



Universidad Argentina de la empresa
MBA Online

Título: Plan de negocios **HoHo! la app para coincidir en tu próximo crucero.**

Autor: Lic. Dario A. Margoni

Director del trabajo final: Pablo Ozu
Magister
UADE

Cohorte: 78

Fecha de entrega: 01/10/2019

Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor.

ÍNDICE

1 -Objetivo general	4
2- Objetivos particulares.....	4
3 -Fundamentación.....	4
4 -Marco teórico.....	6
5- Marco metodológico.....	29
6-Plan de negocios.....	29
6.1Resumen Ejecutivo (abstract).....	29
6.2 Definición del negocio.....	30
6.2.1 Campo del negocio	30
6.2.2 Descripción del producto o servicio.....	31
6.2.3 La empresa a Crear: HoHo!.....	31
6.2.3.1 Forma jurídica de la empresa y requisitos legales.....	31
6.2.3.2 Mision, Vision y valores.....	31
6.2.4 Grupo de usuarios y clientes a quien va dirigida la propuesta.....	32
6.2.5 Necesidad que satisface la propuesta y oportunidad de negocios.....	32
6.2.6 Forma en que estas necesidades serán satisfechas.....	33
6.2.7 Ámbito Geográfico en el que operará la empresa.....	33
6.2.8 Habilidades distintivas y ventajas competitivas.....	33
6.2.9 Concepto Empresarial: Canvas del Modelo de Negocios.....	34
6.3 Análisis del Entorno de Negocios y Mercado.....	36
6.3.1 Análisis del Macro Entorno o Entorno Global: Modelo P.E.S.T.E.L.....	36
6.3.2 Análisis del entorno competitivo del sector donde la empresa operará.....	40
6.3.3 Análisis FODA.....	42
6.4 Estudio de mercado.....	42
6.4.1 El mercado potencial de los cruceros:alcance geográfico, tamaño particularidades.....	42
6.4.2 Empresas competidoras.....	44
6.5 Plan Comercial.....	45
6.5.1 Selección del segmento a servir.....	45
6.5.2 Objetivos Comerciales previstos	45
6.5.3 El marketing Mix.....	47
6.5.3.1 Producto.....	47
6.5.3.2 El precio.....	49
6.5.3.3 Comunicación.....	50
6.5.3.4 Distribución.....	50
6.5.4 Costos unitarios.....	51
6.6 Estudio Técnico.....	51
6.6.1 Procesos.....	51
6.6.1.1 Desarrollo de App.....	51
6.6.1.2 Proceso de venta de publicidad.....	52
6.6.2 Recursos Materiales.....	54
6.6.3 Recursos Humanos Necesarios.....	54
6.6.3.1 Equipo de IT.....	54
6.6.3.2 Organización Interna del Negocio: Organigrama.....	55

6.6.3.3 Metodología de trabajo en la compañía.....	56
6.6.4 Layout.....	57
6.6.5 Determinación de plazos.....	57
6.7 Plan Económico y Financiero.....	58
6.7.1 Estado de resultados proyectado.....	58
6.7.2 Análisis ratios financieros: Valuación de la empresa, VAN, TIR y Payback...59	
6.7.2.1 Valuación de la empresa.....	60
6.7.2.2 VAN y TIR	61
6.7.2.3 Payback.....	61
6.7.3 Técnica Prospectiva: Creación de escenarios alternativos	61
6.7.3.1 Escenario 1: Optimista o de expansión.....	62
6.7.3.2 Escenario 2: Pesimista o de retracción.....	63
6.7.3.3 Escenarios ponderados: Van del proyecto.....	63
6.7.4 Estrategia de salida de los inversores.....	64
7- Conclusión.....	65
8- Bibliografía	66

1- Objetivo General

Este trabajo propone desarrollar un plan de negocios para evaluar la viabilidad económica, financiera y estratégica de lanzar al mercado durante el 2020 una APP mobile del tipo “Red social” destinada a aquellas personas que viajan en cruceros. A través de la misma, estas personas que denominaremos cruceristas se podrán conectar e interactuar con personas que en el futuro vayan a coincidir en el mismo crucero.

2- Objetivos Particulares

Se determinan los siguientes objetivos particulares a fin de alcanzar ese objetivo general:

- Realizar un estudio de mercado para evaluar la actualidad y el potencial del mercado de los cruceros. Tener una noción lo más fiel posible del tamaño de mercado y como se está transformando este mercado de cara al futuro, cuáles son las tendencias.
- Determinar la viabilidad estratégica y poder realizar estimaciones que permitan armar un flujo de fondos validando la viabilidad económica
- Armado del equipo, definición de funciones/roles y responsabilidades así como también participaciones.
- Analizar forma jurídica más idónea y lugar de radicación.
- Hacer un Benchmark/ Expert review para definir cuáles son las mejores experiencias del usuario.
- Definir el producto con detalle para poder encargar el desarrollo.
- Analizar las diferentes opciones de financiación, busca de inversores y demás cuestiones inherentes al análisis de la viabilidad financiera
- Con una versión Beta salir en busca de los clientes.
- Lanzar al mercado la App.

3- Fundamentación

Se observa una oportunidad muy interesante dado que se unen dos tendencias mundiales: las redes sociales con los viajes. Viajar en los últimos años, se ha hecho parte de la cultura global, sin duda alguna que se trata de un mercado en expansión.

Al mismo tiempo, el mercado de los cruceros, no está ajeno a esta tendencia y se encuentra en un franco crecimiento. A esto se le suma una transformación en la industria hacia la personalización y fidelización a través de la incorporación de tecnología. Aquí es donde aparece la oportunidad de negocios con la APP. Ya hay Wifi (connectivity onboard) disponible a bordo con experiencias del estilo “Instagrammeable cruise travel”. Los viajeros usan tecnología en la vida cotidiana y también esperan tecnología inteligente cuando están de vacaciones. Las líneas de cruceros han adoptado la tecnología para los viajeros incluyendo llaveros, collares, pulseras, aplicaciones con el fin de brindar una experiencia de viaje altamente personalizada tanto dentro como fuera de la nave extendiendo así la experiencia que implicaría el crucero.

En la vereda de enfrente, encontramos a los cruceristas con una creciente necesidad de contactarse para conocerse entre sí o intercambiar información y experiencias. Esto se ve plasmado en la expansión exponencial de las redes sociales. Si nos proyectamos y pensamos en las generaciones futuras, se espera que la generación Z se convierta en la mayor generación de consumidores para el año 2020, superando incluso a los Millennials. Esta generación, como la anterior, prefiere las experiencias sobre los elementos materiales y busca viajes. El atractivo de los múltiples destinos y experiencias únicas, como los festivales de música en el mar, está atrayendo a esta nueva categoría de cruceros. La combinación del trabajo con el tiempo libre va en aumento. Alejados de la noción de viaje sin dispositivo, muchos viajeros modernos o “nómadas digitales” están optando por viajes donde pueden trabajar de forma remota, lo que reduce el tiempo libre y la pérdida de salarios. Con WiFi, escritorios y cafés amigables con el trabajo, los viajeros pueden continuar trabajando mientras disfrutan de unas vacaciones en crucero. Con más búsquedas en Google de "viajes en solitario" que nunca, los viajes en solitario están ganando popularidad. Los cruceros permiten viajes en solitario sin la preocupación de organizar un montón de detalles mientras visitan incluso los destinos de mayor alcance y se conectan con otros viajeros, formando vínculos comunitarios y experiencias únicas en la vida.

4- Marco Teórico.

¿Por qué emprender?

El emprendedor tiene ciertas características que lo hacen único, ve el cambio como algo positivo, deseable. Se caracteriza por la pasión, lo que lo lleva a estar atento a las oportunidades.

El emprendedor crea valor donde antes no existía, y lo hace transformando la realidad sin tener todos los recursos, luego estructura el modelo de negocios sobre el cual va a crear ese valor.

El emprendedor, en cierto modo disfruta de la incertidumbre y se siente cómodo con el riesgo, no se siente cómodo con el status quo.

El emprendedor busca innovar, salir de la estructura, ser disruptivo. Mira el futuro y piensa que se puede mejorar, modelar. En esta línea, crea una convicción fuerte de que algo tendría que ser distinto o podría agregar valor, va más allá de ganar dinero o querer ser conocido, es un propósito más amplio que involucra el seguir los sueños, la búsqueda de la felicidad.

En particular, cuando miramos aún más en nicho y nos centramos en el **emprendedor tecnológico**, se observa que el valor que la gente le asigna a la tecnología y en particular a internet es grandísimo, cada día se convierte en más indispensable y ocupan cada vez más horas de nuestro día. Esta casuística, se suma a que el contexto acompaña hoy en día a este tipo de emprendedor: el desarrollo de tecnologías, capital barato (pensando en el mundo), masa crítica de usuarios muy desarrollada, proyectos crecen viralmente muy rapido, mas gente entendiendo de qué se trata esto y acompañando el cambio. Los cambios tecnológicos de un día para el otro pueden cambiar las reglas de juego de un mercado, el emprendedor tecnológico mira la problemática a través de los lentes de la tecnología que está surgiendo.

En un sentido más lúdico, el emprendedor piensa en **jugar el juego al nivel más alto que lo pueda jugar, es más divertido hacer cosas importantes y grandes que hacer cosas chiquititas e insignificantes**: es más divertido escalar el aconagua que subir la escalera de mi cuarto, es más divertido construir una compañía que resolver un crucigrama, contactar a millones de personas a través de un proyecto que hablar con mi vecino, por la escala, el impacto, la diversidad.

¿Como crear un modelo de negocios vencedor?

El emprendedor, tiene que tener muy claro que no hay mercado de ideas, no existe, valen un centavo. Lo que vale millones son las implementaciones y ejecuciones de esas ideas y esto se logra a través del armado y ejecución del modelo de negocios.

Un modelo de negocios es la forma que organizamos los elementos centrales del negocio para crear valor, como entregar la oferta de valor de una forma rentable, repetible y escalable. Este modelo, es evolutivo, se va adaptando a los cambios en el contexto.

El punto de partida de una start up es la detección de una oportunidad, un problema, algo que está roto y que hay que resolver o algo que hoy no existe y sería útil para la sociedad. Dicho con otras palabras, encontrar el DOLOR de sus clientes. Resolver un problema de una manera distinta, de una manera innovadora para encontrar usuarios que estén dispuestos a pagar por su producto.

En búsqueda de la idea:

Para comenzar a pensar en el negocio y no autolimitarse desde el inicio, hay que pensar en grande, hay que imaginar que el mercado es el mundo, pensar que la propuesta puede solucionar un problema a millones de personas, pensar que no va a tener limitaciones para conseguir los recursos.

Los posibles caminos para encontrar una idea son:

- 1- el de innovar,
- 2- el de replicar (conocido popularmente como copycat) y
- 3- el de prestar un servicio (software factory).

El primero, estamos creando valor, descubriendo un mercado (**estrategia del oceano azul**). Innovación es el salto cualitativo al futuro. Como ventaja, te coloca en la punta de lanza de un mercado específico pero también hay que saber que es muy riesgoso con pocas chances de éxito.

En el segundo caso, se trata de un juego de velocidad donde se involucra principalmente la capacidad del management y la capitalización de la compañía. En este modelo de negocios, baja el riesgo dado que el negocio en si se trata de ajustar al mercado local algo que funciona en el extranjero lo cual también, por el otro lado probablemente tenga un techo.

En el tercer caso la clave pasa por las horas hombre, y es la oportunidad de crear compañías globales desde Argentina, desarrollar tecnologías aca para innovadores donde la propiedad intelectual está en otro país. La principal ventaja de este modelo es que sirve para incorporar know how pero la desventaja es que no es escalable, es un modelo lineal.

Como parte de este proceso de generación de ideas, resta tener presente que uno no puede pensar el producto aislado del cliente que lo usaría. Hay que traer el cliente al laboratorio lo antes que se pueda para obtener feedback. Poner al cliente en el centro del negocio, como protagonista.

Por lo anteriormente expuesto, determinamos las siguientes etapas en la creación del producto y en la determinación del plan de negocios:

Primero tener un beta, desarrollar un prototipo y salir rápidamente al mercado. La investigación previa te puede servir para definir hipótesis pero hay que contrastar lo más rápido posible. El costo de probar algo hoy es más barato que el proceso de tratar de validar la idea por cualquier otro camino, la clave está en probar y pedir feedback. Los diferenciales son dinámicos: ejecución, aprendizaje, adaptación e innovación.

Segundo validación de mercado tener clientes reales y ver si están dispuestos a pagar.

Tercero customer adquisición, cuanto me cuesta traer cada cliente y cuanto me va a dejar ese cliente a lo largo de su vida en la compañía (life time value). El lifetime value debe ser mayor al costo de adquisición.

Otro aspecto fundamental en el armado del modelo de negocios es pensar y buscar personas o instituciones representativas que nos puedan apoyar, buscar socios estratégicos que nos permitan potenciar el negocio

Es mejor hacer algo enorme que agregue valor a un montón de personas y sacar una parte chiquita y no hacer algo chiquito que agregue valor a un grupo reducido de gente y sacar una parte enorme. Es más sostenible. Si hay márgenes enormes, la competencia se ve más tentada a entrar, con márgenes pequeños es más difícil para un competidor entrar.

Las ventajas pasan por la capacidad de ejecución, la adaptabilidad, la habilidad, la capacidad de tomar riesgos y pensar en largo plazo.

Para este tipo de empresas tecnológicas, las herramientas para la construcción del Business Plan más populares son: ***lean startup, canvas, design thinking.***

La estrategia del oceano azul

En su libro La estrategia del océano azul, W. Chan Kim y Renee Mauborgne plantean que el universo competitivo está compuesto de dos tipos de océanos: rojos (espacios conocidos del mercado en los que se sabe cuáles son las reglas del juego y las fronteras están definidas y aceptadas) y azules (ideas de negocios desconocidas o espacios de mercado desaprovechados en los que existen oportunidades para la creación de demanda).

En los océanos rojos se desata una lucha por captar una mayor participación de la demanda existente; conforme aparecen más competidores las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan y la competencia se torna sangrienta. Por el contrario, los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas y generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen relación alguna con las industrias actuales; pero la mayoría brota de los océanos rojos, cuando se amplían las fronteras del mercado. Kim y Mauborgne destacan la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva que ocurre en los océanos rojos —si se quiere ser un ganador en el futuro—, ampliar los horizontes del mercado y generar valor mediante la innovación.

Lean startup, Metodología Agile, Canvas, Design thinking y Customer Development

Tal y como señala Eric Ries en su libro “El método Lean StartUp”, una StartUp se parece mucho a un coche en el sentido de que, al igual que ocurre en con cada mejora del motor, cada nueva versión de un producto, cada nueva característica y cada nuevo programa de

marketing son un intento de mejorar ese motor de crecimiento de nuestra StartUp. De este modo, podríamos llegar a escalar y convertirlo no en una ‘empresa-coche’ sino en una ‘empresa-cohete’.

Siguiendo con esta analogía, Ries destaca la importancia del feedback con nuestros clientes, que equivaldría al canal de comunicación o al circuito que se da entre el conductor y el volante del vehículo. En este sentido, Eric Ries explica que “en lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender”. En términos simples, este proceso permite al conductor (emprendedor) ser capaz de cambiar de rumbo cuando sea necesario atendiendo a las necesidades de la StartUp, en un proceso que recibe el nombre de pivotaje. Esta herramienta es fundamental, puesto que cuando no coincidan las preferencias que tienen los clientes con respecto a lo que le estamos ofreciendo desde nuestro negocio, lo mejor es cambiar de rumbo (pivotar).

El método Lean, utiliza una forma de trabajo Agile: El cambio tecnológico genera cada día clientes más exigentes que demandan productos con mayor velocidad y flexibilidad, “proyectos end to end”. *Agile es una metodología* de trabajo por objetivos estratégicos priorizados mediante una “Agenda Única” que promueve el trabajo en equipo y por proyectos. El trabajo se estandariza en proyectos para los cuales se crean equipos “ad hoc” auto organizados y multidisciplinarios a los cuales se les otorga autonomía y se los empodera. Se busca que se trabaje en estos proyectos de forma iterativa e incremental para generar ciclos más cortos llegando a un Producto Mínimo Viable (MVP), esto permite reducir drásticamente el “time to market” involucrando al cliente en el proceso desde una etapa temprana lo que permite recibir feedback y reducir la incertidumbre mejorando así la calidad del producto.

Uno de los principios básicos de la metodología *Customer Development* es que recoge la idea fundamental de las metodologías ágiles: poner el punto de mira en el cliente y a partir de él, desarrollar el negocio. Anteriormente, el desarrollo clásico de clientes proponía que el producto encajase con las necesidades reales del cliente, un propósito arriesgado que en ocasiones se convertía más en una prueba de fe que en otra cosa. El hecho de dar la vuelta a esa manera de trabajar y priorizar el contacto con el cliente supone una apuesta clara del *Customer Development* por aprender de la iteración con el usuario y desarrollar un producto que se ajuste perfectamente a las necesidades del cliente. Se podría decir que la palabra clave de esta metodología es ‘aprender’, puesto que se trata de un proceso continuo de

aprendizaje en el que el contacto con los clientes es abundante y la información que proporciona es el principal input para el desarrollo de productos.

El modelo de negocio de una empresa es la simple representación de la lógica de negocio. Describe, en líneas generales, lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega y se relaciona con ellos, y en virtud a eso, cómo la empresa puede obtener una contraprestación económica. Para facilitar esta tarea, Alexander Osterwalder crea el *modelo Canvas* el cual establece un marco básico formado por los siguientes bloques: Segmento de clientes, Propuesta de Valor, Canales de distribución, Relaciones con clientes, Flujos de ingresos, Recursos claves, Actividades claves, Red de proveedores y Coste de la estructura.



Fuente: Osterwald, 2007

Para finalizar el modelo de negocio, se pasa a la fase más intensiva, caracterizada por la mejora e innovación del producto que se pretende ofrecer. Para cada bloque de arriba se puede plantear unas cuantas preguntas para aportar ideas y formular opciones. ¿Cómo puedo mejorar mi propuesta de valor? ¿Y las relaciones con mis clientes? ¿Puedo ampliar el mercado? Es hora de pensar en mejorar y crecer.

Podríamos definir *'Design Thinking'* como aquella metodología que permite resolver problemas de diseño y crear innovaciones capaces de cambiar el mundo. El empleo del Design Thinking va más allá del empleo de una serie de herramientas capaces de resolver un problema, sino que también es preciso adquirir capacidades y habilidades que permitan ser más intuitivos, reconocer patrones y generar nuevas ideas y conceptos. Una de las claves de la metodología Design Thinking es que está centrada en las personas, lo que deja ver al verdadero objetivo de la empresa, el cliente.

Análisis Estratégico: Análisis interno y externo

Para poder definir el modelo de negocios que luego se materiacé en qué objetivos quiero alcanzar y con ello se defina la estrategia, es necesario conocer el contexto interno y externo en el cual se va a mover la empresa y cómo estas variables pueden influir en su negocio. El primer paso es definir la Visión, Misión y Valores de la compañía entendiendo como tales a:

La visión. Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo que quiere lograr. La definición de la misión debe contemplar todos los valores de la empresa.

La misión. Es una de las cosas más importantes y por eso va en primer segundo lugar, se debe saber cuál es la misión por medio de la razón de ser de la empresa. Está debe ser a su vez independiente.

Los valores. Por medio de los valores, les dices a los demás cuáles son tus prioridades y cuáles son los puntos más impo

Cabe aclarar que todas las variables que se estudian en este análisis lejos de ser estáticas, cada vez se mueve con mayor velocidad por lo que es necesario estar en constante análisis y con el ojo clínico puesto en las variables tanto internas como externas que consideremos relevantes para nuestro negocio ya que lo que ayer pudo ser nuestra ventaja competitiva puede que hoy no lo sea y nos termine hundiendo. (Paradoja de Icaro)

Para realizar estos análisis existen múltiples teorías con mayor y menor aceptación o repercusión. A los fines prácticos y del presente trabajo, sólo citaremos algunas de las más populares las cuales se desarrollaron en el plan de negocios. modelo Pestel para el análisis externo y el modelo de la rivalidad amplificada de Porter para el análisis interno así como también la matriz FODA.

Modelo P.E.S.T.E.L

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma

significativa a una empresa en el futuro. Son externas porque están más allá del control de una empresa.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter o Rivalidad Amplificada

Lo que este modelo hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento. Las 5 fuerzas que se analizan son:

1. La posibilidad de amenaza de ingreso de nuevos competidores.
2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
3. El poder de la negociación de los compradores
4. Amenaza de ingresos por productos secundarios.
5. La rivalidad entre los competidores.

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos.

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Poder de negociación de los compradores. En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales,

eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos.

Rivalidad entre competidores. En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

Matriz F.O.D.A

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

Teoría de formación de productos digitales: Hooked by Neir Eyal

La irrupción tecnológica en nuestra vida, genero cambios de tal magnitud que hoy se habla de productos en nuestros bolsillos como Facebook, Instagram, Twitter, email.

Científicamente, esta comprobado que el 40% de lo que hacemos en el día a día es por hábitos. "Hook" es una metodología para conectar el problema con los usuarios con suficiente frecuencia para formar un hábito.

Hook tiene cuatro partes: **un gatillo, una acción, una recompensa y una inversión.**

Cada Hook comienza con **un gatillo**, un disparador, estamos acostumbrados a ver los disparadores externos pero los que realmente forman los hábitos de largo plazo y sobre los que nos tenemos que concentrar son los disparadores internos y dentro de estos, hay que buscar las emociones negativas (aburrimiento, sentirnos solos o perdidos, temerosos o confundidos) pasamos a la tecnología de manera casi inconsciente.

Después de que el gatillo nos dice que hacer, ahora es el tiempo de **la acción** en sí que es donde el comportamiento habitual se produce. Se trata de generar acciones simples hechas con anticipación (ej: scrollear). Estas acciones deben ser lo suficientemente fáciles para aumentar la motivación de la persona a realizarla.

Luego viene la recompensa (después de abrir la app y scrollear llega la recompensa, dar al usuario lo que vino a buscar) lo que motiva **la recompensa** es lo desconocido.

Hay tres tipos de recompensa:

1. La tribu: sentido de pertenencia, empatía, cooperación, competencia, asociación. (el ejemplo más claro es facebook o instagram con los likes, los comentarios, etc).
2. La caza: la búsqueda de recursos (ej Twitter: los primeros twits no son interesantes pero seguís scrolleando y ahí empezas a encontrar interes).
3. La recompensa de uno mismo. Ej: los juegos en línea o recompensas del Candy Crush o Angry Birds. Otros ejemplos son el chequear los mails todos los días o eliminar las notificaciones de las apps para que no te aparezcan con el numerito en rojo. Darle lo que vinieron a buscar y generar incertidumbre respecto a lo que podrían encontrar la próxima vez que ingresen.

Finalmente a fase de **inversión** del hook: el usuario invierte/pone algo en la app en pos de un beneficio futuro: aumentar la probabilidad de que el próximo pase a través de la app. A diferencia de los productos físicos que se desgastan con el tiempo, el "history value" es lo

principal. Cuanto más agregó en mi google drive mejor se pone, cuantos más seguidores tengo, mejor: Content, followers, data y reputation.

En esta instancia, tenemos que ser conscientes que estamos creando el producto que la persona lleva a la cama, el primero que abre por la mañana incluso antes de saludar a sus seres queridos. Esta tecnología probablemente se convierta en el cigarrillo de este siglo.

El equipo

Se trata de la pieza clave de todo emprendimiento y es lo primero que mira el inversor. El equipo determina la habilidad, la agilidad, la adaptación y la resiliencia.

Se recomienda empezar con un equipo fundador chico, alineado, comprometido y con perfiles complementarios donde la información fluya libremente. Grupo óptimo hasta 3 personas idealmente un equipo interdisciplinario: gente de tecnología, gente de negocios y gente de marketing.

Es aconsejable no sumar miembros por sumar, tiene que haber una sinergia entre las partes. Es importante darse vuelta y ver que tenes un equipo atrás que te está apoyando/respaldando. Cualquier cambio de equipo tiene un costo altísimo. Hay que ser globales con el equipo también. Buscar gente en otros países.

El equipo debe tener la capacidad de atraer gente, entusiasmar, motivar a otros a que se suban a nuestro propio proyecto. Hay que tener a gente que sea la mejor, no amigos. Hay que reclutarlas basándose en las habilidades y el respeto mutuo por lo hecho, la admiración. Esto a su vez hace que uno se exija a sí mismo.

Como primer paso, es muy importante irse conociendo, generar cultura (como se hacen las cosas), entender mecánicas de trabajo, alinear visiones y setear expectativas. Es necesario en el equipo gente con buena química (gente que se sienta cómoda en contextos de mucha velocidad y mucha intensidad). Es importante mantener los mismos valores y un sentido de visión. "Affectio societatis".

No hay casos de compañías que con un equipo mediocre generen cosas extraordinarias.

Internalización

La primera decisión que tenemos que tomar en este aspecto es no limitarte al mercado local. El mundo es tu mercado. Hay que salir a buscar oportunidades afuera. Desde el inicio la empresa debe nacer pensando global porque tu producto es global, al estar conectados en red, las barreras de países son ficticias: Una App en el App Store de Apple o de Google es regional/mundial por definición.

La tecnología permite escalar y crecer rápidamente, es muy complicado conseguir financiamiento para crecer si lo limitas a pensar localmente. Trabajar en varios países te da estabilidad porque no vas a tener revenues concentrados en un solo país y vas a estar poco expuesto a temas políticos de cada región.

En este sentido, la estrategia ideal sería definir un mercado “beta tester” para probar la idea para luego pensar cual va a ser la secuencia de países que se van a abordar en función de los contactos, los inversores que uno tenga, la burocracia local, etc. Por ejemplo, si pensamos en un negocio regional, se puede pensar en ir primero a Brasil que es el mercado más grande y más complejo para luego abordar el resto de latinoamérica dado que si el negocio es exitoso en brasil logra tener la escala suficiente para alcanzar rentabilidad, tener un futuro promisorio. El mercado de Brasil es de 200 millones de personas y tienen un sentido de pertenencia y nacionalismo importante, es un mercado mucho más competitivo, tanto en fondeo como en talentos.

Para iniciar una estrategia de este tipo, no es necesario tener oficinas en el extranjero. Inclusive no hay que tener ni una oficina o fábrica, hoy por internet puedes armar todo y recibir las muestras sin salir de Buenos Aires.

El armado de redes a distancia es un factor clave.-

El capital y los inversores

Los inversores buscan

1 - equipo extraordinario (con tracción y dominio del espacio en el cual actúan),

2 - un modelo vencedor

3 - una oportunidad gigante que permita el crecimiento del negocio en caso de tener éxito.

Las Startups buscan capitales para poder inyectar a su negocio y al respecto los expertos coinciden en que hay que pensar cual es el mejor momento para levantar dinero. Ser estratégicos y estar preparados pero disienten en sus recomendaciones respecto a la cuantía:

Hay quienes piensan que hay que tratar de levantar la mayor cantidad de capital posible y hay quienes piensan que hay que buscar un número óptimo.

Quienes están a favor de la primera teoría afirman que el primero en conseguir capital tiene una ventaja importante. Ya tienen el modelo de negocios trabajando con ventajas y el hecho de ir adelante en el proceso de fondeo que tus competidores es una ventaja.

En la vereda de enfrente, están quienes dicen que no hay que enfocarse mucho en la búsqueda de capital y descuidar el negocio, argumentan que levantar capital no significa nada, levantaste los recursos para lograr algo concreto. Contemplan que uno con menos recursos, estimula más la creatividad, se puede hacer tanto sin nada, con nada o muy poco, la mayoría de las Startup cuando logran llegar a una ronda para levantar capital, ya han conseguido mucho, en la mayoría de los casos, crear un prototipo y tener algunos clientes así como también reunir un equipo competente. Lo más importante es buscar el mercado correcto ya que en un proyecto se puede cambiar todo menos el tamaño del mercado.

Hay diferentes etapas en la financiación de un proyecto tecnológico:

En una primer etapa, se suele recurrir al dinero personal o al tipo de financiación comúnmente conocido como FFF "Friends, family and fools" Este aporte de capital debería alcanzar para poder armar el primer Beta y tangibilizar el producto. Con ello concluido, se podría pasar a la segunda etapa donde el aporte de capitales es buscado en los llamados inversores ángeles o aceleradoras: que pueda probar que el producto funciona y que tienes al menos un cliente. Recién en una tercer etapa aparecen las compañías del tipo Venture Capitals: aca ya con plan de negocios y que permite para escalar.

La más difícil de todas las rondas es la primera porque hay menos instituciones formales que inviertan en etapas tempranas (entre 500mil y \$1MM de USD). El inversor ángel aparte de aportar capital, aporta conocimiento y experiencia. Por este motivo es que el

emprendedor debe analizar bien a quien pedirle capital, para que aparte de agregar plata agregue valor. El ideal es un inversor mentor. El inversor agrega credibilidad/confiabilidad al proyecto aparte de dinero.

Como recomendación, los expertos sugieren que hay que evitar ser episódicos y construir una relación con el inversor, el inversor tiene que entender quién es el equipo. Se debe buscar inversores que se enamoren de la visión de la compañía, que tenga suficiente capital como para acompañar en otra etapa en el futuro y que me pueda brindar contactos y abrir puertas.

A la hora de determinar los parámetros sobre los cuales se basan los inversores para decidir si invertir o no, hay consenso respecto a que el principal indicador para valorar la empresa es el valor actual neto obtenido mediante el descuento del flujo de fondos proyectado neto de gastos. También es muy importante estar preparado para responderle a los inversores cuales son los objetivos comerciales de acá a 6-12-18 meses, cual es la estructura comercial, que estamos haciendo en materia de desarrollo de productos, cantidad de empleados, internalización, etc. Otra cuestión a tener en cuenta que se suele mirar, son los comparables que hay en el mercado y lo que paga el mercado por ello.

Un aspecto muy importante a la hora de salir a buscar capital que debemos contemplar a la hora de “iniciar” la compañía es la asignación de acciones al equipo, y todos los expertos coinciden en que el ideal es por valor agregado: El de la idea, el que pone la plata y el management. A esos tres grandes globos se le asigna un porcentaje y a partir de ahí se ve que aportó cada uno y se distribuyen las acciones. Hay que poner pautas objetivas. Luego se ve que hizo cada uno o que va a hacer cada uno.

Finalmente, a título ilustrativo y para hacer gráfica la diferencia entre los inversores y los emprendedores, cito a continuación “la paradoja del pollo y el chancho” la cual enseña que si armar la empresa fuera como preparar un desayuno, el inversor sería como el pollo, que pone los huevos y el emprendedor es como el chancho que pone el jamón y ya no sirve para hacer otro desayuno. Pone todo lo que tiene en ese “proyecto”.

El Pitch

Un pitch es una presentación del proyecto, decir que solucionan y porque son diferentes. Si hay un comparable en otra industria contarlos así, simple.

Se trata de una descripción muy breve de la empresa y de lo que está haciendo, el pitch se le comunica a un tercero con un objetivo determinado y uno de los principales objetivos es que ese tercero lo comprenda y se lo pueda contar de manera fácil a otro. La intención del mismo es capturar a la audiencia para ello se busca que presente una solución disruptiva para un problema relevante y que genere confianza en el equipo y ganas de participar.

La comunicación es clave para poder contratar gente y adquirir talento así como también obtener recursos para mantener estos talentos. El pitch debe transmitir pasión.

Existen tres tipos de pitch: el del inversor, el de prensa y el comercial. Para desarrollar cada uno, es necesario comprender cuáles son los incentivos y los intereses de la audiencia. El inversor va a estar esperando entender cuál es el problema que el emprendedor quiere resolver, que es el producto que está desarrollando, qué equipo está detrás, en qué estadio está de desarrollo de producto, cuál es la atracción que generó ese negocio, que es lo que necesita y cómo lo va a ejecutar. El pitch de prensa está pensado en la audiencia de ese medio. Sin tecnicismo, sin palabras en inglés y tiene que agregarle valor al periodista. El pitch comercial orientado a explicarle a la persona cómo mi producto lo puede ayudar a aumentar la rentabilidad de su empresa, a generar más clientes, a bajar costos etc.

Plan económico-financiero

Desde luego, y más allá de cualquier concepto que se pueda tener respecto a lo que constituye el éxito empresarial, las empresas comerciales mantienen como objetivo último la generación de valor para sus propietarios e inversores. Estos han decidido invertir en un proyecto para conseguir un beneficio, lo que supone un retorno mayor a la inversión realizada. Por ello, tanto dicha inversión como las rentas que esta producirá en el tiempo deben ser cuidadosamente analizadas. Para la valuación del proyecto de inversión se utiliza el método de descuento de flujos de caja que pueda generar en el futuro.

El criterio general que todo inversor debe tener en cuenta a la hora de decidir si realizar un proyecto o no realizarlo es el de realizarlo solo si el valor actual de las corrientes o flujos

monetarios futuros que generará la inversión supera el coste de la misma. Dicho en otros términos, para aceptar un proyecto de inversión, el valor actual (VA) de los flujos de efectivo que generaría el proyecto en el futuro debe superar el valor actual de la inversión inicial (I).

El valor actual (VA) de un proyecto de inversión es la suma de todos los flujos de fondos futuros (FF) que la empresa podría generar con la explotación de sus activos, descontados por una tasa de descuento para que los mismos sean equiparables en términos monetarios. La tasa de descuento a utilizar debe ser igual al costo de oportunidad del capital, y es comparable a la rentabilidad que ofrezcan otras alternativas de inversión que representen un riesgo similar al de la inversión propuesta por el proyecto.

En cuanto al valor a utilizar como tasa de descuento para los flujos de fondos futuros, Ross, Westerfield y Jaffe (2012) proponen utilizar el costo promedio ponderado del capital (WACC, por sus siglas en inglés), ya que los proyectos de las empresas apalancadas se financian simultáneamente tanto con deuda como con acciones. El WACC representa, entonces, el costo de cada unidad monetaria invertida, reflejando en forma ponderada su financiamiento por los dueños de la empresa y por terceros. Así, el VA puede expresarse como:

$$VA = FF_0/(1+WACC)^0 + FF_1/(1+WACC)^1 + FF_2/(1+WACC)^2 + \dots + FF_n/(1+WACC)^n$$

El valor actual neto (VAN), por otro lado, es el resultado de restar al Valor Actual (VA) la inversión necesaria para poder obtener esa corriente monetaria futura. Esto puede expresarse sintéticamente como:

$$VAN = VA - \text{Inversión Inicial}$$

Entonces, si VAN es mayor a 0 (cero), el proyecto debería aceptarse.

En la práctica, pronosticar flujos futuros de fondos lejanos en el futuro es difícil, por lo que se recomienda recurrir al cálculo de anualidades más o menos predecibles para los primeros años y para la totalidad de los años subsiguientes calcular una perpetuidad que incluya una tasa de crecimiento esperada.

Un indicador que se utiliza frecuentemente es el payback descontado (período de recupero descontado) de la inversión, el cual busca dar una aproximación a "el número de períodos que se tarda en recuperar la inversión inicial. Esto resulta importante para algunos inversores que requieren recuperar la inversión realizada en un período determinado de tiempo. La metodología propuesta para obtener este indicador es restar a la inversión inicial

los flujos de efectivo futuros descontados período por período hasta que la misma quede cubierta, suponiendo que a partir de ese momento la suma de los flujos de efectivo descontados siguientes supondrán la ganancia del proyecto.

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a 0 (cero). Se aprobarán proyectos de inversión con VAN mayor a 0, por lo que algunos inversores toman como referencia la tasa TIR para definirse respecto a un proyecto: si la TIR es mayor al costo de oportunidad del capital (representado por la tasa de descuento de los flujos de fondos), los inversores aceptarán invertir.

El mercado potencial de los cruceros: volumen y tendencias.

Según datos de los informes que se utilizaron como base para el estudio de mercado, se trata de un mercado en expansión con números muy prósperos y prometedores:

Durante 2017, tomaron un crucero 26,7 millones de pasajeros número que representa un incremento de 21% en los últimos 5 años. Esa cantidad de pasajeros, permitieron al mercado facturar 126 billones de dólares de los cuales se pagaron en salarios 41,1 billones de dólares generando 1.108.676 puestos de trabajo de los cuales 25 mil corresponde a profesionales.

Durante 2017, operaron en el mercado más de 50 líneas de cruceros y se lanzaron 19 nuevos barcos. Para 2020 se proyecta que va a haber 272 buques operando.

Evolucion pasajeros (en millones)



Fuente: CLIA

Entre las principales tendencias de la industria y donde encontramos el punto de conexión con la propuesta de valor a analizar, podemos destacar:

- Profesionalización de la industria: la industria está transitando un camino de innovación mediante la educación y nuevas herramientas, esto hace principalmente a la relación de las navieras con las agencias de turismo donde las capacitaciones online aumento 350% en 2016 Vs 2017
- Compromiso con el medio ambiente:
 - Convenciones sobre seguridad marítima y responsabilidad medioambiental clara, se trabaja en conjunto con agencias gubernamentales de EEUU.
 - Uso de combustibles alternativos, control de las emisiones y reciclado del agua.
 - Trabajo mancomunado con los principales stakeholders (agencias de turismo, puertos, proveedores, sociedades en general en las que actúan)
 - Contribución activa en áreas golpeadas por catástrofes medioambientales (ej huracanes Harvey y Irma)
- Penetración de internet en las navieras, usado con un objetivo claro que es la personalización y fidelización:

- Ya hay Wifi (connectivity onboard) disponible a bordo con experiencias del estilo “Instagrammeable cruise travel”
- Los viajeros usan tecnología en la vida cotidiana y también esperan tecnología inteligente cuando están de vacaciones. Las líneas de cruceros han adoptado la tecnología para los viajeros incluyendo llaveros, collares, pulseras, aplicaciones con el fin de brindar una experiencia de viaje altamente personalizada tanto dentro como fuera de la nave extendiendo así la experiencia que implicaría el crucero.
- Pensando en las generaciones futuras
 - Se espera que la generación Z se convierta en la mayor generación de consumidores para el año 2020, superando incluso a los Millennials. Esta generación, como la anterior, prefiere las experiencias sobre los elementos materiales y busca viajes. El atractivo de los múltiples destinos y experiencias únicas, como los festivales de música en el mar, está atrayendo a esta nueva categoría de cruceros.
 - La combinación del trabajo con el tiempo libre va en aumento. Alejados de la noción de viaje sin dispositivo, muchos viajeros modernos o “nómadas digitales” están optando por viajes donde pueden trabajar de forma remota, lo que reduce el tiempo libre y la pérdida de salarios. Con WiFi, escritorios y cafés amigables con el trabajo, los viajeros pueden continuar trabajando mientras disfrutan de unas vacaciones en crucero
 - Con más búsquedas en Google de "viajes en solitario" que nunca, los viajes en solitario están ganando popularidad. Los cruceros permiten viajes en solitario sin la preocupación de organizar un montón de detalles mientras visitan incluso los destinos de mayor alcance y se conectan con otros viajeros, formando vínculos comunitarios y experiencias únicas en la vida.

El mercado del Social Media

El Social Media es un universo muy cambiante y para las empresas, es muy importante saber adaptarse a ese escenario tan dinámico. Para ello es necesario mantenerse al día con las tendencias, las novedades de las plataformas y las actualizaciones tecnológicas, con la finalidad de saber en qué áreas invertir tiempo y recursos, buscando el mayor retorno.

Las plataformas como Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram, Pinterest, WhatsApp, Telegram, Line, Happn, Tinder entre muchas otras, no paran de probar cambios, con la finalidad de conectar con el usuario y con las marcas. Esos cambios también definen que hoy día, el Social Media más que un experimento, es una realidad de la que cada vez más empresas están conscientes y que el valor que otorgan los medios sociales a las marcas, productos y servicios, se produce principalmente en la conexión con sus clientes.

Entre las características de la comunicación, encontramos el uso del teléfono móvil como medio principal de acceso a los medios sociales, y las principales tendencias destacan la preferencia de los contenidos de vídeo, la proyección de marca a través de influencers, o el envío de mensajes publicitarios cada vez más personalizados. Para las empresas es importante poder incluirlas en las estrategias de marketing digital, siempre y cuando sean acordes con los objetivos y presupuestos definidos.

Dentro de las tendencias que tendrán un impacto importante, se estima que el 80% de lo que se consume en línea, pronto será contenido basado en vídeo.

Esto infiere que el elemento audiovisual, es el preferido por los usuarios en el mundo del social media, lo que implica que las empresas que no estén incursionando hacia este formato de manera diferenciada, tendrán que entrar a la tendencia si quieren destacar y captar la atención de los usuarios.

En 2019, las empresas se están adecuando a los medios en donde los usuarios consumen ese contenido y a los formatos relacionados, como:

- *Las Stories*: es un tipo de contenido que la audiencia consume en grandes cantidades en la búsqueda de conocer lo más novedoso en los perfiles personales y de marcas. Al menos 200 millones de usuarios de Instagram utilizan las historias cada mes.
- *Los “En Vivo”*: Es conocido que el vídeo siempre ha sido un formato atractivo para los usuarios, pero antes el nivel de producción de un vídeo era bastante más costoso. Hoy en día, cualquiera con un smartphone y una cuenta de instagram puede subir contenido de calidad. El “en vivo” está ganando una fuerte popularidad entre los departamentos de marketing y sirve de herramienta para fortalecer la relación entre la marca y sus seguidores.

- *El Streaming:* Existen algunas dificultades técnicas y posibles errores que se pueden cometer durante una emisión en streaming, generando que muchos negocios lo piensen dos veces antes de producirlos, pero la naturalidad y la autenticidad del contenido, genera cercanía y confianza hacia la marca, ofreciendo de esta forma, una visión más íntima de la empresa, permitiendo incluso interactuar con los clientes mediante preguntas o comentarios, ya sea a través de Instagram, Facebook Live, u otras plataformas.

Instagram, hoy en día es la plataforma de mayor tendencia bajo el modo fast content (contenido rápido) vía formatos como vídeos, emisiones en directo, stories. Dentro de esta red social, es importante comentar que entre las últimas innovaciones introducidas, las más destacadas y valoradas por los usuarios fueron Instagram Shopping: para añadir etiquetas de productos e información del mismo con pasarelas de pago e IGTV (Instagram TV), la llamada “televisión social”, una nueva plataforma que utiliza vídeo vertical de larga duración, haciéndola perfecta para anunciantes cuyo target, sean usuario de dispositivos móviles.

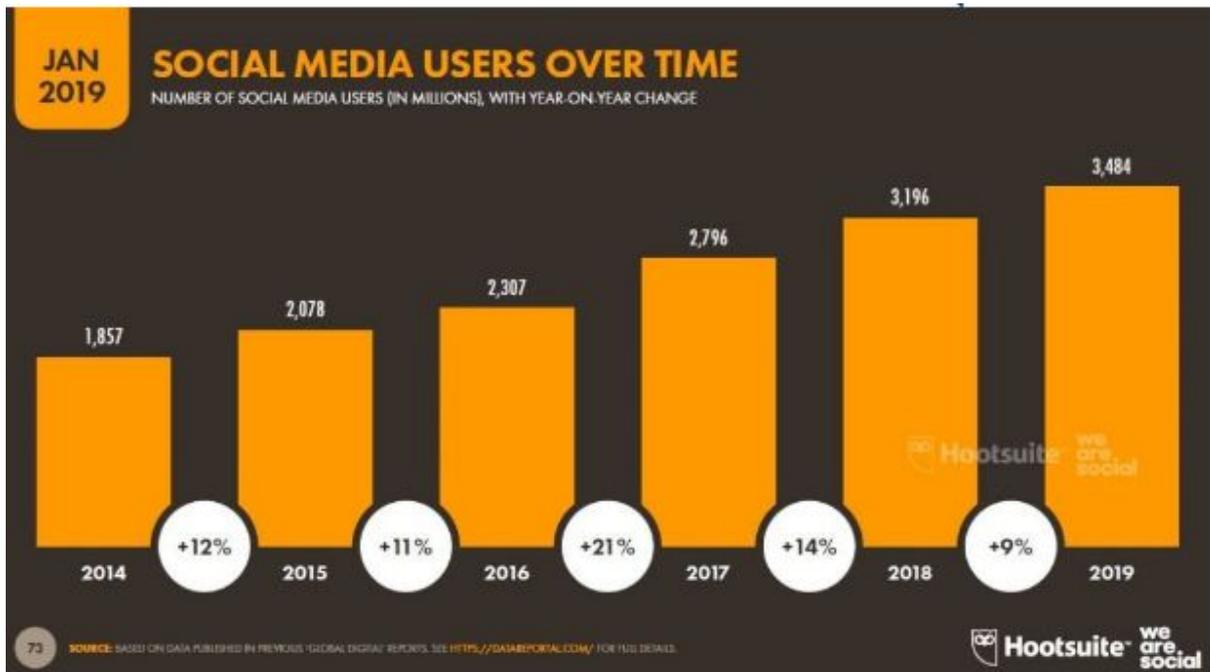
Otro aspecto relevante del momento en esta materia es la consolidación de los Chatbots. Antes, la inteligencia artificial era algo prácticamente de ciencia ficción. Hoy en día es una solución viable, de fácil implementación y asequible. Poder resolver las dudas de un potencial cliente a través de un chat de manera automática es una gran ventaja competitiva. Numerosas compañías como Google, Amazon y Facebook han adoptado rápidamente un robot o chatbot que funciona mediante IA (inteligencia artificial) en su línea de atención al cliente y esta tendencia seguirá en los próximos años imparable. Según un estudio de Hootsuite el crecimiento de los chat ha superado los objetivos y augura en 2020, más del 85% de las interacciones de servicio al cliente estarán impulsadas por robots de IA

La personalización es otra constante que encontramos hoy en día como factor disruptivo en materia de Social Media y esto es gracias al Big Data. Nosotros mismos sin saberlo generamos gran cantidad de datos mientras navegamos en internet o en las redes sociales que las empresas aprovechan para personalizar al detalle cada oferta que nos hacen. El contenido que consumimos, las páginas que visitamos, las cuentas que seguimos, o los email que abrimos son información útil que aprovechan los departamentos de marketing a la hora de realizar sus campañas. Estamos adentrándonos en un mundo hiper-conectado y en las redes sociales también evolucionan, y lo hacen de la mano de estos desarrollos inteligentes. Esta generación constante de datos permite realizar una escucha social (o monitoring) constante que permite conocer las menciones relacionadas con la marca por

parte de los usuarios y de esta forma gestionar de manera más efectiva el servicio al cliente y la gestión de la reputación. Los profesionales del marketing creen que la personalización mejora la relación con el cliente. Sin embargo, esto también ha puesto de manifiesto la preocupación de muchos usuarios por su privacidad.

Por último quiero destacar la importancia de los influencers. En los últimos dos años los influencers se han introducido en nuestras vidas diarias casi de forma espontánea y realizar acciones con ellos está dando muy buenos resultados para las marcas, y las tendencias indican que seguirá creciendo esta estrategia de marketing variando en algunos aspectos. La cantidad ya no es lo más importante. Ahora las marcas buscan resultados realmente medibles, por lo que el número de seguidores ya no es lo más relevante, ahora se busca la calidad de los seguidores y el ROI. Las marcas buscarán influencers más especializados y efectivos. Otra tendencia que no podemos perder de vista es la de los micro-influencers un nicho que está en crecimiento, que consisten en perfiles con menos de 10.000 personas pero que tienen mucho peso como experto dentro de su nicho.

El portal “vivir europa” ya está recomendando Tinder como la mejor App para viajes. Tinder es una aplicación destinada a conocer a gente que se encuentra cerca de ti. Si, tu objetivo principal es conocer a gente afín con la que tener una cita, una aplicación que mucha gente considera sólo para encuentros sexuales casuales. No es demasiado buena la fama de Tinder. El autor argumenta que Tinder es como la vida misma, es decir, uno hace el uso de esta aplicación que quiere. Si quieres un encuentro casual, eso buscarás. También lo buscarías en un bar, en una cafetería, o en la parada del autobús. Tinder te lo pone más fácil, eso no quiere decir que sea lo único que pueda hacer. Dejemos ahora los prejuicios a un lado y pensemos que estamos de viaje en una ciudad desconocida. Tinder se convierte, de repente, en una aplicación para conocer a gente local. Gente afín, algo muy importante y que depende del azar en la vida real, gente que te puede enseñar su vida, sus lugares favoritos, darte consejos, hacer de intérprete entre otras cosas.



Fuente: Reporte 2019 Global Digital Overview (JAN 2019) realizado por las empresas We are Social y Hootsuite

Punto de encuentro del Social Media y los cruceros: fundamentos.

Como punto de encuentro entre estos dos mercados, ya están apareciendo noticias y acciones que validan la propuesta de valor trabajada en esta tesis. MSC Cruceros contrató a nueve influencers de diferentes nacionalidades para navegar en World Cruise MSC Magnifica por 119 días, y así para capturar su experiencia y mostrar el viaje por sus redes sociales. El equipo de MSC Cruceros está formado por Benn TK, Kara y Nate, Izhan, Life to Go, Anil B, Human Safari, Nick Miller, Ayumu Yamashita y Vitor Liberato, quienes se desempeñan como blogueros de viajes, youtubers o fotógrafos que dedican su vida a viajar por el mundo compartiendo reseñas audiovisuales y escritas en sus redes sociales.

Cada uno de los nueve influencers navegará por un segmento diferente de la ruta, realizando relevos entre ellos, su trabajo será captar historias de gente local de los 32 países diferentes que visitará el barco. Finalmente, el crucero inició el 06 de enero 2019 su recorrido por 49 destinos alrededor del mundo.

5 -Marco metodológico

El presente trabajo utiliza un enfoque mixto. Es abordado esencialmente por una metodología cualitativa, pues se nutre de datos descriptivos obtenidos de fuentes secundarias. Este trabajo posee, fundamentalmente, un diseño metodológico descriptivo y explicativo, porque tiene como fin describir situaciones y eventos de la realidad con la mayor precisión posible, buscando especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis en el plan de negocios. También es parcialmente exploratorio, pues busca examinar elementos específicos de un mercado nicho como es el de los cruceros y su vinculación con las nuevas tendencias del social media, y así obtener información más completa sobre distintos aspectos relativamente desconocidos del mismo.

6- Plan de negocios

6.1Resumen ejecutivo/ (Abstract)

Hemos detectado que en los últimos años el mercado del turismo en general y el de los cruceros en particular están experimentando un gran crecimiento. Esto sumado a la revolución del social media y las tendencias futuras de esta industria, nos han llevado a identificar una necesidad insatisfecha y una oportunidad de negocios justo en el punto donde se encuentran los cruceristas con las compañías de cruceros.

El proyecto consiste en la creación de HoHo! una APP del tipo red social dedicada a, por un lado, anticipar los contactos entre los cruceristas que van a coincidir en el futuro en el mismo barco y por el otro generar un canal de comunicación directa para la naviera con sus clientes, extendiendo la experiencia más allá de lo que dura el crucero, fidelizando y brindando una herramienta de diferenciación disruptiva.

Los clientes de HoHo! son las compañías de cruceros a quienes llamaremos “socios estratégicos” quienes a cambio de un fee por pasajero acceden a la licencia de uso que luego extienden a los cruceristas, los verdaderos usuarios de la red social. HoHo! le proporciona la App customizada con todos los elementos de branding de la naviera, le habilita el BackOffice para generar contenido y comunicación directa con sus clientes así como también información del comportamiento, gustos y preferencias.

La inversión inicial se estima en USD 300.000 destinada en su mayoría al desarrollo (tercerizado) de la App, a los 6 meses, ya con el MVP y los primeros acuerdos firmados se pondría operativa la empresa, para ello se preve una inversión adicional de USD 100.000. El plan de inversión se complementa con una inversión adicional al año de USD 3.000.000 destinado a realizar un upgrade tecnológico, desarrollar nuevas funcionalidades y adecuar la estructura a los desafíos venideros.

El punto de equilibrio será alcanzado a los 3 años y un mes donde en ese momento se estima estar facturando USD1.500.000 mensuales y generando impacto en 4.800.000 cruceristas con esta herramienta.

El equipo comenzará siendo pequeño, mayormente tercerizado para luego de la inversión importante del primer año quedar integrado completamente por personal propio cubriendo las posiciones de management así como también operativas, marketing digital y desarrollo de software.

Consideramos que el proyecto tendrá éxito porque está pensado para “construir puentes” entre las compañías y las generaciones futuras, adaptándose a las tendencias y a las formas modernas y futuras de consumo y de relacionarse. Esto se completa con un equipo multidisciplinario de jóvenes profesionales, con pensamiento estratégico, con ambición y con cabeza creativa.

6.2 Definición del negocio

6.2.1 Campo del negocio y Descripción del servicio

El negocio consiste en la creación de una aplicación mobile del tipo “red social” destinada a compañías de cruceros. A través de la misma, estas últimas le ofrecen a sus clientes (los denominaremos cruceristas) la posibilidad de contactar con anticipación, desde el momento en que compren el pasaje, a otros cruceristas que viajan en el mismo barco en el futuro. La App, brinda los siguientes beneficios:

- Para los cruceristas: permite anticipar los contactos con otros cruceristas e interactuar, compartir información y experiencias.

- Para la naviera: mejorar la comunicación con sus clientes, genera mayor fidelidad y por sobre todas las cosas, le permite extender la experiencia más allá del tiempo que dure el crucero.

6.2.2 Descripción del producto o servicio

El producto a crear es una APP mobile del tipo red social que a cambio de un fee o canon se le otorgará la licencia de uso a las compañías Navieras (socios estratégicos) quienes la utilizarán como principal canal de comunicación directa con sus clientes (cruceiros). Asimismo, se complementa con el servicio que se presta relacionado al funcionamiento correcto de la APP, servicio técnico y de post-venta así como también se espera proveer información de los gustos y preferencias de sus clientes para luego a través de IA y Big Data generar acciones marketing personalizadas.

6.2.3 La empresa a crear: HoHo!

6.2.3.1 Forma jurídica de la empresa y requisitos legales

Para los fines, se creará la compañía Holding, una sociedad denominada LLC “Limited Liability Companies” (lo que sería similar a una sociedad de responsabilidad limitada en nuestro país) en Delaware, Estados Unidos. Las principales razones de la elección de esta ubicación son las facilidades que este Estado brinda para crear la sociedad, así como también las ventajas que posee a la hora de buscar/levantar capitales y también las ventajas fiscales y legales que presenta. Luego, se analizará la posibilidad de crear subsidiarias en los distintos países donde la compañía tenga operaciones.

6.2.3.2 La empresa. Misión, Visión y Valores

MISIÓN: Ser la empresa de referencia en materia de soluciones tecnológicas y de social media entre las compañías navieras y sus clientes, así como también crear valor a través de soluciones de IA y Big Data.

VISIÓN: Hacer excelentes productos poniendo foco en la innovación y vanguardia poniendo a nuestros Stakeholders en el centro del negocio.

VALORES: Honestidad en todas sus formas, Transparencia en la obtención y uso de la información, Creatividad e Innovación para conseguir nuevas y mejores soluciones a los problemas de clientes internos y externos, Pasión y Trabajo en equipo para aplicar dicha creatividad, y Compromiso con el trabajo ético responsable y de calidad.

6.2.4 Grupo de usuarios y clientes a quienes va dirigida la propuesta

En este punto hay que hacer una aclaración importante, los clientes son diferentes de los usuarios. Los clientes, a quienes se les vende el producto son las compañías navieras quienes pagan un fee por cada licencia concedida, pero los usuarios son los cruceristas.

Otro perfil de cliente son las agencias de publicidad que nos compran espacios/banners de publicidad o paquetes de clics que luego comercializan a empresas que quieran llegar a este colectivo de clientes.

6.2.5 Necesidad que satisface la propuesta y oportunidad de negocios

Por el lado de las compañías de cruceros satisface la necesidad de personalización y fidelización a través de la incorporación de tecnología así como también adoptar herramientas de vanguardia en lo que a comunicación (Social Media) representa. Ya hay Wifi (connectivity onboard) disponible a bordo con experiencias del estilo “Instagrammeable cruise travel”. Los cruceristas usan tecnología en la vida cotidiana y también esperan tecnología inteligente cuando están de vacaciones. Las líneas de cruceros han adoptado la tecnología para los viajeros incluyendo llaveros, collares, pulseras, aplicaciones con el fin de brindar una experiencia de viaje altamente personalizada tanto dentro como fuera de la nave extendiendo así la experiencia que implicaría el crucero.

Por el lado de lo cruceristas, se espera que la generación Z se convierta en la mayor generación de consumidores para el año 2020, superando incluso a los Millennials. Esta generación prefiere las experiencias y no contemplan la vida sin dispositivos, son los llamados viajeros modernos o “nómadas digitales”. Por otro lado estas generaciones realizan más "viajes en solitario" que nunca, los viajes en solitario están ganando popularidad. Los cruceros permiten viajes en solitario sin la preocupación de organizar un montón de detalles mientras visitan incluso los destinos de mayor alcance y se conectan con otros viajeros, formando vínculos comunitarios y experiencias únicas en la vida.

6.2.6 Forma en que estas necesidades serán satisfechas

Por el lado de las compañías de cruceros, se les permitirá interactuar con los cruceristas de forma directa a través de la APP pudiendo como primera medida mejorar sustancialmente la comunicación, fidelizar (cada compañía tendrá customizada la plataforma) y extender la experiencia que dura el viaje. Por otro lado permite anticipar las ventas de, por citar algunos ejemplos, upgrade de cabina, paquetes de bebidas, fichas del casino, productos del free shop, excursiones, etc. Asimismo la APP brindará información de sus usuarios de importancia para acciones de marketing personal.

Por el lado de lo cruceristas, les permite conocer otros cruceristas con los cuales interactúa en el futuro, esto les permite compartir intereses, contenido y generar “camaradería” con anticipación. Suele suceder en los grupos sociales que realizan “viajes cerrados por X cantidad de días” que cuando comienzan a interactuar, todos están cerrados en un primer momento y cuando los vínculos ya son lo suficientemente estrechos y se experimentando el máximo de disfrute, el viaje suele terminar, la APP sirve para llegar al crucero y sentirse “como en casa”, esto aumenta la felicidad y con ello mejora la experiencia y potencia el consumo. Otro ejemplo de una aplicación para la que serviría la APP podría ser un matrimonio que va a ir a un crucero y están temerosos porque no hablan nada de inglés, pueden adquirir seguridad y tranquilidad viendo que en el barco hay otras personas con nacionalidades de habla hispana. Por otro lado, a través de la APP.

6.2.7 Ámbito Geográfico en el que operará la empresa.

Se trata de una empresa de alcance global con objetivos de operar en todos los mercados donde existan compañías de cruceros. En una primera instancia se va a hacer foco en el mercado de Estados Unidos donde se encuentran operando todas las compañías líderes del mundo.

6.2.8 Habilidades distintivas y ventajas competitivas

Según el relevamiento y Benchmark realizado, no existiría un competidor directo en la actualidad que está ofreciendo este tipo de soluciones y servicios a las empresas navieras.

Si, existe el riesgo de la copia o que las propias compañías navieras decidan integrarse hacia adelante y hacer un desarrollo propio. Aquí es donde la comunicación y las bondades de HoHo! deberían marcar la diferencia así como también un “primer golpe” certero cerrando acuerdos con los principales jugadores del mercado. Nuestro desafío aquí está en lograr una buena estrategia de comunicación para con las compañías navieras para que comprendan que el servicio que le podemos brindar va más allá de crear una APP sino que proponemos soluciones integrales y de vanguardia que se van actualizando y redefiniendo según las tendencias mundiales de Social Media.

La App genera un nuevo punto de contacto que es el de generar encuentros en tiempo y espacio pero de manera anticipada. Esa es la principal ventaja competitiva. Permite conectar a los cruceristas que van a viajar en el mismo barco de manera anticipada y al mismo tiempo permite a las compañías navieras extender la duración de la experiencia que venden y comenzar a través de la App a informar/vender los productos y las excursiones que luego encontrarán a bordo.

6.2.9 Concepto Empresarial: Canvas del Modelo de Negocios

Business Model Canvas

Diseñado por:

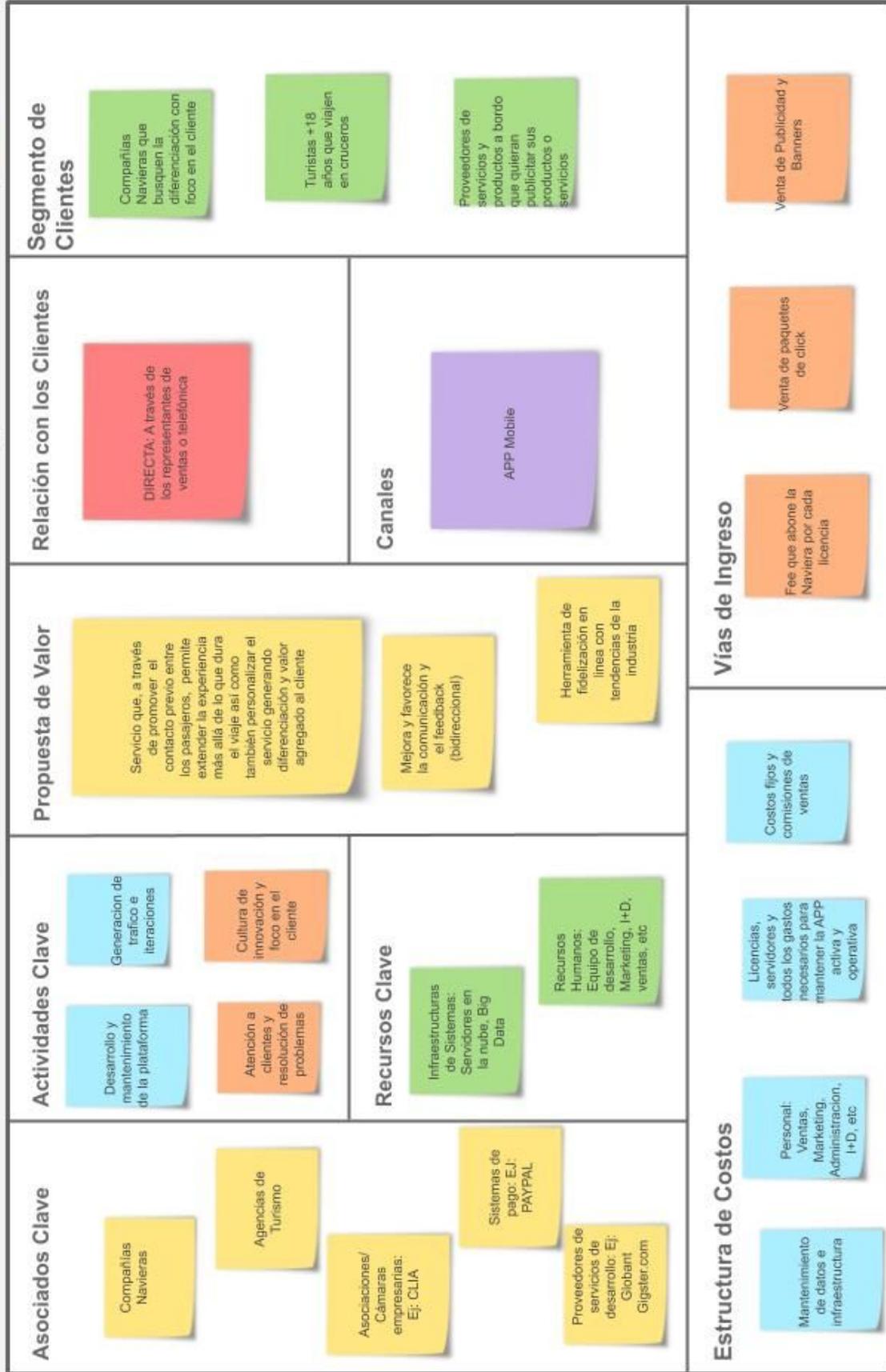
Dario Margoni

Diseñado para:

Tesis MBA

En: 01/06/2019

Iteración #



6.3 Análisis del Entorno de Negocios y Mercado

6.3.1 Análisis del Macro Entorno o Entorno Global: Modelo P.E.S.T.E.L

Políticos

- Guerra Comercial EEUU - CHINA.
- Boris Johnson ha sido nombrado nuevo primer ministro de Reino Unido. La agenda más acuciante de su gobierno girará en torno al acuerdo del brexit.
- Existe hoy un marcado descontento con el funcionamiento de la democracia y una baja confianza en las instituciones ligadas al sistema político en el mundo. Esta situación se agrava frente a la caída en imagen de distintos líderes mundiales en el último año, tal como lo demuestra la encuesta global de GIA International.
- A fines de 2018 se aprobó nueva ley de impuestos en EEUU que baja la carga impositiva significativamente para las personas físicas.

Económicos

- Christine Lagarde abandona el Fondo Monetario Internacional (FMI) para asumir el próximo 1 de noviembre como presidenta del Banco Central Europeo (BCE), el segundo mayor del planeta tras la Reserva Federal estadounidense y pieza clave en la estructura institucional de la Unión Europea (UE) como guardián del euro, de la estabilidad financiera del bloque y supervisor de su sector bancario. Lagarde llegará a la “Torre del Euro” en Frankfurt para sustituir al italiano Mario Draghi.
- Se destaca la relevancia de los escenarios de riesgo vinculados a una recesión en EE.UU. y un desapalancamiento desordenado en China. En el primer caso, los indicadores económicos continúan sorprendiendo a la baja, elevando la probabilidad de recesión a un año vista. En China, las medidas de estímulo para contrarrestar el impacto de las tensiones comerciales amenazan con incrementar las vulnerabilidades financieras a medio plazo.
- La incertidumbre sobre la sostenibilidad de la deuda en la Eurozona y un posible estancamiento de las economías desarrolladas sigue siendo elevada.
- Es clave vigilar la reacción de la Fed ante una reformulación del marco de política monetaria, el riesgo de recesión en Europa y los efectos del cambio climático.

- El crecimiento del PIB mundial supera ligeramente el 3% a mediados de 2019, cerca del 3,5% de promedio de las últimas cuatro décadas, pero más bajo que hace pocos trimestres por el deterioro del sector manufacturero y del comercio internacional.
- Entorno global: las tensiones comerciales y la reacción de los bancos centrales condicionan el crecimiento mundial.
- La búsqueda de rentabilidad ha impulsado cada vez más los flujos de fondos de bonos hacia los mercados emergentes, la periferia de la Eurozona, así como hacia los bonos corporativos.
- De cara al futuro, esperamos que los flujos en los mercados emergentes continúen al modesto ritmo actual, a medida que la Reserva Federal inicia su ciclo de recorte de tipos, mientras que los factores idiosincrásicos pesan negativamente.
- Los flujos hacia los mercados emergentes siguen siendo vulnerables a posibles shocks, caracterizados por una ruptura de las negociaciones comerciales entre EE.UU. y China, un Brexit sin acuerdo, tensiones geopolíticas y si la Reserva Federal decepciona.
- Con unos tipos de interés en negativo (-0,40%) y con un balance engordado tras la compra de activos por un importe de 2,5 billones de euros, el BCE está inclinado a apurar el poco margen que parece quedarle por este lado. Muy probablemente en septiembre haga un recorte adicional de tipos de interés, que se verá acompañado de algún tipo de medida para mitigar algunos de los efectos adversos de los tipos negativos, lo que ya es una señal de que esta situación va a perdurar por un tiempo.
- Las persistentes tensiones comerciales y la ralentización del crecimiento mundial pesarán negativamente sobre la actividad económica en América Latina. Sin embargo, las medidas adicionales de estímulo a la actividad en las principales economías mundiales, de carácter monetario sobre todo, podrán generar cierto margen de maniobra a los países de la región.
- América Latina crecerá tan sólo 1,0% en 2019, significativamente menos de lo anteriormente esperado (1,7%). Ha influido especialmente en esta revisión la generalizada sorpresa bajista del crecimiento en la primera mitad del año. En 2020 el crecimiento alcanzará 2,2%, ligeramente por debajo de la previsión anterior (2,3%), favorecido por un mayor dinamismo a partir de la segunda mitad de 2019. La aceleración del crecimiento se apoyará en mayores estímulos económicos, principalmente monetarios, en la medida que la inflación estará en general bajo control y por el espacio otorgado por el giro de la Fed.

Sociales

- Las protestas de Hong Kong alcanzan niveles no vistos desde las protestas de 2014. Miles de hongkoneses han protestado contra el proyecto de ley de extradición
- México: De acuerdo a datos del Instituto Mexicano del Seguro Social de mayo a junio se registraron 20,368,666 empleos formales, es decir, 14.2 mil empleos menos respecto al mes anterior, esta pérdida de empleo se debe principalmente a la reducción de más de 57 mil empleos temporales. El crecimiento mensual del empleo a tasa anualizada fue de 2.38% lo que es un crecimiento similar al mes anterior que fue de 2.39%, lo cual sigue mostrando descensos en la generación de empleos. Respecto al salario base de cotización de acuerdo a cifras del IMSS alcanzó los 376.6 pesos diarios, lo que representa un crecimiento anual en términos reales de 2.5%
- Cambios en la forma de comunicarse a través del desarrollo y la explosión del Social Media. El uso del teléfono móvil como medio principal de acceso a los medios sociales, y las principales tendencias destacan la preferencia de los contenidos de vídeo. Importancia de Influencers.
- Se espera que la generación Z se convierta en la mayor generación de consumidores para el año 2020, superando incluso a los Millennials. Esta generación, como la anterior, prefiere las experiencias sobre los elementos materiales y busca viajes. El atractivo de los múltiples destinos y experiencias únicas, como los festivales de música en el mar, está atrayendo a esta nueva categoría de cruceros.
- Con más búsquedas en Google de "viajes en solitario" y "viajes en solitario" que nunca, los viajes en solitario están ganando popularidad. Los cruceros permiten viajes en solitario sin la preocupación de organizar un montón de detalles mientras visitan incluso los destinos de mayor alcance y se conectan con otros viajeros, formando vínculos comunitarios y experiencias únicas en la vida.

Tecnológicos

- El riesgo de guerra comercial continúa siendo significativo a pesar de la reciente tregua entre EE.UU. y China, dada la distancia que hay entre ambas partes respecto a temas como el tecnológico, los subsidios a empresas estatales o el mantenimiento de las tarifas actuales.

- En las últimas semanas se está produciendo una escalada de medidas restrictivas y de represalias comerciales entre EE.UU. y China, a lo que se añaden restricciones a la actividad e inversión de empresas tecnológicas extranjeras en mercados domésticos o el anuncio de más aranceles a México por parte de EE.UU.
- Ya hay Wifi (connectivity onboard) disponible a bordo de los barcos con experiencias del estilo “Instagrammeable cruise travel”
- Los viajeros usan tecnología en la vida cotidiana y también esperan tecnología inteligente cuando están de vacaciones. Las líneas de cruceros han adoptado la tecnología para los viajeros incluyendo llaveros, collares, pulseras, aplicaciones con el fin de brindar una experiencia de viaje altamente personalizada tanto dentro como fuera de la nave extendiendo así la experiencia que implicaría el crucero.
- Desarrollo de soluciones de Inteligencia artificial (IA) como por ejemplo Chatbots: Numerosas compañías como Google, Amazon y Facebook han adoptado rápidamente un robot o chatbot que funciona mediante IA en su línea de atención al cliente y esta tendencia seguirá en los próximos años imparable. Según un estudio de Hootsuite el crecimiento de los chat ha superado los objetivos y augura en 2020, más del 85% de las interacciones de servicio al cliente estarán impulsadas por robots de IA
- Tendencia del marketing personalizado a través del constante “monitoring” que permite realizar el Big Data y llegar con oferta de productos y servicios únicos y a medida.

Ambientales

- La seguridad marítima y energética del golfo Pérsico fue uno de los temas candentes de julio debido a las disputas relacionadas con Irán. El proyecto que transportará gas natural a Europa a través de Turquía ha sido inaugurado.
- Es clave vigilar la reacción de la Fed ante una reformulación del marco de política monetaria, el riesgo de recesión en Europa y los efectos del cambio climático.
- Compromiso de la industria del crucero con el medio ambiente: Se están realizando convenciones sobre seguridad marítima y responsabilidad medioambiental clara con agencias gubernamentales de EEUU así como también de uso de combustibles, emisiones y reciclado del agua. Trabajo mancomunado con los principales stakeholders (agencias de turismo, puertos, proveedores, sociedades en general en las que actúan). Contribuyen a áreas golpeadas por catástrofes medioambientales (ej huracanes Harvey y Irma)

Legales

- EEUU prohíbe la navegación de cruceros en Cuba. El cambio en la política de la administración de Trump también elimina los viajes de grupo de personas a personas (intercambios educativos y culturales de naturaleza no académica) como una subcategoría de viajes aprobada para estadounidenses.
- Delaware lidera el país todos los años de todas las maneras posibles en el campo de la legislación en materia societaria. Delaware, el estado más pequeño del país, alberga más empresas que personas. La infraestructura legal de Delaware es una de las razones por las que las empresas eligen a Delaware como su domicilio societario. La División de Sociedades del estado es de gran utilidad para los clientes y es uno de los departamentos gubernamentales más eficientes del mundo. La presentación de documentos se procesa rápidamente y por tarifas razonables. Otra ventaja que posee Delaware, por sobre los demás estados de los Estados Unidos, es un tribunal único denominado Tribunal de Equidad. Este tribunal, que tiene sus orígenes en los fundamentos del derecho consuetudinario británico (Common Law), resuelve casos legales entre las empresas más grandes y sus accionistas, y el resto del mundo. El tribunal es reconocido a nivel mundial como un tribunal justo y equitativo, que respeta la buena fe de los directivos y al mismo tiempo garantiza la justicia para los accionistas. Asimismo, las empresas de Delaware no son costosas de mantener. Las LLC, independientemente de cuánto crezcan, pagan solamente 250 dólares en impuesto de franquicia anual.

6.3.2 Análisis del entorno competitivo del sector donde la empresa operará

Para este análisis se utiliza el modelo de la rivalidad amplificada de Michael Porter.

6.3.3 Análisis FODA

FORTALEZAS

- La oferta de valor, disruptiva para la situación actual del mercado objetivo.
- Modelo de negocios de alcance global fácilmente escalable.
- Lo mencionado en el ítem precedente favorece el acceso a los capitales.
- Equipo: Equipo fundador profesional, flexible e innovador.

OPORTUNIDADES

- Mercado crecimiento que viene experimentando la industria los últimos años y proyecciones futuras.
- Tendencia de la industria hacia la personalización y fidelización.
- Generaciones futuras, su demanda va en línea con la propuesta de valor de la App.
- Mercado laboral muy evolucionado: Hoy es muy fácil tercerizar el desarrollo de la aplicación.
- No existe hoy en el mercado una App similar que usen las navieras para resolver el problema planteado.

HOHO!

La App para coincidir en tu próximo crucero!

DEBILIDADES

- Bajas barreras de entrada lo que permite que nos copien fácilmente o peor aun que la compañía naviera se integre hacia adelante y desarrolle su propia App.
- Atractivo de la APP sujeto al tráfico que se genere, es decir, cantidad de usuarios que la usen y que interactúen.
- Presupuesto de I+D y de desarrollo limitado
-

AMENAZAS

- Ataques de hackers y demás Malwares que pongan en peligro la operatividad de la plataforma.
- Cualquier campaña publicitaria negativa respecto a la privacidad de los datos en internet y al uso de las redes sociales.
- Nuevas disrupciones tecnológicas que dejen obsoleto nuestros servicios
-

Fuente: elaboración propia sobre fuentes primarias

6.4 Estudio de mercado

6.4.1 El mercado potencial de los cruceros: alcance geográfico, tamaño y particularidades.-

Veo al turismo en general y al segmento de los cruceros en particular como un mercado en expansión, ya que viajar en los últimos años, se ha hecho parte de la cultura global. Al mismo tiempo, la necesidad de las compañías de diferenciarse y de personalizar el servicio así como también de extender la experiencia más allá de lo que dura el crucero, se compatibiliza con la creciente necesidad de las personas/viajeros/cruceristas de contactarse para conocerse entre sí o intercambiar información y experiencias (esto se ve plasmado en la expansión exponencial de las redes sociales).-

Es oportuno destacar en este momento que el estudio de mercado, si bien tiene alcance mundial porque este mercado es mundial, se centró en el mercado de Estados Unidos que es el objetivo estratégico de HoHo!

Por las altas barreras de entradas, el mercado se encuentra concentrado siendo los líderes de mercado las compañías Carnival Corporation, Royal Caribbean Internacional y Star Cruises con sus diferentes líneas según el siguiente detalle:

- Carnival Corporation
 - Carnival Cruises Line
 - Princess
 - Holland America Line
 - Costa Cruises
 - Cunard Line
 - Windstar Cruises
 - Yachts of Seabourn
- Royal Caribbean International
 - Royal Caribbean International
 - Celebrity Cruises
- Star Cruises
 - Norwegian Cruise Line
 - Orient Lines
- Otras marcas afiliadas a la CLIA
 - Crystal Cruises
 - Disney Cruise Line
 - MSC Cruises
 - Oceania Cruises
 - Radisson Seven Seas Cruises
 - Silversea Cruises

Dentro de los destinos elegidos, según el estudio de mercado, podemos dividirlo de la siguiente manera, con porcentaje de incidencia:

- Alaska (4.7%)

- Asia sin China (4.3%)
- Australia/Nueva Zelanda/Pacífico (4.8%)
- Caribe (34.4%)
- China (4.9%)
- Europa sin Mediterráneo (11.1%)
- Mediterraneo (17.3%)
- Sudamérica (2.3%)
- Otros (16.2%)

Por el lado de la segmentación, existen varias formas de hacerlo, según la información relevada de los diferentes portales de viaje y de la manera en que se ofrecen, a los fines del estudio se decidió dividirlo de la siguiente manera:

- De lujo
- De río
- Familiares

Por último, una variable importante a tener en cuenta es el origen de los pasajeros, ¿De dónde son los pasajeros? Esta pregunta queda respondida a continuación, indicando la cantidad de pasajeros según información del año 2017 en millones de pasajeros.

- Estados Unidos (11)
- China (2.4)
- Alemania (2.19)
- Reino Unido (1.93)
- Australia (1.34)
- Canadá (0.92)
- Italia (0.77)
- España (0.51)
- Francia (0.5)
- Brasil (0.45)

6.4.2 Empresas competidoras

Hoy no existe un competidor directo pero si fraccionamos los beneficios que proporciona la aplicación observamos que de manera parcial, hoy las empresas de crucero suplen la comunicación con canales alternativos como ser los call centers, e-mailing o directamente a través de las agencias de turismo. Luego lo relacionado con publicidad “ a medida” y generacion de informacion, se puede observar en portales especificos como por ejemplo TripAdvisor.com, con la salvedad que la App va a ser bien de nicho con lo cual se espera que la calidad y la cantidad de información que provea sea significativamente mayor y mejor.

6.5 Plan Comercial

6.5.1 Selección del segmento a servir

El mercado objetivo de la App son navieras cuyos clientes sean viajeros de cruceros de 18 a 45+ años principalmente, con una necesidad de conocer gente y hacer nuevos contactos con intereses compartidos.

Se proyecta en un inicio solo concentrarse en el mercado de Estados Unidos, abordando en una primera instancia a las compañías líderes, cerrando alianzas estratégicas y un proyecto de trabajo.

Dentro de este proyecto de trabajo, se estima comenzar con una participación de mercado del 10% que va creciendo a lo largo de los años. Para dimensionar el tamaño de mercado, se parte del tamaño actual y se toma el supuesto que el mercado los próximos 5 años crecerá al mismo ritmo que lo viene haciendo durante los últimos 5 dado que se trata de un sector en auge. La tasa de crecimiento es del 21%.

Lo anteriormente descrito, se corresponde con el negocio principal de la App que es el de la venta de licencias. Luego tenemos el negocio secundario que es el de la venta de publicidad. Dentro de este mercado, el mercado objetivo es el de las agencias líderes de publicidad que nos contrarían espacios publicitarios o paquetes de clics en la red social que luego venderán a terceros interesados en llegar a este nicho de clientes.

6.5.2 Objetivos Comerciales previstos

La inversión inicial se estima en USD 300.000. Este dinero, será utilizado para subcontratar el desarrollo de la App a una tercera compañía. Aquí se presentan dos opciones a definir en función a presupuestos:

1. Aprovechando la ventaja competitiva de tener una compañía de desarrollo de alcance mundial y de reconocida trayectoria como es la compañía unicornio Globant, encomendar el desarrollo.
2. Contratar los diferentes perfiles que se necesitan para este tipo de desarrollos a persona que trabajen free-lance. Esta contratación podría ser a nivel local o directamente a través de plataformas internacionales especializadas como ser Gigster.com. Este tipo de plataformas tienen como objeto poner en contacto a quienes tienen una idea para una aplicación con quienes poseen los conocimientos técnicos para convertirlas en realidad.

Esta inversión inicial propuesta se realizó de manera estimativa tomando como referencia que el precio de programar cada algoritmo es de USD 8.000 y para poder procesar la información de los cruceristas y brindar información de utilidad a las compañías de cruceros estimamos que necesitamos un mínimo de 20. Esto nos permitiría tener un MVP (Minimum Viable Product) rápidamente para comenzar a presentarlo a las principales compañías navieras. Según estudio de mercado realizado serían en una primera etapa Carnival Corporation y Royal Caribbean International.-

Dentro de la inversión inicial, se contemplan fondos que serán destinados a contratar a firmas especializadas de prestación de servicios profesionales legales, contables, fiscales y migratorios para el armado de la personería jurídica en Delaware, gestionar las patentes y registros de marcas así como también solventar los viajes y viáticos necesarios para llegar a las oficinas centrales de dichas compañías navieras y presentar el producto.-

Una vez presentado el MVP y cerrados los primeros acuerdos, lo cual se estima que llevara unos 6 meses, se requiera una inversión adicional de USD 100.000 para el capital de trabajo necesario para poner operativos los procesos.

Al año de operaciones, si las operaciones se encuentran según lo planificado, se prevé levantar capital por USD 3.000.000 para hacer el upgrade tecnológico necesario y mejorar el producto para poder alcanzar los estándares de calidad de servicio deseado.

Una vez detallada y argumentada la inversión y el destino de los fondos, a continuación se muestran los ingresos proyectados y los supuestos adoptados para arribar a estos números.

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos (En USD)					
Q pasajeros	28.035.000	29.436.750	30.908.588	32.454.017	34.076.718
Q de licencias vendidas	55.000	1.471.838	3.090.859	4.868.103	6.815.344
Ingresos por Licencias	219.450	5.872.632	12.332.526	19.423.729	27.193.221
Ingresos por Publicidad		293.632	616.626	971.186	1.359.661
Total Ingresos	219.450	6.166.263	12.949.153	20.394.916	28.552.882

Supuestos:

- Ver apartado 5.7

6.5.3 El marketing Mix

6.5.3.1 Producto

El producto es una App mobile del tipo red social donde se “customiza” la plataforma con los logos y colores del cliente con el fin de generar identidad de marca en el crucerista. Dentro de la red social, tanto los cruceristas como la naviera intercambian contenido en formato de texto, imagen o video. Este contenido, se presenta en formato de “posteo” en un muro principal donde tienen acceso todos los cruceristas que luego en el futuro vayan a coincidir en el mismo barco. La naviera informa sobre los programas a bordo, información importante y ofrece los distintos productos y servicios adicionales que se pueden encontrar y contratar a bordo. Los cruceristas intercambian información de utilidad e intereses personales entre otras cosas. Intercalado con los posteos, aparecen publicidades en formato de Banners de los diferentes comercios interesados en llegar a este público específico.

Desde la App, se adopta una estrategia de “gamificación” con el objetivo de motivar el uso, la interacción y recabar información de interés a cambios de premios y beneficios.

A través de un sistema de retos y misiones virtuales, los cruceristas compiten con otros cruceristas y van cubriendo los objetivos de la naviera, relacionados con normas de convivencias arriba del barco, plan de evacuación, información de interés de los lugares a visitar, curso de primeros auxilios, por citar algunos ejemplos. Al avanzar, van acumulando monedas virtuales que les dan acceso a un reconocimiento público, a través de un ranking que luego además pueden cambiar por premios como ser merchandising de la naviera, upgrade de cabina, paquete de bebidas, excursiones, etc.-

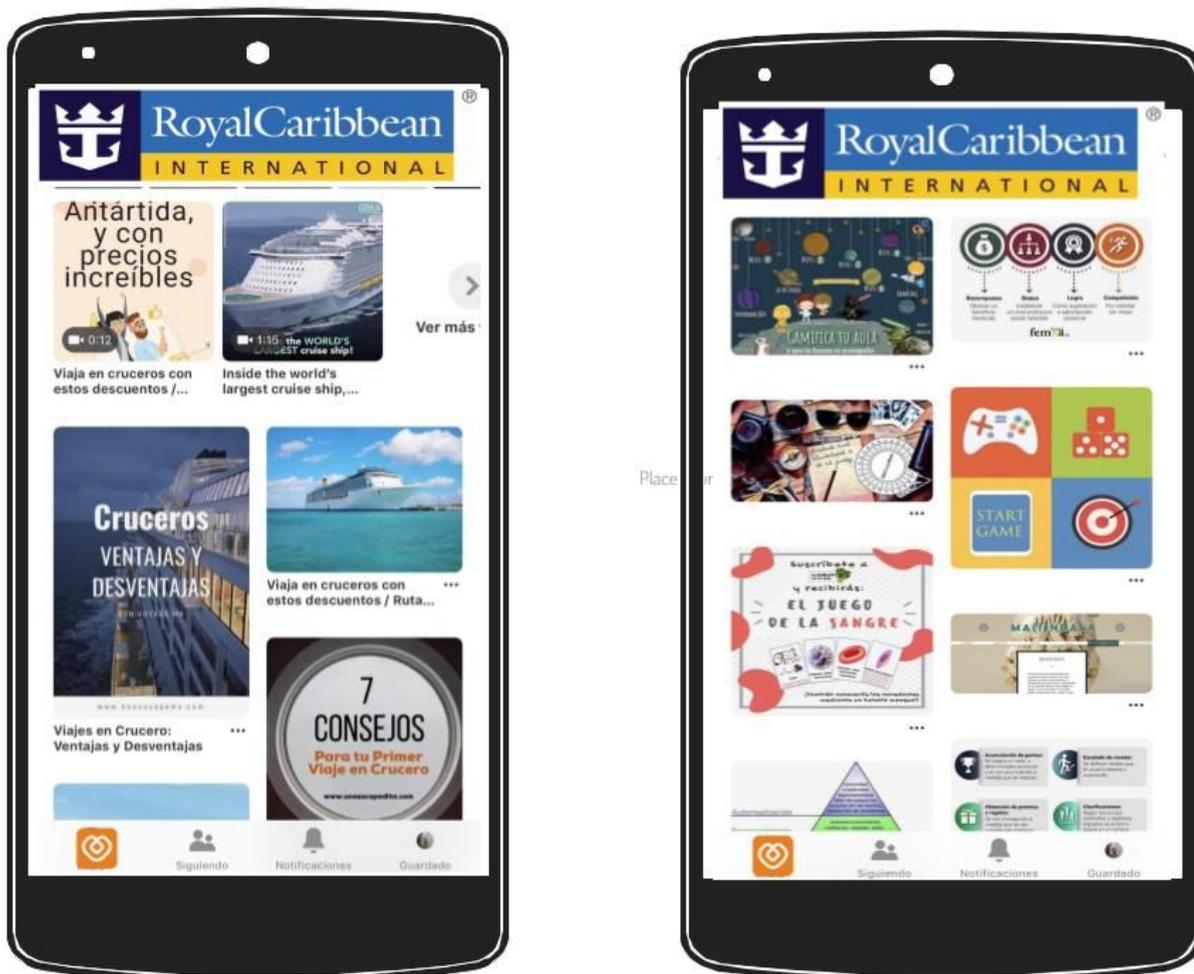
La gamificación no solo influye en las relaciones entre los cruceristas y la naviera. También tiene un gran impacto como estrategia de marketing, consiguiendo que los consumidores interactúen con la empresa a través de juegos y mejoren su imagen de marca y su posicionamiento en la web.

Otro de los ejemplos de gamificación a incorporar podría ser el de proponerle a los cruceristas presentar propuestas de mejora a cambio de premios. Está comprobado que esta estrategia es de mayor impacto y es significativamente más económica que lo que le costaría este proceso a la naviera en manos de una consultora externa.

Otro aspecto secundario que está estipulado que la App contenga, es un servicio de encuestas que pueden responder a demanda los cruceristas a cambio de premios y que le permita a la naviera relevar información relevante de sus clientes. Dentro de estas, se prevén de dos tipos: una exploratoria (antes) y una de customer experience (durante).

Cuando termina el crucero, la App cumple con el objetivo para el cual fue creada y ya no tendría mayor sentido su uso por lo tanto se cierra de manera automática y ya no permite el ingreso por "licencia vencida". Se prevé en una etapa posterior del proyecto, hacer un desarrollo para "mantener enganchado" al crucerista y poder llegar de manera personalizada con ofertas de servicios. Para ello se contempla un vínculo con las redes sociales más populares como Facebook o Instagram. Con ello se busca llevar las ofertas que hasta el momento fueron OnBoard a que continúen siéndolo Offboard.

A modo de ejemplo gráfico se incluyen dos pantallas de lo que podría llegar a ser la pantalla principal (muro) de la App:



6.5.3.2 El precio

Tal como se adelantó en otro apartado, el precio fijado por cada licencia que abonará la naviera es de 3.99. El mismo se definió en función al efecto psicológico que tiene el “99 céntimos” y en función a la estructura de costos, las proyecciones de ventas, punto de equilibrio y rentabilidad estimada que se le ofrecerá a los inversionistas.- Este precio será fijo y exclusivo para todos aquellos cruceros que superen la semana de duración. A cambio de ello, la naviera recibe la licencia de uso que traslada al pasajero y recibe el acceso al “back office” desde donde larga las comunicaciones y ofertas de productos. Asimismo, se contempla también la entrega de información filtrada (similar a un sistema CRM) diseñada a medida en función a la información objetivo que se pretenda relevar.

Como complemento, se prevé vender espacios publicitarios y “paquetes de clics” a través de agencias de marketing y publicidad, no de manera directa. El precio no será fijo sino que se armará a medida en función de los intereses y las especificaciones de requerimientos.-

6.5.3.3 Comunicación

Dado que si bien la naviera es nuestro socio estratégico y que la App tiene múltiples beneficios, no es el Core de su negocio ergo se adopta el supuesto de que no va a hacer demasiados esfuerzos en fomentar su uso. Es por este motivo que se estipulo dentro de la inversion, fondos que se destinarán a una fuerte estrategia de comunicación.

Dentro de la estrategia de comunicación, se estipula una incentivación inicial en comisiones para la fuerza de venta destinada a concretar un abordaje temprano en la etapa de venta del ticket. Para ello se prevé la inducción/digitalización del crucerista descargando la App y generando el usuario en conjunto con la entrega de una pieza publicitaria adjunta al voucher del pasaje del crucero explicando de qué va la plataforma y la forma comenzar a utilizarla.

Este abordaje inicial, se completa con una fuerte campaña de Branding en redes sociales como ser Instagram, Facebook, Twitter entre otras a través de influencers y contenidos cortos de video así como también en plataformas de ventas de cruceros y en sitios especializados (Booking, TripAdvisor, Couchsurfing, etc). El objetivo de esta etapa es dar a conocer HoHo! entre los cruceristas, mejorar el proceso de comunicación con ellos fomentando así la interacción y posicionarnos como herramienta indispensable para usuarios de cruceros.

Como segunda instancia, se estructura una estrategia de Performance destinada a estimular el uso y disminuir el riesgo de desinstalación.- Esta acción adicionalmente a lo ya descripto como acciones de comunicación, prevé la creación de un concurso tendiente a resolver una trivía semanal que se comunica a través de una notificación desde la App.

6.5.3.4 Distribución

El canal de distribución será similar al de cualquier App:

La App estará disponible para descargar desde cualquier lugar del mundo desde el AppStore o desde el PlayStore.-

6.5.4 Costos unitarios

Debido a que lo que se ofrece es un servicio, y a sus características inasibles, es difícil determinar un costo unitario de producción sin recurrir a multitud de drivers de costos, acaso arbitrarios y antojadizos. Es por ello que preferimos orientar nuestra política de objetivos comerciales alrededor de nuestros valores obtenidos de punto de equilibrio. De todos modos, se calcula que el costo promedio de obtención de un usuario es de aprox. 0,30 USD / usuario.

6.6 Estudio Técnico

6.6.1 Procesos

Todos los diversos procesos deben interpretarse como conjuntos de actividades que funcionan como engranajes que agregan valor. En los siguientes puntos tratare de ilustrar cómo funcionan los más críticos.

6.6.1.1 Desarrollo de App:

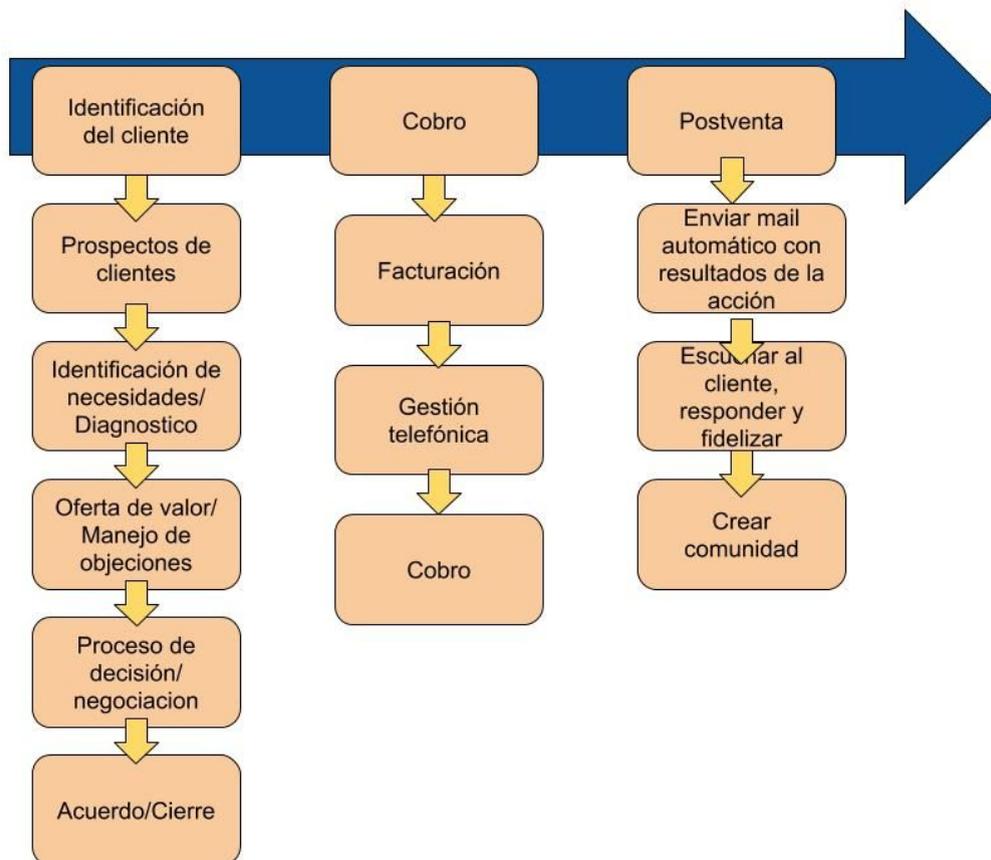
Como se mencionó anteriormente, la App será tercerizada. Se comprará a terceros, no será parte de un desarrollo in-house (dentro de la empresa). El proceso de diseño, encargo e implementación, sin embargo, es crítico y complejo, y debe cuidarse hasta el más mínimo detalle. Al respecto se contempla la contratación de un intermediario que haga las veces de Product Owner y Project Manager siguiendo el siguiente plan de trabajo:

Tareas a realizar

1. Etapa 0 - Plan de proyecto
 - Armado de plan de proyecto ejecutable (Etapa 1 a Etapa 5).
2. Etapa 1 - Análisis
 - Estudio de productos de la competencia e identificación de funcionalidades principales
3. Etapa 2 - Diseño (de MVP)
 - Armado de backlog para MVP
 - i. Requerimientos funcionales
 1. Identificación de funcionalidades fundamentales para MVP
 2. Definición de alcance
 - a. Funcional
 - b. Canales
 3. Diseño de marca (Tercerizado)
 4. Diseño de experiencia de usuario (UX) (Tercerizado)

- a. Flujos
 - b. Diseño de pantallas
 - ii. Requerimientos técnicos (Tercerizado)
 - 1. Tecnología a utilizar (Stack de tecnología)
 - 2. Diseño de alto nivel de solución tecnológica / arquitectura.
- 4. Etapa 3 - Plan de desarrollo (de MVP)
 - Armado de Roadmap
 - Armado de NDA
 - RFP (Request for Proposal (Pliego))
 - i. Alcance
 - ii. Metodología
 - iii. Propuesta/enfoque técnico
 - iv. Propuesta/enfoque de calidad
 - v. Fechas
 - vi. Criterio de aceptación
 - Concurso privado / licitación
 - i. Empresa pequeña
 - ii. Empresa mediana
 - iii. Empresa grande
- 5. Etapa 4 - Ejecución, seguimiento y aceptación del desarrollo
 - Cumplimiento
 - UAT (User acceptance testing)

6.6.1.2 Proceso de venta de publicidad



Fuente: elaboración propia sobre fuentes primarias

Prospectos de clientes: es el proceso de identificación de clientes potenciales. En esta etapa se debe:

- Optimizar los mecanismos de obtención de prospectos
- Evaluar y potenciar las principales fuentes de prospectos en el mundo digital. Por ejemplo: motores de búsqueda y redes sociales.

Identificación de necesidades, Diagnóstico: Es necesario crear un plan y ejecutarlo. Para esto se debe:

- Capacitar bien a los vendedores para que conozcan muy bien el producto que venden.
- Contar con suficiente información del prospect
- Entender su necesidad y encontrar el beneficio y las bondades que tiene nuestro producto para satisfacer esa necesidad.

- Comprender, interpretar y ejecutar las estrategias comerciales y de persuasión diseñadas por HoHo!

Oferta de valor, manejo de objeciones: presentar la propuesta teniendo en cuenta:

- Contar quien es Hoho!
- Mostrar tendencias de mercado, casos de éxitos de estas estrategias
- Presentar los beneficios y razones de “pautar” con HoHo!
- Generar y evacuar inquietudes. Anticiparse a los diferentes escenarios y diseñar un plan.

Cierre: Es el final de la compra pero no el final del proceso. Es necesario hacer un seguimiento de lo pactado y motivar procesos de recompra y fidelización. En esta etapa es necesario también fomentar los servicios de postventa.

6.6.2 Recursos Materiales

De Infraestructura, Sistemas y Control Interno

Hardware: Servidores en la Nube por zona que agrupe los diferentes países, escalable.
Ej: Azure.

Todos los desarrolladores comenzarán operando de manera freelance lo que nos da flexibilidad y permite reducir los costos fijos.-

Software:

- **Software de Gestión (ERP):** un motor de base de datos (SQL Server) y un sistema operativo Windows Server para tareas de facturación y administración. La licencia principal nos la provee el tercero encargado del desarrollo de la App.
- **Administración y Gestión Interna:** soluciones gratuitas de software como Google Docs, Evernote y otros.

6.6.3 Recursos Humanos Necesarios (area de operaciones)

6.6.3.1 Equipo de IT

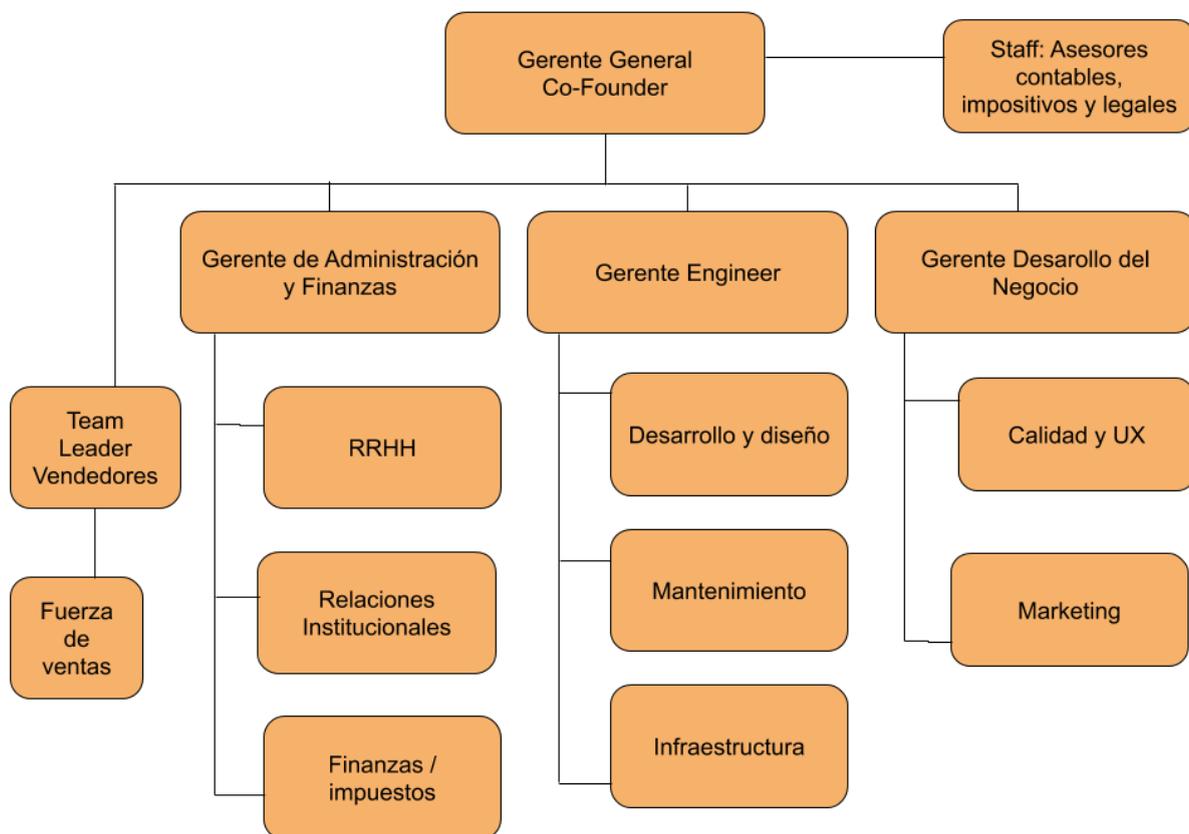
- Product Manager: quien decide el rumbo de la App.

- Desarrolladores (Backend): Arreglan errores y desarrollan nuevas funcionalidades.
- Diseñadores gráficos: para crear las interfaces que luego les sirve de input a los frontend.
- Diseñadores de interfaz (Frontend) : Expertos en experiencia del usuario (UX).
- Equipo de mantenimiento en la nube (DevOps): Son los encargados de mantener todo el sistema en producción y vigilar caídas y picos de consumo.-
- Testers/ QAs (Quality Analyst): prueban el sistema a nivel funcional.
- Servicio de contacto con el cliente (Customer Solutions): Para resolver problemas rápidamente.-
- Equipo de marketing digital.
- Equipo de Data Scientist: para procesar herramientas Big Data

En un principio se contempla trabajar en equipos de 5 personas atacando y resolviendo diferentes partes de la APP compuesto por un project manager para administrar las tareas y responsable de esa parte del producto, 2 frontend, 1 backend y 1 tester.

6.6.3.2 Organización Interna del Negocio: Organigrama

En un inicio se comenzará con una estructura funcional y acorde a una Startup con un gerente general, encargado de la estrategia comercial del cual dependen directamente el team líder del equipo de vendedores, un director de administración y finanzas, un director de engineer (TICs), dentro de este área se encuentra desarrollo, mantenimiento e infraestructura), y un director de desarrollo del negocio. Luego como Staff están los asesores contables y legales.



Fuente: elaboración propia sobre fuentes primarias

En una primera etapa, varias de estas funciones estarán a cargo de los socios fundadores como ser la de gerente general, gerente de administración y finanzas, Team Leader de vendedores y Gerente de desarrollo del negocio.

6.6.3.3 Metodología de trabajo en la compañía

Las nuevas tecnologías están transformándolo todo: los clientes, la forma de relacionarse con ellos, los modelos de negocio, las formas de trabajar en las empresas. Esta transformación externa, trae también consigo una transformación interna una nueva forma de priorizar, una estrategia de marca única y una forma de trabajar colaborativa con equipos empoderados y centrados en la ejecución (metodología 'agile'), para ofrecer a nuestros clientes una oferta de valor que supere sus expectativas y nos permita ser competitivos en este nuevo contexto. Estos cambios también nos afectan a cada uno de nosotros como profesionales. Las carreras profesionales tradicionales, los movimientos internos y las promociones basadas en un entorno estable y predecible están desapareciendo. En este contexto de transformación, surgen nuevas disciplinas,

conocimientos y habilidades de las que ni siquiera hablábamos hace apenas unos años. Crecer, desarrollarse, aprender de forma continua es imprescindible para no quedarnos atrás o para ser pioneros.

6.6.4 Layout

Por las características del tipo de operación a desarrollar, con poco personal y el equipo en gran medida tercerizado, el layout no se considera crítico, siempre y cuando se cumpla con requerimientos elementales de organización de la infraestructura.

6.6.5 Determinación de plazos

1er trimestre 2020:

- Se encargará el desarrollo de la App
- Se comenzará con el armado de la sociedad en EEUU.
- Se buscará el primer fondeo con la metodología “Friends and Family” Objetivo de fondeo: 30.000 USD

2do trimestre 2020:

- Con el MVP creado se viajará a EEUU a reunirse con las dos compañías de cruceros seleccionadas para esta etapa: Cruises Company y Royal Caribbean
- Se buscará una primera ronda de negocios con una aceleradora o Business Angel bajo el paradigma de “smart capitals” no solo buscando capital sino también mentoría y contactos. Objetivo de fondeo: 370.000 USD
- Armado de equipo de trabajo.
- En este momento se prevé una erogación de dinero en capital de trabajo de 60.000USD

3er trimestre y 4to trimestre 2020:

- Lanzamiento de la App en determinados viajes “testigos” pre seleccionados para evaluar aceptación, corregir desvíos.-

1er trimestre 2021:

- Segunda ronda de inversión. Objetivo de fondeo: USD 3.000.000. En esta etapa se pondría operativa 100% la plataforma, se instrumentaría la venta de publicidad, se hará un up-grade tecnológico y se incorporaron funcionalidades de vanguardia que el mercado está demandando.

6.7 Plan Económico y Financiero

6.7.1 Estado de resultados proyectado

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos (En USD)					
Q pasajeros	28.035.000	29.436.750	30.908.588	32.454.017	34.076.718
Q de licencias vendidas	55.000	1.471.838	3.090.859	4.868.103	6.815.344
Ingresos por Licencias	219.450	5.872.632	12.332.526	19.423.729	27.193.221
Ingresos por Publicidad		293.632	616.626	971.186	1.359.661
Total Ingresos	219.450	6.166.263	12.949.153	20.394.916	28.552.882
Gastos (En USD)					
Inversión inicial	400.000	3.000.000			
Gastos Mkt y comunicación	32.918	924.939	1.942.373	3.059.237	4.282.932
Gastos personal operativo	76.808	2.158.192	4.532.203	7.138.220	9.993.509
Gastos incentivos ventas	0	44.045	92.494	145.678	203.949
Gastos asesores legales/contables	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Servidores y servicios en la nube	54.863	924.939	1.942.373	3.059.237	4.282.932
Otros gtos admin (imp,limpieza, alquiler)	43.890	1.171.590	2.330.847	3.467.136	4.568.461
Total gastos	242.478	5.257.706	10.874.291	16.903.509	23.365.783
Resultado	-23.028	908.557	2.074.862	3.491.407	5.187.098
Resultado/Ventas	-10,49%	14,73%	16,02%	17,12%	18,17%
Impuestos (21%)	-4.836	190.797	435.721	733.195	1.089.291
BDI	-18.192	717.760	1.639.141	2.758.211	4.097.808
FF	-423.028	-2.091.443	2.074.862	3.491.407	5.187.098
FF Acumulado	-423.028	-2.514.470	-439.608	3.051.799	8.238.897

Supuestos:

INGRESOS

- Según el estudio de mercado, en los últimos 5 años el mercado creció un 21%, se prevé un crecimiento similar para los próximos 5.
- En promedio en un crucero entran 5500 pasajeros. El primer año se apunta a participar de 5 viajes/cruceros en las dos compañías/socios estratégicos a modo de prueba. De superar esta etapa se firmará el convenio y de esta manera se apuntaría a un crecimiento significativo dentro de estas compañías líderes pasando a tener una participación de mercado del 5% el segundo año y se va incrementando año a año un 5%.
- El valor de la licencia es de USD 6.99 por pasajero
- En publicidad, se estima el primer año no facturar porque no se desarrollara esa funcionalidad y a partir del el segundo facturar un 5% del total de licencias de manera constante.

GASTOS

- Los gastos destinados destinados a acciones de marketing y comunicación se corresponden con el 15% de la facturación.
- Los gastos operativos de personal representan el 35% de los ingresos
- Los gastos de incentivos de ventas son una comision del 15% que reciben los vendedores sobre los ingresos de publicidad.
- Los gastos de servidores y servicios en la nube representan el 25% de los ingresos el primer año y luego del upgrade tecnológico previsto para el segundo año pasan a representar el 15%
- Se contemplan gastos fijos de USD 2.000 mensual en concepto de asesores más un plus de USD10.000 una vez al año para armado de estados contables.-
- Los gastos varios administrativos, arrancan con una incidencia del 20% sobre los gastos fijos y van disminuyendo su incidencia 1% por año producto de la curva de aprendizaje y las economías de escala. Decece tan poco porque aun la empresa está en la etapa de crecimiento, cuando se alcance la etapa de madurez, se estima que la incidencia será significativamente menor.

6.7.2 Análisis de ratios financieros: Valuación de la empresa. VAN, TIR y Payback

	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
FCFF		-\$ 423.028	-\$ 2.091.443	\$ 2.074.862	\$ 3.491.407	\$ 5.187.098		
Tasa de dto	13,46%							
Discount Factor		0,88	0,78	0,68	0,60	0,53		
FCFF PV		-\$ 372.859	-\$ 1.624.795	\$ 1.420.752	\$ 2.107.201	\$ 2.759.347		
Terminal Value							\$ 52.105.458	
Terminal Value PV							\$ 27.718.200	
Tasa de crecimiento a perpetuidad	3,50%							
Firm Value	\$ 32.380.704							
TIR	65,32%							
VAN	\$ 4.289.645							
PayBack	3,14	Tres años, un mes y medio						

6.7.2.1 Valuacion de la empresa

Para la valuación de la empresa se utilizó el método de descuento de flujo de fondos

La tasa de descuento que se utilizó fue obtenida aplicando el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) en el cual se tomó el Beta de Facebook como aproximación al Beta de la compañía en análisis y dado que se trata de una StartUp se le agregaron 500 puntos básicos más de riesgo por compañía incipiente.

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde:

- Re: Rendimiento requerido del capital
- Rf: Tasa libre de riesgo. Se utilizó el rendimiento del bono del estado norteamericano a 10 años.
- Beta (β): toma en cuenta la sensibilidad del activo al riesgo no-diversificable, conocido como riesgo de mercado o riesgo sistémico. En este caso se tomó el de Facebook apalancado a un año por considerarse una empresa comparable.
- Rm: riesgo de la cartera de mercado. Se tomó el índice S&P500 a un año.-

$$1,58 + 1,10(7,83-1,58)+5=13,455$$

- G: Tasa de crecimiento. Se asume un crecimiento a perpetuidad del 3,5%

6.7.2.2 VAN y TIR

El VAN y la TIR son los métodos más populares utilizados para evaluar la viabilidad o no del proyecto. En este caso, ambos métodos sugieren avanzar con el proyecto. El VAN, arroja un Valor Actual Neto del proyecto de USD 4.289.645.- La TIR, tasa interna de retorno, del proyecto es 65,32%

6.7.2.3 Payback

En el escenario proyectado, el punto de equilibrio es alcanzado a principios del tercer año, específicamente al finalizar el primer mes del tercer año ya estaríamos recuperando la inversión y generando utilidades genuinas. Para ese entonces, se proyecta estar facturando en promedio (dada la estacionalidad del mercado) USD1.500.000 y tener 3 millones de usuarios.

6.7.3 Técnica Prospectiva: Creación de escenarios alternativos

Hasta el momento, todo el análisis se viene realizando sobre el escenario que vamos a llamar “ más probable” como consecuencia del análisis del entorno y del mercado realizado en los apartado 6.3.

Como alternativa a ese escenario y dado que estamos haciendo prospección, se proponen dos escenarios alternativos al que llamaremos optimista o de expansión y otro pesimista o de retracción.

6.7.3.1 Escenario 1: Optimista o de expansion

En este primer escenario, se estima que el mercado crecerá en los próximos 5 años un 35% (recordemos que en el escenario más probable el crecimiento de la demanda estimado es del 21%). La participación de mercado de la empresa el primer año se mantiene según el plan dado que el periodo de prueba y puesta a punto pero luego crece en lugar de un 5% anual, un 7% anual. La estructura de costos se mantiene constante (como porcentaje de la facturación dado que la mayor incidencia es de costos variables) y se supone una tasa de crecimiento a perpetuidad del 5% en lugar del 3,5%.

Escenario Optimista	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
FCFF		-\$ 423.028	-\$ 1.663.671	\$ 3.090.350	\$ 5.288.494	\$ 7.998.714		
Tasa de dto	13,46%							
Discount Factor		0,88	0,78	0,68	0,60	0,53		
FCFF PV		-\$ 372.859	-\$ 1.292.469	\$ 2.116.103	\$ 3.191.813	\$ 4.255.024		
Terminal Value							\$ 94.603.359	
Terminal Value PV							\$ 50.325.530	
Tasa de crecimiento a perpetuidad	5,00%							
Firm Value	\$ 58.596.000							
TIR	115,42%							
VAN	\$ 7.897.611							
PayBack	2,16	Dos años y un mes						

6.7.3.2 Especenario 2: Pesimista o de retraccion.

En este segundo escenario, el de retracción, la demanda se mantiene constante, es decir, no se observa un crecimiento en volumen de pasajeros y la empresa mantiene a lo largo de los años una participación de mercado del 5%. Si se da este escenario, se estima que al finalizar el primer año cuando según la proyección original se esperaba levantar capital e invertir USD 3.000.000, dicha inversión se achica a la mitad invirtiendo USD1.500.000

El crecimiento a perpetuidad se proyecta en el 3%.

Escenario pesimista	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
FCFF		-\$ 423.028	-\$ 679.073	\$ 876.857	\$ 932.787	\$ 988.717		
Tasa de dto	13,46%							
Discount Factor		0,88	0,78	0,68	0,60	0,53		
FCFF PV		-\$ 372.859	-\$ 527.556	\$ 600.424	\$ 562.973	\$ 525.961		
Terminal Value							\$ 9.456.880	
Terminal Value PV							\$ 5.030.715	
Tasa de crecimiento a perpetuidad	3,00%							
Firm Value	\$ 6.192.517							
TIR	31,25%							
VAN	\$ 788.943							
PayBack	3,32	Tres años y cuatro meses						

6.7.3.3 Escenarios ponderados: Van del proyecto.

Si le otorgamos una probabilidad de ocurrencia a cada uno de los escenarios, a través de la ecuación del promedio ponderado podemos obtener un nuevo valor de la compañía contemplando la probabilidad de ocurrencia de distintos escenarios. Para el análisis en

cuestión, dispondremos que la probabilidad de ocurrencia del escenario más probable es del 50% y a probabilidad de ocurrencia del escenario optimista y pesimista es del 25% cada uno.

$Van\ del\ proyecto = 0,50 \times 4.289.645 + 0,25 \times 7.897.611 + 0,25 \times 788.943$

$Van\ del\ proyecto = USD\ 4.316.461$

6.7.4 Estrategia de salida de los inversores

El plan de negocios planteado, contempla la necesidad de levantar capital en etapas tempranas del proyecto para poder solventar los costos necesarios para llevar adelante el negocio. Por este motivo, y con el fin de que los inversores puedan a futuro recuperar la inversión realizada, parandonos en el año 5, se prevén una estrategia para recuperar el capital accionario cedido en manos de inversores.-

Esta estrategia contempla distintas alternativas pero tanto la probabilidad de ocurrencia como su atractivo dependen en gran medida de la evolución de múltiples variables que pueden asumir comportamientos futuros hoy impredecibles.

Por lo anteriormente descrito, se opta por dejar presentadas las alternativas en términos generales, sin precisiones numéricas:

- **OPCION 1:** Venta de la App puede ser directamente a las compañías de cruceros o asociaciones de las mismas, a los grandes players del mercado de redes sociales del mundo como ser Facebook/instagram, Snapchat, etc o a páginas/portales creadores de contenido relacionados con el turismo como ser TripAdvisor, Booking entre otros. En este caso, aprovechando la capitalización y el KnowHow de esta experiencia, se prevé continuar con la compañía transformándola en una empresa tecnológica creadora de soluciones digitales y de vanguardia donde HoHo! solo fue un producto de su portafolio.
- **OPCIÓN 2:** La expansión del modelo de negocios hacia otros mercados de similares características como ser el de las cadenas de Hoteles All Inclusive donde el modelo de negocios y las funcionalidades del mismo se adaptan perfectamente. En esta opción no está tan claro como sería la estrategia de los inversores pero posiblemente de ocurrir sea un momento bisagra donde se pondrá a disposición la opción de salida para inversores que consideren apropiado hacerlo.

- **OPCIÓN 3:** Recurrir al sistema financiero tradicional para fondar una recompra de acciones. Dentro de esta opción se debería analizar la salida a bolsa con alguna oferta pública de IPO o apertura de capital.

En todos los casos y siempre que no medie ninguna alteración importante en las expectativas futuras de la empresa, podemos estimar el valor aproximado de cómo se creó valor para los accionistas:

Inversión inicial: USD3.400.000

VAN: USD 4.316.461

Se creó valor para los accionistas en USD1.316.461 en un horizonte de 5 años.-

7 Conclusión

Hemos llegado al final del trabajo y es el momento de repasar los objetivos planteados inicialmente y reflexionar sobre si el alcance del trabajo estuvo a la altura de los mismos.

En mi opinión, se trabajó de manera meticulosa y consistente cada una de los objetivos llegando a esta instancia con un “Business Plan” detallado, trabajado con profundidad y profesionalismo.

El presente trabajo fue realizado teniendo en consideración gran parte de las herramientas y conceptos desarrollados durante el cursado del MBA llevando los mismos a la implementación práctica mediante la adaptación en este plan de negocios.

El plan de negocio desarrollado invita desde el momento cero a pensar en grande, a apasionarse con lo que uno hace, a ser disruptivo y crear valor donde hoy no lo hay, siempre con una mirada desafiante al futuro y buscando construir puentes que ayuden a conectar lo que está pasando hoy con lo que vendrá.

Considero que el principal motor que puede hacer que cualquier plan de negocios funcione es la motivación, como a mi me gusta renombrarla motivACCION y cuando indago que motivó al equipo creador de esta idea (del cual soy parte) a pensar en este negocio, me encuentro con la siguiente respuesta: Nos motiva a emprender el proyecto la idea de crear un nuevo mercado donde existen una necesidad sin cubrir entre oferentes y demandantes. Nos motiva vincular personas con intereses y culturas diversas. Nos motiva estar llevando

adelante un proyecto que puede ser escalable hasta un nivel global. Mientras generamos un proyecto que satisface nuestras necesidades e intereses estamos también impactando sobre la sociedad.

El estudio económico financiero realizado, permite soñar y entusiasmarse en que si se logra crear una APP de calidad y conseguir la asociación estratégica con las compañías de cruceros, la solución planteada al problema es muy interesante y la viabilidad económica financiera del proyecto entusiasma a salir a buscar capitales.-

Desde el punto de vista del equipo y la estructura propuesta es lo suficientemente flexible como para permitir ir escalando a medida que el negocio lo requiera sin entrar en demasiados costos fijos que nos quiten operatividad.

8 Bibliografía

- BARROW Paul - Cómo Preparar y Poner en Marcha Planes de Negocio – Ediciones Gestión 2000 – Año 2002.
- BLANK Steve , DORF - El manual del Emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa – Grupo Planeta – España 2013
- KAWASAKI Guy - El arte de empezar 2.0. – Editorial Deusto.
- MAESTRE Raúl Jaime - El Libro Verde Del Emprendedor Colaborativo - Editorial: Gerust Creaciones 2015.
- THIEL Peterl - De cero a uno. Cómo inventar el futuro – Ediciones gestión 2000 – 2015
- WAGNER Tony - Creando Innovadores: La formación de los jóvenes que cambiarán el mundo – Editorial Kolima año 2014.
- KIM, W. Chan y MAUBORGNE, Renée. Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. 1a ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2005.
- DRUCKER, Peter. La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. 6a ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1998.
- LAUDON, Kenneth C. y GUERCIO TRAVER, Carol. E-commerce: negocios tecnología y sociedad. 4a ed. México: Pearson Educación, 2009.

- LOVELOCK, Christopher y otros. Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. 1a ed. México: Pearson Educación, 2004.
- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. 1a ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2010.
- ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. y JAFFE, Jeffrey F. Finanzas Corporativas. 9a ed. México DF: McGraw-Hill Educación, 2012.
- SANJURJO, Miguel y REINOSO, María del M. y otros. Guía de Valoración de empresas. 2a ed. Madrid: Pearson Educación, 2003.
-

Otras Fuentes:

- CLIA: Asociación internacional de líneas de cruceros. 2017 Annual report
- CLIA: Asociación internacional de líneas de cruceros. 2019 cruise trends & industry outlook.
- Reporte 2019 Global Digital Overview (JAN2019) realizado por las empresas We are Social y Hootsuite
- <https://www.quora.com/What-is-the-best-way-to-monetize-an-app>
- <https://theappsolutions.com/blog/marketing/monetize-app/>
- https://www.espap.pt/Documents/espap_lab/20160212_Gartner_Data_Monetization_Presentation.pdf
- <https://www.birst.com/wp-content/uploads/2016/10/Birst-Monetizing-the-Data-Exhaust-Top-10-Industries.pdf>
- Start-Up-Loans-Company_Business-Plan_Guidance-on-using-the-template1.pdf
- <https://www.acamica.com/cursos/8/el-arte-de-emprender-desde-america-latina>
- <https://www.cpiicyl.org/system/files/documentos/documentacionEventos/Lean%20StartUp.EXECyL..pdf>
- <http://pqs.pe/sites/default/files/el-estado-del-arte-del-emprendimiento-lean-en-espana.pdf>
- <https://www.delawarellc.com/es/learning/Delaware-LLC-difference.htm>
- <https://cnnespanol.cnn.com/2019/06/05/la-prohibicion-de-ee-uu-a-los-cruceros-en-cuba-causa-confusion-e-incertidumbre-entre-los-viajeros/>
- <https://www.voanoticias.com/a/ee-uu-cobra-tarifas-mas-altas-por-productos-chinos-que-llegan-por-mar/4941705.html>

- <https://www.perfil.com/noticias/bloomberg/bc-reembolsos-fiscales-extenderan-auge-minorista-en-eeuu-a-2019.phtml>
- <http://www.rayramcreativity.com/tendencias-de-social-media-2019/>
- <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-social-media-redes-sociales/>
- <https://www.vivireuropa.com/viajar-con-tinder/>
- <https://portalcruceros.cl/msc-cruceros-recluta-9-influencers-para-capturar-viaje-de-11-9-dias-por-el-mundo/>
- https://elpais.com/economia/2019/08/07/actualidad/1565167852_253423.html
- <https://delaossa.co/blog/42-ventas/257-las-7-etapas-de-los-procesos-de-venta-efectivos>
- <https://es.slideshare.net/rafaolivar/proceso-ventas-digital-e-commerce-1>
- <http://incenta.com/es/blog/las-4-fases-del-proceso-de-ventas-digitalizado/>
- <https://www.infrontanalytics.com/fe-ES/62396NU/Facebook-Inc-/Beta>
- <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLnNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAK49a1M_DIdETO9DGkduWdrl7hL1IYtDMgNoQZa9EoRi385Pc-kuVldsHDExC2UT6B9xQAcrtrwqglunZX7fXgiDcLwgCgQlsTVb-aVSwN0Wm_M52IMsWVx1Y-x_kMiP0oAlhCgSbtudFs wjpYBSjD89h37VWp7ZIJ1oWV_sZ-n
- <https://marketing4ecommerce.net/cambios-en-facebook-quiza-todavia-no-conozcas/>
- <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- <https://www.matrizfoda.com/dafo/>