



Plan de Negocios

Autor: Delfina Valentini

Director de trabajo final: Víctor David Castiglioni

Legajo: 132570

Cohorte: MBA 2223

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por ser siempre el sostén más grande en mi vida. Este trabajo, lejos de ser perfecto, es el resultado de mucho empeño y esfuerzo durante un año desafiante en mi vida. A mi papá y a mi mamá, por haber estado del otro lado siempre con una palabra de aliento y de orgullo.

A Martina, mi hermana, y a Paola, les agradezco de corazón por haber dedicado lo más valioso de su tiempo para leer este trabajo.

A mis compañeros del grupo cuatro de la maestría, porque cada uno dejó una marca en este viaje que hicimos juntos.

A David, por haberme guiado en el último tramo del trayecto.

Delfina Valentini

Índice de contenidos

ABSTRACT	7
DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	7
Descripción de la empresa	7
Objetivos, misión y visión	8
Valores	9
Planteo general del negocio	10
MARCO TEÓRICO	10
Turismo de proximidad	10
La provincia de Buenos Aires y el turismo	13
¿Por qué Chivilcoy como un atractivo turístico?	14
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	15
Análisis FODA	16
Análisis PESTEL	16
Análisis de Porter	19
ESTUDIO DE MERCADO	22
Tamaño del mercado.....	22
Particularidades del mercado	23
Tendencias.....	24
Emergentes.....	25
Distribución geográfica y segmentación del mercado	26
Canales de distribución	29
Empresas oferentes existentes o potenciales.....	30
PLAN COMERCIAL	34
Selección de segmentos a servir	34
Objetivos comerciales previstos	36
El Precio.....	38
Comunicación.....	40
Distribución	41
ESTUDIO TÉCNICO	41
Lay-out	43
Determinación de plazos	43
ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO	44

Estructura jurídica	44
Roles, funciones y personal.....	45
Determinación de la capacidad	45
ESTUDIO DE LA INVERSIÓN.....	47
Proyección de ventas en unidades	48
ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	51
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO.....	57
BIBLIOGRAFIA.....	58
ANEXO	62

Índice de figuras

Figura 1: Modelo Canvas	10
Figura 2: Análisis FODA.....	16
Figura 3: Análisis PESTEL.....	19
Figura 4: Análisis de Porter	21
Figura 5: Mapas turismo emisor y receptor en Argentina	23
Figura 6: Mercado del turismo en Argentina	23
Figura 7: Motivos de viajes en Argentina	24
Figura 8: Matriz de empatía	28
Figura 9: Comparación agencias de turismo.....	32
Figura 11 y 12: Encuestas de viajes y turismo en Argentina	35
Figura 13: Modelo SIVA	37
Figura 14: 4P de Marketing	37
Figura 15: Precios	39
Figura 16: Utilización de la plataforma	43
Figura 18: Gantt	44
Figura 19: Sueldos	45
Figura 20: Inversión.....	47
Figura 21: Proyección de ventas en unidades	48
Figura 22: Proyección de ventas en USD	48
Figura 23: Costos fijos.....	49
Figura 24: Ingresos	49
Figura 25: Proyección de ventas.....	50
Figura 26: Estado de resultados	51

Figura 27: Flujo de fondos.....	52
Figura 28. Escenario 1	55
Figura 29. Escenario 2	56

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to analyze the feasibility of launching a web platform that offers tourist packages in Chivilcoy, Buenos Aires Province, through a tourism intermediation model. The current market demonstrates a clear preference for online reservations when planning trips, with a strong interest in exploring diverse cultures of Argentina, especially those close to their place of residence.

The business model focuses on the Business-to-Consumer (B2C) relationship, concentrating on the sale of tourist activities and earning commissions for each transaction. Our main business task is to recruit and connect providers to the platform, as well as attract tourists interested in exploring Chivilcoy and taking advantage of the services offered.

Based on sales projections, positive Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR) are expected with an initial investment of \$600 for the startup.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Descripción de la empresa

En los últimos años el turismo interno en Argentina ha sido muy relevante, en gran medida por el contexto político y económico local, permitiendo el desarrollo de pueblos rurales que ofrecen una amplia variedad de actividades al turista.

Partiendo de este escenario, el presente trabajo aborda la creación de una empresa de intermediación turística denominada TERRACERCA.

La empresa TERRACERCA se dedicará a la comercialización de servicios turísticos en la ciudad de Chivilcoy, tales como experiencias gastronómicas, experiencias al aire libre y estadías en diferentes alojamientos de la localidad. La empresa funcionará en una plataforma web que tendrá experiencias armadas que podrán ser fácilmente visibles para el turista.

Respecto a su forma jurídica, la misma será de propiedad única, entendiendo como tal a una organización que afecta a un solo dueño con intervención directa y control

sobre la misma. Se establecerá esta forma, ya que se considera la más apropiada para el comienzo de la empresa, facultando a su dueño para tomar decisiones rápidamente y pudiendo así operar con conocimiento sobre diferentes escenarios que serán explicados más adelante en el desarrollo del plan de negocios. Al mismo tiempo y dado que es un emprendimiento en fase inicial, la propiedad única tendría algún tipo de ventaja en caso de que la empresa deba deshacerse, cesando directamente las operaciones.

El público target son clientes de entre 30 y 70 años que deciden realizar vacaciones de turismo cortas o recreaciones de fin de semana en lugares cercanos a su domicilio al menos cuatro veces al año, específicamente a pocos kilómetros a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

TERRACERCA se destacará por ofrecer una plataforma digital innovadora que revolucione la manera en la que los turistas conocen una ciudad de la provincia de Buenos Aires. Las propuestas en la plataforma incluirán opciones gastronómicas, caminatas por circuitos turísticos, running, hoteles, y bienestar. Entre las ventajas distintivas se encuentran: experiencia local con equipo de personas locales al servicio del cliente y personalización de la oferta turística, ya que el usuario podrá armar su estadía basada en sus preferencias y necesidades.

Objetivos, misión y visión

El objetivo general de este trabajo es evaluar la viabilidad comercial, técnica y económico-financiera del desarrollo de una plataforma digital de ofertas turísticas de la ciudad de Chivilcoy, Provincia de Buenos Aires, a desarrollarse a partir del año 2024.

Entre los objetivos específicos se encuentran:

- Analizar la relevancia del turismo de proximidad o cercanía en las propuestas que se ofrecen en la actualidad.
- Investigar ejemplos de plataformas digitales para el desarrollo del turismo local.

- Analizar las alternativas de turismo en Chivilcoy como zona relevante para desarrollar el turismo.
- Identificar proveedores de servicios turísticos en la ciudad y posibles colaboradores para trabajar en el desarrollo de una plataforma digital.

La misión de la empresa será generar atracciones turísticas relevantes en la ciudad de Chivilcoy, mientras que la visión será ser la empresa con la mejor propuesta turística a través de una herramienta que promueve el turismo en Chivilcoy con proyección en la provincia de Buenos Aires.

Valores

Los principales valores de la empresa serán:

- **Calidad:** brindar servicios turísticos de excelencia para que quienes visiten la ciudad puedan experimentar buenas experiencias, cumpliendo sus expectativas o incluso superándolas.
- **Comunidad:** transmitir el sentido de conexión que se formará entre quienes participen de la plataforma, a través de la generación de alianzas locales que puedan visibilizar los factores autóctonos de la zona, ya sean costumbres, gastronomía, entre otros.
- **Innovación:** implica la búsqueda constante de nuevas experiencias para ofrecer y desarrollar, adaptadas a las tendencias del mercado y necesidades cambiantes de las personas.
- **Excelencia:** brindar una experiencia memorable al visitante que sea recordada y única por la facilidad para gestionar su reserva y la atención recibida en el proceso.

Planteo general del negocio

A continuación, se presenta el modelo de negocios Canvas que enfoca el contenido en la estructura organizativa y propuesta de valor de la empresa.

La propuesta de valor del emprendimiento es comercializar ofertas turísticas de la ciudad de Chivilcoy mediante una plataforma web de fácil acceso y gestión para el consumidor. En contraposición a modelos más tradicionales, aún presentes en localidades del interior de Argentina, donde para acceder a alojamientos, actividades y gastronomía es necesario llamar por teléfono. El negocio estará apuntado al turista cultural, aventurero que busca experiencias autóctonas y también de relax y bienestar. Es importante mencionar que los socios claves serán los hospedajes, restaurantes, clubes, bares, museos, ya que serán proveedores de la plataforma.

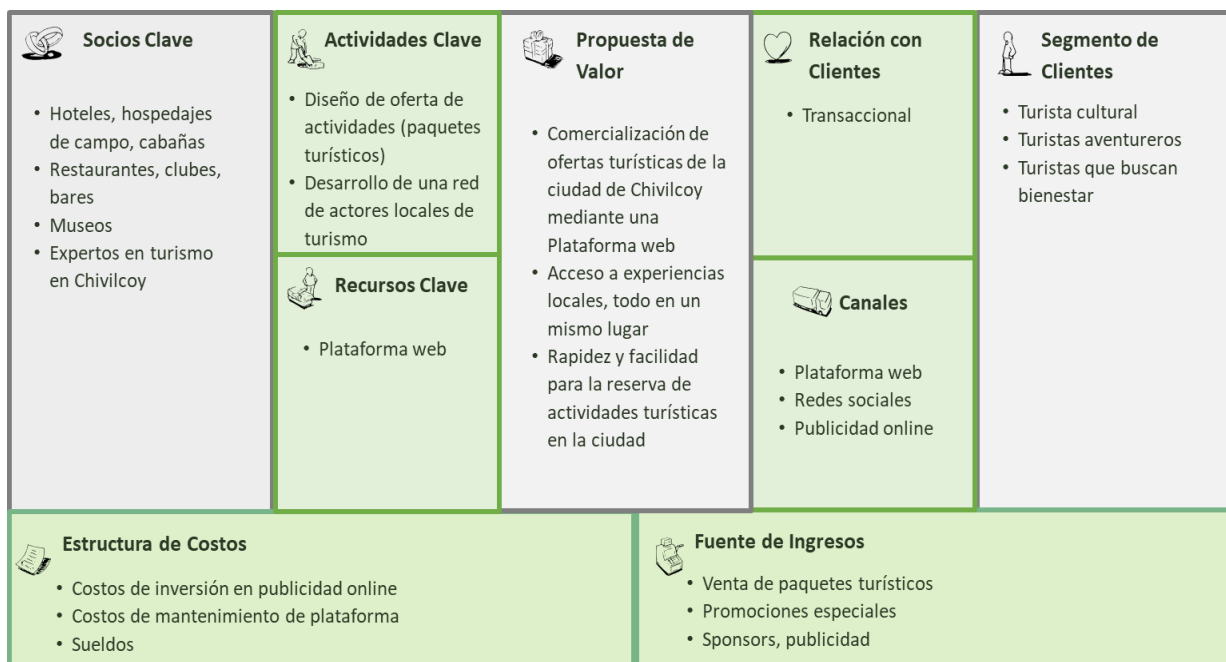


Figura 1: Modelo Canvas. Elaboración propia

MARCO TEÓRICO

Turismo de proximidad

Siguiendo la definición de turismo de la Organización Mundial del Turismo de la ONU (UNWTO, por sus siglas en inglés) “el turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de

su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros y el turismo abarca actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico” (UNWTO, 2023).

En este trabajo se hará referencia al desplazamiento que implica que las personas se muevan dentro de su entorno habitual, considerando así al país y provincia en el que el viajero reside. En este contexto, cabe mencionar el concepto de turismo de cercanía o de proximidad. Si bien no existe una definición unívoca, es posible encontrar referencias y diversas perspectivas acerca de este concepto libros, artículos y material especializado dentro del turismo.

La Organización Mundial del Turismo menciona el concepto de cercanía al hablar de turismo interno, siendo aquel que incluye actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia. En este escenario, existen también otras definiciones o clasificaciones de turismo que realiza este organismo y que se relacionan con la proximidad. Entre ellos, se encuentran:

- **Turismo aventura:** vinculado con geografías y paisajes específicos y se asocia con actividad física y cercanía con la naturaleza.
- **Turismo de bienestar:** orientado a mejorar y equilibrar ejes como el aspecto físico, mental, emocional, ocupacional, intelectual y espiritual.
- **Turismo gastronómico:** relacionado con experiencias gastronómicas tradicionales, festivales gastronómicos o clases de cocina.
- **Turismo rural:** relacionado con productos locales en agricultura, pesca, lugares de interés en zonas con baja densidad demográfica, estructuras sociales tradicionales.

Por otro lado, el turismo de proximidad se refiere a la elección de explorar destinos turísticos que están más próximos a nuestro entorno diario. Existen diversas formas de abordarlo, ya sea dando prioridad al uso de medios de transporte por carretera y ferrocarril, o adaptando las estancias para que sean más flexibles y se ajusten a los fines de semana y días festivos. En otras palabras, se trata de una manera de disfrutar del turismo más integrada con nuestras vidas. No hay una única fórmula, cada

persona puede elegir la opción que mejor se ajuste a sus preferencias. (Turismo de Proximidad. Viajar por España, 2023)

En esta línea, implica la elección de destinos cercanos que permiten realizar viajes sin la necesidad de desplazarse demasiado, facilitando así la desconexión de la rutina diaria. Mayormente centrado en disfrutar de la vida en la naturaleza o explorar los atractivos de la ciudad en la que resides o sus cercanías. La ventaja distintiva radica en que no demanda una planificación exhaustiva. La experiencia de turismo de proximidad puede surgir espontáneamente, impulsada por el deseo de explorar lugares que, a pesar de su cercanía al hogar, aún no se ha visitado. (Juan Pablo Martínez, 2021, Ecocultura).

Por último, este tipo de turismo surge como una tendencia post pandemia del Covid-19, impulsado por las restricciones globales que han llevado a un enfoque en destinos locales en contraposición a opciones internacionales. En este contexto, el *slow tourism* también ha cobrado importancia, buscando relocalizar y promover prácticas más sostenibles con menor emisión de gases de efecto invernadero. (Ízcarra Conde y Cañada Mullor, 2020, p.111).

La proximidad es una categoría relativa, ya que supone distancias de tiempo en cuanto a cercanía de un lugar a otro que pueden ser diversas. En este trabajo, se utilizará este concepto para el turismo que involucra una distancia de hasta tres horas en transporte terrestre desde la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En función de lo mencionado, el turismo de proximidad es beneficioso para economías regionales, ya que más gente se mueve por su región y eso impacta positivamente en los productores locales, que por supuesto deben estar preparados para la llegada de visitantes a la zona. Esto significa generar un ambiente propicio para el turismo, diseñando actividades, confeccionando circuitos, itinerarios, ofertas gastronómicas, entre otros.

Por ejemplo, en los últimos años ha habido una marcada tendencia de los *free tours* en ciudades. La empresa Civitatis, compañía líder de distribución online de actividades, excursiones y visitas guiadas en español, ofrece actividades en diferentes ciudades del mundo, donde los *free tours* son una de ellas. En este contexto, este tipo de tours son elegidos a la hora de vivir una experiencia de turismo

de proximidad, sin necesidad de pagar una tarifa fija y estableciendo el valor del recorrido en base a la calidad del servicio (Infosur, 2021).

A nivel global en concepto de la cercanía en lo que a turismo refiere proviene de la idea de vacacionar cerca de casa o *staycation*. Esto surge en 1944 en Estados Unidos a partir de una crisis de combustible que generó que la población se quedara en su casa de vacaciones para ahorrar. Luego esto se extendió a todo el mundo por la crisis sanitaria del Covid-19, como se mencionaba anteriormente en este trabajo.

La provincia de Buenos Aires y el turismo

La provincia de Buenos Aires brinda experiencias y destinos que van desde la oferta turística rural hasta rutas específicas como la del queso o fiestas provinciales y nacionales que tienen lugar en la provincia.

El sitio web Buenos Aires Turismo menciona que existen 600 eventos que corresponden a las fiestas populares con celebraciones que proponen recuperar costumbres y generar una oportunidad de encuentro con la localidad anfitriona y conocer distintos atractivos turísticos del lugar. Entre ellas se encuentran la Fiesta Nacional del Pastel, la Fiesta Nacional del Girasol, la Fiesta Nacional del Potrillo, el Festival del Queso, la Fiesta de la Frambuesa, la Fiesta del Ternero, la Fiesta Nacional del Caballo, entre otras.

Existen otras experiencias como, por ejemplo, las rutas como la del Olivo que atraviesa los municipios de Coronel Dorrego, Villarino, Puan, Bahía Blanca, Coronel Rosales, Tornquist y Patagones con más de 2500 hectáreas de olivos; la Ruta de la Miel sobre las rutas nacionales 2,3 y 9 y las provinciales 51 y 85 que muestra la variedad de apicultores y emprendimientos locales.

Además, la zona es una referente en el enoturismo en la región sudoeste abarcando Bahía Blanca, en el Centro con las bodegas de Tandil y la región Norte con algunas fincas en Cañuelas.

En el caso de Chivilcoy, la ciudad se encuentra ubicada a 160 km de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, al oeste de la provincia de Buenos Aires sobre la Ruta Nacional 5 y rodeada por las Rutas Provinciales 30 y 51. La principal vía de acceso

es la Ruta Nacional N° 5 (con peaje), que une a la Capital Federal con la ciudad de Santa Rosa (La Pampa), atraviesa al partido en sentido NE-SO, vinculándolo con las localidades de Suipacha, Mercedes y Luján hacia el NE, y hacia el SO con Alberti y 9 de Julio (Chivilcoy.gov.ar, 2023).

Las localidades rurales que lo rodean son Benítez, Palemón Huergo, Emilio Ayarza, Gorostiaga, La Rica, San Sebastián, Moquehuá, Ramón Biaus, Henry Bell e Indacochea.

¿Por qué Chivilcoy cómo un atractivo turístico?

Chivilcoy es una ciudad caracterizada por tradiciones argentinas, eventos folklóricos, turismo rural, entre otros. Por ejemplo, el Complejo Tradicionalista El Fogón y el Museo Almacén El Recreo, son dos de sus lugares clave y más reconocidos en la ciudad y la zona, originados por iniciativa de los pobladores para la conservación del pasado. Teatros, cines y un museo de artes plásticas también forman parte de la propuesta turística.

También hay un parque lacunario llamado Alejandro Martija, plazas y paseos públicos, clubes con práctica de deportes, entre los que sobresalen el fútbol, vóley, pato y equitación.

Además, es conocida desde 2016 como la "La Capital Provincial del Teatro" dado que en esta ciudad se dio a luz la semilla fundacional del teatro argentino.

Asimismo, en Chivilcoy hay estancias turísticas en las cercanías del casco urbano donde se pueden realizar cabalgatas y demás actividades al aire libre. De igual forma, cuenta con hoteles y restaurantes de muy buen nivel.

Sin embargo, aunque la oferta turística es amplia y variada, los actores involucrados en turismo en la ciudad perciben que no se produce interacción entre las partes para que la industria se desarrolle. En diálogo con el diario local de Chivilcoy "La Razón" la especialista en turismo, Leticia Piaggi, comentó: "Lo que suele pasar en Chivilcoy, es que la gente está más acostumbrada al turismo en atractivos naturales como la playa, un río, montañas y como en nuestra ciudad no hay nada de eso, se piensa que no hay nada para hacer o mostrar". Además, la experta mencionó: "La gente, sobre

todo la que vive en las grandes ciudades, no busca solo atractivos turísticos naturales, sino la visita a los pueblos o a comunidades rurales con el objetivo de descubrir otras formas de vida. Buscan cosas que generan algo interesante para conocer, como muchas de las cosas que tenemos en Chivilcoy. Es algo que hay que tener en cuenta para ofrecer en turismo, ver con otros ojos lo que para nosotros es cotidiano”.

Asimismo, en el año 2021 emprendedores privados de la zona dictaron un curso de especialización universitaria destinado a todos aquellos que quisieran conocer más acerca del diseño de experiencias turísticas vinculadas al eje de turismo de cercanía. Este ciclo contó con las exposiciones de expertos turísticos del sector privado de la ciudad y del entonces director de desarrollo turístico de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires.

Como parte de este trabajo, se buscaron fuentes municipales para conocer datos acerca del turismo en Chivilcoy, tales como ingresos a la ciudad, ocupación hotelera en diferentes momentos del año, prestadores turísticos, pero el municipio no cuenta con registros al respecto. En la misma línea, aunque existe un equipo de turismo municipal y la página web de la ciudad no muestra al área de turismo como parte del equipo de gobierno.

En conclusión, se evidencia la voluntad del sector privado para el desarrollo del turismo, sin embargo, aún hay muchos desafíos en cuanto a la integración y trabajo en alianza con el sector público.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación, se especifica cual es el entorno en el que se desarrollará la empresa mediante el uso del PESTEL, FODA y las Cinco Fuerzas de Porter. Cabe mencionar que tanto el FODA como el uso de las otras herramientas permiten colocar el foco de atención sobre aquellos aspectos que podrán tener un impacto en el negocio.

Análisis FODA

Mediante este análisis es posible conocer que factores positivos y negativos existen en el entorno externo e interno para el desarrollo de la empresa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Plataforma que ofrece paquetes turísticos focalizados en Chivilcoy• Colaboración con actores locales• Desarrollada por persona nativa de la zona	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento turístico local en el país• Tendencia del turismo de cercanía• Uso de la tecnología para mayor facilidad en la reserva de ofertas turísticas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Marca nueva y poco conocida• Oferta turística muy específica• Público objetivo muy específico• Dependencia de proveedores para la entrega del servicio	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones económicas poco favorables en un año con una nueva gestión de gobierno• Surgimiento de nuevas plataformas turísticas desarrolladas por el sector hotelero de la zona• Chivilcoy no cuenta con una secretaría de turismo local

Figura 2: Análisis FODA. Elaboración propia

Análisis PESTEL

A nivel político, el turismo en Argentina tiene gran promoción nacional. El organismo nacional es el Ministerio de Turismo y Deportes cuyos ejes principales son el turismo

estudiantil, el turismo social, las agencias de viajes, los predios nacionales, las fiestas nacionales y licencias deportivas. En los últimos años, especialmente luego de la pandemia del Covid-19, el Programa Pre-Viaje ha tomado gran relevancia. Se trata de un programa de preventa turística que reintegra el 50% del valor del viaje en crédito, para viajar y utilizar en todos los destinos de Argentina (PreViaje, 2023). De esta forma, el turista recibe una tarjeta precargada emitida por el Banco de la Nación Argentina para ser utilizada desde la fecha de inicio de su viaje. En este contexto, el Observatorio Argentino de Turismo en 2022 reveló que, para noviembre del 2022, 44% de argentinos habían salido de vacaciones representando 37 millones de pernотaciones en hoteles en Argentina, que significó un crecimiento del 113% vs 2021 (Observatorio Argentino de Turismo-OAT, 2023).

Es importante mencionar que estas políticas y programas de promoción del turismo pueden sufrir cambios e incluso desaparecer, ya que en 2024 habrá un nuevo gobierno en Argentina.

En cuanto al **aspecto legal**, en Argentina existe en vigencia la Ley 25.997 sancionada en 2004, denominada Ley Nacional de Turismo, que declara de interés nacional al turismo como una política de estado y para la promoción, el desarrollo, y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales. Este marco normativo es el principal y luego se desprenden múltiples normativas aplicables para los diferentes actores del ecosistema turístico, tales como prestadores turísticos, incentivos para la preventa de servicios turísticos, agencias de turismo, turismo estudiantil y turismo compartido. Además, en términos de información pública, en 2021 se creó el Sistema de Información Turístico de la Argentina (SINTA) donde se pueden observar datos tales como viajes turísticos de los residentes de Argentina hacia dentro y fuera del país.

Paralelamente en la **economía**, para el fin del año 2023 se espera que en Argentina el sector del turismo aporte más de 55 mil millones de dólares a la economía, 3.1% debajo de 2019 tomando en consideración la pandemia del Covid-19 que para el sector turístico continúa siendo un hito relevante en términos de los impactos económicos que causó a la industria a nivel global. De la misma forma, para el final

del año 2023 se espera que el sector de turismo alcance 1.5 millones de empleos en Argentina que es igual al 11.3% del total de puestos activos de trabajo en el país. Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo en los próximos diez años, el turismo generará en Argentina 500 mil nuevos empleos que equivaldrá a uno de cada siete puestos de trabajo (Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2023). De la misma forma pueden influir en este emprendimiento las políticas económicas del gobierno que pueden incentivar o desincentivar el turismo externo por parte de los argentinos, beneficiando o no el turismo interno.

Respecto al **ámbito social**, es un aspecto relevante del turismo desde su concepción en Argentina en la Ley 25.997, que lo define como un derecho social y económico de las personas porque aporta al desarrollo integral de las comunidades y su identidad. En Argentina, además, está en vigencia el Plan Nacional de Fortalecimiento del Turismo Social que busca consolidar el turismo social como política de inclusión y desarrollo socio productivo. En el caso puntual de la empresa en análisis, el aspecto social cobra importancia ya que Chivilcoy como ciudad podría recibir visitas externas que, por un lado, favorezcan el desarrollo local, y por otro, faciliten la generación de alianzas entre actores locales como restaurantes y hoteles. Al mismo tiempo, el aspecto social se puede ver influenciado por las preferencias de los turistas, tendencias y emergentes del turismo en Argentina. Al igual que se mencionó en el aspecto político, los planes de turismo vinculados al aspecto social podrían verse afectados o cambiar en función de la gestión que asumirá un nuevo gobierno en Argentina en 2024.

En cuanto al vínculo del turismo con el **aspecto ecológico**, la sustentabilidad es un aspecto fundamental en los negocios de hoy, con muchos desafíos por resolver en lo ambiental, tales como el calentamiento global causado por la emisión de gases de efecto invernadero, los residuos, entre otros. A nivel turismo, se puede analizar la huella del turismo en el ambiente que va desde el modo de viajar de las personas (carretera, aire, agua) hasta la forma de gestionar reservas, excursiones, el uso de los recursos en los hoteles, por ejemplo, el agua. En Argentina, bajo la Ley 25.997 se creó bajo la Resolución 88/2021 el programa "Promover Turismo Federal y Sostenible", para potenciar destinos emergentes mediante estrategias de promoción, la diversificación y el impacto económico local del turismo. Es relevante mencionar en

este factor del análisis que, al igual que en los apartados de análisis político y social, las políticas de promoción del turismo sustentable podrían verse afectadas por la nueva gestión de gobierno en Argentina.

A **nivel tecnológico**, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el turismo ocupó en 2022 la cuarta categoría de compra online para los argentinos, mientras que el turismo también registró el mayor crecimiento en la compra online en unidades (paquetes turísticos, alojamientos, pasajes de transporte, etc.). En este sentido, la tecnología afecta directamente la gestión de este emprendimiento desde el uso de la plataforma web para la gestión de reservas.



Figura 3: Análisis PESTEL. Elaboración propia

Análisis de Porter

Con el objetivo de analizar el nivel de competencia en el sector, a continuación, se desarrolla el análisis de Porter:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el costo de entrada para nuevos competidores se identifica como bajo. Actualmente es sencillo poder realizar una plataforma online para ofrecimiento de servicios y concretamente para el turismo, como se observa en el marco teórico expuesto hay una marcada tendencia por el turismo de cercanía y por tal motivo podrían existir más plataformas que ofrezcan

servicios turísticos. El Turismo de cercanía como tendencia genera que muchas ciudades estén siendo desarrolladas en turismo (por ejemplo, noroeste de Bs. As).

- **Amenaza de productos sustitutos:** en el marco de este emprendimiento, la amenaza de sustitutos se considera siempre alta ya que existen múltiples posibilidades para el turismo en cuanto a vacaciones o "escapadas de fin de semana". Las actividades sustitutas podrían encontrarse en alternativas recreativas en la propia localización geográfica de los clientes, como ir al cine, teatro, días de campo organizados por clubes, asociaciones u otros espacios de pertenencia o agrupación. Desde otro punto de vista, la amenaza del sustituto proviene de otros destinos de Argentina que deciden explotar la zona para ser visitada por el turista nacional.
- **Poder de negociación de los proveedores:** el poder de los proveedores se identifica como alto, ya que en Chivilcoy no existen numerosas alternativas de locales gastronómicos, hoteles/hospedajes, museos, emprendimientos locales. En este contexto, considerando la disponibilidad, costos o servicio al cliente, será clave para el desarrollo del emprendimiento establecer relaciones sólidas y sostenibles con los proveedores.
- **Poder de negociación de los clientes:** el poder negociación de los clientes es muy alto, existen múltiples alternativas en cuanto a destinos para visitar. Las volatilidades en los precios y alternativas más económicas en precio y calidad afectan directamente en el aumento o disminución de clientes para este emprendimiento.
- **Grado de rivalidad de la competencia:** el grado de rivalidad de la competencia es alto si se considera la existencia de múltiples agencias de turismo en la actualidad. Sin embargo, se puede considerar medio a bajo si se piensa exclusivamente en plataformas online que ofrecen servicios de turismo en pueblos del interior de Argentina. De todos modos, el emprendimiento debe tener una clara estrategia de diferenciación para anteponerse al surgimiento de nuevos jugadores en el mercado.



Figura 4: Análisis de Porter. Elaboración propia

En conclusión, los factores del contexto externo analizados demuestran que existe una oportunidad para ofrecer una solución que satisfaga las necesidades y deseos de los turistas en busca de experiencias auténticas y locales de tipo regional y local, como es la ciudad de Chivilcoy. Las siguientes razones lo respaldan:

- Existe una **tendencia hacia el turismo de cercanía** que comenzó en 2021 y se desarrolla cada vez más, especialmente en la provincia de Buenos Aires.
- La **digitalización de la experiencia turística** representa una oportunidad para ofrecer un servicio distintivo en una ciudad como Chivilcoy, donde actualmente solo es posible reservar hoteles-por ejemplo- llamando por teléfono o, en algunos casos, por la propia web del alojamiento.
- Actualmente **no existen competidores que ofrezcan paquetes turísticos resueltos en esta zona en particular**, sin embargo, el turismo de cercanía podría ser un segmento en el que comiencen a focalizarse empresas multinacionales como por ejemplo Civitatis.

- **Creación de valor para la comunidad local**, brindando una oportunidad para los proveedores de servicios locales (restaurantes, bares, clubes).

ESTUDIO DE MERCADO

Tamaño del mercado

En primer lugar, se debe mencionar que el mercado de este emprendimiento es la intermediación turística. Los intermediarios turísticos son las organizaciones turísticas que se dedican a la comercialización de productos y servicios turísticos poniéndolos a disposición del consumidor final. El subsector del mercado es el de las plataformas de intermediación turística online que se desarrolló a partir de un nuevo tipo de turista, que busca actividades diferentes de las tradicionales que un turista puede realizar en determinado destino. Hace referencia a la búsqueda de planes culturales y de ocio que convierten un viaje en una experiencia única, contratando actividades que le dan sentido. Dentro del turismo: el mercado es el turismo interno en Argentina

El foco será, principalmente, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, situada a 160 km de Chivilcoy. Esto es en función de que se adopta la concepción de turismo de cercanía, tal como se mencionó previamente en el marco teórico.

El Sistema de Información Turística de la Argentina (SINTA) revela datos del turismo interno dentro de Argentina, realizado por los residentes en los aglomerados urbanos del país, donde reside el 62% de la población argentina. (SINTA, 2023)

Los datos que se publican son trimestrales, a modo de ejemplo se toma el corte temporal del cuarto trimestre de 2022, que es el último informe publicado en abril 2023. Se estiman, en este período, 7,1 millones de turistas internos que viajaron por el país con una estadía promedio de 3,4 noches y un gasto promedio de \$22.929 (pesos argentinos) por turista, equivalente a \$6.666 (pesos argentinos) de gasto diario.

Respecto al transporte, el 75.2% se moviliza en auto y el 15.5% en ómnibus; el motivo del viaje es en un 65.5% por ocio, seguido de un 29.9% de visitas familiares o amigos.

El destino del turismo interno está bastante diversificado, siendo el 36.8% en la provincia de Buenos Aires, el 17.4% el Litoral; el 16.5% el Centro; el 10.7% el Norte; el 6.7% Cuyo; el 6,2%, Patagonia y el 5.6%, CABA; Mientras que el origen es en un 47.4% de turistas de Buenos Aires.

En cuanto a la edad, el 25% tiene entre 45 y 59 años, seguido por un 20.4% de entre 39 y 44 años.

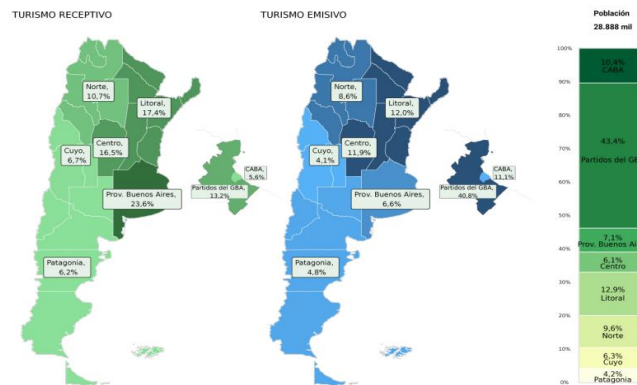


Figura 5: Mapas turismo emisor y receptor en Argentina. Fuente: Turistas internos. Distribución según región de origen y destino (Dirección Nacional de Mercados y Estadística- Ministerio de Turismo y Deportes-Argentina, 2022)



Figura 6: Mercado del turismo en Argentina. Fuente: Observatorio Argentino de Turismo

Particularidades del mercado

La empresa operará específicamente en el segmento de turistas internos, de la Ciudad de Buenos Aires, que viajan por motivos de ocio o esparcimiento. Según el informe nacional de la Dirección Nacional de Mercados y Estadística, en 2022 quienes viajaron por este motivo fueron 2.81 millones de turistas en el país. El 19% de ellos

organizó su viaje con un día o menos de una semana de anticipación, mientras que el 33.6% organizó el viaje entre una semana y un mes antes.

Otro dato que surge para este tipo de turismo es la forma en la que se realizan las reservas y la organización del viaje. En 2022, el 60% usó internet ya sea para buscar información sobre atractivos y servicios del lugar a visitar o para contratar actividades y hacer reservas. A su vez, entre los factores que influyen a la hora de elegir un destino para visitar, el 58.5% de los turistas dicen haber viajado para conocer o visitar los atractivos naturales del lugar, seguido por el 33.6% que expresa viajar para conocer o visitar los atractivos históricos y la oferta cultural del lugar.

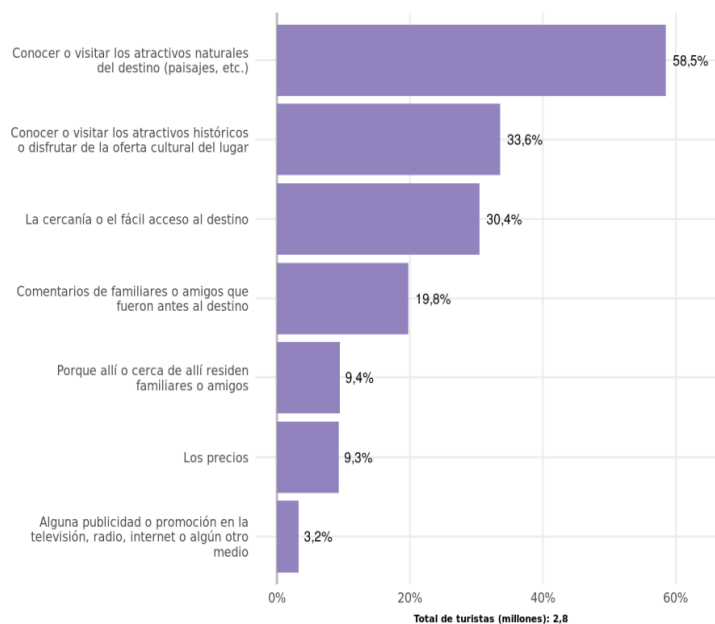


Figura 7: Motivos de viajes en Argentina. Fuente: Turistas internos por ocio-Factores que influyeron en la elección del destino Dirección Nacional de Mercados y Estadística- Ministerio de Turismo y Deportes-Argentina, 2022)

Respecto al sector del turismo, la estacionalidad es un factor que puede tener influencia principalmente por el clima, festividades, eventos, temporada alta y baja que pueden tener impacto en la movilización de turistas en la provincia de Buenos Aires.

En conclusión, el mercado presenta las siguientes tendencias y emergentes a considerar:

Tendencias

- **Digitalización:** hay cada vez más aplicaciones y sitios web para gestionar reservas / pago sin contacto.
- **Turismo de realidad virtual:** experimentar interiores de hoteles, interiores de restaurantes, atracciones turísticas al aire libre a través de recorridos de realidad virtual en línea.
- **Flexibilidad:** contemplar posibilidad de modificaciones de las reservas.
- **Sostenibilidad:** las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos.
- **Atomización:** búsqueda de alternativas a los destinos clásicos.

Emergentes

- **Slow Tourism:** tiene relación con la sostenibilidad y la reducción del impacto del turismo. Contrasta con el turismo masivo, focalizando en el disfrute de la cultura, las características de un lugar, en lugar de itinerarios llenos de actividades en destinos tradicionales. Puede ser visto como una subcategoría del ecoturismo.
- **Workation:** nueva dimensión del turismo para nómades digitales.
- **Turismo de bienestar:** se prevé que el turismo de bienestar crezca un 20,9% anual en el período 2020-25, según un informe de 2021 de Global Wellness Initiative.

Entre otras particularidades del mercado se destacan las siguientes:

- **Estacionalidad:** clima, festividades, eventos, temporada alta y baja que pueden tener impacto en la movilización de turistas en la provincia de Buenos Aires.

- **Comercio digital:** forma de realizar reservas ya que el 60% de los turistas usan internet para buscar información o para contratar servicios.
- **Usos y costumbres:** entre los motivos para elección de destinos, el 58.5% de los turistas viajan para visitar los atractivos naturales; 33.6% viaja para conocer atractivos históricos y oferta cultural.
- **Marketing digital:** las Redes sociales son la primera fuente de información para planificar un viaje y esto da lugar al marketing turístico digital.
- **Entes gubernamentales:** el Ministerio de Turismo y entes gubernamentales locales, como la Secretaría de Turismo en una localidad son relevantes para el desarrollo de un destino turístico.
- **Variedad de servicios y tarifas:** las agencias de intermediación turística ofrecen variedad de servicios, desde reserva de transportes y alojamientos hasta tours, alquileres de autos y otras actividades.

Distribución geográfica y segmentación del mercado

La geografía del mercado se encuentra en CABA y Provincia de Buenos Aires, es decir, que la oferta se desarrollará para atraer a turistas localizados en estos lugares.

Con el objetivo de definir al público objetivo del negocio y que la propuesta de valor se adapte a sus necesidades, es conveniente segmentar el mercado en variables para el grupo de clientes (Kotler & Armstrong, 2018). Para esto, a continuación, se describe el tipo de cliente para este negocio y se proporcionan dos arquetipos de cliente/Buyer persona, concepto creado por Alan Cooper en 1983 mientras creaba un sistema de gestión de proyectos y vio la importancia de centrarse en la mente del consumidor para entender sus necesidades (Tienda Nube, 2022).

El consumidor tipo de este negocio son hombres y mujeres de entre 30 y 70 años. Entre sus costumbres e intereses se encuentran: familias, parejas, jóvenes que

trabajan home office, personas que buscan escapadas de fin de semana, personas que buscan conocer muchos lugares desconocidos, pequeños y conectados con costumbres lugareñas.

Arquetipo de cliente- ejemplo: Alicia- Edad: 45 años - Residencia: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina -Ocupación: psicóloga -Estado civil: casada - Trabajo: full time, autónoma.

- Preferencias y hábitos: adora pasar tiempo con sus amigas. Los fines de semana disfruta de salir a caminar sola o acompañada y desayunar en algún café leyendo el diario. Ama viajar. Europa es su destino preferido cuando se trata de viajar al exterior, pero también le gusta conocer pueblos y le interesa descansar de su rutina. Practica yoga, camina y anda en bicicleta.
- Objetivos y metas: mantener el éxito profesional y que sus hijos sean felices.
- Medios de comunicación que consume: Instagram, Facebook y diarios.
- Qué le gusta y qué no le gusta: le gusta pasar tiempo de calidad con sus seres queridos. Consume contenido de redes sociales, pero a veces cree que es un consumo excesivo y no le gusta.
- Hobbies: salir a caminar con sus amigas.
- Marcas favoritas: The Candle Shop, Inti Zen, Tea Connection, Portsaid.
- Valores: sus hijos son el centro de su vida. Es familiar, autoexigente en su trabajo y reconocida en su ámbito laboral.
- Motivaciones: compartir sus vivencias y experiencias con su familia y amigas, disfrutar de su tiempo libre.

- Habilidades sociales: es simpática y empática en su grupo familiar. Por su profesión, siempre es comprensiva, sensible y atenta a las necesidades del otro.
- Redes sociales: usa Instagram y Facebook. Comenta y postea contenido en sus propias redes. Sus fotos muestran a su familia, escenas de sus cafés el fin de semana. Además de seguir a su familia, crea comunidad siguiendo a profesionales de psicología, celebridades, agencias de viaje, aerolíneas y hoteles/alojamientos boutique cercanos a Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Influencers/marcas que sigue: sigue micro influencers de yoga y cuentas de viajes como Revista Lugares, Turismo Argentina.
- Compras online: disfruta de comprar online. Usa plataformas como Mercado Libre, Booking y AirBnb.

Para resumir los arquetipos de cliente a continuación se presenta el mapa de empatía del consumidor



Figura 8: Matriz de empatía. Elaboración propia.

A partir del análisis de la matriz de empatía se desarrolla la biografía del estereotipo del consumidor con el objetivo de presentar un contexto amplio del consumidor que

permiten definir sus características haciendo referencia a su perfil y los intereses que tiene:

Alicia es una persona apasionada por la exploración y el descubrimiento, vive en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires junto a sus dos hijos adolescentes.

Comienza su día muy temprano en la mañana. A las 7 va al gimnasio y realiza un plan aeróbico de entramiento de 30 minutos. Luego vuelve a su casa, desayuna y medita. Su desayuno es energético y saludable: frutas, yogur y café antes de iniciar su jornada laboral.

Trabaja desde su casa 100% remoto. Es psicóloga y por la mañana atiende a sus pacientes. Luego toma una hora de almuerzo y trata de hacerse el tiempo para almorzar con alguna de sus amigas en rincones menos conocidos de la ciudad y así descubrir nuevos lugares, al menos dos veces a la semana.

Por la tarde, trabaja como diseñadora instruccional educativa para una startup internacional y escribe artículos y material de lectura para la carrera de turismo de una universidad online.

A las 19 hs, cuando termina su día laboral, hace una clase de yoga y después alterna entre estudiar inglés, leer novelas históricas y navegar online buscando información sobre viajes. Elige viajar con amigas, pero cuando no es posible trata de encontrar viajes con agencias que le ofrezcan ir en grupo y compartir actividades con otros.

Al menos dos fines de semana al mes, se dispone a hacer actividades diferentes como viajar a ciudades cercanas a CABA y hacer cosas nuevas: descubrir otra cultura, historia, probar gastronomía local y descansar.

Canales de distribución

Según la Organización Mundial del Turismo, "un producto turístico es una combinación de elementos materiales e inmateriales, como los recursos naturales, culturales y antrópicos, así como los atractivos turísticos, las instalaciones, los servicios y las actividades que representa la esencia del plan de comercialización de un destino y genera una experiencia turística integral, con elementos emocionales para los posibles clientes. Un producto turístico se comercializa a través de los

canales de distribución, que también fijan el precio, y tiene un ciclo vital". (UNWTO, 2023)

Terracerca se enmarca en la definición de producto turístico y se constituye como un negocio B2C (Business-to-Consumer) ya que las ofertas turísticas van dirigidas al consumidor final, específicamente a través del canal online. De esta manera, a través del sitio web, la empresa tiene total control sobre la forma en que los consumidores interactúan con la marca. Así, los usuarios pueden reservar directamente sus actividades a través de la plataforma web.

Por último, se realizarán estrategias de marketing digital para promocionar ofertas turísticas y atraer tráfico al sitio web o plataforma, es decir publicidad en línea, marketing de contenidos, redes sociales, SEO.

Empresas oferentes existentes o potenciales

Según la base del Registro de Agencias de Viajes de la Dirección Nacional de Agencias de Viajes, actualizado a marzo de 2022, en Argentina hay 5149 agencias de viaje, de las cuales 3035 se dedican al turismo interno. De ellas, 1135 se encuentran en la Provincia de Buenos Aires y el 67% se concentran en el turismo interno, mientras que 86,4% en turismo emisivo y 11,1% en turismo receptivo. (Dirección Nacional de Agencias de Viajes, 2023).

Existen empresas similares ofreciendo este tipo de servicios turísticos, tales como Civitatis, mencionada previamente en el marco teórico de este trabajo. Civitatis (Civitatis S.A.) es una empresa fundada por un emprendedor español en 2008. Hoy es la compañía líder en distribución online de visitas guiadas, excursiones y actividades en español en los principales destinos del mundo. Cuenta con más de 3.500 actividades en 260 destinos y opera con 225 empleados, 190 son de España y el resto de América Latina. Sus principales mercados incluyen España (51%), Argentina (9,65%), México (5,81%) y Estados Unidos (5,35%).

Si bien la plataforma es muy conocida a nivel global, América Latina representa el 15% de su negocio y el objetivo es crecer en este mercado. Actualmente la empresa ofrece servicios en Argentina, sin embargo, no opera en provincia de Buenos Aires y

sus servicios principales se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires concentrados mayormente en los lugares turísticos típicos de Argentina.

Sus fortalezas principalmente radican en la variedad de ofertas en todo el mundo, la facilidad y la comodidad para contratar el servicio desde el punto de vista de la experiencia del usuario, que puede encontrar reviews y opiniones, recomendaciones, entre otras. Además, su reputación le da credibilidad para el turista que elige conocer una ciudad realizando tours. Respecto a las debilidades, ofrece principalmente circuitos turísticos típicos y en las grandes urbes turísticas. En otras palabras, no ofrece experiencias más locales o en ciudades más pequeñas.

Respecto a otras plataformas, existen algunas que ofrecen servicios turísticos en el interior de la provincia de Buenos Aires como Turismo del Sol, por ejemplo, que ofrece visitas de un día en San Antonio de Areco, Chascomús. Sin embargo, no serían consideradas como un competidor que actualmente ofrece el mismo servicio que TERRACERCA ya que no se le permite al usuario comprar el paquete directamente, sino que debe ingresar los datos de la fecha de interés para realizar la visita con el objetivo de luego ser contactado por la agencia para más información.

Luego, plataformas más conocidas como Despegar o Al mundo ofrecen contratación de hoteles en la provincia de Buenos Aires, sin embargo, no cuentan con la posibilidad de comprar actividades en la zona.

A continuación, se expone el análisis comparativo realizado entre las diferentes agencias de turismo:

	AGENCIAS DE TURISMO LOCALES DE CHIVILCOY			AGENCIAS DE TURISMO ONLINE NACIONALES		
						
TIPO DE AGENCIA	Empresa de viajes y turismo (EVT)	Empresa de viajes y turismo (EVT)	Empresa de viajes y turismo (EVT)	Empresa de viajes y turismo (EVT)	Empresa de viajes y turismo (EVT)	Agencia de Turismo (AT)
FORMATO	Físico, con página web	Físico, con página web	Físico, con página web	Plataforma online y App	Plataforma online y App	Plataforma online y App
DESTINOS PRINCIPALES	Patagonia Cataratas Mendoza Santa Fe Córdoba Internacional	Patagonia Cataratas Mendoza San Juan La Rioja Internacional	Patagonia Cataratas Mendoza Mar del Plata CABA Entre Ríos Internacional	Nacional e Internacional Hospedaje en Chivilcoy	Nacional e Internacional Hospedaje en Chivilcoy	Paquetes turísticos (actividades en San Fernando, Tigre, Chascomus, estancias de la pcia de Bs As)
VALORACIÓN DEL CONSUMIDOR	No cuenta con datos	No cuenta con datos	No cuenta con datos	Opiniones sobre cada hospedaje o servicio	Opiniones sobre cada hospedaje o servicio	Opiniones sobre cada actividad y servicio brindado

Figura 9: Comparación agencias de turismo. Elaboración propia.

Sobre la base del cuadro comparativo anterior, se definieron tres atributos para generar un análisis de percepción de los competidores y su propuesta de valor, desde la perspectiva del consumidor.

Los atributos son:

- **Autogestión y facilidad de reserva:**
 - Capacidad que una agencia de turismo ofrece a sus clientes para que puedan planificar, personalizar y reservar sus viajes sin complicaciones.
 - Control sobre la planificación del viaje. Pueden acceder fácilmente a información de alojamiento, actividades, itinerarios, precios y disponibilidad.
 - Simplicidad y la comodidad del proceso de reserva. Esto implica que el sitio web o plataforma es intuitivo y fácil de navegar.

- **Originalidad de paquetes turísticos:**
 - Capacidad de la plataforma para diseñar y ofrecer experiencias de viaje únicas y distintivas que se diferencien de los paquetes turísticos convencionales.

- Los paquetes ofrecen experiencias que permitan a los viajeros sumergirse en la cultura, la historia y la naturaleza del destino de forma auténtica y significativa.
 - Puede hacer referencia a la exploración de lugares menos conocidos o fuera de las rutas turísticas tradicionales.
 - Colaborar con proveedores y expertos locales para ofrecer experiencias auténticas que no se puedan encontrar en otro lugar.
- **Atención y servicio:**
 - Los clientes perciben que la agencia de turismo está disponible para brindar asistencia y responder a preguntas si es necesario.
 - Facilidad de acceso a la asistencia y el servicio. Proporcionar canales de comunicación claros, como chat, correo electrónico, teléfono, redes sociales, para que los clientes puedan obtener ayuda cuando la necesiten.
 - Percibir que la plataforma es efectiva para resolver problemas y gestionar situaciones inesperadas, como cancelaciones de actividades.

A continuación, se expone la ponderación de cada atributo y el resultado de cada competidor, incluyendo a TERRACERCA.








	AUTOGESTIÓN Y FACILIDAD DE RESERVA	ORIGINALIDAD DE PAQUETES TURÍSTICOS	ATENCIÓN Y SERVICIO	RESULTADO
PONDERACIÓN	40%	50%	10%	100%
	10	10	8	9.8
	5	2	8	3.8
	4	2	8	3.4
	4	3	8	3.9
	10	5	6	7.1
	10	5	8	7.3
	10	8	8	8.8

Figura 10: Percepción de los competidores y su propuesta de valor. Elaboración propia.

En conclusión, más allá del análisis expuesto, al momento no se conocen nuevos potenciales ingresantes en este mercado que ofrezcan exactamente el mismo servicio que TERRACERCA, sin embargo, pueden emerger nuevos competidores en el rubro considerando el contexto y el atractivo que ofrece el turismo, especialmente porque este tipo de consumidor busca la facilidad y la comodidad al contratar los servicios.

PLAN COMERCIAL

Selección de segmentos a servir

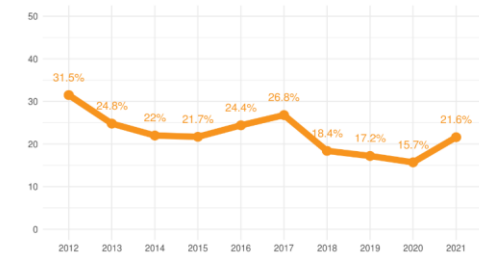
La plataforma de ofertas turísticas TERRACERCA está diseñada para satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor, caracterizado previamente mediante la matriz de empatía.

El enfoque de este emprendimiento es ofrecer el servicio a segmentos específicos alineados a la propuesta de valor:

- **Turista aventurero:** busca experiencias fuera de lo común y que disfrutan de actividades al aire libre, como senderismo, ciclismo e interesados por conocer paisajes y realidades de otras ciudades.
- **Buscadores de bienestar:** personas que buscan experiencias de bienestar durante un viaje. Incluyendo actividades de spa, retiros de yoga, meditación, entre otras.

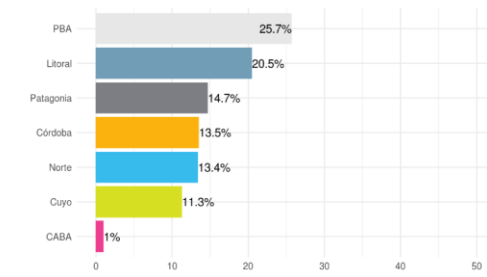
El Turismo Aventura en Argentina ocupa un rol muy importante y se vincula con la tendencia global en la que los destinos naturales y las experiencias en espacios abiertos permiten a la población urbana conectar con la naturaleza y ser una de las preferencias de los turistas. Según el Ministerio de Turismo y Deporte de Argentina, el Turismo Aventura se encuentra dentro del Turismo de Naturaleza, que creció en los últimos años en Argentina con la Provincia de Buenos Aires como el principal destino.

PARTICIPACIÓN ANUAL DE LOS TURISTAS QUE REALIZARON TURISMO DE NATURALEZA DURANTE SU VIAJE POR ARGENTINA



Fuente: Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares - Dirección Nacional de Mercados y Estadística - MINTURDEP

PRINCIPALES REGIONES ELEGIDAS PARA REALIZAR TURISMO DE NATURALEZA. AÑO 2019



Fuente: Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares - Dirección Nacional de Mercados y Estadística - MINTURDEP

Figura 11 y 12: Encuestas de viajes y turismo en Argentina. Fuente: Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina

En cuanto al Turismo de Bienestar o Turismo *Wellness*, consiste en implementar en los destinos actividades relacionadas con el bienestar promoviendo conexión entre el visitante y la naturaleza. Surge como una alternativa al ecoturismo. Según el Global Wellness Institute, es un sector vibrante, creativo y en crecimiento que continuará liderando la industria turística mundial a medida que más personas en todo el mundo busquen vidas más saludables y felices.

En números, el mercado potencial se compone de 21,2 millones de turistas internos en Argentina, de los cuales 9,9 millones viajan a la provincia de Buenos Aires y de ellos 7,7 millones viajan por motivos de ocio o esparcimiento. De ellos, 3,4 millones utilizan internet para organizar sus viajes, por lo tanto, este segmento es el mercado potencial del emprendimiento.

Siguiendo con la explicación del mercado, en septiembre de 2023, se realizó una encuesta en el marco de este trabajo, que recibió 170 respuestas provenientes en un 50% de la Provincia de Buenos Aires, 41% de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el resto de otros lugares de Argentina. De los encuestados, el 70% dijo haber viajado a algún lugar cercano en lo que va de 2023 y el 51.5% expresó haber viajado en el último mes a destinos cercanos a su domicilio. En este contexto, el 29% dijo viajar al menos una vez al mes al año a algún destino cercano a su hogar, mientras que el 19.5% lo hace dos veces al mes. Entre algunos de los lugares más visitados por quienes respondieron la encuesta se encuentran: Tandil, Junín, Mercedes, Lobos, San Pedro, Luján, Tomás Jofre, San Antonio de Areco.

Entre los motivos de los viajes, la encuesta arrojó que el 76% de las personas viajan por descanso, seguido por un 27% que lo hace por aventura y luego un 20% para conocer la cultura. En cuanto a las actividades más elegidas, se destacan las visitas culturales, los recorridos gastronómicos, las actividades deportivas y al aire libre. Por último, a la hora de planificar un viaje el 75% prefiere reservar todo online, ya sea mediante una aplicación o sitio web, el 14% elige llamar por teléfono a cada lugar que desea visitar y, por último, el 11% opta por acercarse físicamente a una agencia de turismo y conversar con alguien que pueda aconsejar y planificar su viaje. (Se pueden encontrar más detalles de esta encuesta en el anexo de este trabajo).

Objetivos comerciales previstos

El objetivo comercial es alcanzar el 0,3% del mercado potencial en 5 años. De él se desprenden otros objetivos, tales como:

- Lograr una tasa de retención (usuarios que regresan y usan la plataforma) del 20%.
- Aumentar las ventas mensuales con un incremento del 20% por trimestre.
- Aumentar la tasa de conversión de compradores en la plataforma en un 10% por trimestre.

Luego, a mediano plazo el objetivo comercial será expandir la oferta de servicios a otras ciudades de la provincia de Buenos Aires, cercanas a Chivilcoy. Por ejemplo, Suipacha, Mercedes y Bragado en el próximo año. A largo plazo el objetivo será que el emprendimiento se convierta en líder de mercado en un período de cinco años.

En cuanto a los objetivos comerciales, se pretende alcanzar el 0,3% del mercado potencial en 5 años, lo que equivale a 10.200 unidades. El término unidades refiere a paquetes turísticos vendidos.

Modelo SIVA y 4P de Marketing

Con el objetivo de comprender las necesidades del cliente, se analizaron los modelos SIVA y las 4P de Marketing, que se muestran en las siguientes imágenes:

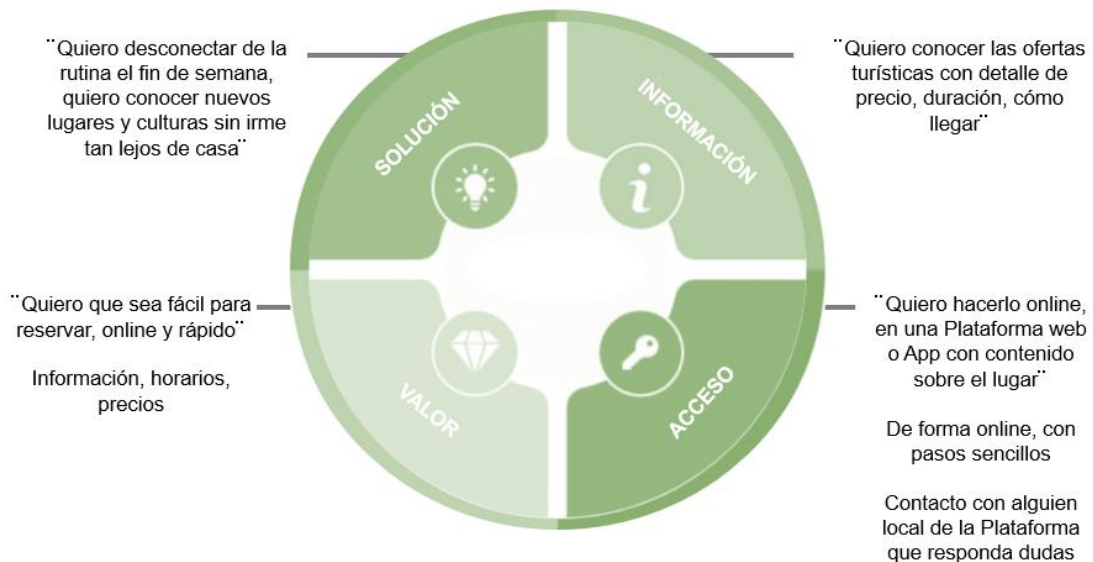


Figura 13: Modelo SIVA. Elaboración propia



Figura 14: 4P de Marketing. Elaboración propia

El servicio

La denominación técnica es TERRACERCA. Respecto a sus características más relevantes, como se mencionó en el análisis de SIVA y las 4P de Marketing, el servicio se encontrará en una plataforma web y luego también sumará una aplicación móvil desde donde se podrán hacer reservas. Las funcionalidades clave, tanto del sitio web como de la aplicación, serán la posibilidad de descubrir y reservar distintas opciones turísticas en Chivilcoy de manera conveniente y centralizada, permitiendo al usuario planificar su visita a la ciudad. También podrá pagar por medio de estos mismos canales y obtener información sobre las actividades, junto a reseñas y opiniones de otros usuarios. Debajo se exponen, en resumen, las principales características:

- **Facilidad para gestionar reservas:** todo online y con asesoramiento vía chat o mail.
- **Información actualizada:** sobre lugares, horarios, cómo llegar, etc.
- **Cultura Local:** destaca la autenticidad y la riqueza cultural de Chivilcoy.
- **Gastronomía Regional:** recorridos gastronómicos, cabalgatas, cicloturismo.
- **Alojamientos:** cabañas rurales, posadas, hoteles boutique, quintas.
- **Relax y bienestar:** paquetes turísticos que ofrecen encuentros de yoga, spa.

El Precio

Para la definición del precio se tuvo en consideración los precios definidos por la Plataforma Civitatis, definido como competidor, por actividades similares. Además, se consideraron los precios en octubre de 2023 de las actividades enumeradas en cada opción en la Ciudad de Chivilcoy. Debajo del cuadro se encuentran algunos de los principales referentes de la ciudad, en la actualidad, que fueron consultados para la definición de los precios.

Oferta Turística	Precio *
Cena para dos personas en restaurante gourmet local	30,75
3 noches al precio de 2 en una cabaña en las afueras de la ciudad	369,00
Tour guiado por los puntos históricos de la ciudad	24,60
Cicloturismo por la ciudad	36,90
Clase de yoga al aire libre con instructor profesional	12,30
Paquete "Descubrí Chivilcoy": alojamiento de dos noches + cena en un restaurante gourmet de ciudad + tarde de cicloturismo	430,50
Días Off en el Campo: 4 días/ 3 noches: desayuno, salida turística a pueblos rurales, alojamiento en cabaña en Chivilcoy	615
Visita a fábrica de quesos y degustación de ahumados	24,60
Visita guiada en Almacén Museo El Recreo y Pulpería El Palomar	36,90

*Valor dólar contado con liqui del 1 de octubre de 2023

Figura 15: Precios. Elaboración propia

Principales referentes de las propuestas turísticas (No exhaustivo)

- **Restaurantes**
 - [Olivo](#)

- [Ambrosía](#)
 - [Club Racing](#)
 - [Babson](#)
 - [This Tinto](#)
 - [La Rica Cocina Taller](#)
 - [Lo Del Turco – Ramon Biaus](#)
- **Alojamientos: hoteles, cabañas**
 - [Raíces Chivilcoy](#)
 - [Hotel Tomasso](#)
 - [Don Hotel](#)
 - [De Los Robles](#)
 - [Monteluna](#)
 - [Estancia La Destilería](#)
- **Actividades turísticas**
 - [La Bicicleta Roja Chivilcoy](#)
 - [Pulpería El Palomar](#)
 - [Almacén El Recreo](#)
 - [Centro Tradicionalista El Fogón](#)

Comunicación

El objetivo del plan de comunicación es dar a conocer TERRACERCA captando la atención del público que se encuentra ubicado en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Por lo tanto, todas las iniciativas están segmentadas para ese target geográfico.

Entre los mensajes clave que se transmitirán en la comunicación se incluyen:

- "Animate a una escapada única a Chivilcoy, a solo 160 km de CABA".
- "Viví experiencias en la naturaleza, con la cultura y la gastronomía de Chivilcoy".
- "Planificá y gestioná tu reserva de alojamiento y actividades en Chivilcoy".

Los mensajes y el plan se organizarán entorno a los siguientes medios de comunicación:

- Publicidad online: anuncios en Google.
- Redes sociales: se promocionará en Instagram a través de la cuenta de la empresa, mediante posteos e historias, y por medio de anuncios publicitarios. Mediante Marketing de contenidos se crearán y compartirán contenidos relevantes sobre los atractivos turísticos de Chivilcoy.
- Influencers: se gestionarán acuerdos de difusión con influencers de viajes y estilo de vida que se encuentren Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Distribución

La distribución será a través de la plataforma digital, es decir la página web. A futuro también se sumará la aplicación móvil. A través de estas, el usuario podrá encontrar la información necesaria para conocer las ofertas turísticas y poder reservar y realizar el pago desde allí mismo. El plan de comunicación siempre hará referencia a la web, con lo cual la distribución se promocionará desde la comunicación.

Los canales que se utilizarán serán: página web, email marketing y redes sociales. El precio será el mismo en todos los canales.

ESTUDIO TÉCNICO

El requerimiento físico del negocio es la plataforma digital que permite conectar al usuario con la ciudad de Chivilcoy y sus ofertas turísticas. La plataforma se considera como un servicio en sí misma ya que permite esta conexión y da a conocer

propuestas. Su valor reside en facilitar la búsqueda, reserva y acceso a diversas experiencias turísticas para los interesados.

Para el correcto y normal funcionamiento de esta, se debe tener en cuenta aspectos como:

- **Desarrollo y mantenimiento de la plataforma:** la infraestructura tecnológica, el desarrollo y su programación.
- **Atención al cliente:** será totalmente online mediante la plataforma y en las redes sociales del emprendimiento.
- **Integración de ofertas turísticas:** la plataforma será el lugar en donde los proveedores podrán darse de alta para comenzar a operar en la misma. En lo que respecta a la negociación de acuerdos, el responsable de alianzas gestionará las mismas vía mail, por teléfono o con visitas presenciales cuando sea necesario.
- **Experiencia del usuario:** la experiencia del usuario deberá ser óptima desde su ingreso a la web hasta la ejecución de una reserva, pago en línea y experiencia con la oferta elegida.

A continuación, se representan los recorridos en la plataforma desde la perspectiva del usuario que usa el servicio y desde la perspectiva del proveedor que se adhiere a la plataforma.

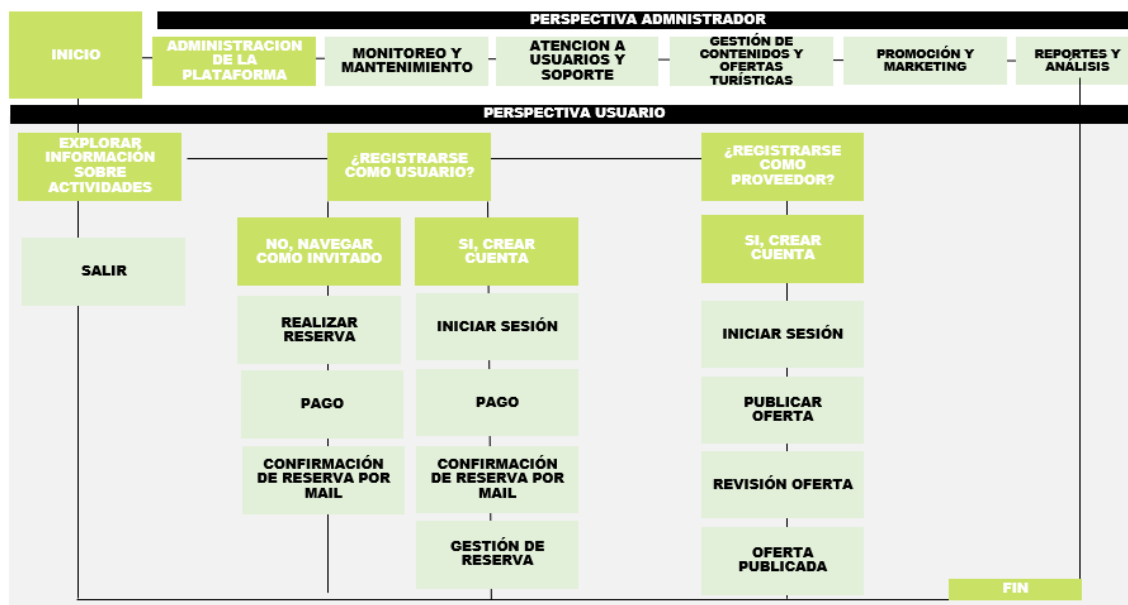


Figura 16: Utilización de la plataforma. Elaboración propia

Lay-out

En cuanto a la distribución en la web, a continuación, se presenta de forma sencilla el layout del sitio web cuyo aspecto será muy amigable para el usuario, fácil de recorrer y con la información necesaria.



Figura 17: Layout. Elaboración propia

Determinación de plazos

Para la puesta en marcha del negocio se necesita llevar adelante las siguientes actividades.

Preparación inicial:

- Búsqueda de proveedor para diseño web

Desarrollo de plataforma:

- Diseño y desarrollo de Plataforma
- Compra de dominio
- Certificado digital (candado sitio seguro)
- Adquisición de software
- Registro de marca
- Diseño y branding
- Creación y carga del contenido
- Pruebas y correcciones

Gestión de ofertas turísticas:

- Negociaciones y promoción con proveedores locales

Se alcanzarán estas actividades en el plazo de seis meses asumiendo que el negocio comienza en el año 2024.

Gantt del proyecto:



Figura 18: Gantt. Elaboración propia

ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO

Estructura jurídica

La estructura jurídica será una Sociedad Unipersonal. Actualmente en Argentina la Ley 19.550 habilita la creación de Sociedad Unipersonal conformada por un solo socio, que significa que una sola persona aporta bienes para la producción o

intercambio de otros bienes o servicios. Bajo esta forma, el socio único responde por los actos de la sociedad con el capital invertido en la misma y no con todo su patrimonio. Respecto a sus ventajas, este tipo de sociedad permite que cualquier persona pueda separar una parte de su patrimonio para dedicarlo a una actividad comercial sin que los riesgos de esa actividad comercial afecten todo su patrimonio, porque su responsabilidad queda limitada a esa porción que dedicó a la sociedad.

Roles, funciones y personal

Se espera contar con una estructura organizacional chica, contemplando que será suficiente para lanzar el emprendimiento y poder llevar adelante toda la gestión de este. Reportando a la directora general habrá una persona contratada en modalidad part-time y como empleado freelance, con sede en Chivilcoy. Esta persona será la responsable de alianzas con proveedores en la ciudad y encargada de la comunicación integral. En cuanto a la comunicación, abarcará desde las respuestas en la plataforma a consultas de usuarios, respuesta de consultas vía mail, redes sociales y comunicación publicitaria.

Personal	Función	Sueldo bruto
Responsable de alianzas y comunicación	Generar alianzas con proveedores para las propuestas turísticas y coordinar la gestión integral de comunicación	\$150000 (pesos argentinos)

Figura 19: Sueldos. Glassdoor, sueldos freelance- agosto 2023

Actualmente ya existe un perfil potencial que podría ocupar este rol y que cuenta con experiencia en turismo.

Determinación de la capacidad

La capacidad instalada puede se calcula en función de la cantidad de turistas que pueden recibir los proveedores locales de las actividades. El punto de partida es la

suposición de acuerdos que se realizarán con los proveedores en base a una capacidad anual que los mismos pueden asegurar para la concurrencia de personas que reservan mediante esta plataforma web, por lo tanto, en los cinco años del proyecto los porcentajes que se muestran refieren a los acuerdos que se establezcan con los propietarios de los servicios a ofrecer, es decir restaurantes, hospedajes, tours, visitas y clases de yoga.

A continuación, se presenta observa la capacidad instalada anual en número de personas y debajo la capacidad utilizada, tomando en consideración la proyección de ventas a cinco años.

Capacidad instalada anual (personas)

- Restaurantes: 1920
- Hospedajes: 1440
- Tours guiados: 960
- Clases de yoga: 480
- Visitas guiadas: 720

Capacidad utilizada

- **Para los hospedajes**, la capacidad utilizada en el año 1 es del 37% mientras que en el año 2 asciende al 62.5%, 69% en el año 3, 97% en el año 4 y 155% en el año 5.
- **Para los restaurantes**, la capacidad utilizada en el año 1 es del 13%, en el año 2 es del 23%, en el año 3 y 4 es del 36% y en el año 5 es del 79%.
- **Para los tours guiados**, la capacidad utilizada es 1% en el año 2, 4% en el año 3, 10% en el año 4 y 26% en el año 5.
- **Para las clases de yoga**, la capacidad utilizada es 8% en el año 3, 20% en el año 4 y 31% en el año 5.

- **Para las visitas guiadas**, la capacidad utilizada es 27% en el año 3, 55% en el año 4 y 83% en el año 5.

ESTUDIO DE LA INVERSIÓN

Este emprendimiento no requiere inversión, ya que todo el desarrollo inicial correspondiente a la puesta en marcha del negocio se consideran costos de puesta en marcha, por lo tanto, gastos, a saber:

- Compra de dominio
- Certificado digital (candado sitio seguro)
- Adquisición de software
- Registro de marca
- Diseño y branding
- Publicidad

Inversiones	Costos (*)
Desarrollo de plataforma digital	115
Compra de dominio	10
Certificado digital (candado sitio seguro)	17
Adquisición de Software	250
Registro de marca	17
Diseño y branding	264
Total inversión	673

(*) Valor dólar con liqui del 1 de octubre de 2023.

Figura 20: Inversión. Elaboración propia

ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

Proyección de ventas en unidades

Oferta Turística	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cena para dos personas en restaurante gourmet local	-	-	200	311	400
3 noches al precio de 2 en una cabaña en las afueras de la ciudad	-	80	200	300	400
Tour guiado por los puntos históricos de la ciudad	-	13	40	100	250
Cicloturismo por la ciudad	-	-	39	100	200
Clase de yoga al aire libre con instructor profesional	-	-	39	100	150
Paquete "Descubrí Chivilcoy": alojamiento de dos noches + cena en un restaurante gourmet de la ciudad + tarde de cicloturismo	268	450	500	700	1120
Días Off en el Campo: 4 días/ 3 noches: desayuno, salida turística a pueblos rurales, alojamiento en cabaña en Chivilcoy	268	450	500	700	1120
Visita a fábrica de quesos y degustación de ahumados	-	-	100	200	300
Visita guiada en almacén Museo El Recreo y Pulpería El Palomar	-	-	100	200	300
TOTAL	536	993	1718	2711	4240

Figura 21: Proyección de ventas en unidades. Elaboración propia

Proyección de ventas en USD

Oferta Turística (*)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cena para dos personas en restaurante gourmet local	-	-	6.150	9.563	12.300
3 noches al precio de 2 en una cabaña en las afueras de la ciudad	-	29.520	73.801	110.701	147.601
Tour guiado por los puntos históricos de la ciudad	-	320	984	2.460	6.150
Cicloturismo por la ciudad	-	-	1.439	3.690	7.380
Clase de yoga al aire libre con instructor profesional	-	-	480	1.230	1.845
Paquete "Descubrí Chivilcoy": alojamiento de dos noches + cena en un restaurante gourmet de la ciudad + tarde de cicloturismo	115.375	193.727	215.252	301.353	482.165
Días Off en el Campo: 4 días/ 3 noches: desayuno, salida turística a pueblos rurales, alojamiento en cabaña en Chivilcoy	164.822	276.753	307.503	430.504	688.807
Visita a fábrica de quesos y degustación de ahumados	-	-	2.460	4.920	7.380
Visita guiada en almacén Museo El Recreo y Pulpería El Palomar	-	-	3.690	7.380	11.070
TOTAL	280.197	500.320	611.759	871.802	1.364.699

(*) Proyección de ventas en USD – Valor dólar con liqui del 1 de octubre de 2023.

Figura 22: Proyección de ventas en USD. Elaboración propia

A continuación, se observan los costos fijos directos:

Concepto	Precio (*)
Mantenimiento de la plataforma online Anual	14.216
Hosting	936
SSL	200
Servicio de correo electrónico costo x usuario (promedio 100)	100
Soporte técnico	132
Salario empleado	2.214
Publicidad (10% de los ingresos)	19.614
TOTAL	36.044

(*) Valor dólar con liqui del 1 de octubre de 2023.

Figura 23: Costos fijos. Elaboración propia

No se observan costos variables. El modelo de negocio es el de intermediación turística por comisión, por lo tanto, se establece una comisión por a proveedores del 30%, lo que significa que el negocio de esta plataforma se compone del 30% de ingresos de ventas mientras que el restante 70% es abonado a los proveedores. Por lo tanto, la contribución marginal es del 30%. La referencia de costos por transacción corresponde a Tienda Nube mientras que la referencia de comisión a proveedores proviene de la referencia de la plataforma Civitatis.

Tomando esto en consideración los ingresos totales por año se presentan a continuación, sin considerar costos por transacción por pago online, ingresos brutos e impuestos al débito y al crédito:

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas por año	536	993	1718	2711	4460
Ingreso por comisión a proveedores (*)	196.138	350.224	428.231	610.261	955.289
Costos por transacción por pago online (*)	5.604	6.841	8.004	11.326	17.715

(*) Valor dólar con liqui del 1 de octubre de 2023.

Figura 24: Ingresos. Elaboración propia

A continuación, se presenta la proyección de ventas con sus costos de comercialización:

Proyección de ventas anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	536	993	1718	2711	4241
Ventas (\$)	280.197	500.320	611.759	871.802	1.364.699
Costos fijos					
<i>Mantenimiento de la plataforma online Anual</i>	14.216	14.216	14.216	14.216	14.216
<i>Salarios</i>	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214
<i>Publicidad</i>	19.614	35.022	42.823	61.026	95.529
<i>Comisiones a proveedores</i>	196.138	350.224	428.231	610.261	955.289
<i>Costos por transacción por pago online</i>	5.604	6.841	8.004	11.326	17.715
Total costos fijos	237.785	408.517	495.488	699.043	1.084.963
Costos IIBB (3.5%)	6.865	12.258	14.988	21.359	33.435
IDC (1.2%)	2.354	4.203	5.139	7.323	11.463
Total costos	247.004	424.978	515.615	727.725	1.129.861
Ganancias netas	33.193	75.342	96.144	144.076	234.837

(*) Valor dólar con liqui del 1 de octubre de 2023.

Figura 25: Proyección de ventas. Elaboración propia

Capital de trabajo

Política de cuentas por cobrar:

- Plazo de pago para los clientes: Las reservas de los paquetes turísticos deben pagarse con antelación, se establece un plazo de pago de 100% al momento de la reserva.

Política de cuentas por pagar:

- Plazo de pago para los proveedores: se negociará un plazo de pago con los proveedores de servicios turísticos para asegurar de que permitan mantener un flujo de efectivo positivo.

Estrategia de financiamiento:

- Financiamiento con capital propio: Inicialmente, la operación se financiará con capital propio y reinversiones de la ganancia.

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

A continuación, se presenta el estado de resultados y el flujo de fondos del proyecto. Se observa que no existen costos de ventas asociados y el flujo de fondos es positivo en los cinco años del proyecto.

Consideraciones generales:

- No hay amortizaciones ya que no hay adquisición de bienes como máquinas, inmuebles o alquileres.
- El proyecto no presenta inversiones, solo se consideran los costos de puesta en marcha.

ESTADO DE RESULTADOS (*)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas	280.197	500.320	611.759	871.802	1.364.699
Costos fijos	237.785	408.517	495.488	699.043	1.084.963
EBITDA	42.411	91.803	116.271	172.759	279.736
Impuestos a las Ganancias	14.844	32.131	40.695	60.466	97.908
EBIT	42.411	91.803	116.271	172.759	279.736
Utilidad neta	27.567	59.672	75.576	112.293	181.828

(*) Valor dólar con liqui del 1 de octubre de 2023.

Figura 26: Estado de resultados. Elaboración propia

FLUJO DE FONDOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	-	27.567	59.672	75.576	112.293	181.828
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Inversión (puesta en marcha)	-600	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-	-	-
Variación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
Inv. inicial en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (salarios)	-	-2.214	-2.214	-2.214	-2.214	-2.214
Inv. en activos fijos	-	-	-	-	-	-
Otros desembolsos	-	-	-	-	-	-
Cashflow	-600	25.353	57.458	73.362	110.079	179.614

(*) Valor dólar con liqui del 1 de octubre de 2023.

Figura 27: Flujo de fondos. Elaboración propia

En cuanto a los indicadores, se calculó el VAN y el TIR siendo ambos positivos:

- VAN: \$348.745
- TIR: 43,47%

Para hacer un análisis de sensibilidad se tomaron en consideración las siguientes variables:

- **Decrecimiento de ventas por unidad:**
 - Se observará una disminución del 30% respecto a la proyección establecida para el primer año y un 20% en el segundo año
 - Se observará un 40% menos en las ventas de cada año del proyecto
- **Aumento de costos:**
 - Se generará un aumento en los costos por mayor publicidad y salarios

ESCENARIO CON 30% MENOS PRIMER AÑO Y 20% MENOS SEGUNDO AÑO**ESTADO DE RESULTADOS**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	-	-	-	-	-
Ventas	-	196.138	400.256	611.759	871.802	1.364.699
Costos de ventas	-	-	-	-	-	-
Costos fijos	-	237.785	408.517	495.488	699.043	1.084.963
EBITDA	-	-41.648	-8.261	116.271	172.759	279.736
Impuestos a las Ganancias	-	-14.577	-2.891	40.695	60.466	97.908
EBIT	-	-41.648	-8.261	116.271	172.759	279.736
Utilidad neta	-	-56.224	-11.153	75.576	112.293	181.828

FLUJO DE FONDOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	-	-56.224	-11.153	75.576	112.293	181.828
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Inversión (puesta en marcha)	-600	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-	-	-
Variación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
Inv. inicial en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (salarios)	-	-2.214	-2.214	-2.214	-2.214	-2.214
Inv. en activos fijos	-	-	-	-	-	-
Otros desembolsos	-	-	-	-	-	-
Cashflow	-600	-58.438	-13.367	73.362	110.079	179.614

(*) Valor dólar con liqui del 1 de octubre de 2023.

En este caso se observan los siguientes indicadores:

- VAN: \$212.358
- TIR: 72%

ESCENARIO CON 40% MENOS CADA AÑO**ESTADO DE RESULTADOS**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	-	-	-	-	-
Ventas	-	168.118	300.192	367.055	523.081	818.819
Costos de ventas	-	-	-	-	-	-
Costos fijos	-	237.785	408.517	495.488	699.043	1.084.963
EBITDA	-	-69.667	-108.325	-128.433	-175.962	-266.144
Impuestos a las Ganancias	-	-24.384	-37.914	-44.951	-61.587	-93.150
EBIT	-	-69.667	-108.325	-128.433	-175.962	-266.144
Utilidad neta	-	-94.051	-146.239	-83.481	-114.375	-172.993

FLUJO DE FONDOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	-	-94.051	-146.239	-83.481	-114.375	-172.993
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Inversión (puesta en marcha)	-600	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-	-	-
Variación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
Inv. inicial en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (salarios)	-	-2.214	-2.214	-2.214	-2.214	-2.214
Inv. en activos fijos	-	-	-	-	-	-
Otros desembolsos	-	-	-	-	-	-
Cashflow	-600	-96.265	-148.453	-85.695	-116.589	-175.207

(*) Valor dólar con liqui del 1 de octubre de 2023.

En este escenario se observa un VAN negativo de \$-503.794 que da cuenta de que el proyecto no sería viable con este decrecimiento en las ventas.

En conclusión, se observa que el VAN es positivo en el escenario de ventas proyectadas original y en el escenario con un 30% menos de ventas en el año 1 y un 20% menos en el año 2. Mientras que el escenario de 40% menos de ventas cada año demuestra que el proyecto no sería rentable obteniendo un VAN negativo. En el gráfico se observa cómo decrece el VAN considerando que el VAN 1 es el original del proyecto expuesto previamente.

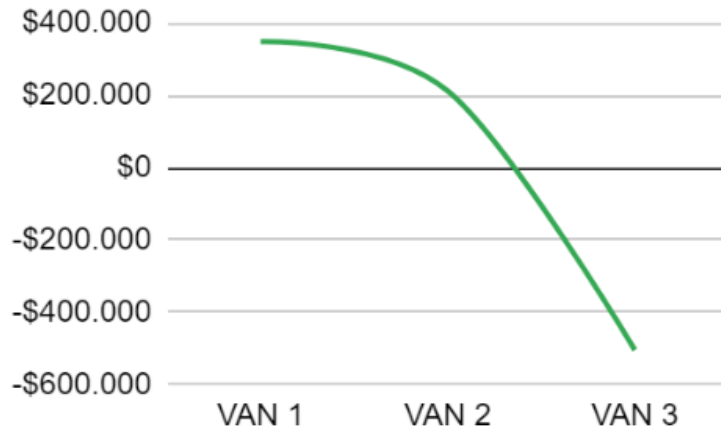


Figura 28. Escenario 1. Fuente: elaboración propia

ESCENARIO CON COSTOS MÁS ALTOS

ESTADO DE RESULTADOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	-	-	-	-	-
Ventas	-	280.197	500.320	611.759	871.802	1.364.699
Costos de ventas	-	-	-	-	-	-
Costos fijos	-	285.343	490.220	594.586	838.852	1.301.955
EBITDA	-	-5.146	10.099	17.173	32.950	62.743
Impuestos a las Ganancias	-	-1.801	3.535	6.011	11.533	21.960
EBIT	-	-5.146	10.099	17.173	32.950	62.743
Utilidad neta	-	-3.345	6.565	11.163	21.418	40.783

FLUJO DE FONDOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	-	-3.345	6.565	11.163	21.418	40.783
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Inversión (puesta en marcha)	-600	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-	-	-
Variación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
Inv. inicial en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (salarios)	-	-2.214	-2.214	-2.214	-2.214	-2.214
Inv. en activos fijos	-	-	-	-	-	-
Otros desembolsos	-	-	-	-	-	-
Cashflow	-600	-5.559	4.351	8.949	19.204	38.569

(*) Valor dólar con liqui del 1 de octubre de 2023.

En este escenario se observa un VAN positivo de \$48.677 al igual que el VAN original del proyecto. En el gráfico se observa el decrecimiento del VAN considerando que el VAN 1 es el VAN original del proyecto expuesto previamente.

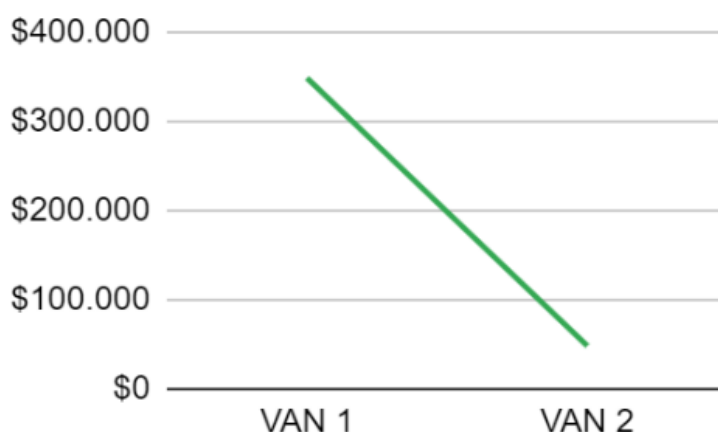


Figura 29. Escenario 2. Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

En el desarrollo de este trabajo se ha evaluado el desarrollo de una plataforma digital que ofrece alternativas turísticas en Chivilcoy y se puede argumentar su viabilidad a partir de los siguientes temas:

- **Demanda de turismo de cercanía:** Se ha observado que existe una creciente demanda del turismo interno y de cercanía en Argentina, con un mercado que elige las reservas online de actividades y paquetes turísticos como la opción preferida a la hora de viajar. Al mismo tiempo se evidencia un gran desarrollo de destinos turísticos en la Provincia de Buenos Aires.
- **Ventajas competitivas:** La plataforma que se propone desarrollar permite ofrecer experiencias turísticas únicas, tales como visitas guiadas a lugares históricos, locales y excursiones de cicloturismo. Del mismo modo, la

metodología de reserva online permite disponer de una plataforma sencilla e intuitiva.

- **Monetización:** Respecto a la viabilidad financiera, según las proyecciones se anticipa un VAN y TIR positivos indicando rentabilidad.

RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO

A lo largo del desarrollo de este trabajo y a raíz de las conclusiones obtenidas, se sugiere que al evaluar la implementación de este emprendimiento se considere un marco de análisis más amplio que abarque no solo la ciudad de Chivilcoy, sino también la Provincia de Buenos Aires en su totalidad. En este sentido, es probable que los costos iniciales sean más elevados, pero la escala será más extensa, lo que permitirá que el negocio pueda diversificarse con actividades en diversas ciudades, reduciendo así el impacto negativo ante posibles fluctuaciones del entorno o estacionalidad.

BIBLIOGRAFIA

BLOGS

- Buyer persona: qué es, cómo crearlo, ejemplos y plantillas. [blog] Argentina: 2023. [Fecha de consulta: 3 de octubre de 2023]. Recuperado de <https://www.tiendanube.com/blog/buyer-persona/>
- Civitatis: miles de experiencias turísticas a un click [blog] España: 2018. [Fecha de consulta: 20 de junio de 2023]. Recuperado de <https://www.segittur.es/blog/emprendedores/fundador-civitatis/>
- El Turismo de Proximidad, ¿un paso hacia la transición ecológica? [blog] Inma Diaz Soria. 9 de septiembre de 2021. Recuperado de: <https://albasud.org/noticia/es/1367/el-turismo-de-proximidad-iquest-un-paso-hacia-la-transicion-ecologica>
- En el punto de mira: Civitatis, los 4 pilares del éxito. [blog] España: 2019. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2023]. Recuperado de <https://www.trekksoft.com/es/blog/entrevista-civitatis-los-4-pilares-del-exito>
- Turismo de Proximidad. Viajar por España [blog] España: 2023. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2023]. Recuperado de <https://www.turismoproximidad.com/>
- Turismo de Proximidad. La Modalidad de Viajar Cerca de tu Hogar. Juan Pablo Martínez.[blog] España: 2023. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2023]. Recuperado de <https://www.ecocultura.com/turismo-proximidad-beneficios/>

SITIOS WEB

- ¿Chivilcoy destino turístico? ¿ Es viable? Fecha de consulta: 26 de noviembre de 2023]. Disponible en <http://cuch.gob.ar/chvilcoy-destino-turistico-es-viable/>
- Civitatis, diez años fomentando experiencias en todo el mundo. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2023]. Disponible en <https://www.muypymes.com/2018/11/28/civitatis-diez-anos-fomentando-experiencias-en-todo-el-mundo>

- Civitatis: Crece el boom de los free tours para conocer los rincones de Argentina. Infotur Noticias. [Fecha de consulta: 25 de julio de 2023]. Disponible en <https://www.infoturnoticias.com.ar/nacionales/31-turismo/15520-civitatis-crece-el-boom-de-los-free-tours-para-conocer-los-rincones-de-argentina>
- Desarrollo de productos. Organización Internacional del Turismo. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2023]. Disponible en <https://www.unwto.org/es/desarrollo-productos-turisticos>
- Emprendedoras. Tres mujeres que pelean por un nuevo turismo en Chivilcoy. Fecha de consulta: 26 de noviembre de 2023]. Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/revista-lugares/emprendedoras-tres-mujeres-que-pelean-por-un-nuevo-turismo-en-chivilcoy-nid19062021/>
- Glosario de Términos de Turismo. 2023. Organización Internacional del Turismo. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2023]. Disponible en <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Observatorio de turismo social. Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. [Fecha de consulta: 1 de agosto de 2023]. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/social/observatorio-de-turismo-social>
- PreViaje. Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. [Fecha de consulta: 27 de julio de 2023]. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje>
- ¿Qué falta para decir "Chivilcoy ciudad turística"? [Fecha de consulta: 26 de noviembre de 2023]. Disponible en <https://www.larazondechivilcoy.com.ar/locales/2023/1/29/que-falta-para-decir-chivilcoy-ciudad-turistica-161139.html>
- Resumen de los principales indicadores del movimiento turístico 2022 e inicio de la temporada de verano 2023. Observatorio Argentino de Turismo. [Fecha de consulta: 27 de julio de 2023]. Disponible en <file:///C:/Users/delfi/Downloads/63dd597a35de8-resumen-observatorio-de-turismo-2022-y-expectativas-2023-1.pdf>
- Sector de viajes y turismo argentino avanza hacia su recuperación en la contribución al PIB: WTTC. World Travel & Tourism Council. [Fecha de consulta: 1 de agosto de 2023]. Disponible en <https://wtcc.org/news->

article/sector-de-viajes-y-turismo-argentino-avanza-hacia-su-recuperacion-en-la-contribucion-al-pib-wttc

- Sistema de Información Turístico de la Argentina. [Fecha de consulta: 1 de agosto de 2023]. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sistema-de-informacion-turistico-de-la-argentina>
- Slow tourism: qué es, su importancia y ejemplos [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2023]. Disponible en <https://www.revfine.com/es/turismo-lento/>
- Sueldos para FreeLancer en Argentina. 2023. Glassdoor. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2023]. Disponible en https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/freelance-sueldo-SRCH_KO0,9.htm
- Tendencias turísticas: las últimas oportunidades para la industria del turismo. Revfine. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2023]. Disponible en <https://www.revfine.com/es/tendencias-del-turismo/>
- Turismo de naturaleza. Ministerio de Turismo y Deportes Argentina [Fecha de consulta: 10 de junio de 2023]. Disponible en <https://bitacora.yvera.tur.ar/posts/2022-04-12-turismo-naturaleza/#turismo-internacional>
- Turismo de proximidad, una alternativa turística. Critic. [Fecha de consulta: 1 de julio de 2023]. Disponible en <https://www.elcritic.cat/opinio/ernest-canada-i-carla-izcara/turismos-de-proximidad-una-alternativa-turistica-115895>
- Turismo interno. Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. [Fecha de consulta: 1 de agosto de 2023]. Disponible en <https://tableros.yvera.tur.ar/interno.html>
- Turismo interno. EVYTH. Cuarto trimestre 2022. [Fecha de consulta: 1 de agosto de 2023]. Disponible en <https://www.yvera.tur.ar/sinta/informe/documentos/descarga/642b0ed22027d194305292.pdf>
- Wellness Tourism Initiative. 2023. Global Wellness Institute. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2023]. Disponible en <https://globalwellnessinstitute.org/global-wellness-institute-blog/2023/06/26/wellness-tourism-initiative-trends-for-2023/>

LEY

- Ley Nacional de Turismo n.º 25.997. Gobierno de Argentina, Argentina, 5 de enero de 2005

LIBROS ONLINE

- Izcara Conde, Carla & Cañada, Ernest. (2020). Slow tourism, una oportunitat per a la transformació del turisme? *Tourism & Heritage Journal*, 2, 110-122. [En línea] *Tourism and Heritage Journal*. 2. 10.1344/THJ.2020.2.8. [fecha de consulta: 1 de junio de 2023]. Disponible en: (PDF) Izcara, C. i Cañada, E. (2020). Slow tourism, una oportunitat per a la transformació del turisme? *Tourism & Heritage Journal*, 2, 110-122. (researchgate.net)
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary y OLIVER, Mark. *Principles of Marketing*. [En línea]-, 2018. 736 pp. Disponible en: https://biblioteca.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/results?qu=Kotler&qf=LIBRARY%09Sede%091%3ABIBLIOTECA%09Biblioteca+Central&rm=E-BOOKS0%7C%7C%7C1%7C%7C%7C0%7C%7C%7Ctrue&te=ILS&dt=list#

ANEXO

Encuesta realizada para el desarrollo del proyecto se presentan extractos de las principales preguntas.

Turismo-Análisis de consumo

Muchas gracias por responder esta encuesta que solo tomará pocos minutos de tu tiempo

** Indicates required question*

1. ¿Qué edad tenés? *

Mark only one oval.

- Menos de 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Más de 50 años

2. ¿Dónde vivís? *

Mark only one oval.

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Provincia de Buenos Aires
- Other: _____

3. ¿Cuál es tu máximo nivel de educación alcanzado? *

Mark only one oval.

- Primario completo
- Secundario completo
- Terciario completo
- Universitario completo
- Posgrado (maestrías, doctorados) completo

4. ¿Cuál es tu ocupación? *

5. ¿Cuál es tu estado civil? *

6. ¿Viajaste el último mes? *

Mark only one oval.

SI

NO

7. ¿Con qué frecuencia viajas a lugares cerca de tu casa los fines de semana? *
(distancias de entre 80 y 300 kilómetros desde tu domicilio)

Mark only one oval.

Una vez al mes

Dos veces al mes

Casi nunca

Other: _____

8. ¿Viajaste a algún lugar cercano a tu hogar en lo que va de este año? *

Mark only one oval.

SI

NO

9. Si tu respuesta es SI, especificar lugar. Si tu respuesta es NO, omitir esta pregunta

10. ¿Cuáles son tus principales intereses al considerar un viaje corto cerca de tu casa? *

Check all that apply.

- Aventura
 Descanso
 Cultura
 Other: _____

11. ¿Qué tipo de actividades turísticas realizas o realizaste en tus últimos viajes? *

Check all that apply.

- Actividades culturales: visitas a museos, etc
 Recorridos gastronómicos: opciones desayuno, almuerzo, merienda, cena
 Actividades deportivas: senderismo, ciclismo, running, etc
 Actividades al aire libre: reservas naturales, parques, etc
 Other: _____

12. A la hora de planificar un viaje, ¿Qué preferis? *

Mark only one oval.

- Reservar todo online, mediante app o web
 Llamar por telefono a cada lugar (hoteles, restaurantes, lugares para reservar actividades, etc)
 Ir a una agencia de viajes y conversar con una persona que atienda todas mis inquietudes

13. ¿Fuiste alguna vez a Chivilcoy, Provincia de Buenos Aires? *

Mark only one oval.

SI

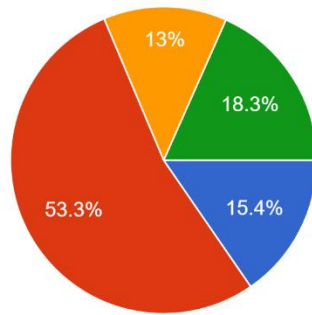
NO

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

¿Qué edad tenés?

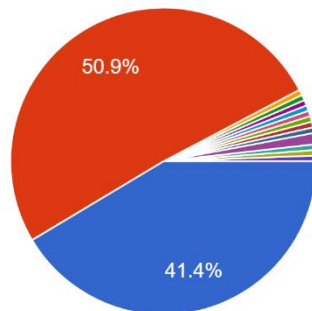
169 responses



- Menos de 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Más de 50 años

¿Dónde vivís?

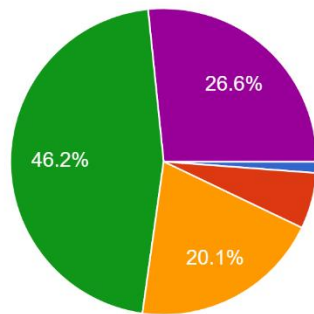
169 responses



- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 - Provincia de Buenos Aires
 - Rosario, Santa Fe.
 - España
 - Miami
 - Barcelona
 - Rosario, Santa Fe
 - Munich
- ▲ 1/2 ▼

¿Cuál es tu máximo nivel de educación alcanzado?

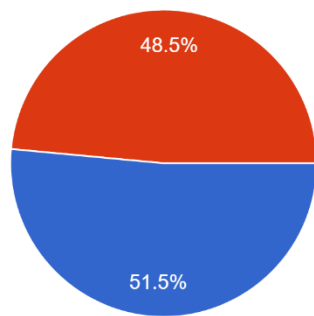
169 responses



- Primario completo
- Secundario completo
- Terciario completo
- Universitario completo
- Posgrado (maestrías, doctorados) completo

¿Viajaste el último mes?

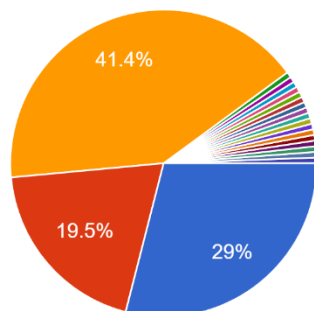
169 responses



- SI
- NO

¿Con qué frecuencia viajas a lugares cerca de tu casa los fines de semana? (distancias de entre 80 y 300 kilómetros desde tu domicilio)

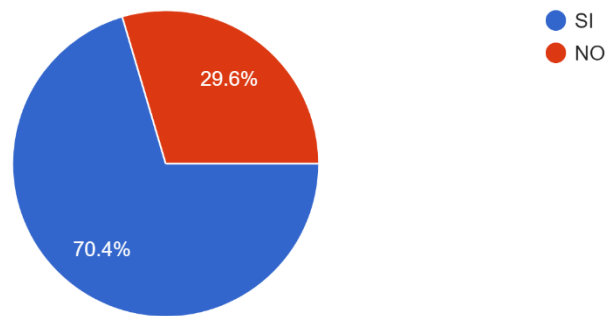
169 responses



- Una vez al mes
 - Dos veces al mes
 - Casi nunca
 - Cada 3/4 meses
 - Depende de los proyectos.
 - Cuatro veces por año
 - Ultimamente cada 2 meses.
 - 3 veces al año aprox
- ▲ 1/3 ▼

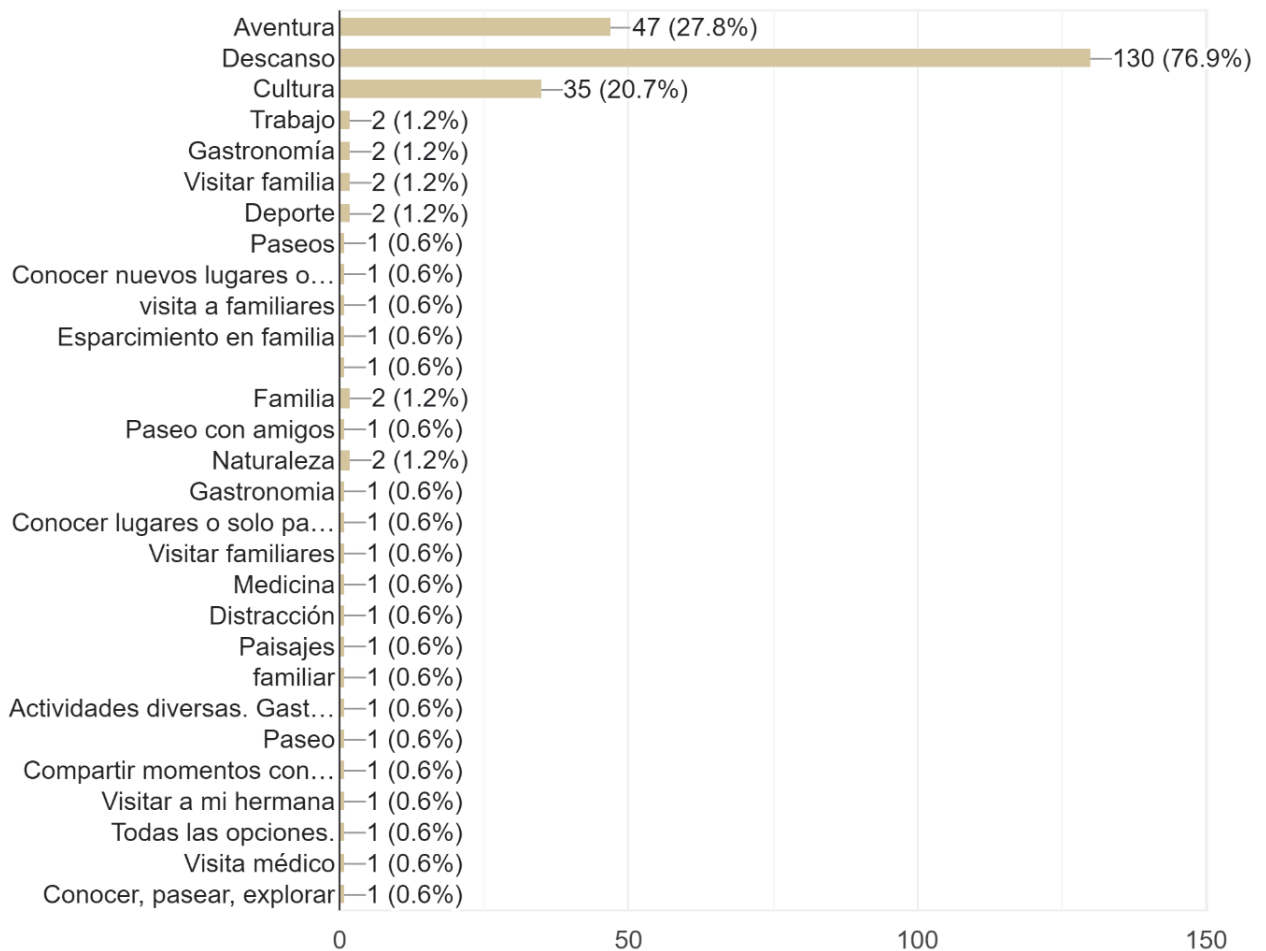
¿Viajaste a algún lugar cercano a tu hogar en lo que va de este año?

169 respuestas



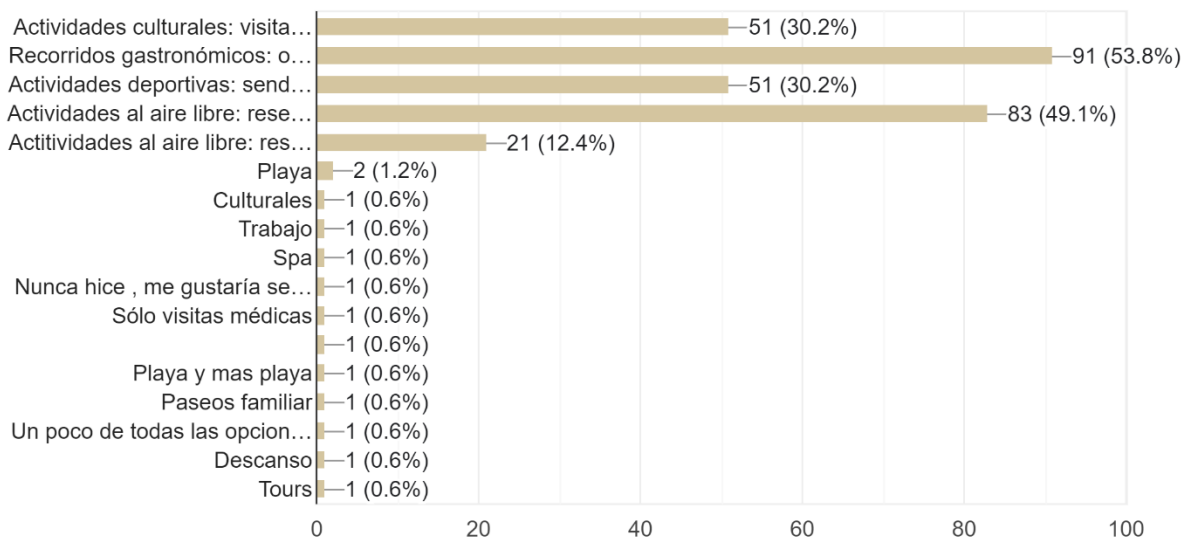
¿Cuáles son tus principales intereses al considerar un viaje corto cerca de tu casa?

169 respuestas



¿Qué tipo de actividades turísticas realizas o realizaste en tus últimos viajes?

169 respuestas



A la hora de planificar un viaje, ¿Qué preferis?

169 respuestas



¿Fuiste alguna vez a Chivilcoy, Provincia de Buenos Aires?

169 respuestas

