



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO PARA UNA  
APLICACIÓN MÓVIL DE GUÍAS DE TURISMO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN  
PARA LA GLOBALIZACIÓN**

**VIOLETA CRISTINA ALDAY ALVARADO**

**PROFESORA GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO PARA UNA APLICACIÓN MÓVIL DE GUÍAS DE TURISMO

La industria del turismo se ha distinguido por un crecimiento ininterrumpido a lo largo del tiempo y un sostenido aumento en ingresos a raíz del gasto en tours y actividades, con las empresas de este sector finalmente adaptándose a la era digital y el fenómeno de la economía colaborativa entregando a las personas mayor flexibilidad, personalización y autenticidad para elegir qué hacer en sus destinos. Con tal de aprovechar la creciente demanda global y democratizar la oferta para que más actores puedan participar ofreciendo sus servicios alrededor del mundo nace la idea de TouristLike, una aplicación móvil orientada al turismo que planea servir como plataforma para conectar a personas que quieran ofrecer sus servicios como guías turísticos del lugar donde viven con personas que buscan realizar actividades turísticas en estos destinos y que están dispuestas a pagar por ellas,

El presente trabajo de tesis tiene por objetivo desarrollar y validar un modelo de negocios para TouristLike, para lo cual se seguirá un procedimiento basado en la metodología Lean Startup, la cual se enfoca en validar con clientes reales los supuestos de un modelo de negocios a través de experimentos, reflejando los avances y su estado en un Business Model Canvas, donde se podrá visualizar y desarrollar dicho modelo.

Durante este proceso se realizaron exitosamente cuatro experimentos para validar la existencia de un mercado de guías y turistas y las principales características de la aplicación. Más del 80% de las personas consultadas indicó contratar tours usualmente en sus viajes y manifestó interés en ser parte de la plataforma como guía, además de validarse la importancia de una plataforma tecnológica capaz de ofrecer actividades turísticas organizadas por guías locales, de manera transparente y en tiempo real. Estos experimentos permitieron además elaborar su estructura de costos e ingresos, al validarse la disposición a pagar una comisión a TouristLike por parte de los potenciales guías a cambio de poder ofrecer sus servicios a través de la app. El proceso concluyó con la puesta en servicio de una landing page para la creación y contratación de panoramas turísticos, que permitirá dar a conocer el servicio y observar el comportamiento de los clientes.

La evaluación económica del modelo arrojó que será necesaria una inversión inicial de 70 mil dólares para el desarrollo de la plataforma y como capital de trabajo, y que al segundo año se alcanzará el retorno sobre la inversión. Después de tres años y considerando una tasa de descuento del 12%, se tendría un VAN de USD \$254.379 y una TIR del 28,9%, indicadores que recomiendan ejecutar el proyecto y perfilan a TouristLike como una plataforma viable en un mercado en constante crecimiento.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1: PROCESO DE DESARROLLO DE TRABAJO DE TÍTULO DE EMPRENDIMIENTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción .....	1
1.2 Objetivos .....	4
1.3 Metodología .....	4
1.4 Resultados Esperados .....	5
<b>CAPÍTULO 2: HISTORIA DEL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>6</b>
2.1 Semana 1 .....	6
2.1.1 Evidencia del Problema .....	6
2.1.2 Canvas Inicial .....	7
2.2 Semana 2 .....	12
2.2.1 Experimento 1: Mercado de guías turísticos .....	12
2.2.2 Canvas Resultante .....	15
2.3 Semanas 3 y 4 .....	16
2.3.1 Experimento 2: Mercado de turistas .....	16
2.3.2 Canvas Resultante .....	21
2.4 Semanas 5 y 6 .....	23
2.4.1 Experimento 3: Propuesta de Valor Guías .....	23
2.4.2 Canvas Resultante .....	28
2.5 Semanas 7 y 8 .....	30
2.5.1 Experimento 4: Propuesta de Valor Turistas .....	30
2.5.2 Canvas Resultante .....	36
<b>CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO RESULTANTE .....</b>	<b>37</b>
3.1 Resumen Ejecutivo .....	37
3.1.1 Concepto .....	37
3.1.2 Oportunidad y Estrategia .....	38
3.1.3 Ventajas Competitivas .....	38
3.1.4 Mercado y Proyecciones .....	39
3.1.5 Oferta .....	40
3.2 Modelo de Negocio .....	41
3.2.1 Segmentos de Clientes .....	41

3.2.2 Propuesta de Valor .....	42
3.2.3 Relación con los Clientes.....	43
3.2.4 Canales.....	43
3.2.5 Fuentes de Ingresos .....	44
3.2.6 Socios Clave.....	44
3.2.7 Actividades Clave .....	44
3.2.8 Recursos Clave.....	45
3.2.9 Estructura de Costos .....	45
3.3 Estructura de la Organización .....	47
3.4 Métricas y Flujos Proyectados .....	49
3.5 Oportunidades de Internacionalización .....	55
<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO A: ENCUESTA 1 .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO B: ENCUESTA 2 .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO C: FORMULARIO DE CREACIÓN DE TOURS .....</b>	<b>67</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Disposición a usar la app de los encuestados.....	20
Tabla 2.2: Distribución de respuestas acerca de nivel de importancia de ciertas características del producto.....	21
Tabla 2.3: Distribución por destino y tipo de actividad de la oferta de tours en el sitio web .....	31
Tabla 2.4: Cantidad de reservas para cada tour .....	34
Tabla 2.5: Periodo de reservas efectuadas, Montos a pagar y Personas que participarían en tours.....	35
Tabla 3.1: Sueldos líquidos de los empleados base de TouristLike .....	46
Tabla 3.2: Estructura organizacional a lo largo del tiempo .....	47
Tabla 3.3: Crecimiento de la cantidad de turistas y guías usando la app a través del tiempo.....	49
Tabla 3.4: Proyección de sueldos brutos a pagar en USD a lo largo del tiempo...	52
Tabla 3.5: Flujo de caja proyectado primeros tres años .....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Esquema del proceso de validación y construcción de modelos de negocio.....	5
Figura 2.1: Canvas TouristLike v1.0.....	8
Figura 2.2: Distribución demográfica de los encuestados .....	14
Figura 2.3: Distribución de respuestas a la pregunta “¿Te entusiasmaría ganar dinero, siendo guía y mostrando cosas de tu interés del lugar donde vives a grupos de personas en tus ratos libres complementando con tus actividades cotidianas?” .....	14
Figura 2.4: Canvas TouristLike v1.1 .....	15
Figura 2.5: Distribución de sexo y edad de los encuestados. ....	17
Figura 2.6: Nacionalidad de los encuestados.....	18
Figura 2.7: País de residencia de los encuestados .....	18
Figura 2.8: Conductas de turismo de los encuestados.....	19
Figura 2.9: Distribución de respuestas a las preguntas “¿Estarías dispuesto a descargar una aplicación que te ayude a encontrar panoramas turísticos creados por guías locales?” y “¿Pagarías por usar una aplicación para encontrar guías de turismo y contratar tours?” .....	20
Figura 2.10: Canvas TouristLike v1.2.....	22
Figura 2.11: Screenshot de la página de inicio de la web de TouristLike .....	24
Figura 2.12: Tipos de actividades creadas por los guías .....	25
Figura 2.13: Precio a cobrar por actividad.....	25
Figura 2.14: Método de pago preferido por los guías .....	26
Figura 2.15: Tipo de horario y cantidad de horas semanales que los guías podrían dedicar a la app.....	26
Figura 2.16: Máximo porcentaje que estarían dispuestos a pagar como comisión	27
Figura 2.17: Motivación por usar la app para tener descuentos como turista .....	28
Figura 2.18: Canvas TouristLike v1.3.....	29
Figura 2.19: Screenshot de la página web de TouristLike actualizada.....	31
Figura 2.20: Screenshot de la página web de TouristLike con los tours ofrecidos	32
Figura 2.21: Screenshot de la página web de TouristLike con un tour de ejemplo para reservar .....	33
Figura 2.22: Screenshot de la página web de TouristLike correspondiente al formulario de reserva .....	33
Figura 2.23: País y ciudad de domicilio de los usuarios que generaron reservas .	35

Figura 2.24: Destino y tipo de actividad de las reservas generadas .....	35
Figura 2.25: Canvas TouristLike v1.4.....	36
Figura 3.1: Canvas TouristLike final v1.5 .....	41
Figura 3.2: Variación del VAN a partir de la Tasa de Descuento .....	54

# CAPÍTULO 1: PROCESO DE DESARROLLO DE TRABAJO DE TÍTULO DE EMPRENDIMIENTO

## 1.1 Introducción

El presente trabajo describirá el proceso de búsqueda de un modelo de negocios escalable para el emprendimiento TouristLike, una aplicación móvil (app) orientada al rubro del turismo y que planea conectar personas que deseen mostrar sus ciudades (guías) con turistas nacionales e internacionales.

### *Descripción de la organización*

La organización corresponde a una startup liderada por la alumna, Ingeniero Civil Electrónica y egresada del Global MBA con más de 7 años de experiencia en el rubro de telecomunicaciones, y con vasta experiencia como viajera y usuaria de la industria del turismo. Este emprendimiento aún se encuentra en la fase de idea, sin un producto desarrollado ni ventas comerciales por el momento, por lo que para el desarrollo de prototipos y de las versiones comerciales de la aplicación se deberá buscar programadores con experiencia en el área de desarrollo de aplicaciones móviles. Además, se tiene pensado postular a programas de financiamientos para cubrir los gastos que se requieran para el desarrollo del producto.

La idea detrás de TouristLike es crear una plataforma (aplicación móvil) basada en los principios de la economía colaborativa, en la cual, mediante el uso de tecnologías digitales, existe un intercambio de servicios entre los propios clientes o usuarios de la aplicación a cambio de una retribución monetaria, formando una comunidad entre los participantes de este proceso. En este caso, el intercambio de servicios se realizaría a partir de personas que conocen de buena manera las ciudades o lugares donde viven, que ofrecerían sus servicios como guías para turistas a través de dicha plataforma con el objetivo de tener una fuente de ingreso adicional.

La plataforma está planificada para inicialmente desplegarse en Chile, con una rápida expansión a los países vecinos para abarcar toda Sudamérica. Esto debido principalmente a dos situaciones que ayudarían a que el servicio entregado por la aplicación fuera más fácilmente absorbible entre los países de la región y que se presente como una buena base para iniciar su funcionamiento:

- En primer lugar, según datos de la Organización Mundial del Turismo<sup>[1]</sup> (UNWTO), el turismo receptivo en Sudamérica se caracteriza por la llegada en su mayoría de habitantes de otros países del continente, incluso llegando a más del 80% en Chile, lo que haría que una rápida presencia a nivel continental sea de gran importancia para que turistas que se muevan a un país vecino tengan la posibilidad de usar la plataforma no sólo en ese viaje si no que en cualquiera que venga más adelante, y que al mismo tiempo al



volver a su lugar de origen puedan ser parte de la comunidad ya sea ofreciendo sus servicios como guía en su ciudad o dando a conocer la aplicación a otras personas que puedan estar interesadas.

- A partir de la experiencia personal como usuaria de la industria del turismo en Sudamérica por parte de la alumna, se ha podido observar un comportamiento relativamente homogéneo entre los países del continente, ya sea de los mismos turistas o los oferentes de actividades turísticas, lo que en opinión de la autora hace que comenzar funcionando en Chile y esperar un rápido crecimiento hacia los países vecinos sea no sólo una buena oportunidad, sino que algo totalmente factible debido a la similitud existente en el turismo sudamericano.

Por lo tanto, y puesto que un mercado como el del turismo es inherentemente internacional, la presencia de la plataforma en varios países sudamericanos desde un inicio se torna de suma importancia, y en este trabajo se tomará como punto de inicio que la aplicación desde un inicio tendrá este enfoque.

### *Descripción del negocio*

En la plataforma coincidirán dos segmentos de clientes, por un lado los Turistas, que son personas que están de visita en una ciudad y están interesados en conocerla y realizar actividades a través de guías locales, y por otro lado están los Guías, personas que conocen la ciudad donde habitan y que les interesa tener un ingreso adicional ofreciendo panoramas para turistas. Estos guías podrán crear y ofrecer una serie de panoramas y actividades que publicarán en la aplicación, indicando el tiempo del tour y el precio, y los turistas podrán ver esta oferta en un mapa en su smartphone y agendar tours a su gusto, pagando a través de la misma aplicación mediante tarjeta de crédito. A partir de cada transacción, TouristLike cobrará una comisión a los guías por el uso de esta plataforma.

TouristLike facilitará el proceso de búsqueda de tours y panoramas a turistas que muchas veces no saben dónde empezar a buscar, o no confían en las empresas de turismo tradicionales, ya sea por su alto precio o por la cuestionable calidad que los tours ofrecidos puedan tener. La plataforma móvil transparentará y facilitará la oferta de actividades de personas que sienten que tienen la capacidad de organizar panoramas en su ciudad, existiendo un sistema de calificaciones con el que los usuarios podrán acreditar la calidad de la oferta de cada guía, así fomentando el buen servicio y la creación de mejores experiencias.

### *Justificación de la oportunidad de globalización*

En el desarrollo de este trabajo, se buscará validar un modelo de negocios para este emprendimiento que busca tener presencia internacional debido a las características de la industria en que se desenvolverá. El turismo es una industria global que se ha transformado en un sector clave del progreso socio-económico a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación, y el desarrollo de infraestructura. Durante las últimas seis

décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo.

El turismo se ha distinguido por un crecimiento prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, donde las llegadas de turistas internacionales en el mundo han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000, y 1.235 millones en 2016. De igual modo, los ingresos por turismo internacional obtenidos por los destinos de todo el mundo han crecido 2.000 millones de dólares americanos en 1950 a 104.000 millones de dólares en 1980, 495.000 millones en 2000, y 1.220.000 millones en 2016<sup>[1]</sup>.

En Chile, el turismo ha generado un ingreso de divisas por sobre los 3 mil millones de dólares, con un ingreso de 5.6 millones de turistas en 2016, cifra que ha crecido en un 80% en los últimos 5 años<sup>[2]</sup>. Mientras tanto, en Sudamérica se ha observado un crecimiento constante de más del 6,6% anual en la cantidad de personas que visitan la región, con 32,8 millones de turistas en 2016 liderados por Brasil, Chile y Argentina como los países que reciben más visitantes, y percibiendo más de 27 mil millones de dólares como ingresos debido al turismo<sup>[1]</sup>.

Dentro de la industria, el gasto en tours, actividades, atracciones y eventos por parte de los turistas alcanzó los 135.000 millones de dólares, lo que supera el 10% de los ingresos globales por turismo. Hoy en día, este sector está pasando por un cambio extraordinario, donde las empresas finalmente se están adaptando a la era digital y han surgido muchas startups que ofrecen alternativas online, lo que pronostica un crecimiento del sector de actividades turísticas para alcanzar los 183.000 millones de dólares en 2020<sup>[3]</sup>. Es dentro de este sector donde TouristLike quiere penetrar, aprovechando la demanda global creciente en actividades y democratizando la oferta para que más actores puedan participar ofreciendo sus servicios alrededor del mundo.

TouristLike pretende establecer su funcionamiento desde un comienzo en Sudamérica, donde considerando que más del 10% de los ingresos indicados más arriba se deben al gasto en tours y actividades turísticas, el mercado regional se presenta como una plataforma muy atractiva para iniciar sus actividades hasta establecerse y alcanzar una madurez como compañía aprovechando el constante crecimiento que ha manifestado en los últimos años tanto en cantidad de visitantes como en ingresos. Una vez alcanzada esta madurez y que la presencia de TouristLike en Sudamérica haya alcanzado un porcentaje importante en el mercado de guías de turismo, el plan de la compañía será alcanzar otros mercados y expandir sus operaciones a estos. El aprendizaje que se obtenga en los primeros años de funcionamiento a nivel regional será de vital importancia para dar el salto a los mercados norteamericanos, europeos o asiáticos en un futuro cercano, siempre apuntando a aprovechar el crecimiento constante de una industria del turismo que no para de crecer y acercar a los turistas a nuevos destinos como nunca antes en la historia.

## 1.2 Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar y validar los elementos claves de un modelo de negocios escalable y repetible para TouristLike, una aplicación móvil que conectará turistas con guías de turismo.

Los objetivos específicos son:

- Validar la existencia de un mercado para el servicio ofrecido por la aplicación.
- Aprobar las características principales del producto mediante un análisis de lo que el mercado está demandando.
- Evaluar económicamente el modelo de negocio propuesto, validando la disposición a pagar que existe y el modelo de ingresos.

## 1.3 Metodología

En la búsqueda de un modelo de negocio escalable y repetible para el emprendimiento, se necesitará contar con un lenguaje compartido para que todos los *stakeholders* puedan comunicar el estado actual de éste. En este caso, se utilizará el marco conceptual ofrecido por el libro “Business Model Generation”<sup>[4]</sup>, donde a través de los 9 bloques principales que lo constituyen se logra entender, visualizar y desarrollar dicho modelo.

Además, se utilizarán los conceptos extraídos del libro “The Lean Startup”<sup>[5]</sup> para el desarrollo de metodologías repetibles y verificables para la generación de nuevos emprendimientos. En este libro, el autor indica que una startup debe estar diseñada para enfrentarse a situaciones de incertidumbre extrema, por lo cual es imprescindible contar con un proceso iterativo que nos permita cambiar de dirección cuando lo necesitemos. Este proceso está basado en el ciclo *Crear-Medir-Aprender*, donde se transforman las ideas sobre lo que puede funcionar en un producto, para a continuación medir cómo responden los consumidores ante los cambios introducidos, y por último en función de los resultados medidos, se toma la decisión de seguir con el plan actual o cambiar de estrategia. El fin de este proceso es, por tanto, validar las hipótesis que sostienen el modelo lo más temprano posible, e ir reformulando el modelo cada vez que un experimento arroje resultados que contradicen las hipótesis planteadas. El proceso termina cuando la solución plasmada en el modelo de negocio coincide con la demanda de los clientes finales, o en su defecto, cuando se descubra que el modelo no tiene viabilidad aunque se modifiquen significativamente los elementos que lo componen.

La figura 1.1 muestra de manera esquemática el proceso y los entregables de cada etapa.

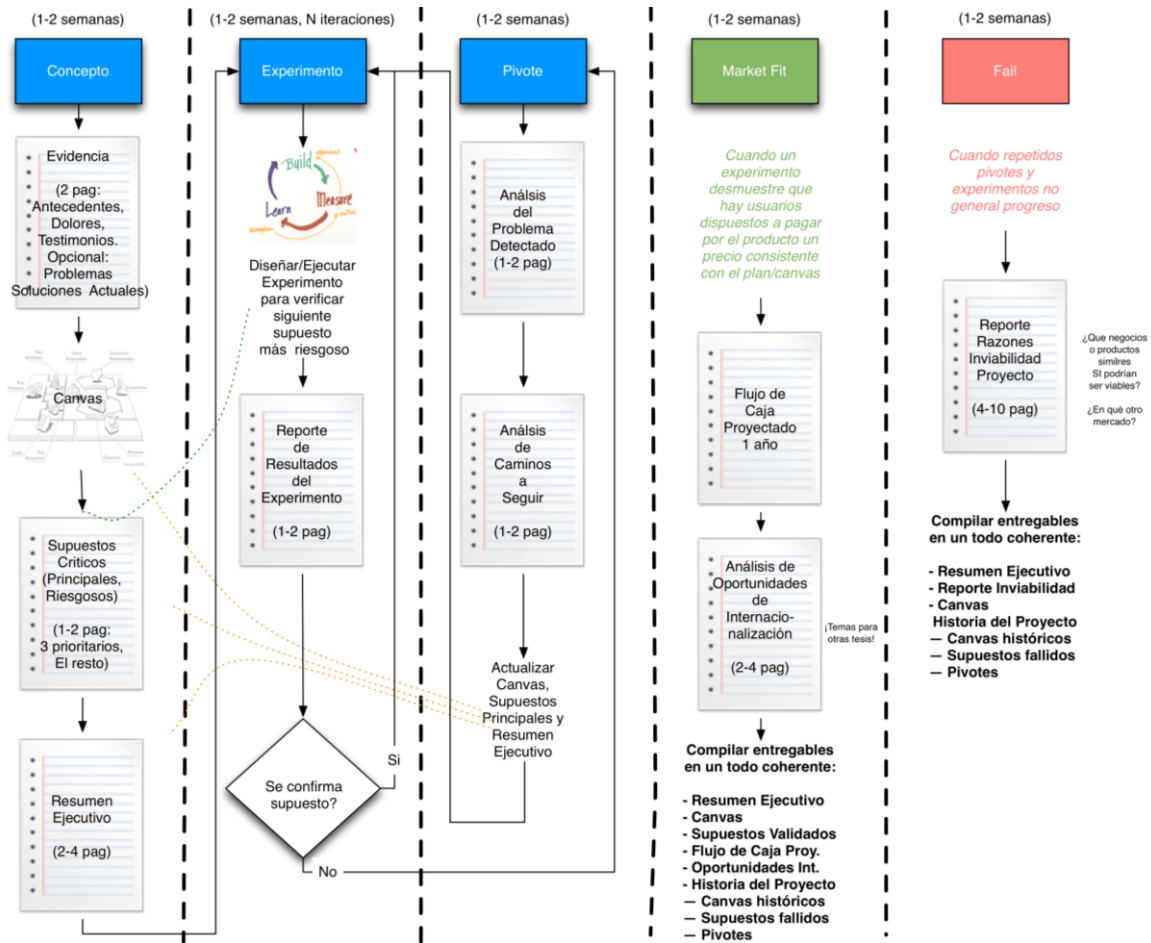


Figura 1.1 Esquema del proceso de validación y construcción de modelos de negocio.

## 1.4 Resultados Esperados

A través de este trabajo se pretende validar un modelo de negocio escalable y repetible para el emprendimiento TouristLike que, junto con la respectiva evaluación económica del negocio, sirva para comprobar la existencia de una necesidad real y permita establecer un negocio en torno a ella.

# CAPÍTULO 2: HISTORIA DEL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO

## 2.1 Semana 1

### 2.1.1 Evidencia del Problema

#### *Economía Colaborativa y Turismo*

Existen varias definiciones acerca de lo que es la economía colaborativa, incluso siendo denominada por algunas instituciones internacionales como “economía compartida”. La Comisión Europea, en su Comunicación al Parlamento Europeo acerca del tema<sup>[6]</sup>, define el concepto de la siguiente manera:

La «Economía colaborativa» se refiere a modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares. La economía colaborativa implica a tres categorías de agentes: (i) prestadores de servicios que comparten activos, recursos, tiempo y/o competencias —pueden ser particulares que ofrecen servicios de manera ocasional («pares») o prestadores de servicios que actúen a título profesional («prestadores de servicios profesionales»); (ii) usuarios de dichos servicios; y (iii) intermediarios que —a través de una plataforma en línea— conectan a los prestadores con los usuarios y facilitan las transacciones entre ellos («plataformas colaborativas»). Por lo general, las transacciones de la economía colaborativa no implican un cambio de propiedad y pueden realizarse con o sin ánimo de lucro.<sup>[6]</sup>

Este modelo económico se ha utilizado ya por algún tiempo en mercados business-to-business (B2B) y business-to-consumer (B2C), pero ha comenzado a evolucionar en los últimos años. En mayor medida, se ha hecho más fácil de usar y se ha extendido rápidamente a otros mercados como una modelo de economía inter-pares (peer-to-peer, o P2P), principalmente gracias a la innovación tecnológica. Las plataformas digitales son hoy en día el lugar donde la oferta se encuentra con la demanda de consumidores, y sin internet, estas plataformas no existirían, y sin dispositivos móviles, acceder a ellas no sería tan simple y conveniente como lo es ahora. Es más, la aparición de las redes sociales en internet ha conectado a la gente en comunidades, las cuales han tomado un rol activo en definir lo que el mercado necesita y en evaluar los servicios que se entregan. Por último, pero no menos importante, este crecimiento no podría haber sido alcanzado sin la presencia y facilidad que ofrecen los sistemas de pago online.

De acuerdo al estudio de PwC<sup>[7]</sup>, la economía colaborativa se está esparciendo a un paso rápido. Aunque esto crea numerosos beneficios, también plantea desafíos, especialmente para los negocios tradicionales que están luchando por sobrevivir. Para comprender el nivel de disrupción alcanzado por la economía colaborativa, Uber en el año 2015, con cinco años de existencia, operaba en más de 250 países y estaba evaluada en 41,2 mil millones de dólares<sup>[8]</sup>, una cifra que superaba el valor de capitalización de empresas como Delta Air Lines, American Airlines y United Continental. Según las proyecciones de la firma PwC, los principales sectores colaborativos tienen el potencial de incrementar sus ganancias globales de cerca de 15 mil millones de dólares en 2015 a alrededor de 335 mil millones para el 2025.

Al ser un fenómeno relativamente nuevo, la mayor parte de los datos de su impacto en el turismo proviene de las mismas plataformas. La economía colaborativa está modificando el mercado del turismo, entregando a las personas nuevas opciones de dónde quedarse, qué hacer y cómo moverse. En esta economía, cualquiera puede comenzar un negocio de turismo, y las plataformas digitales proveen un fácil acceso a una variedad de servicios, siendo incluso algunos de ellos de mejor calidad y más baratos que sus equivalentes tradicionales.

Los que abogan por la economía colaborativa afirman que brinda mayor flexibilidad, y algunos turistas valoran estas plataformas por su enfoque personalizado, autenticidad y contacto con ciudadanos locales. La economía colaborativa permitiría una mejor respuesta a los peaks de temporada en la demanda de servicios turísticos, por ejemplo en grandes ciudades donde el hospedaje tradicional esté casi saturado, o donde algunos eventos especiales hagan crecer repentinamente la demanda por alojamiento<sup>[9]</sup>.

Estudios empíricos<sup>[10]</sup> llevados a cabo entre usuarios de plataformas intermediarias en la oferta de servicios (Airbnb, Couchsurfing, Uber, BlaBlaCar, EatWith, etc.) han permitido analizar e identificar las razones de por qué consumidores representando distintos segmentos de mercado escogen servicios ofrecidos por estas plataformas. Los encuestados indicaron principalmente que el uso de plataformas basadas en conceptos de la economía colaborativa tienen un impacto positivo en el mercado desde el punto de vista del consumidor, con una mejor relación calidad/precio, un acceso más fácil y rápido, una mayor comodidad, y entregando la posibilidad de conocer gente nueva y experimentar un contacto auténtico con los anfitriones.

### **2.1.2 Canvas Inicial**

Durante la búsqueda del modelo de negocio final, se irá utilizando un Business Model Canvas<sup>[4]</sup> para reflejar la validación de los distintos supuestos que se plantearán. Este documento se modificará durante el desarrollo de esta tesis, reflejando el aprendizaje, las validaciones de hipótesis y el planteamiento de nuevos

supuestos que surjan a partir del ciclo Crear-Medir-Aprender, con los Experimentos y Pivotes correspondientes.

Este primer Canvas está completamente basado en supuestos, y según su criticidad éstos se irán validando semana a semana. Esta criticidad se muestra en la Figura 2.1 y está dada por el impacto en el modelo si es que el supuesto resulta ser falso, y dependiendo de qué tan crítico es cada supuesto éstos estarán representados por una escala de colores, siendo amarillo la menor criticidad, hasta rojo para los elementos que deben validarse en primer lugar. Una vez validados los supuestos durante el proceso serán representados en color verde.

<p><i>Socios clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías</li> <li>• Proveedores de mapas</li> <li>• Locales comerciales que ofrezcan descuentos</li> <li>• Inversionistas</li> </ul>	<p><i>Actividades Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y soporte de la aplicación</li> <li>• Evaluación de guías</li> <li>• Marketing</li> <li>• Búsqueda de convenios con comercios</li> </ul>	<p><i>Propuesta de Valor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de actividades creadas por guías locales</li> <li>• Búsqueda en tiempo real de un panorama en la app</li> <li>• Información del guía y el panorama ofrecido</li> <li>• Pago con tarjeta</li> </ul>	<p><i>Relación con los Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseñas y calificaciones a turistas y guías</li> <li>• Garantía de servicio</li> </ul>	<p><i>Segmentos de Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas</li> <li>• Guías</li> </ul>
	<p><i>Recursos Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma tecnológica</li> <li>• Guías verificados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de ingresos adicional</li> <li>• Flexibilidad en días y horarios de trabajo</li> <li>• Descuentos al ser turistas en otra ciudad</li> <li>• Pago con tarjeta y sin manejar efectivo</li> </ul>	<p><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones móviles</li> <li>• Sitio Web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Call Center</li> </ul>	
<p><i>Estructura de Costos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Empleados base</li> <li>• Marketing</li> </ul>		<p><i>Fuentes de Ingreso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión por actividad o panorama</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Cuota de suscripción premium</li> </ul>		

Figura 2.1: Canvas TouristLike v1.0

El Canvas inicial de TouristLike se describirá a través de los siguientes nueve bloques:

*Segmentos de Clientes (CS):*

Los dos principales grupos a los cuales TouristLike está enfocado son los llamados “guías” y los “turistas”. Un turista puede ser cualquier persona mayor de 18 años que posea una tarjeta de crédito, ya que se evitarán los pagos en efectivo, y que se encuentre visitando una ciudad y quiera conocerla realizando actividades a través de guías locales. Para utilizar el servicio, los turistas necesitarán instalar la aplicación en su dispositivo móvil y crearse una cuenta de usuario. Por otro lado, el segmento de guías corresponde a personas que conocen bien el lugar en que viven y que les interesa tener un ingreso extra ofreciendo actividades y panoramas para

turistas. Los guías deberán cumplir con algunos requerimientos extras antes de usar los servicios de la aplicación. Además de crearse una cuenta y registrarse, deberán aprobar una evaluación preliminar para certificar su identidad e idoneidad para funcionar como guías usando la aplicación.

#### *Propuesta de Valor (VP):*

La plataforma tecnológica es el centro en la creación de valor de TouristLike, ya que permite la existencia de un lugar donde guías y turistas pueden conectarse y eficientemente hacer el nexo entre oferta y demanda para ambos segmentos, de una manera sencilla y rápida. Esto reducirá cualquier asimetría de información, costes de transacción y precios al eliminar cualquier intermediario innecesario. Una de las ventajas competitivas de TouristLike será que cualquier persona, que conozca bien el lugar en donde vive y que se sienta capaz de ser guía, pueda crear panoramas a su medida y ofrecerlos a través de la plataforma, y así tener un ingreso de dinero extra manejando ellos mismos sus horarios y cobrando lo que entiendan como un precio justo para lo que están ofreciendo. A su vez, las personas que ofrezcan sus servicios como guías de turismo en la ciudad en que residen tendrán beneficios al utilizar la aplicación como turistas cuando se encuentren visitando otros lugares, generando así una comunidad de guías y turistas que ofrecerán y usarán la plataforma en ambos segmentos de clientes. Por otro lado, los turistas tendrán a su disposición una variedad de ofertas de panoramas turísticos en tiempo real, con lo que podrán simplemente una vez registrados en la aplicación, reservar y contratar tours teniendo a su disposición toda la información del tour en sí mismo y del guía que los llevará. Asimismo, la misma plataforma permitirá el pago online, cobrándosele a los turistas al momento de reservar un tour y efectuándose el pago al guía una vez completado el tour. De esta manera, se transparentará el tema de la transacción monetaria y se evitarán posibles estafas de uno u otro lado.

#### *Canales (CH):*

Los turistas y los guías deberán descargar e instalar en sus teléfonos la aplicación de TouristLike, la cual será el principal canal de comunicación, incluso después de la transacción en sí. La búsqueda y reserva de panoramas se deberá hacer a través de la aplicación móvil, ya que la componente de tiempo real e instantaneidad es lograda de esta manera, mientras que la oferta de tours por parte de los guías se podrá hacer mediante ya sea la aplicación o el sitio web con que contará TouristLike, de este modo facilitando la forma en que los guías subirán la información necesaria de su oferta a la plataforma. Las redes sociales a su vez serán primordiales para dar información acerca de los servicios y atraer nuevos clientes, publicando posibles ofertas o convenios, y entregando la posibilidad de que los clientes se enteren de noticias y novedades acerca de la aplicación. Adicionalmente, TouristLike contará con un Call Center que dará servicio al cliente para ayudar a resolver cualquier duda, recamo o problema de parte de turistas o guías.



### *Relación con los Clientes (CR):*

Como se mencionó anteriormente, el proceso de búsqueda y reserva de panoramas turísticos se hará completamente a través de la aplicación, por lo que no existirá ningún contacto real con gente de la compañía. El objetivo de esto es hacer que el uso del servicio sea lo más fácil y conveniente posible, eliminando intermediarios y reduciendo los costes de transacción relacionados a la compra. Sin embargo, y debido a que los guías serán los que tengan mayor contacto con los turistas, la experiencia de estos últimos dependerá en gran medida de la relación que logren establecer entre ellos. A pesar de que los guías no serán empleados de la compañía, éstos deberán cumplir con ciertos requisitos y la plataforma se encargará a través del sistema de reseñas y calificaciones de individualizar a los que entreguen servicios de mejor calidad y construyan una buena relación con los turistas y que, por lo tanto, promocionarán a TouristLike como compañía. Este sistema de calificación será hacia ambos lados, por lo que los guías también evaluarán a los turistas, creando de esta forma una comunidad con gente que entregue un buen servicio y que a su vez sean buenos clientes. Por último, la compañía ofrecerá una garantía de servicio a los turistas en caso de que los guías no entreguen el servicio comprometido o no estén satisfechos con la calidad de éste, todo esto como parte del servicio al cliente que entregará una rápida respuesta a cualquier problema que pueda surgir.

### *Fuentes de Ingreso (R\$):*

TouristLike generará ingresos a través de una comisión que se cobrará sobre cada pago realizado por los turistas. Cuando un guía cree y suba a la plataforma un panorama turístico, el valor de éste será determinado por el mismo guía (basándose en pautas relativas a la duración y/o complejidad del tour) y a este precio se le descontará un porcentaje que corresponderá a la comisión cobrada por TouristLike. Los turistas al reservar un panorama verán el precio definido por el guía y pagarán este valor, desconociendo el valor exacto que el guía ganará y lo que corresponderá a comisión a la compañía. Además, TouristLike pretende generar otros ingresos provenientes de la publicidad a comercios asociados, que podrán ser parte de los panoramas ofrecidos por los guías y obtendrán ganancias por su parte gracias a su visibilidad a turistas que visiten el lugar donde están establecidos. Por último, se espera crear un segmento premium a partir de una cuota de suscripción que traerá beneficios a turistas que sean usuarios frecuentes de la aplicación, ya sea mediante acumulación de puntos o descuentos en panoramas.

### *Recursos Clave (KR):*

Sin duda el principal recurso de TouristLike será la plataforma online, la cual será la razón de todas las eficiencias que la compañía ofrecerá a sus clientes. Éste será el

lugar de encuentro de guías y turistas, donde podrán comunicarse y establecer relaciones, y es donde el pago online permitirá las transacciones entre unos y otros. Por otro lado, si bien los guías no serán empleados de la compañía, la aplicación no puede funcionar sin éstos, por lo que serán un recurso clave para TouristLike ya que los tours en sí serán creados y gestionados por ellos.

#### *Actividades Clave (KA):*

Siendo la plataforma el recurso clave de TouristLike, una de las principales tareas será el desarrollo y mantenimiento de ésta. Por otro lado, la atracción de nuevas personas, tanto turistas como guías, será de gran importancia para la compañía, siendo una estrategia de marketing efectiva otra de las actividades claves de TouristLike. Será a través de esta estrategia que la comunidad se verá ampliada logrando un equilibrio entre la oferta y demanda de servicios turísticos en los lugares donde opere. La atracción de nuevos guías traerá consigo la necesidad de una evaluación previa de éstos para así asegurar su idoneidad en la oferta de panoramas. Por último, otra de las principales tareas para TouristLike será la búsqueda de convenios con comercios que quieran ser parte de los panoramas ofrecidos por los guías, permitiendo así descuentos o beneficios a los turistas que tomen tours involucrados con estos convenios y ofreciéndoles como nuevos potenciales clientes a dichos comercios a turistas que estará visitando el lugar donde estén establecidos.

#### *Socios Clave (KP):*

Los principales socios para TouristLike serán los guías que ofrezcan sus servicios de turismo a través de la plataforma. Si bien estos guías son uno de los segmentos de clientes de la aplicación, este grupo también será considerado como socio clave, ya que es el que permitirá el funcionamiento del negocio poniendo a disposición de turistas sus servicios y habilidades. También entran en esta categoría como socios clave los potenciales inversionistas que deseen aportar al negocio y los sistemas proveedores de mapas que permitirán la visualización en tiempo real de la oferta de panoramas turísticos. Por último, comercios que ofrezcan convenios y beneficios para turistas como parte de los panoramas ofrecidos por guías serán también socios clave para TouristLike.

#### *Estructura de Costos (C\$):*

Los principales costos en que incurrirá TouristLike tienen que ver con el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica, tanto de la aplicación móvil como del sitio web. También existirán costos asociados al marketing y a los pagos a los empleados de la compañía, los cuales no incluyen a los guías turísticos, disminuyendo costos y permitiendo precios más bajos en los panoramas ofrecidos.

## 2.2 Semana 2

La segunda semana se intentó probar uno de los supuestos clave: la existencia de un mercado objetivo de guías turísticos.

### 2.2.1 Experimento 1: Mercado de guías turísticos

*Supuestos a validar:*

- A) (CS): Existen personas que conocen de buena manera sus ciudades y estarían dispuestos a crear panoramas para turistas y ofrecer sus servicios como guías.
- B) (VP): Estos “guías” estarían motivados por tener un ingreso extra ofreciendo sus servicios como guías.

*Experimento:*

Definición: Encuesta para identificar potenciales guías turísticos, a partir de preguntas relacionadas a distintos comportamientos de los encuestados. Se busca caracterizar a personas que tengan interés en el turismo, que tengan cierta experiencia como usuarios de tours guiados y que se sientan entusiasmados con la idea de ganar dinero creando panoramas para turistas en el lugar donde viven.

Resultado esperado: Que al menos el 50% de los encuestados tengan algún grado de interés en ser parte del proyecto como guías turísticos, lo que además servirá para formar una base de datos con personas interesadas que puedan servir para experimentos posteriores.

Ejecución: Se confeccionó una encuesta a través de la plataforma Google Forms (ver Anexo A), y se publicó y viralizó a través de redes sociales (Facebook), apuntando a un público objetivo heterogéneo en cuanto a nivel socioeconómico, etario, y lugar de residencia. La encuesta fue creada con el fin que las personas que la respondieran fueran de a poco entendiendo la idea detrás lo que se buscaba, para finalmente responder directamente a la pregunta de si estarían dispuestos o no a ser guías.

Para que los datos obtenidos sean representativos de la población objetivo, se calculó el tamaño mínimo de la muestra a través de la fórmula correspondiente a universos muy grandes (más de 100.000 individuos):

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

, donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Desviación para lograr el nivel de confianza deseado

e: Margen de error máximo admitido

p: Proporción que se espera encontrar

Para efectos de este estudio, se asume un nivel de confianza del 95%, por lo que la desviación tendrá un valor de 1,96. Asimismo se admitirá un error máximo del 10% y al desconocer la proporción que se espera encontrar se asumirá un valor de 50%. Por lo tanto, al usar la ecuación antes descrita, podremos obtener el tamaño mínimo que deberá tener la muestra para que el experimento sea representativo.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(0,1)^2}$$
$$n = 96$$

Resultado: La encuesta estuvo publicada durante una semana, y durante este período se recibieron 220 respuestas diferentes, las cuales fueron recibidas a través de la plataforma para posteriormente procesar y validar los datos.

Demográficamente, las respuestas recibidas estuvieron compuestas en un 61,4% por mujeres y en un 37,7% por hombres, y la mayoría de los encuestados se encontraban entre los 25 y 40 años, siendo un 15,5% perteneciente al rango de 25 a 30 años, un 3,9% entre los 30 y 35 años, y un 21,4% entre los 35 y 40 años. Un 39,1% de los encuestados son solteros sin hijos, un 14,5% solteros con hijos y un 30% casados con hijos. Por último, el nivel educacional alcanzado por los encuestados está distribuido siendo la mayoría % universitarios que han completado el pregrado con un 35,9, y un 31,8% personas con un postgrado completo. Todo esto se puede observar en la Figura 2.2, a continuación:

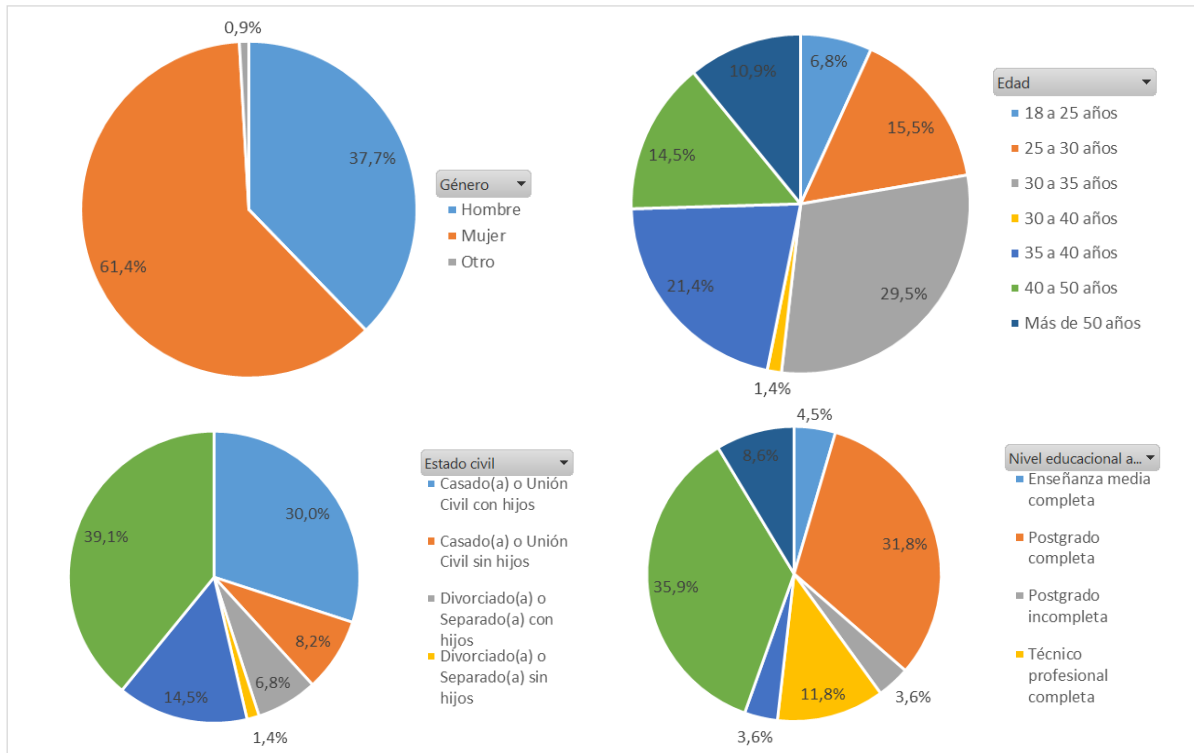


Figura 2.2: Distribución demográfica de los encuestados

El experimento para probar la existencia de un mercado de guías turísticos resulta ser satisfactorio, ya que sólo un 19,1% respondió no estar interesado a la pregunta “¿Te entusiasmaría ganar dinero, siendo guía y mostrando cosas de tu interés del lugar donde vives a grupos de personas en tus ratos libres complementando con tus actividades cotidianas?”. Por otro lado y tal como se muestra en la Figura 2.3, un 41,4% se mostró definitivamente entusiasmado con la idea, mientras que un 39,5% respondió que podría estar entusiasmado.

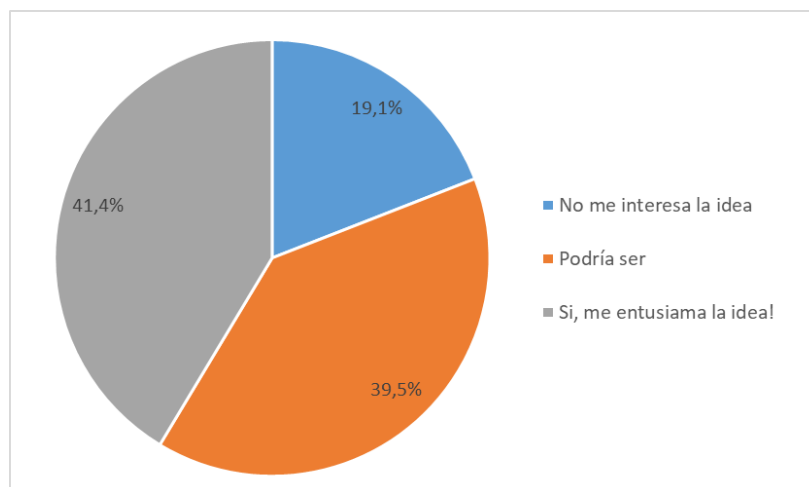


Figura 2.3: Distribución de respuestas a la pregunta “¿Te entusiasmaría ganar dinero, siendo guía y mostrando cosas de tu interés del lugar donde vives a grupos de personas en tus ratos libres complementando con tus actividades cotidianas?”

El hecho de que exista casi un 80% de personas que muestran interés en la idea de ganar dinero siendo guía del lugar donde viven sirve para validar de manera razonable ambos supuestos del experimento, pues demostraría que existe un potencial segmento de personas dispuestas a crear panoramas para turistas y que a la vez estarían motivados por tener un ingreso extra ofreciendo sus servicios.

## 2.2.2 Canvas Resultante

Se refleja en color verde en la Figura 2.4 como supuestos validados el hecho de que existe un segmento potencial de clientes que harán de guías turísticos y que estarán motivados por tener una fuente adicional de ingresos.

<p><i>Socios clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías</li> <li>• Proveedores de mapas</li> <li>• Locales comerciales que ofrezcan descuentos</li> <li>• Inversionistas</li> </ul>	<p><i>Actividades Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y soporte de la aplicación</li> <li>• Evaluación de guías</li> <li>• Marketing</li> <li>• Búsqueda de convenios con comercios</li> </ul>	<p><i>Propuesta de Valor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de actividades creadas por guías locales</li> <li>• Búsqueda en tiempo real de un panorama en la app</li> <li>• Información del guía y el panorama ofrecido</li> <li>• Pago con tarjeta</li> <li>• Fuente de ingresos adicional</li> <li>• Flexibilidad en días y horarios de trabajo</li> <li>• Descuentos al ser turistas en otra ciudad</li> <li>• Pago con tarjeta y sin manejar efectivo</li> </ul>	<p><i>Relación con los Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseñas y calificaciones a turistas y guías</li> <li>• Garantía de servicio</li> </ul>	<p><i>Segmentos de Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas</li> <li>• Guías</li> </ul>
<p><i>Estructura de Costos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Empleados base</li> <li>• Marketing</li> </ul>		<p><i>Fuentes de Ingreso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión por actividad o panorama</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Cuota de suscripción premium</li> </ul>		
<p><i>Recursos Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma tecnológica</li> <li>• Guías verificados</li> </ul>		<p><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones móviles</li> <li>• Sitio Web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Call Center</li> </ul>		

Figura 2.4: Canvas TouristLike v1.1

## 2.3 Semanas 3 y 4

En la tercera semana se propone validar el otro supuesto clave para el potencial éxito de la aplicación: la existencia de un mercado objetivo de turistas dispuestos a usar la plataforma. Este experimento tomó dos semanas debido a que se esperó el feedback de la profesora guía para así realizar un experimento más preciso.

### 2.3.1 Experimento 2: Mercado de turistas

*Supuestos a validar:*

- C) (CS): Existen personas que al ser turistas en otra ciudad están dispuestos a usar una aplicación móvil para buscar y contratar tours.
- D) (VP): A estos turistas les interesa la idea de buscar actividades o panoramas creados por guías locales.
- E) (VP): A estos turistas les importa tener con antelación información clara del guía y el panorama ofrecido.
- F) (VP): A estos turistas les gustaría poder acceder en cualquier momento a un guía turístico a través de una búsqueda en tiempo real de panoramas.
- G) (VP): Los turistas ven como una ventaja el poder pagar con tarjeta a través de la aplicación.

*Experimento:*

Definición: Se crea una encuesta con el fin de caracterizar potenciales turistas que estarían interesados en usar aplicaciones móviles para contratar turismo, y a su vez extraer información referente a sus comportamientos relacionados al turismo mediante preguntas relacionadas a distintas preferencias de los encuestados.

Resultado esperado: Que dentro del total de encuestados, por lo menos un 80% se encuentre interesado en descargar una aplicación que les ayude a encontrar panoramas turísticos, y dentro de ese porcentaje por lo menos un 10% esté dispuesto a pagar por usar dicha aplicación. Además, se espera que los encuestados le den una alta importancia en la escala de Likert a ciertas características de los tours que estarán incluidas en la encuesta, las cuales validarán otros de los supuestos más arriba enumerados relacionados a la propuesta de valor.

Ejecución: Se confeccionó una encuesta a través de la plataforma Google Forms (ver Anexo B), y se publicó y viralizó a través de redes sociales (Facebook y LinkedIn) y de contactos de la alumna.

Para que los datos obtenidos sean representativos de la población objetivo, nuevamente se calculó el tamaño mínimo de la muestra usando la fórmula correspondiente a universos muy grandes:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

En este caso, se asumió un nivel de confianza del 90%, por lo que la desviación tendrá un valor de 1,645. Asimismo se admitirá un error máximo del 5% y se espera encontrar una proporción del 80%. Por lo tanto, al usar la ecuación antes descrita, podremos obtener el tamaño mínimo que deberá tener la muestra para que el experimento sea representativo.

$$n = \frac{(1,645)^2 * 0,85 * (1 - 0,8)}{(0,05)^2}$$

$$n = 173$$

**Resultado:** La encuesta estuvo publicada durante 5 días, y durante este período se recibieron 202 respuestas diferentes, las cuales fueron recibidas a través de la plataforma, para posteriormente procesar y validar los datos.

En primer lugar, analizando la distribución demográfica de los encuestados, la Figura 2.5 muestra que tenemos que éstos fueron en su mayoría mujeres con un 65,4% de las respuestas frente a un 34,6% de hombres, y la mayoría de los encuestados se encontraban entre los 31 y 40 años, siendo un 25,3% perteneciente al rango de 31 a 35 años, y un 33,7% entre los 35 y 40 años.

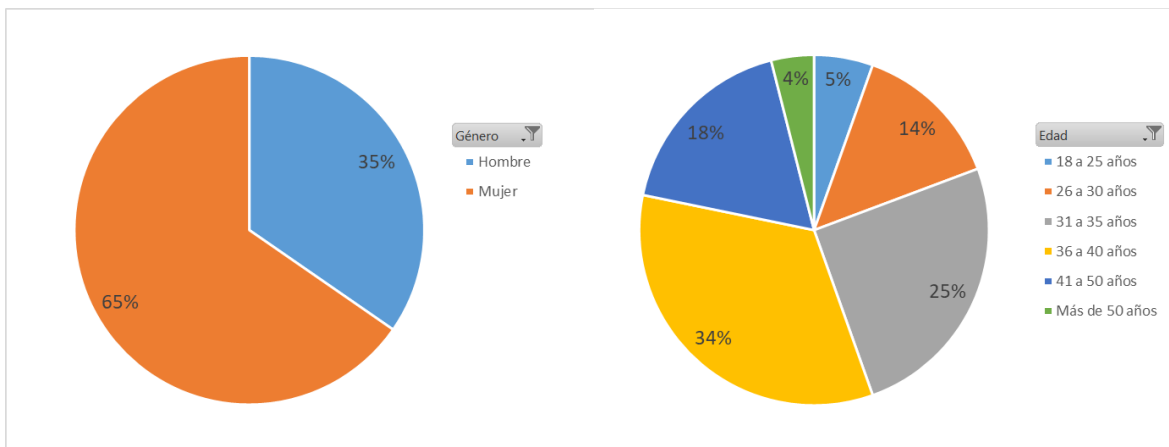


Figura 2.5: Distribución de sexo y edad de los encuestados.

Además, queriendo incluir la componente internacional en este trabajo se ha consultado la nacionalidad de los encuestados, resultando en un 21% de extranjeros de diversas nacionalidades (43 de 202 encuestados), con un 3% de nacionalidad



Argentina (6 personas), y de Canadá y de la India con un 2,5% cada uno (5 personas cada uno). En cuanto al país de residencia, un 77% son residentes en Chile (155 respuestas) y dentro del resto destaca un 10% de residentes en Canadá (21 respuestas). Todo esto se puede observar en las Figuras 2.6 y 2.7, a continuación:

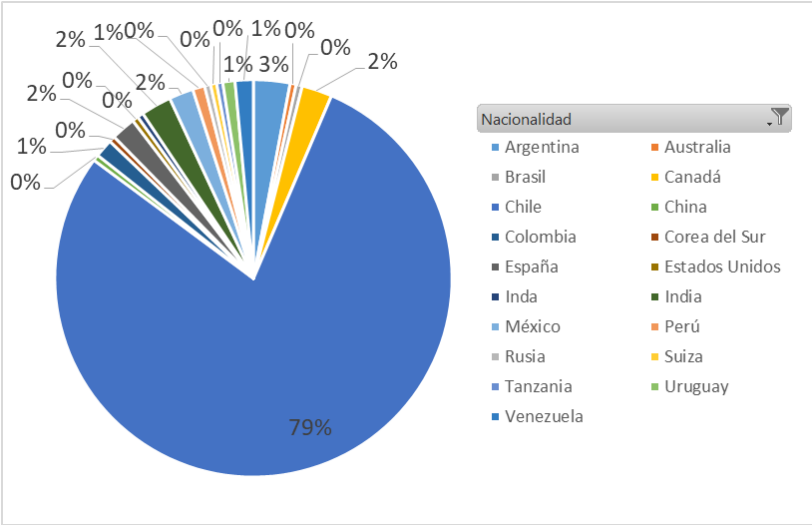


Figura 2.6: Nacionalidad de los encuestados

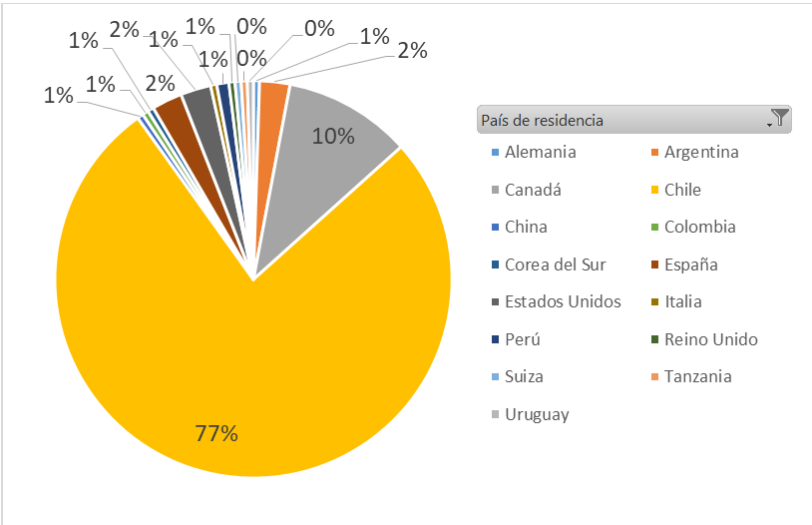


Figura 2.7: País de residencia de los encuestados

Si bien la gran mayoría de los encuestados corresponde a ciudadanos o residentes chilenos, debido principalmente al alcance que puede tener una encuesta de esta naturaleza y los recursos con los que se cuentan para ejecutarla, esta situación no limitará la temprana internacionalización planificada de la plataforma ya que como se expuso en la introducción la movilidad de turistas entre países del continente sudamericano y la homogeneidad en su comportamiento permiten extrapolar los resultados de este experimento para asumir que las conductas que se obtuvieron son aplicables a los países donde se planea funcionar.

El experimento contaba con diferentes preguntas creadas para identificar distintos tipos de conductas de los potenciales usuarios de la aplicación. En primer lugar, se les consultó sobre la periodicidad con que viajaban fuera de su lugar de residencia, y si solían averiguar con antelación qué lugares turísticos visitar. A su vez, se preguntó si disfrutaban de realizar actividades fuera de lo común en sus viajes y si solían contratar tours guiados. En la Figura 2.8 se muestra un resumen con las respuestas obtenidas:

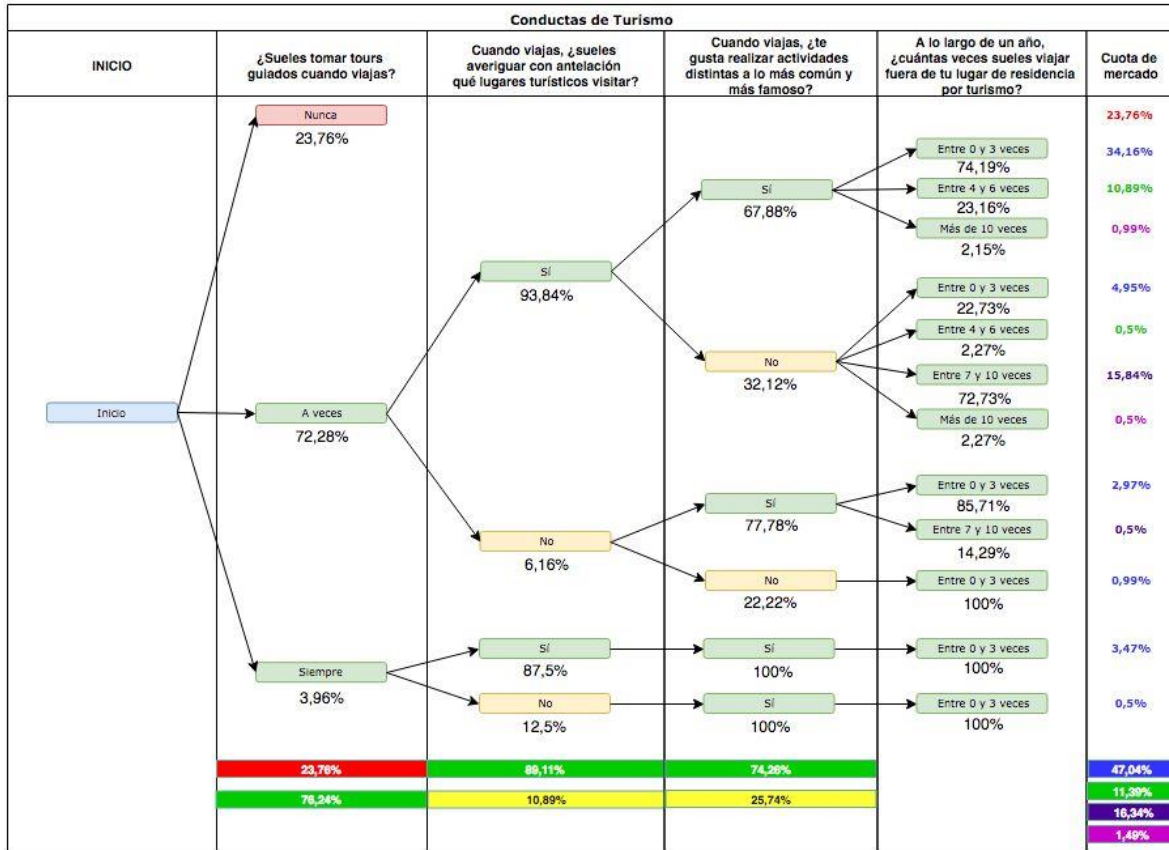


Figura 2.8: Conductas de turismo de los encuestados

El experimento para probar la existencia de un mercado de turistas que están dispuestos a usar una aplicación móvil para buscar y contratar tours se trató de validar mediante preguntas directas a los encuestados, siendo la primera “¿Estarías dispuesto a descargar una aplicación que te ayude a encontrar panoramas turísticos creados por guías locales?”, donde un 95,5% respondió que sí estaría interesado. Además, se les consultó sobre su disposición a pagar por una aplicación así mediante la pregunta “¿Pagarías por usar una aplicación para encontrar guías de turismo y contratar tours?”, a la cual un 20,3% respondió que sí estaría dispuesto. El resumen de estos resultados se muestra en la Tabla 2.1 y la Figura 2.9, donde vemos reflejados los datos que validarían de manera razonable el supuesto de que existe un segmento de personas que al ser turistas en otra ciudad estarían dispuestos a usar una aplicación móvil para buscar y contratar tours.

<i>“¿Estarías dispuesto a descargar una aplicación que te ayude a encontrar panoramas turísticos creados por guías locales?”</i>			<i>“¿Pagarías por usar una aplicación para encontrar guías de turismo y contratar tours?”</i>			
			Sí		No	
<b>Sí</b>	193	95.5%	40	20.7%	153	79%
<b>No</b>	9	4.5%	1	11.1%	8	88.9%
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>20.3%</b>	<b>161</b>	<b>79.7%</b>

Tabla 2.1: Disposición a usar la app de los encuestados

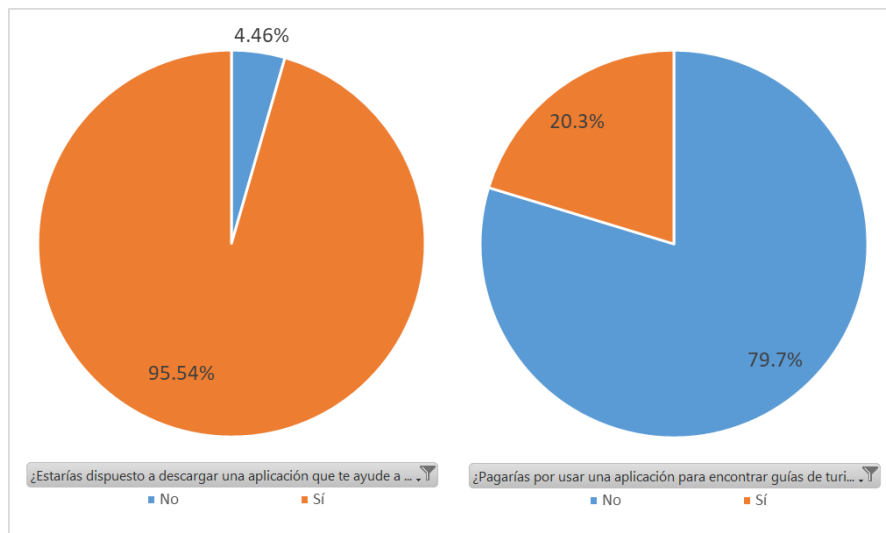


Figura 2.9: Distribución de respuestas a las preguntas “¿Estarías dispuesto a descargar una aplicación que te ayude a encontrar panoramas turísticos creados por guías locales?” y “¿Pagarías por usar una aplicación para encontrar guías de turismo y contratar tours?”

Continuando con la encuesta, y con el fin de validar los cuatro supuestos mencionados anteriormente relacionados a la propuesta de valor, es que se realizaron preguntas relativas a la valoración de características que podría tener el producto ofrecido, por lo que se elaboró una escala de 1 a 5 donde 1 significa que no es considerado Nada Importante y 5 es que es Muy Importante. A continuación, en la Tabla 2.2 se muestran los resultados obtenidos para cada característica consultada:

Características	Nada Importante					Muy Importante	Importancia	
	1	2	3	4	5	Media	Mediana	
Precio	1	2	31	84	84	4.23	4	
Duración	3	4	34	73	88	4.18	4	
Horario	8	7	31	96	60	3.96	4	
Calificaciones de otros usuarios	1	7	26	49	119	4.38	5	
Información de lo que incluye el tour	0	3	10	43	146	4.64	5	
Información acerca del guía	6	19	81	51	45	3.54	3	
Guías locales	8	15	73	52	54	3.64	4	
Pago por internet	15	20	42	68	57	3.65	4	
Búsqueda y reserva de panoramas turísticos en tiempo real y al instante	9	13	38	84	58	3.84	4	

Tabla 2.2: Distribución de respuestas acerca de nivel de importancia de ciertas características del producto

A partir de estos resultados, podemos ver que existe una tendencia a darle una gran importancia a las diferentes características presentadas, siendo las calificaciones de otros usuarios y la información clara de lo que incluyen los tours las más valoradas. Tomando en cuenta los datos obtenidos de este experimento es que el supuesto D no puede ser aún validado ya que esta encuesta no entrega información contundente de que los encuestados le den una gran importancia a que las actividades sean creadas por guías locales.

Por otro lado, existe una tendencia que indica que a los encuestados les importa mucho tener con antelación información clara del panorama ofrecido, si bien la información acerca del guía en particular no es de mayor importancia. También se ve una tendencia que indica que los turistas les interesaría poder buscar y reservar guías turísticas en tiempo real, y por último, se extrae de la encuesta que los turistas le dan bastante importancia a la posibilidad de pagar con tarjeta a través de internet. Todos estos resultados nos llevan a validar de manera razonable el resto de los supuestos indicados al comienzo del experimento, y en resumen, sólo el supuesto de la propuesta de valor que indicaba que a los turistas les interesa la idea de buscar actividades o panoramas creados por guías locales quedaría pendiente por validar pese a que existen indicios auspiciosos, y se deberá esperar a un experimento más adelante para contar con mejor información.

### 2.3.2 Canvas Resultante

Se refleja en color verde en la Figura 2.10 como supuestos validados el hecho de que existe un segmento potencial de turistas que usarían la aplicación y que le darán valor a la posibilidad de buscar en tiempo real panoramas y guías turísticas a través de la app, que les importará tener información con antelación acerca de los guías y el panorama ofrecido, y que les interesa tener la posibilidad de pagar con tarjeta de crédito a través de la misma app. Quedaría pendiente la validación del supuesto que tiene que ver con la oferta de actividades creadas por guías locales ya que aún

no existe suficiente información para indicar que esta es una característica valorada por los potenciales clientes.

<p><i>Socios clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías</li> <li>• Proveedores de mapas</li> <li>• Locales comerciales que ofrezcan descuentos</li> <li>• Inversionistas</li> </ul>	<p><i>Actividades Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y soporte de la aplicación</li> <li>• Evaluación de guías</li> <li>• Marketing</li> <li>• Búsqueda de convenios con comercios</li> </ul>	<p><i>Propuesta de Valor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de actividades creadas por guías locales</li> <li>• Búsqueda en tiempo real de un panorama en la app</li> <li>• Información del guía y el panorama ofrecido</li> <li>• Pago con tarjeta</li> <li>• Fuente de ingresos adicional</li> <li>• Flexibilidad en días y horarios de trabajo</li> <li>• Descuentos al ser turistas en otra ciudad</li> <li>• Pago con tarjeta y sin manejar efectivo</li> </ul>	<p><i>Relación con los Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseñas y calificaciones a turistas y guías</li> <li>• Garantía de servicio</li> </ul>	<p><i>Segmentos de Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas</li> <li>• Guías</li> </ul>
<p><i>Estructura de Costos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Empleados base</li> <li>• Marketing</li> </ul>		<p><i>Fuentes de Ingreso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión por actividad o panorama</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Cuota de suscripción premium</li> </ul>		

Figura 2.10: Canvas TouristLike v1.2

## 2.4 Semanas 5 y 6

En la quinta semana se intentó profundizar en el segmento de guías turísticos, evaluando su disposición al uso de una plataforma tecnológica para ofrecer sus servicios y su comportamiento.

### 2.4.1 Experimento 3: Propuesta de Valor Guías

*Supuestos a validar:*

- H) (VP): Los potenciales guías que prestarían sus servicios a través de la app preferirían tener un horario flexible para conectarse y trabajar.
- I) (VP): Estos guías prefieren que los turistas paguen con tarjeta a través de la app, así evitando manejar efectivo.
- J) (R\$): Los guías consideran justo y estarían dispuestos a pagar a TouristLike una comisión de lo que ganarían por las actividades creadas y guiadas por ellos.
- K) (KA, KR): Los guías estarían dispuestos a pasar por un proceso de evaluación previo para verificar su identidad e idoneidad. Con esto se contaría con un grupo de guías verificados.
- L) (CR): Un sistema de calificaciones a los guías es una buena idea para así hacer que la reputación de éstos sea visible y sirva para que los turistas puedan elegir con información aportada por usuarios anteriores.
- M) (VP): Los guías estarían motivados a dedicar su tiempo a guiar actividades si pudieran tener descuentos al usar la app como turista al visitar otras ciudades.

*Experimento:*

Definición: Se crea un formulario en la página web creada para la plataforma que deberá ser rellenado por las personas que dejaron su correo de contacto en la Encuesta 1, los cuales fueron personas que se mostraron interesadas en ser guías. Este formulario tendrá por objetivo recabar información más profunda acerca de la creación de panoramas para turistas y de las características que podría tener el uso de la plataforma por parte del segmento de guías.

Resultado esperado: Que dentro del total de personas contactadas a través de correo electrónico, por lo menos un 25% se registre en la página web y conteste el formulario. A su vez se espera que los usuarios en su mayoría valoren el tener un horario flexible para trabajar y el pago por tarjeta de crédito, que estén dispuestos a pagar una comisión por sus servicios, a ser evaluados previamente y a ser calificados por los turistas que contraten sus servicios. Por último, se espera que las personas que contesten se motiven a dedicar su tiempo a prestar servicios como

guías si es que así tienen descuentos cuando sean turistas y usen la app en otras ciudades.

**Ejecución:** Se puso en marcha la página web de la plataforma ([www.touristlike.com](http://www.touristlike.com), Figura 2.11) y se envió un correo electrónico a las 167 personas que estaban interesadas en ser guías de turismo según la Encuesta 1 y dejaron su información de contacto. En este correo se les indicó que estaban siendo contactadas debido a su interés previo y que eran invitadas a registrarse en la página web de TouristLike para después rellenar un formulario que serviría para el desarrollo de la plataforma.

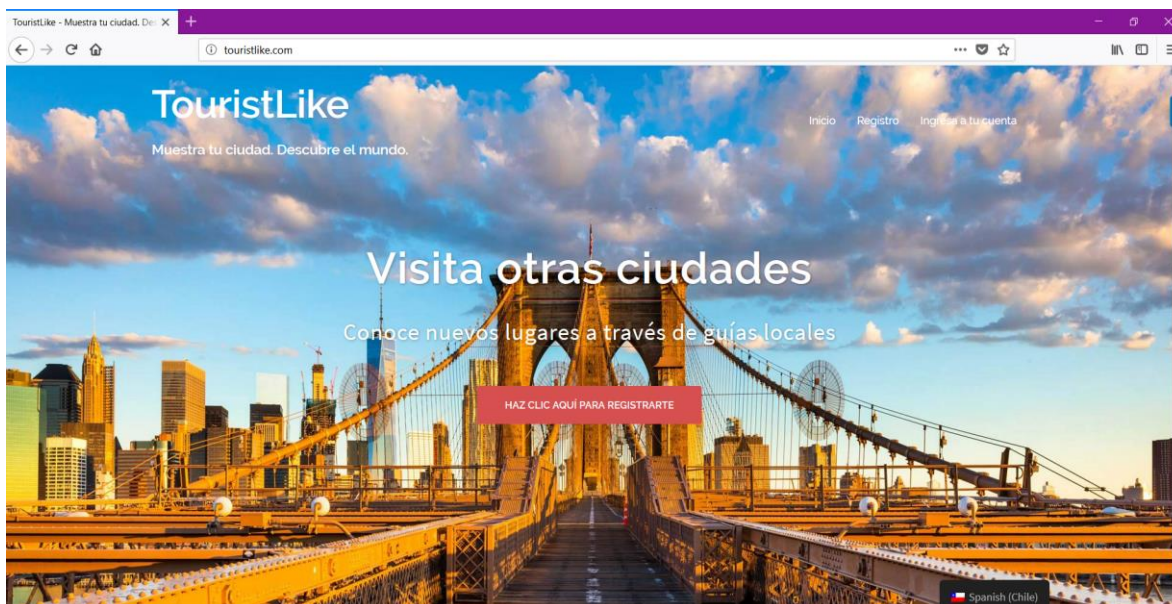


Figura 2.11: Screenshot de la página de inicio de la web de TouristLike ([www.touristlike.com](http://www.touristlike.com))

Una vez registrados, los usuarios serían redirigidos a una página donde se les explicaría de qué trata el proyecto para así contextualizarlos y motivarlos a contestar un formulario diseñado para emular la creación de un panorama por parte del potencial guía (ver Anexo C), indicando el tipo de actividad que crearía, el precio que cobraría y respondiendo a otras características que podría tener dicho panorama turístico. Una vez contactados los potenciales guías se esperó un plazo de 5 días para recoger los datos, período en el cual 59 personas se registraron en la página y 52 completaron el formulario creando una actividad turística.

**Resultado:** Las 52 personas que se registraron en la web y rellenaron el formulario corresponden al 31,14% de las 167 que fueron contactadas por correo electrónico, con lo que se alcanza el resultado esperado y la información recabada se considera suficiente para continuar.

Se les pidió a los usuarios registrados que rellenaran un formulario que emularía la creación de una actividad turística que estarían ofreciendo dentro de sus servicios

como guía. En primer lugar, se les dio el espacio para poner un nombre a su actividad y otorgarle una categoría, siendo en su mayoría las que corresponderían a un “paseo por la ciudad” con un 40,38% y a “salidas a bares y restaurantes” con un 23,08%, tal como se ve en la Figura 2.12. A su vez, se les pidió que pusieran un precio a la actividad que estaban ofreciendo, dando la opción de hacer un cobro por grupo o por persona, y tal como vemos en la Figura 2.13 un 36,54% declaró un precio de \$10.000 por persona.

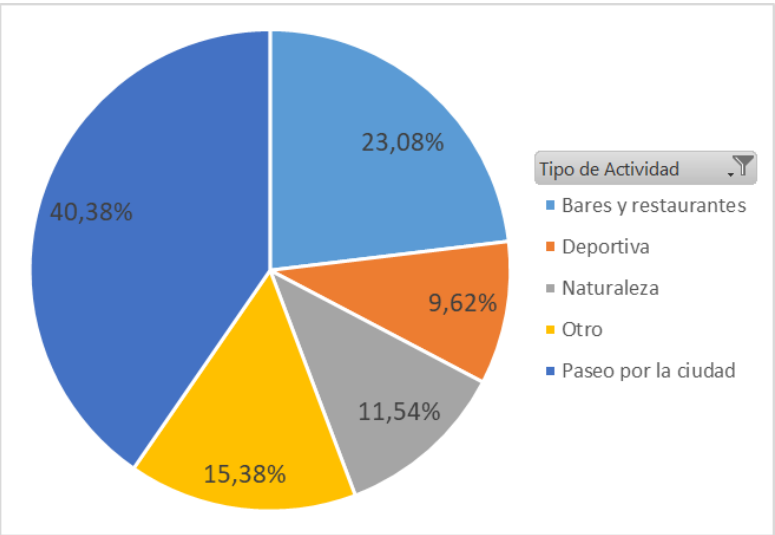


Figura 2.12: Tipos de actividades creadas por los guías

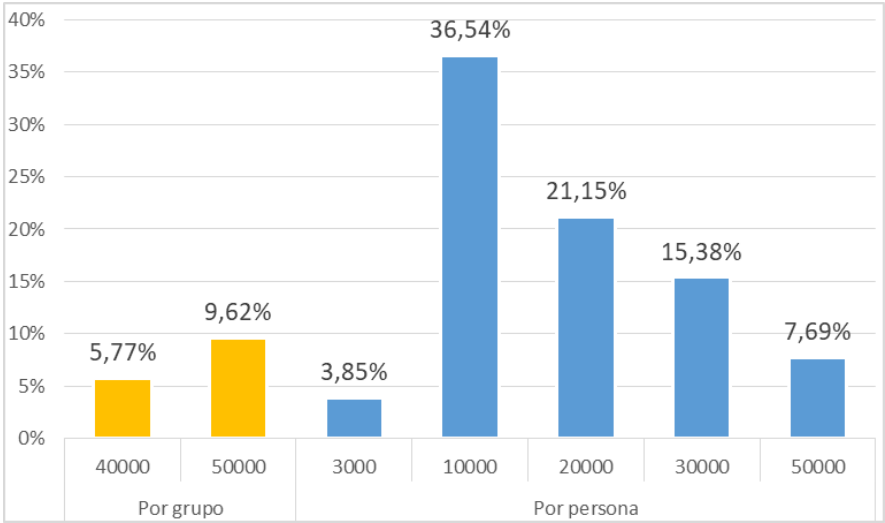


Figura 2.13: Precio a cobrar por actividad

Más adelante, a los usuarios se les pidió elegir si preferían que el turista realice el pago con tarjeta a través de la app o que el pago fuera en efectivo, decantándose un 69,23% por la opción electrónica, tal como se ve en la Figura 2.14. Con este resultado, se podría validar de manera razonable el supuesto de que los guías prefieren que los turistas paguen con tarjeta a través de la app, así evitando manejar efectivo, pero de todas maneras al ser un 30,77% un porcentaje importante que



prefiere el efectivo, no se descarta tener ambas opciones disponibles para el pago, tal como lo hacen hoy en día otras plataformas de economía colaborativa como Uber<sup>[11]</sup>.

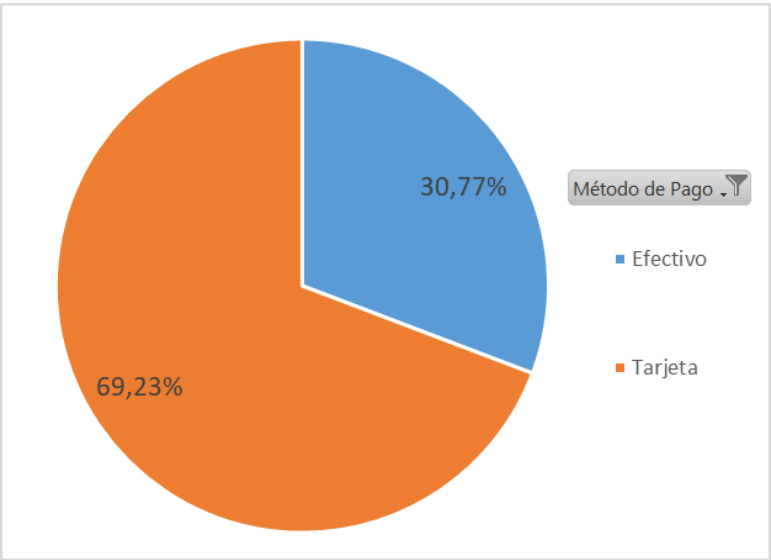


Figura 2.14: Método de pago preferido por los guías

A continuación, a los usuarios se les dio la opción de elegir entre tener un horario fijo donde pudiera ofrecer sus servicios con anticipación o tener un horario flexible donde al conectarse a la app quedaría visible para quien quisiera contratarlo y, tal como vemos en la Figura 2.15, el 76,92% prefirió esta última alternativa, validando así también el supuesto que indica que los potenciales guías que prestarían sus servicios a través de la app preferirían tener un horario flexible para conectarse y trabajar. Además, se les consultó sobre la cantidad de horas que podrían dedicar a la semana a ser guías, y un 38,46% expresó que podría ocupar entre 9 y 12 horas semanales a prestar sus servicios a través de la plataforma, y un 32,69% manifestó poder destinar entre 3 y 6 horas a la semana, como vemos en la Figura 2.15.

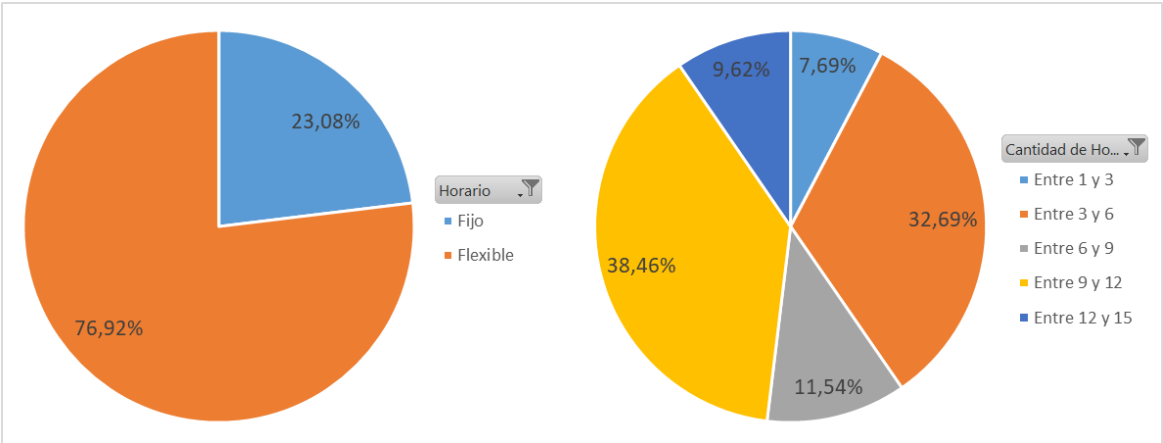


Figura 2.15: Tipo de horario y cantidad de horas semanales que los guías podrían dedicar a la app

Por otro lado, el 100% de los usuarios declaró considerar justo pagar una comisión de lo que ganaría como guía por el servicio que estaría prestando la app, y a partir de eso se les consultó cuánto sería el máximo porcentaje de comisión que estarían dispuestos a pagar, contestando en su mayoría con un 48,08% que un 10% sería el porcentaje hasta el que estarían dispuestos a pagar por utilizar la app, tal como vemos en la Figura 2.16. Con esta información, se valida también el supuesto que dice que los guías consideran justo y estarían dispuestos a pagar a TouristLike una comisión por el uso de la plataforma, lo que se convertiría en la principal fuente de ingresos para el negocio y será la base del funcionamiento y rentabilidad de la plataforma.

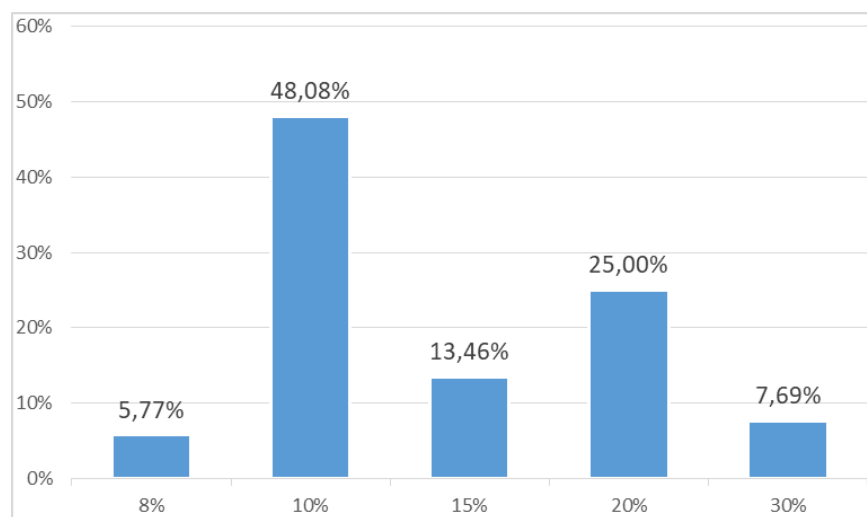


Figura 2.16: Máximo porcentaje que estarían dispuestos a pagar como comisión

Más adelante, se les consultó a los usuarios sobre su disposición a pasar por un proceso de evaluación previo para verificar su identidad e idoneidad para ofrecer sus servicios como guía, y sobre si consideraban buena la existencia de un sistema en donde los turistas puedan calificarlos y que su reputación fuera visible para todos los que quisieran contratarlos. Como respuesta, el 100% de los potenciales guías manifestó estar de acuerdo con ambas propuestas, validando la hipótesis de que una de las actividades claves para el negocio será la evaluación previa de los guías, dotando así de la plataforma de un “staff” de guías verificados que serán un recurso y socios clave para el funcionamiento de ésta, y por otro lado validando el supuesto de que un sistema de calificaciones a los guías será esencial para la relación con los clientes, sirviendo como fuente de información para los turistas que podrán elegir las actividades con información aportada por otros usuarios, una característica muy valorada en el Experimento 2 efectuado a turistas.

Por último, el 100% de los consultados se mostraron interesados por la opción de acumular descuentos por cada actividad que organice y guíe, para después usarlos cuando utilice la app como turista al visitar otras ciudades, y ante la pregunta de si esto los motivaría a dedicarle más tiempo a ser guía para así tener mayores

descuentos en un futuro, el 76,92% respondió afirmativamente a esta pregunta, como se indica en la Figura 2.17 a continuación y validando el supuesto M como una característica valorada por los guías y que los motivaría a utilizar más la app como guías turísticos.

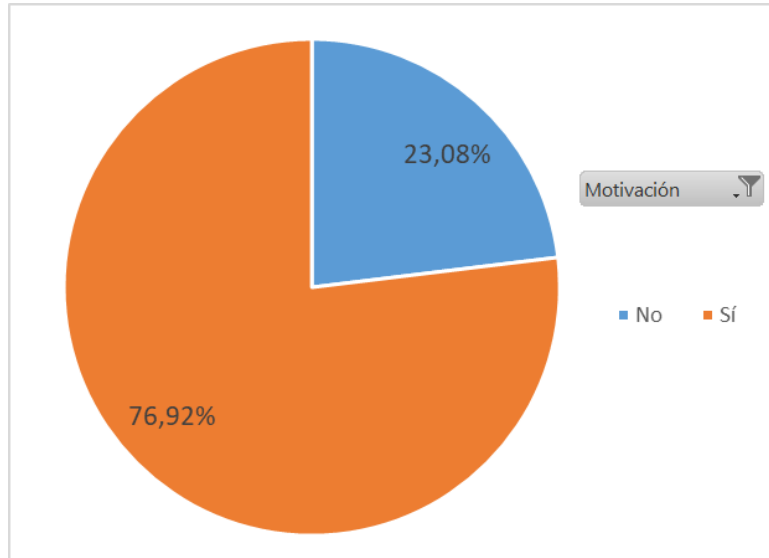


Figura 2.17: Motivación por usar la app para tener descuentos como turista

El experimento 3 resultó ser exitoso validando todos los supuestos propuestos para esta semana, y a partir de la respuesta de los usuarios contactados se cuenta con un grupo importante de personas registradas a la web como guías, las cuales serán la base para futuras pruebas y prototipos de la plataforma.

#### 2.4.2 Canvas Resultante

Se reflejan en color verde en la Figura 2.18 como supuestos validados todos los que fueron propuestos anteriormente en la sección 2.4.1, siendo la flexibilidad de horarios una característica valorada por la mayoría de los potenciales guías, así como la posibilidad de recibir pagos con tarjeta a través de la app evitando manejar efectivo. También se valida el hecho de que exista un sistema de calificaciones, que haya una evaluación previa para verificar a los guías, y que se puedan cobrar comisiones por el uso de la plataforma para la oferta de actividades por parte de los guías. Por último, se validó también el supuesto que tiene que ver con la valoración por parte de los guías de la posibilidad de tener descuentos al usar la app como turistas si es que utilizan la plataforma para ofrecer sus servicios como guía.

<p><i>Socios clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías</li> <li>• Proveedores de mapas</li> <li>• Locales comerciales que ofrezcan descuentos</li> <li>• Inversionistas</li> </ul>	<p><i>Actividades Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y soporte de la aplicación</li> <li>• Evaluación de guías</li> <li>• Contratos</li> <li>• Marketing</li> <li>• Búsqueda de convenios con comercios</li> </ul> <p><i>Recursos Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma tecnológica</li> <li>• Guías verificados</li> </ul>	<p><i>Propuesta de Valor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de actividades creadas por guías locales</li> <li>• Búsqueda en tiempo real de un panorama en la app</li> <li>• Información del guía y el panorama ofrecido</li> <li>• Pago con tarjeta</li> <li>• Fuente de ingresos adicional</li> <li>• Flexibilidad en días y horarios de trabajo</li> <li>• Descuentos al ser turistas en otra ciudad</li> <li>• Pago con tarjeta y sin manejar efectivo</li> </ul>	<p><i>Relación con los Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseñas y calificaciones a turistas y guías</li> <li>• Garantía de servicio</li> </ul> <p><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones móviles</li> <li>• Sitio Web</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Call Center</li> </ul>	<p><i>Segmentos de Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas</li> <li>• Guías</li> </ul>
<p><i>Estructura de Costos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Empleados base</li> <li>• Marketing</li> </ul>		<p><i>Fuentes de Ingreso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión por actividad o panorama</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Cuota de suscripción premium</li> </ul>		

Figura 2.18: Canvas TouristLike v1.3

## 2.5 Semanas 7 y 8

Durante estas semanas se decidió complementar el experimento anterior utilizando algunas de las actividades creadas por usuarios y exponiéndolas en el sitio web de TouristLike con el fin de evaluar el comportamiento del público con esta oferta y analizar su demanda de panoramas turísticos a través de una plataforma tecnológica.

### 2.5.1 Experimento 4: Propuesta de Valor Turistas

*Supuestos a validar:*

- D) (VP): Existen personas que les interesa la idea de buscar actividades o panoramas creados por guías locales.
- N) (C\$, KR, KA): La existencia de una plataforma tecnológica para la oferta de actividades turísticas, y por tanto su desarrollo y soporte, son esenciales para llegar al público objetivo.

*Experimento:*

Definición: Utilizando la página web creada para la plataforma, se publican diversas actividades turísticas creadas por las personas encuestadas en el experimento anterior y se dejan a disposición del público que visite la página para ser contratadas en una fase de pruebas, lo cual quiere decir que no se cobrará ningún precio y es solamente para fines estadísticos. El objetivo de este experimento será recibir la mayor cantidad de reservas posibles y analizar el uso de la plataforma por parte del segmento de potenciales turistas.

Resultado esperado: Se espera que dentro del plazo que se dé para recibir reservas se reciban por lo menos 30, y que por lo menos el 50% del total de las diferentes actividades ofrecidas tengan al menos una reserva hecha.

Ejecución: En primer lugar, se actualizó el sitio web de la plataforma ([www.touristlike.com](http://www.touristlike.com), Figura 2.19) para permitir la oferta de actividades turísticas. En el sitio web actualizado se publicó información acerca de lo que se trata el proyecto, con el fin de contextualizar a los visitantes y darles una idea de lo que verían dentro de la web.

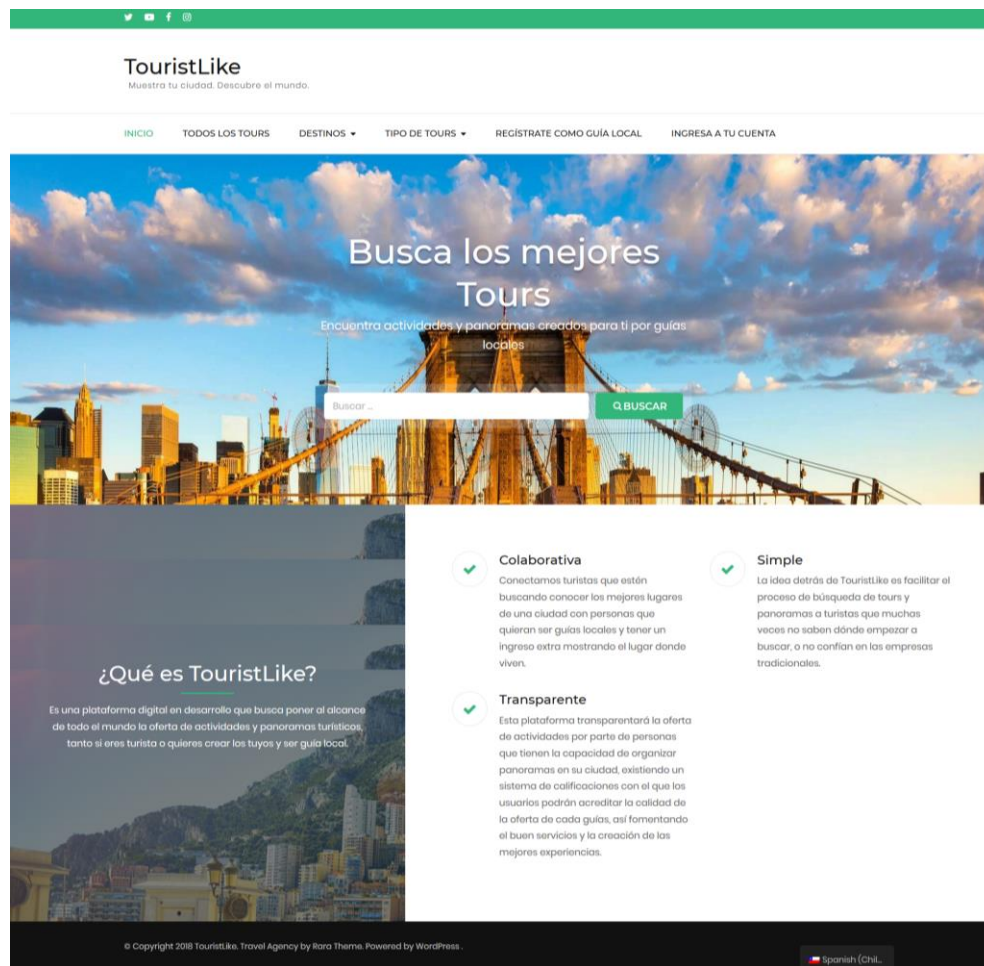


Figura 2.19: Screenshot de la página web de TouristLike actualizada ([www.touristlike.com](http://www.touristlike.com))

Luego, se creó un catálogo con 19 de los 52 tours creados por guías locales (las personas encuestadas en el experimento 3), y se facilitó la búsqueda de estos tours a través de filtros por destino y tipo de actividad. Cabe destacar que estos tours fueron elegidos por representar una cierta variedad en la oferta y en la localidad en que se ofrecían, correspondiendo a destinos a lo largo de 9 ciudades de Chile y a 5 categorías distintas de tipos de tours, tal como vemos en la Figura 2.20. La distribución por ciudad y tipo de actividad de los tours ofrecidos se pueden observar en la Tabla 2.3 a continuación.

Destino Tour	Cantidad	Porcentaje	Tipo de Actividad	Cantidad	Porcentaje
Antofagasta	1	5,3%	Paseo por la ciudad	6	31,6%
La Serena	1	5,3%	Naturaleza	4	21,1%
Valparaíso	2	10,5%	Geek	1	5,3%
Santiago	10	52,6%	Actividad deportiva	1	5,3%
Concepción	3	15,8%	Bares y Restaurantes	7	36,8%
Temuco	1	5,3%	TOTAL	19	100%
Puerto Varas	1	5,3%			
TOTAL	19	100%			

Tabla 2.3: Distribución por destino y tipo de actividad de la oferta de tours en el sitio web

## Resultados de la búsqueda

**FILTRAR POR**

**Tipos de Tour**

- Actividades Deportivas 1
- Bares y Restaurantes 8
- Geek 1
- Naturaleza 7
- Paseo por la Ciudad 11

**Destinos**

- Antofagasta 1
- Concepción 3
- Coquimbo 1
- La Serena 1
- Puerto Varas 1
- Santiago 10
- Temuco 1
- Valparaíso 2
- Viña del Mar 2


**Precio**

060000

**Duración**

00


19tour(s) encontrado(s)



\$20,000

**Ruta culinaria y vinícola chilena**


[Ver detalles](#)



\$15,000

**Beach please**


[Ver detalles](#)



\$60,000

**Diseña tu día en La Araucanía**


[Ver detalles](#)



\$60,000

**Diseña tu día en Santiago**


[Ver detalles](#)



\$15,000

**La ciudad a tus pies**


[Ver detalles](#)



\$15,000

**Turisteando con un local**


[Ver detalles](#)



\$30,000

**Ruta LGBT**


[Ver detalles](#)



\$40,000

**Bicicleteada por la ciudad**


[Ver detalles](#)



\$40,000

**Turismo de bares**

[Ver detalles](#)



\$10,000

**La ruta gamer**

[Ver detalles](#)

Figura 2.20: Screenshot de la página web de TouristLike con los tours ofrecidos ([www.touristlike.com/resultados-busqueda](http://www.touristlike.com/resultados-busqueda))

Una vez actualizada la página y publicados todos estos tours en ella, se procedió a viralizar el sitio web a través de las redes sociales de la alumna explicando el objetivo del experimento a sus contactos. La idea explicada era que cada persona que ingresara al sitio reservara uno o más tours tomando en cuenta los factores que pudieran tener importancia para él o ella, ya sean la temática del tour en sí, el precio ofertado, la duración de éste, la persona que lo guía, los extras incluidos, etc. En la página web, los usuarios una vez que eligieran el tour que más les interesaba podrían elegir la cantidad de personas que serían parte del tour y la fecha para su desarrollo (Figura 2.21).

Por último, una vez seleccionada la cantidad de personas y la fecha, los usuarios serían redirigidos a un formulario de reserva, donde ellos deberían ingresar sus datos para la reserva y confirmarla mediante una opción de pago de prueba (se les indicaba que no se realizaría ningún cobro y que confirmando la reserva se guardarían sus datos para fines estadísticos) (Figura 2.22).



## Diseña tu día en Santiago



Ven a disfrutar de este panorama creado especialmente para ti y tu grupo! Tomando en cuenta tus intereses y necesidades, podemos planificar juntos un divertido y emocionante día disfrutando la belleza de Santiago. Podemos salir a recorrer la ciudad, salir a caminar por los cerros cercanos, alejarnos más a disfrutar de la naturaleza o compartir un rico almuerzo en alguno de los lugares más típicos de la zona. Tú decides!

Santiago, Chile

### INFORMACIÓN

Guía: Juan Carlos Nancuffi

Horario: Flexible

Duración: 4 horas

Pago: Tarjeta

PRECIO DESDE  
CLP

**\$60,000** /persona

Número de Personas:

  
Elige una fecha  
Total \$ 60,000 CLP


COMPROBAR  
DISPONIBILIDAD

Buscar...

Figura 2.21: Screenshot de la página web de TouristLike con un tour de ejemplo para reservar ([www.touristlike.com/trip/disena-tu-dia-en-santiago](http://www.touristlike.com/trip/disena-tu-dia-en-santiago))


## FORMULARIO DE RESERVA

Diseña tu día en Santiago

	Fecha:	2018-08-29
	Precio del Tour:	\$60000 CLP
	Duración:	days
	Número de Personas:	1

Total de Turistas	Precio Total
1	\$60,000 CLP

Método de Pago



Test Payment

Datos personales:

Nombre*	Apellido*
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Email*	Dirección*
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ciudad*	País*
<input type="text"/>	Elige un país...

Este formulario es sólo de prueba y no se hará ningún cobro. Marcando esta casilla confirma que está de acuerdo con que guardemos sus datos para fines estadísticos.\*

CONFIRMAR RESERVA

Figura 2.22: Screenshot de la página web de TouristLike correspondiente al formulario de reserva ([www.touristlike.com/formulario-reserva](http://www.touristlike.com/formulario-reserva))



Una vez publicado el sitio web y viralizado a través de las redes sociales de la alumna, se esperó un plazo de 4 días para recoger los datos, período en el cual 39 personas ingresaron a la plataforma y realizaron 43 reservas distintas.

**Resultado:** Las 43 reservas recibidas cumplieron con las expectativas en cuanto a cantidad de respuestas esperadas y se consideró que se tenía suficiente información para continuar desarrollando el proyecto. A su vez, de los 19 tours ofrecidos, 16 recibieron al menos una reserva, por lo que también se considera satisfactorio el experimento por este lado. En la Tabla 2.4 podemos ver los tours reservados junto al número de reservas para cada uno.

<b>Tour</b>	<b>Cantidad de Reservas</b>
Antofagasta espectacular	4
Beach please	2
Bicicleteada por la Ciudad	2
Camina y conoce	0
Concepción, naturaleza y música	3
Costanera Bío-Bío	3
Diseña tu día en La Araucanía	3
Diseña tu día en Santiago	4
Entre lagos y bosques	6
Historia y cine	0
La ciudad a tus pies	3
La ruta gamer	1
Ruta culinaria y vinícola chilena	1
Ruta de copas y sabor	3
Ruta LGBT	1
Tour nocturno La Serena - Coquimbo	2
Tour de bares	0
Turismo de bares	2
Turisteando con un local	3
<b>TOTAL RESERVAS</b>	<b>43</b>

Tabla 2.4: Cantidad de reservas para cada tour

En primer lugar, haciendo un análisis demográfico de los usuarios que efectuaron reservas se puede observar que se recibieron reservas de personas con domicilio en 5 países diferentes, en su mayoría de Chile con un 84% de ellas. Esto era esperable ya que la totalidad de los tours publicados en la web se efectuarían en el país. También se puede ver que el 51% de las reservas fueron hechas desde Santiago, tal como se muestra en la Figura 2.23.

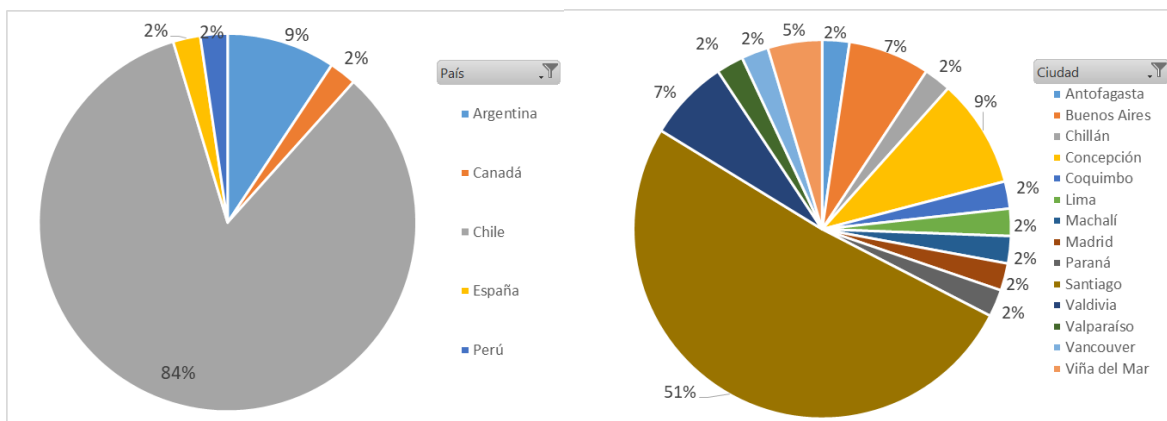


Figura 2.23: País y ciudad de domicilio de los usuarios que generaron reservas

Por otro lado, la distribución de los tours reservados en cuanto a ciudad y tipo de actividad se ve representada en la Figura 2.24, donde se puede observar que un 37,2% de las reservas se hicieron a tours que se efectuarían en Santiago y un 18,6% a tours en Concepción. Así también, la mayoría de los tours reservados corresponderían a la categoría “Paseo por la ciudad” con el 39,5% del total.

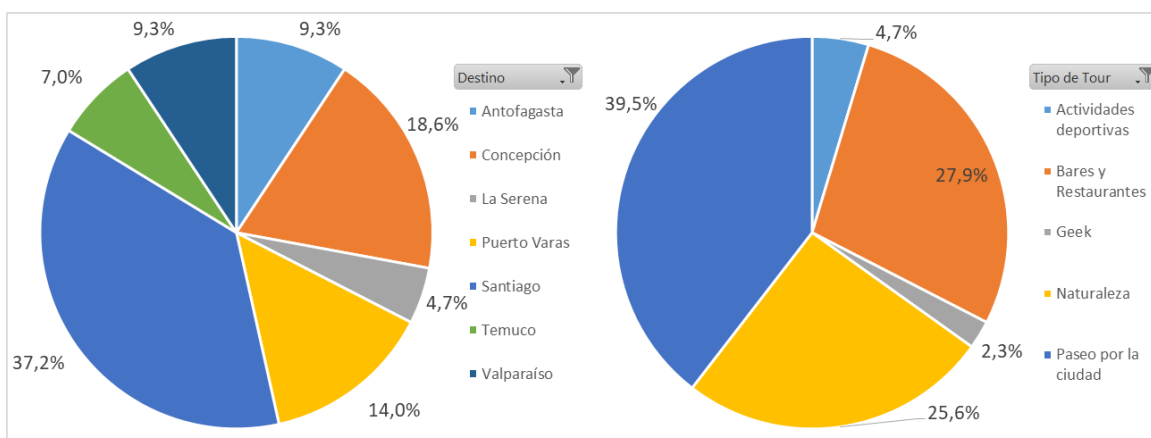


Figura 2.24: Destino y tipo de actividad de las reservas generadas

Como se mencionó anteriormente, en la reserva de tours los usuarios podían elegir el día en que la actividad se llevaría a cabo y la cantidad de personas que formarían parte, lo cual variaría el precio final. Tomando en cuenta todos estos datos, se puede observar en la Tabla 2.5 que los tours reservados se extenderían por un plazo de 69 días (desde la primera reserva para el 31/07/18 hasta el 08/10/18), que la media de personas por tour serían 2, y que el valor medio de lo que se pagaría por tour alcanzaría los \$60.000.

RESERVAS	PRIMERA	ÚLTIMA	TOTAL	PROMEDIO	MEDIANA
	31/07/2018	08/10/2018			
<b>MONTO A PAGAR</b>	69 días		\$ 3.330.000	\$ 77.442	\$ 60.000
<b>PERSONAS</b>			105	2,44	2

Tabla 2.5: Periodo de reservas efectuadas, Montos a pagar y Personas que participarían en tours

En conclusión, a partir de este experimento se puede evidenciar un interés de parte de los usuarios por buscar y contratar actividades o panoramas creados por guías locales y, tomando en cuenta la cantidad de reservas generadas y que el 84,2% de los tours ofertados por estos guías obtuvieron al menos una reserva, se puede dar por validado el supuesto D, el cual había quedado pendiente desde el experimento 2 donde no se había obtenido información contundente a partir de dicha encuesta.

A su vez, se cree que la prueba empírica realizada en el actual experimento para demostrar la existencia de evidencia de dicho interés por parte de los turistas ha sido exitosa en gran parte por el uso de una plataforma tecnológica (sitio web) en la cual los usuarios pudieran interactuar con la oferta de actividades turística y realizar las reservas, por lo cual el supuesto N también se da por validado en todas sus dimensiones, es decir, el desarrollo de esta plataforma tecnológica será una actividad clave a realizar, un recurso clave y uno de los principales focos de la estructura de costos.

## 2.5.2 Canvas Resultante

Se reflejan en color verde en la Figura 2.25 como validados ambos supuestos, comprobándose que la propuesta de valor acerca de la existencia de un interés por la oferta de actividades creadas por guías locales es real, y que el desarrollo y soporte de una plataforma tecnológica es clave para el éxito del proyecto.

<p><i>Socios clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías</li> <li>• Proveedores de mapas</li> <li>• Locales comerciales que ofrezcan descuentos</li> <li>• Inversionistas</li> </ul>	<p><i>Actividades Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y soporte de la aplicación</li> <li>• Evaluación de guías</li> <li>• Contratos</li> <li>• Marketing</li> <li>• Búsqueda de convenios con comercios</li> </ul> <p><i>Recursos Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma tecnológica</li> <li>• Guías verificados</li> </ul>	<p><i>Propuesta de Valor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de actividades creadas por guías locales</li> <li>• Búsqueda en tiempo real de un panorama en la app</li> <li>• Información del guía y el panorama ofrecido</li> <li>• Pago con tarjeta</li> <li>• Fuente de ingresos adicional</li> <li>• Flexibilidad en días y horarios de trabajo</li> <li>• Descuentos al ser turistas en otra ciudad</li> <li>• Pago con tarjeta y sin manejar efectivo</li> </ul>	<p><i>Relación con los Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseñas y calificaciones a turistas y guías</li> <li>• Garantía de servicio</li> </ul> <p><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones móviles</li> <li>• Sitio Web</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Call Center</li> </ul>	<p><i>Segmentos de Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas</li> <li>• Guías</li> </ul>
<p><i>Estructura de Costos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Empleados base</li> <li>• Marketing</li> </ul>		<p><i>Fuentes de Ingreso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión por actividad o panorama</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Cuota de suscripción premium</li> </ul>		

Figura 2.25: Canvas TouristLike v1.4

## **CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO RESULTANTE**

### **3.1 Resumen Ejecutivo**

#### **3.1.1 Concepto**

La industria del turismo, y más específicamente la de los tours y actividades turísticas, ha mostrado un crecimiento ininterrumpido en los últimos años y se pronostica que en el corto plazo la demanda global seguirá en aumento dando espacio para que nuevos actores comiencen a participar en este sector, creando nuevos negocios, actividades y servicios relacionados al turismo. Históricamente, la oferta de tours y actividades turísticas ha estado dominada por empresas locales que ofrecían sus servicios en el lugar donde estaban establecidas y contrataban guías turísticos para realizar las actividades contratadas por turistas. Más recientemente, han aparecido empresas a nivel nacional o transnacional que han agrupado su oferta de tours para diversas localidades, pero la forma de acceder y contratar sus servicios se ha mantenido a nivel local, casi siempre presencial y de manera análoga.

El reciente surgimiento de las plataformas digitales ha modificado de cierta manera el mercado del turismo, llegando a un mayor público y a la vez entregándole nuevas alternativas para elegir qué hacer en sus destinos visitados. Sin embargo, pese a que el avance tecnológico ha hecho crecer de tal manera la variedad en la oferta de servicios relacionados al turismo, ésta sigue siendo descentralizada, ya que cada proveedor de servicios turísticos mantiene su propia plataforma individual haciendo difícil el acceso a cada una de ellas por parte de los turistas.

A su vez, la aparición del fenómeno de la economía colaborativa ha permitido que en el mercado de las actividades turísticas se incremente la aparición de nuevos actores, permitiendo a cualquier persona ofrecer servicios turísticos y siendo éstos muchas veces competitivos en cuanto a calidad y precios con los negocios tradicionales de turismo. Si bien aún son las empresas y operadores turísticos establecidos los que tienen el predominio en la oferta de panoramas, las plataformas digitales basadas en la economía colaborativa están teniendo cada vez más un impacto positivo para los consumidores, los que ven con buenos ojos la comodidad y fácil acceso que estos servicios ofrecen.

TouristLike pretende unificar la oferta de actividades turísticas en una sola plataforma digital, convirtiéndose en un lugar donde se encuentre la oferta con la demanda de este tipo de servicios, de manera rápida, fácil y cómoda para todos.

### **3.1.2 Oportunidad y Estrategia**

TouristLike está pensado en convertirse en una aplicación móvil basada en los principios de la economía colaborativa, donde se realizará un intercambio entre personas que conocen de buena manera el lugar donde viven y que quieren ofrecer sus servicios como guías como fuente de ingresos, con personas que buscan realizar actividades turísticas en estos destinos y que están dispuestas a pagar por ellas.

Aprovechando la creciente demanda global por servicios y actividades relacionadas al turismo, TouristLike pretende llegar a dos segmentos claves de clientes y hacerlos coincidir dentro de lo que será esta plataforma digital móvil. En primer lugar, tenemos a personas que pueden ser turistas de visita en un lugar y que buscan conocer y realizar actividades en su destino. TouristLike facilitará para ellos el proceso de búsqueda de estos tours y panoramas, permitiéndoles tener al alcance de su mano una amplia, diversa y detallada oferta de actividades turísticas para que puedan tomar una decisión informada al momento de contratarlos. El otro segmento de clientes de la aplicación estará conformado por personas que conocen el lugar donde habitan y buscan ingresos adicionales creando panoramas para turistas y ofreciendo sus servicios como guías de turismo. En este caso, TouristLike servirá como un lugar centralizado donde estas personas puedan dar a conocer sus servicios, pudiendo subir de manera simple y fácil su oferta a la plataforma y así visibilizarse ante turistas de cualquier parte del mundo que usarán la aplicación para contactarlos y eventualmente contratarlos.

Un aspecto clave de la plataforma será la oportunidad de conectar a estos dos segmentos que, sin el apoyo tecnológico que la aplicación va a brindar, no tendrían cómo realizar este intercambio de servicios de manera simple, transparente y democrática. Esto permitirá que cualquiera que sienta que tiene la capacidad de organizar y guiar panoramas turísticos pueda hacerlo, y que los turistas puedan tener acceso a otras opciones al visitar un lugar a través de experiencias diferentes y a su medida. A partir de esta conexión se creará una comunidad de guías y viajeros y, asimismo, la constante retroalimentación de todos los actores permitirá que los panoramas de mejor calidad sean los que tengan mayor aceptación, fomentando así la creación de experiencias cada vez mejores y el brindar servicios del más alto estándar.

### **3.1.3 Ventajas Competitivas**

Las principales ventajas competitivas de TouristLike serán, por un lado, la flexibilidad que otorgará a los guías para decidir los días horarios en los que desean brindar sus servicios, entregándoles de esta manera el control sobre cómo quieren trabajar y ganar dinero, siendo así una posible fuente de ingreso extra al alcance de

cualquiera y no necesariamente sólo para personas que se dedican a ser guías de turismo a tiempo completo. Por otro lado, la oportunidad de encontrar en tiempo real panoramas y actividades turísticas creadas por guías locales y teniendo toda la información necesaria con anterioridad a contratarlos será la mayor ventaja competitiva por el lado de los turistas, los que normalmente no cuentan con información transparente de quién será su guía o qué incluye exactamente los tours al momento de contratar en empresas de turismo tradicionales.

### **3.1.4 Mercado y Proyecciones**

El mercado al que apuntará TouristLike en un principio irá dirigido al turismo receptivo en Sudamérica, con el fin de posicionarse como una alternativa válida para los turistas que visiten los principales lugares turísticos del continente y busquen panoramas para conocer sus destinos. Según datos de la Organización Mundial del Turismo<sup>[1]</sup> (UNWTO), más de 33 millones de personas llegaron a todos los países del continente como turistas durante el año 2016, mostrando un crecimiento sostenido sobre el 6% en los últimos años, lo que se presenta como una excelente oportunidad para aprovechar este creciente mercado en el continente y el mundo.

Cabe recordar que durante del Experimento 1 realizado en esta tesis, se obtuvo como respuesta de los 220 encuestados que cerca de un 75% de ellos solían contratar tours guiados cuando se encontraban de visita en otra ciudad, lo que nos puede entregar una idea de un número importante de turistas que estarían interesados en el servicio ofrecido por TouristLike. Si bien como se mencionó anteriormente la gran mayoría (cerca del 80%) de los encuestados correspondía a ciudadanos chilenos o residentes en Chile, durante este trabajo se asumió un comportamiento bastante similar en la industria turística de Sudamérica a partir de la experiencia personal de la autora, por lo que la existencia de ese interés por parte de los turistas hacia un servicio de estas características se extrapolará a todo el mercado que está apuntando TouristLike.

Por lo tanto, si es que se llegase a alcanzar el 0,1% del mercado de personas que suelen contratar tours y que visitan el continente, se contaría con cerca de 30.000 potenciales clientes del servicio a lo largo de 2019 en Sudamérica (esto sin siquiera contar el turismo doméstico en cada país que puede superar en un 50% al internacional) en un mercado que crece año tras año y que si se tienen buenos resultados a nivel continental se puede apostar por llegar a mercados aún más atractivos en diferentes partes del mundo. Se considera este porcentaje del 0,1% del mercado disponible en Sudamérica durante el primer año puesto que representa una cifra bastante conservadora que contrarrestará cualquier margen de error en los supuestos que se han asumido a partir de los experimentos de este trabajo. Si bien el alcance de esta tesis y los recursos disponibles no permiten estudiar el

comportamiento de potenciales guías y turistas en todo el continente, que es el mercado donde se planea iniciar la plataforma, de manera más exhaustiva, los supuestos antes mencionados hacen que el porcentaje que se espera alcanzar en el primer año sea factible de alcanzar y de aquí en adelante será considerado en el cálculo de flujos futuros.

A partir del Experimento 4 se proyecta que, si se considera un precio medio de USD \$85 (60.000 pesos chilenos) cobrado por cada actividad y una comisión cobrada a los guías del 25%, TouristLike ganaría 21,25 dólares por cada transacción, lo cual podría generar ingresos hasta de USD \$637.500 al año con ese porcentaje del mercado, sin siquiera considerar el crecimiento del mercado proyectado por la UNWTO<sup>[1]</sup> para los años venideros .

### **3.1.5 Oferta**

Una inversión inicial de USD \$65.000 permitirá financiar el primer año de operación de la plataforma, donde los flujos de caja serán negativos hasta el cuarto trimestre. Con una participación inicial del 0,1% del mercado de turistas en Sudamérica, los retornos potenciales superarían el 500% en un plazo de 3 años.

## 3.2 Modelo de Negocio

El modelo de negocio propuesto para TouristLike, una aplicación móvil basada en principios de la economía colaborativa, está representado a través del Canvas de la Figura 3.1. Este modelo fue validado a través de cuatro experimentos realizados durante el transcurso de esta tesis, y en los siguientes puntos se detallarán las diferentes secciones del Canvas.

<p><i>Socios clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías</li> <li>• Proveedores de mapas</li> <li>• Locales comerciales que ofrezcan descuentos</li> <li>• Inversionistas</li> </ul>	<p><i>Actividades Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y soporte de la aplicación</li> <li>• Evaluación de guías</li> <li>• Contratos</li> <li>• Marketing</li> <li>• Búsqueda de convenios con comercios</li> </ul> <p><i>Recursos Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma tecnológica</li> <li>• Guías verificados</li> </ul>	<p><i>Propuesta de Valor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de actividades creadas por guías locales</li> <li>• Búsqueda en tiempo real de un panorama en la app</li> <li>• Información del guía y el panorama ofrecido</li> <li>• Pago con tarjeta</li> <li>• Fuente de ingresos adicional</li> <li>• Flexibilidad en días y horarios de trabajo</li> <li>• Descuentos al ser turistas en otra ciudad</li> <li>• Pago con tarjeta y sin manejar efectivo</li> </ul>	<p><i>Relación con los Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseñas y calificaciones a turistas y guías</li> <li>• Garantía de servicio</li> </ul> <p><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones móviles</li> <li>• Sitio Web</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Call Center</li> </ul>	<p><i>Segmentos de Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas</li> <li>• Guías</li> </ul>
<p><i>Estructura de Costos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica -&gt; Desarrollo y soporte app (USD \$35.000 + \$2080/año)</li> <li>• Empleados base -&gt; INIC: CEO; COO; CMO; Administrativo; Contador; Ejecutivos Call Center DESP DE 1 AÑO: Informático(s); Community Manager; Rep. Internacional</li> <li>• Marketing -&gt; Costo de adquisición de nuevos clientes (USD \$18 c/u)</li> <li>• Tarifa servicio PayPal -&gt; Fee por cada transacción (4,4% + USD \$0,3)</li> <li>• Otros gastos -&gt; Arriendo oficina(s); Internet + Teléfono; Gastos adm.; Compra de notebooks</li> </ul>		<p><i>Fuentes de Ingreso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión por actividad o panorama -&gt; 25% de lo cobrado por los guías</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Cuota de suscripción premium</li> </ul>		

Figura 3.1: Canvas TouristLike final v1.5

### 3.2.1 Segmentos de Clientes

El servicio que entregará TouristLike estará dirigido a dos grandes grupos de personas, ambos clientes de la plataforma, pero con una relación proveedor-usuario entre ellos.

El primero de estos segmentos corresponde a personas que conocen bien el lugar donde viven y les interesa tener un ingreso extra creando y ofreciendo actividades para turistas. Los guías usarán la aplicación para visibilizar su oferta y así ser contactados y deberán pagar a TouristLike una comisión por cada actividad que realicen, la cual será descontada del pago que recibirán por parte de los turistas. Para ser parte de la plataforma, los guías deberán registrarse y cumplir con algunos requerimientos como aprobar una evaluación preliminar con el fin de validar su identidad e idoneidad para prestar el servicio. El pago a los guías se hará de manera semanal a través de transferencia electrónica a sus cuentas personales, descontando el 10% como retención de la boleta de honorarios que entregarán.



Durante el desarrollo del modelo de negocio, en el Experimento 1, se validó la existencia de este segmento, donde se obtuvo que existen personas dispuestas a crear panoramas para turistas y que a la vez estarían motivados por tener un ingreso extra ofreciendo sus servicios. Si bien las respuestas en su mayoría correspondían a ciudadanos o residentes chilenos, se ha decidido extrapolar esta validación a un nivel sudamericano, tomando en cuenta la dificultad y falta de recursos para poder evaluar a personas de todo el mercado involucrado, y también al conocimiento de la autora de la industria del turismo a nivel continental, el cual indica un comportamiento homogéneo entre los participantes del turismo regional. El tamaño de este mercado es difícil de calcular, puesto que dependerá en gran manera del grado de conocimiento de la plataforma por parte de la población. Sin embargo, si tomamos como ejemplo la cantidad de guías de turismo oficiales existentes en Chile<sup>[12]</sup>, podemos hacernos una idea de 1 guía de turismo por cada 1000 personas, con lo cual se abre un mercado de más de 250 mil personas a nivel sudamericano (personas mayores de 18 años y menores de 70 años) que podrían ofrecer sus servicios como guía de turismo. Planteando un objetivo de obtener un 1% de ese potencial mercado, la cifra de guías con la que se aspiraría a contar a nivel del continente sería alrededor de las 2.500 personas creando panoramas en sus respectivas ciudades.

Por otro lado, el segundo segmento de clientes corresponde a los turistas, los cuales pueden ser cualquier persona que se encuentre visitando una ciudad y quiera conocerla realizando actividades a través de guías locales. Los turistas utilizarán la plataforma para buscar entre los distintos panoramas creados por los guías y contratar el que ellos decidan, pagando a través de su tarjeta de crédito en la aplicación.

Según el Panorama OMT del Turismo Internacional en su edición 2017<sup>[1]</sup>, aproximadamente 33 millones de personas arribaron a Sudamérica como turistas durante el año 2016, con un crecimiento anual alrededor del 6,6% (~40 millones de personas en 2019). Si tomamos en cuenta los resultados del Experimento 2, donde cerca de un 75% de los encuestados respondió que por lo menos una vez al viajar han contratado tours guiados, tendríamos un potencial mercado de turistas que contratan tours de 30 millones de personas para el próximo año. En este caso apuntando a obtener un 0,1% de este mercado, la cifra objetivo ascendería a 30.000 turistas al año utilizando la aplicación para realizar actividades turísticas. Nuevamente hay que destacar que los resultados del experimento mencionado se han extrapolado para todo el continente sudamericano a partir de las respuestas en su mayoría de ciudadanos o residentes chilenos, a partir del conocimiento de la industria turística regional por parte de la autora.

### **3.2.2 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de TouristLike se basa principalmente en ofrecer una plataforma tecnológica que sirva como lugar de encuentro para guías y turistas, donde pueda existir un nexo entre la oferta y demanda de panoramas turísticos de

una manera sencilla, transparente y rápida, reduciendo así asimetrías de información, costes de transacción y los precios, al eliminar cualquier intermediario innecesario.

Si bien hoy en día existen sitios webs o aplicaciones donde los turistas pueden acceder a panoramas y actividades, el modelo de negocio de TouristLike se destacará por realizar el enlace entre ambos lados, dejando al alcance de la mano que personas que quieran mostrar su ciudad puedan hacerlo y que personas que quieran conocer una ciudad puedan encontrar y contratar a dichas personas en un sólo lugar.

Es por esto que, para los guías, esta aplicación servirá para que cualquier persona que se sienta capaz de organizar y guiar panoramas turísticos pueda hacerlo de manera flexible y a su medida, y la plataforma servirá como vitrina para ofrecer sus servicios, para ser contratado por los clientes y para recibir sus pagos. A su vez, para los turistas la aplicación pondrá a su disposición una variedad de ofertas de panoramas turísticos en tiempo real, con lo que podrán reserva y contratar tours teniendo a su disposición toda la información necesaria y realizando pagos online de manera transparente y eficaz.

### **3.2.3 Relación con los Clientes**

El proceso de búsqueda y reserva de panoramas turísticos se hará completamente a través de la aplicación, por lo que no existirá ningún contacto real con gente de la compañía, con el objetivo de eliminar intermediarios y reducir costes. Sin embargo, TouristLike ofrecerá una garantía de servicio a los turistas en caso de que los guías no entreguen el servicio comprometido o no estén satisfechos con la calidad de éste.

Por otro lado, existirá un sistema de reseñas y calificaciones para guías y turistas con el fin de evaluar la calidad del servicio entregado por cada uno de los guías y a su vez la calidad como clientes de los turistas, generando así una comunidad con gente que entregue un buen servicio y que por otro lado sean buenos clientes.

### **3.2.4 Canales**

El principal canal de comunicación será la aplicación de TouristLike, la cual turistas y guías deberán descargar e instalar en sus teléfonos móviles. La búsqueda y reserva de los panoramas se hará sólo a través de la aplicación móvil, mientras que la creación y oferta de tours por parte de los guías se podrá realizar mediante la aplicación o el sitio web de TouristLike para facilitar la creación de la oferta.

Además, las redes sociales de TouristLike serán primordiales para dar a conocer información acerca de los servicios y atraer nuevos clientes, publicando ofertas y noticias acerca de la aplicación. Adicionalmente, TouristLike contará con un Call

Center que dará servicio al cliente para ayudar a resolver cualquier duda, reclamo o problema de parte de turistas o guías.

### **3.2.5 Fuentes de Ingresos**

TouristLike generará ingresos a través de una comisión del 25% que se cobrará sobre cada pago realizado por los turistas. El precio de cada tour será determinado por cada guía basándose en pautas relativas a la duración y/o complejidad de la actividad, y se espera que la oferta y demanda regule estos precios sin que TouristLike intervenga en su definición.

Se ha llegado a optar por este porcentaje de comisión a partir de un análisis de lo cobrado por otras plataformas en la economía colaborativa, tales como Uber (25%<sup>[13]</sup>), Airbnb (20%<sup>[14]</sup>) o Vayable (25%<sup>[15]</sup>). En el experimento 3 se validó que los guías considerarían justo y estarían dispuestos a pagar una comisión por el uso de la plataforma, y si bien en esa ocasión la gran mayoría expresó estar dispuesto a pagar como máximo un porcentaje más bajo, se proyecta que sólo con un porcentaje no menor a 25% de comisión el negocio de TouristLike podrá ser rentable.

Por otro lado, se espera crear en un futuro un segmento premium de clientes a partir de una cuota de suscripción que traerá beneficios a turistas que sean usuarios frecuentes de la aplicación, ya sea mediante acumulación de puntos o descuentos en panoramas.

### **3.2.6 Socios Clave**

Los guías serán los principales socios para TouristLike, permitiendo el funcionamiento del negocio mediante su oferta de servicios turísticos. También serán socios los inversionistas que deseen aportar al negocio y los sistemas proveedores de mapas que permitirán la visualización en tiempo real de la oferta de actividades. A su vez, también serán socios los comercios que ofrezcan convenios y beneficios para turistas como parte de los panoramas ofrecidos por guías.

### **3.2.7 Actividades Clave**

El desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil será la principal tarea para TouristLike para mantener activo el negocio.

Por otro lado, un marketing efectivo para la atracción de nuevos clientes, tanto turistas como guías, será también clave con el fin de ampliar la comunidad y mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda de los servicios turísticos. La atracción de nuevos guías traerá consigo la necesidad de una evaluación previa de éstos para así asegurar su idoneidad.

Finalmente, la búsqueda de convenios con comercios que quieran formar parte de los panoramas ofrecidos por los guías será otra actividad clave, con el fin de obtener descuentos o beneficios para los turistas que contraten dichos tours y establecer una relación con ellos.

### **3.2.8 Recursos Clave**

La plataforma online será el principal recurso de TouristLike, ya que será el lugar de encuentro entre guías y turistas, donde podrán comunicarse y establecer relaciones, y donde el pago online permitirá las transacciones entre unos y otros.

Por otro lado, los guías también serán un recurso clave para la compañía pese a no ser empleados de ésta. Ellos, al crear y gestionar los tours, serán indispensables para TouristLike ya que el negocio no puede funcionar sin guías.

### **3.2.9 Estructura de Costos**

La estructura de costos de TouristLike estará en un comienzo principalmente enfocada en el desarrollo y mantenimiento de su infraestructura tecnológica. Para validar el costo de desarrollar una aplicación móvil con las características requeridas por TouristLike (se necesitaría geolocalización, pago a través de la app, registro a través de redes sociales, que los usuarios puedan crear contenido, y un chat, entre otras) se contactó a tres empresas que trabajan en el rubro y se les explicó los requerimientos. A partir de las cotizaciones entregadas por estas empresas desarrolladoras de aplicaciones móviles, se presupuestó un costo a pagar inicialmente de USD \$35.000 para el desarrollo de la aplicación y el sitio web, más USD \$10.000 que significarán un servicio de soporte para el mantenimiento y mejora de la plataforma por un plazo de 5 años, pagándose mensualmente. A esto se le sumará un costo fijo de 80 dólares al año para el mantenimiento del dominio y hosting del sitio web de la compañía.

Otros costos fijos incluirán el arriendo de una oficina para albergar al equipo de trabajo, cuyo costo se calcula en USD \$700 al mes, basado en información obtenida de Portal Inmobiliario. Otro costo fijo para la compañía será el pago por los servicios de internet y teléfono, indispensables para el desarrollo del negocio y que se calculan en USD \$100 al mes a partir de la oferta para empresas de proveedores existentes en el mercado. Finalmente, se presupuestan USD \$200 mensuales para gastos administrativos varios, tales como materiales de oficina u otros.

Los sueldos a pagar a los empleados base serán otro costo importante para TouristLike, el cual dependerá de la estructura organizacional de la empresa. Se prevé un crecimiento en el número de empleados a medida que la cantidad de usuarios aumente, por lo que el gasto en sueldos irá aumentando con el tiempo. En las siguientes secciones se detallará la naturaleza de cada cargo y la proyección

del número de empleados a lo largo de los primeros tres años, y en la Tabla 3.3 se puede observar la definición de los sueldos para cada uno de los cargos que existirán en la compañía obtenidos a partir de las remuneraciones actuales en el mercado. También se presupuesta la compra de un notebook para cada empleado que se una a la empresa, cuyo valor se estima en USD \$700 cada uno.

	Sueldo Líquido	
	CLP	USD
<b>Fundadora/CEO/CTO</b>	\$ 1.500.000	\$ 2.100
<b>COO</b>	\$ 1.300.000	\$ 1.850
<b>CMO</b>	\$ 1.300.000	\$ 1.850
<b>Administrativo</b>	\$ 350.000	\$ 500
<b>Contador</b>	\$ 500.000	\$ 700
<b>Ejecutivo Call Center</b>	\$ 350.000	\$ 500
<b>Informático</b>	\$ 700.000	\$ 1.000
<b>Community Manager</b>	\$ 500.000	\$ 700
<b>Representantes Internacionales</b>	\$ 700.000	\$ 1.000

Tabla 3.1: Sueldos líquidos de los empleados base de TouristLike

Los costos variables son los que dependerán del volumen de venta y de la cantidad de tours realizados en cada periodo, en este caso los gastos en marketing para atraer nuevos clientes a la plataforma y la comisión de servicio por el pago con tarjeta de crédito a través de la aplicación.

En primer lugar, el gasto en marketing se considerará como la suma del costo de adquisición de cada uno de los nuevos usuarios que se proyectan para cada período, y que se calcula como el costo de conseguir un *lead* (oportunidad de exponer a un usuario al material de marketing del producto o servicio) dividido por la tasa de conversión de clientes (porcentaje de usuarios que deciden pagar por un servicio después de haber visto su publicidad y haber visitado su página web, es decir el número de “conversiones” totales dividido por el número de visitas totales). En el caso de TouristLike se usará una tasa de conversión del 2%, cifra usualmente utilizada en la industria del turismo y obtenida como el promedio de millones de transacciones de servicios relacionados al turismo y viajes<sup>[16][17]</sup>. Por otra parte, a partir de la información obtenida de plataformas como Instagram se tiene que el costo promedio de conseguir un clic (o *lead*) es de USD \$0,72<sup>[18]</sup> y, por lo tanto, si se divide el costo por clic por la tasa de conversión se obtiene que el costo de adquisición de un cliente será de USD \$36. Tomando en cuenta además que en este tipo de aplicaciones móviles existe también un factor viral que implica el boca a boca para recomendar su uso y que no sería necesario pagar por cada nuevo usuario, se estima que el costo efectivo de adquisición sería de USD \$18, ya que se contaría con un “coeficiente viral” de 2 (cada persona recomienda a una persona más la app) que reduciría la mitad el valor del costo de adquisición. En la siguiente sección, se verá en detalle la proyección de gastos en marketing a partir de la cantidad de usuarios nuevos calculada para cada trimestre de los primeros años.

Por último, se tienen los costos variables asociados a la tarifa cobrada por PayPal por cada venta realizada y pagada con tarjeta de crédito a nivel nacional e internacional. Esta plataforma tiene tarifas diferenciadas por país y por monto de ventas, y en el caso de TouristLike la comisión por cada transacción será de un 4,4% más USD \$0,3.

### 3.3 Estructura de la Organización

Tal como se indicó en la sección 3.2.9, la estructura organizacional de la compañía dependerá de la cantidad de usuarios de la aplicación, y se proyecta un crecimiento en el número de empleados a lo largo del tiempo. En la Tabla 3.2 se muestra la proyección en el tiempo de la cantidad de empleados base de la compañía partiendo con una base de 7 empleados (incluyendo los 3 socios fundadores) y proyectándose un aumento a 66 empleados en un periodo de tres años.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
<b>Fundadora/CEO/CTO</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>COO</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>CMO</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Administrativo</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Contador</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Ejecutivos Call Center</b>	2	2	2	4	5	8	11	17	22	28	36	47
<b>Informático</b>			1	1	2	2	2	2	4	4	4	4
<b>Community Manager</b>					1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Representantes Internacionales</b>					2	2	5	5	9	9	9	9
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>55</b>	<b>66</b>

Tabla 3.2: Estructura organizacional a lo largo del tiempo

La fundadora de la compañía ejecutará las labores de CEO (Chief Executive Officer/Gerente General) y CTO (Chief Technology Officer/Gerente de Tecnología) a la vez, y tendrá como misión liderar la compañía, tomar decisiones relativas a la estrategia y la dirección que la compañía deba tomar, y ser la cara visible de ésta. A la vez, estará a cargo del área tecnológica de la compañía y será la encargada de supervisar la plataforma tecnológica e interactuar con la empresa desarrolladora de la aplicación. En períodos posteriores tendrá a cargo personal informático que ayudará en el soporte de la plataforma y a su vez dará soporte a los requerimientos internos de la compañía en esa área.

Los otros dos socios que apoyarán la fundación de la compañía tendrán los cargos de COO (Chief Operating Officer/Gerente de Operaciones y Recursos Humanos) y CMO (Chief Marketing Officer/Gerente de Marketing), respectivamente. El COO tendrá a su cargo la operación del negocio y la compañía, siendo responsable de la evaluación de los guías al unirse a la plataforma con sus tours, el reclutamiento de nuevos empleados, aspectos legales y de administración. Tendrá a su cargo a un asistente administrativo que facilitará sus tareas en esta área. Por otro lado, la CMO

tendrá a su cargo las actividades de marketing de la empresa, desarrollo de la marca, las comunicaciones, publicidad y promociones. En períodos posteriores tendrá a cargo un community manager que ayudará en las comunicaciones y publicidad a través de los distintos canales de comunicación de la plataforma.

En el área de Finanzas se contratarán los servicios de un contador para la gestión de la información financiera y comercial de la empresa, estando a cargo tanto del pago a los empleados base como de los guías por los tours realizados. Este cargo estará bajo la supervisión del COO.

Para prestar soporte tanto a turistas como guías, el principal de comunicación será el de un call center que funcionará todos los días en los horarios en que existan tours disponibles y cuya función será solucionar problemas relacionados al uso de la plataforma, problemas con los pagos o resolver cualquier duda de parte de los clientes. En un comienzo se presupuesta trabajar con dos personas a cargo de estas tareas trabajando por turnos y a medida que la demanda de servicio crezca se irá aumentando el número de ejecutivos en el call center, teniendo en cuenta un máximo de 30 tours al día por cada operador con el fin de garantizar un servicio de calidad. En la tabla 3.2 podemos ver cómo el número de ejecutivos de call center aumenta con el tiempo desde dos personas en un inicio hasta cuarenta y siete en un plazo de tres años, todo esto obedeciendo a la creciente demanda de tours proyectada. Este cargo estará bajo la supervisión de la CTO ya que en su mayoría los problemas con que pueda lidiar el área de soporte al cliente tendrán que ver con la plataforma tecnológica.

Finalmente, y debido a la naturaleza inherentemente internacional que tiene el negocio, se proyecta trabajar con representantes internacionales que serán la cara visible en otros países del continente en temas relacionados a la promoción de la compañía. A partir del segundo año de funcionamiento de la aplicación se presupuesta comenzar a trabajar con dos personas en los mercados que muestren mayor demanda, para luego ir creciendo gradualmente y alcanzar un número de ocho personas que representarán a TouristLike en el extranjero. Los primeros representantes estarán localizados en Brasil y Argentina, al ser estos los principales mercados en cuando a llegada de turistas internacionales. Posteriormente, se espera contar con representantes en Colombia, Perú y Uruguay, para el tercer año tener representación en Paraguay, Ecuador, Bolivia y Venezuela.

### 3.4 Métricas y Flujos Proyectados

En esta sección, se proyectarán flujos por un período de 3 años desde el lanzamiento de la plataforma, desarrollando todos los ingresos y costos previamente descritos a lo largo del tiempo a medida que el negocio evoluciona.

Al momento de iniciar la empresa y realizar el lanzamiento de la aplicación, se espera contar con aproximadamente 25 guías ofreciendo sus servicios, los cuales podrán poner a disposición de los turistas más de 750 tours al mes (considerando al menos un tour diario por los 30 días de cada mes). Para este mínimo de 25 guías se espera contar con las personas que ya formaron parte de la etapa experimental de la plataforma en este trabajo de tesis, donde ya se cuenta con una base de datos de más de 200 correos electrónicos de personas interesadas en participar y con 19 tours ya creados por usuarios y subidos a la página web de TouristLike.

Si se considera que esta oferta de tours es factible para comenzar el negocio, y asumiendo un uso del 80% de la capacidad disponible, se comenzará con 600 usuarios que contratarían tours por cada mes del primer trimestre (Q1). Durante el resto del año, se consideran 3 trimestres de crecimiento agresivo del 80% en la cantidad de tours contratados (Q2 a Q4), para el segundo año pasar a un crecimiento del 50% por trimestre (Q5 a Q8) y a partir del tercero bajar a una tasa de crecimiento del 30%, un ratio normal para la industrial de las aplicaciones móviles<sup>[19]</sup> (Q9 a Q12). Cabe destacar, que dentro de esta tasa de crecimiento se considerará una tasa de retención trimestral del 30%, que corresponde al porcentaje promedio de usuarios que regresan y usan la aplicación una vez instalada en sus dispositivos en el mercado de las aplicaciones de viajes<sup>[19]</sup>. En total, esto significa que los turistas nuevos que lleguen en cada período se complementarán al porcentaje de usuarios recurrentes en la plataforma, lo que entregará el total de crecimiento trimestral.

En la Tabla 3.3 se puede observar el crecimiento en la base de turistas, tomando en cuenta usuarios nuevos y recurrentes. Para simplificar el cálculo en los flujos posteriores, se asumirá que cada turista contrata sólo un tour por trimestre, por lo que cada usuario de la aplicación significa una venta efectiva por cada período proyectado. Asimismo, se muestra una proyección de los guías ofreciendo sus servicios, donde se asume la misma tasa de crecimiento que para los turistas, lo que permitirá la viabilidad del funcionamiento de la plataforma.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
<b>Turistas nuevos</b>	1.800	2.700	4.860	8.748	12.597	18.896	28.344	42.515	53.144	69.087	89.814	116.758
<b>Turistas recurrentes</b>		540	972	1.750	3.149	4.724	7.086	10.629	15.943	20.726	26.944	35.027
<b>Tours contratados</b>	1.800	3.240	5.832	10.498	15.746	23.620	35.429	53.144	69.087	89.814	116.758	151.785
<b>Guías nuevos</b>	25	20	36	65	73	109	164	246	221	288	374	486
<b>Guías totales</b>	25	45	81	146	219	328	492	738	960	1247	1622	2108

Tabla 3.3: Crecimiento de la cantidad de turistas y guías usando la app a través del tiempo



Los ingresos por cada actividad contratada por los turistas serán obtenidos a partir de una comisión del 25% que se deducirá de lo que cobren los guías, tomando como referencia un valor promedio de USD \$85 por cada transacción (ver Experimento 4). Por lo tanto, los ingresos incrementarán a medida que aumente la base de usuarios de la aplicación.

Para comenzar con las actividades de la compañía se presupuesta desembolsar USD \$500 (valor estimado por la Cámara de Comercio de Santiago) que incluirán trámites notariales, publicación en el diario oficial y permisos ante el Servicio de Impuesto Internos. La constitución oficial de la empresa se puede efectuar de manera gratuita en el portal el Ministerio de Hacienda, y se creará como una Sociedad por Acciones (SpA) con el fin de permitir cierta flexibilidad en la administración de la misma y en el número de socios que la conformarán. Cabe destacar que si bien la empresa se constituirá en un principio en Chile recibiendo los pagos internacionales a través de tarjetas de crédito, se asume que con el tiempo ésta deberá establecerse en cada uno de los países en que operará. No obstante, el cálculo de los gastos de constitución oficial de la compañía para cada país queda fuera del alcance de esta tesis y no se incluirán en el flujo de caja aquí presentado.

El costo en soporte de la aplicación se obtiene a partir de lo cobrado por la empresa que desarrollará la aplicación, suma que alcanza los USD \$2000 por año debiendo pagarse trimestralmente USD \$500. Para mantener activo el sitio web de TouristLike se presupuesta un gasto de USD \$80 al año que cubrirá el pago del hosting y dominio. Otro costo a considerar será la compra de computadores personales para cada trabajador de la compañía. Esta compra se efectuará al sumar cada nuevo integrante del equipo, y se estima en USD \$700 cada uno.

Se presupuesta el arriendo de una oficina para albergar a los empleados de la compañía, cuyo costo de arriendo alcanza los USD \$700 mensuales. A esto se le sumará el pago mensual por servicio de internet y teléfono que alcanza los USD \$100, y además un monto de USD \$200 para otros gastos administrativos necesarios para la operación. A partir del trimestre Q7 se proyecta el arriendo de otra oficina debido al aumento en el personal, lo que duplicará los gastos en arriendo, internet y teléfono, y gastos administrativos.

El gasto en marketing, tal como se indicó en la sección 3.2.9, se considerará como la suma del costo de adquisición de cada uno de los nuevos usuarios que se proyectan para cada período, y según lo explicitado anteriormente, este costo se estima en USD \$18 por cada nuevo turista que se espera sumar a la plataforma. Por último, para permitir el pago con tarjeta de crédito a través de la aplicación, se

optará por el uso de PayPal como plataforma de pago, la cual tendrá una tarifa de 4,4% más USD \$0,3 por cada transacción realizada.

Tomando en cuenta la distribución salarial detallada en la sección 3.2.9 y considerando la proyección a lo largo del tiempo de la estructura organizacional, en la Tabla 3.4 se puede observar la proyección de gastos en relación a remuneraciones brutas a lo largo de los primeros tres años de funcionamiento de la compañía, considerando un aumento anual del 20% en cuanto a remuneración para los socios.

Con el fin de financiar este proyecto se requerirá de una inversión inicial de USD \$70.000, los cuales serán utilizados en un 50% para solventar el desarrollo de la plataforma tecnológica sobre la que se sustentará el negocio de TouristLike, y la otra mitad será invertida como capital de trabajo para sustentar los tres primeros trimestres donde se contará con un flujo de caja negativo. Para cubrir el desarrollo de la aplicación, se postulará a financiamiento Capital Semilla de Corfo y a su vez se buscará la participación de inversionistas ángeles que ayudarán a co-financiar lo que éste no cubra. Por otra parte, para financiar el capital de trabajo se cuenta con capital propio que será invertido por parte de los socios fundadores al comenzar la operación de la compañía.

Se aplicará un impuesto a las utilidades de un 25% según lo indicado en el artículo 20 de la Ley de Impuesto a la Renta<sup>[20]</sup>, el cual afectará a las utilidades en cada período mostrándose en el flujo de caja anterior como un descuento en cada trimestre con utilidades positivas.

Finalmente, y considerando todas las proyecciones relacionadas a la cantidad de usuarios de la aplicación y de empleados en la compañía a lo largo del tiempo, podemos confeccionar el flujo de caja para los primeros tres años de funcionamiento de TouristLike donde se detallan todos los ingresos y costos asociados a la operación del negocio, el cual se puede observar en la Tabla 3.5. Analizando el flujo presentado, se puede observar que el punto de equilibrio o *break even* se alcanza en el cuarto trimestre (Q4), durante el cual se produce un flujo de caja positivo de un poco más de cuatro mil dólares. En este punto se habrán ya contratado más de 21.000 tours a lo largo del primer año, y se habrán obtenido ingresos acumulados de más de USD \$400.000 por concepto de la comisión cobrada a los guías.

Asimismo, se observa que el plazo de recuperación o *payback* será de dos años, ya que será en el octavo trimestre (Q8) cuando se recupere el dinero invertido inicialmente, cuando la suma acumulada de los flujos de caja iguale a los USD \$70.000 invertidos inicialmente.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
<b>Fundadora/CEO/CTO</b>	\$ 2.625	\$ 2.625	\$ 2.625	\$ 2.625	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.780	\$ 3.780	\$ 3.780	\$ 3.780
<b>COO</b>	\$ 2.313	\$ 2.313	\$ 2.313	\$ 2.313	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 3.330	\$ 3.330	\$ 3.330	\$ 3.330
<b>CMO</b>	\$ 2.313	\$ 2.313	\$ 2.313	\$ 2.313	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 3.330	\$ 3.330	\$ 3.330	\$ 3.330
<b>Administrativo</b>	\$ 625	\$ 625	\$ 625	\$ 625	\$ 625	\$ 625	\$ 625	\$ 625	\$ 625	\$ 625	\$ 625	\$ 625
<b>Contador</b>	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875
<b>Ejecutivos Call Center</b>	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 2.500	\$ 3.125	\$ 5.000	\$ 6.875	\$ 10.625	\$ 13.750	\$ 17.500	\$ 22.500	\$ 29.375
<b>Informático</b>	\$ -	\$ -	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
<b>Community Manager</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875
<b>Representantes Internacionales</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 6.250	\$ 6.250	\$ 11.250	\$ 11.250	\$ 11.250	\$ 11.250
<b>TOTAL SUELDOS BRUTOS</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$12.500</b>	<b>\$19.200</b>	<b>\$21.075</b>	<b>\$26.700</b>	<b>\$30.450</b>	<b>\$42.815</b>	<b>\$46.565</b>	<b>\$51.565</b>	<b>\$58.440</b>

Tabla 3.4: Proyección de sueldos brutos a pagar en USD a lo largo del tiempo

	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
<b>Tours contratados</b>		1.800	3.240	5.832	10.498	15.746	23.620	35.429	53.144	69.087	89.814	116.758	151.785
<b>Ventas por tours contratados</b>		\$ 153.000	\$ 275.400	\$ 495.720	\$ 892.296	\$ 1.338.444	\$ 2.007.666	\$ 3.011.499	\$ 4.517.249	\$ 5.872.423	\$ 7.634.150	\$ 9.924.395	\$ 12.901.713
<b>Ingresos por Comisión</b>		\$ 38.250	\$ 68.850	\$ 123.930	\$ 223.074	\$ 334.611	\$ 501.917	\$ 752.875	\$ 1.129.312	\$ 1.468.106	\$ 1.908.537	\$ 2.481.099	\$ 3.225.428
<b>Costo soporte app</b>		-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500
<b>Costo sitio web</b>		-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20
<b>Sueldos</b>		-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 11.250	-\$ 12.500	-\$ 19.200	-\$ 21.075	-\$ 26.700	-\$ 30.450	-\$ 41.565	-\$ 45.315	-\$ 50.315	-\$ 57.190
<b>Arriendo oficina</b>		-\$ 1.500	-\$ 2.100	-\$ 2.100	-\$ 2.100	-\$ 2.100	-\$ 2.100	-\$ 4.200	-\$ 4.200	-\$ 4.200	-\$ 4.200	-\$ 4.200	-\$ 4.200
<b>Internet + Teléfono</b>		-\$ 300	-\$ 300	-\$ 300	-\$ 300	-\$ 300	-\$ 300	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600
<b>Otros gastos administrativos</b>		-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200
<b>Compra de Notebooks</b>		-\$ 4.900		-\$ 700	-\$ 1.400	-\$ 3.920	-\$ 2.100	-\$ 4.200	-\$ 4.200	-\$ 7.504	-\$ 4.200	-\$ 5.600	-\$ 7.700
<b>Gastos constitución empresa</b>		-\$ 500											
<b>Costo de adquisición clientes</b>		-\$ 32.400	-\$ 48.600	-\$ 87.480	-\$ 157.464	-\$ 226.748	-\$ 340.122	-\$ 510.183	-\$ 765.275	-\$ 956.594	-\$ 1.243.572	-\$ 1.616.644	-\$ 2.101.637
<b>Tarifa servicio PayPal (4,4% + \$0,30)</b>		-\$ 7.272	-\$ 13.090	-\$ 23.561	-\$ 42.410	-\$ 63.615	-\$ 95.423	-\$ 143.135	-\$ 214.702	-\$ 279.113	-\$ 362.847	-\$ 471.701	-\$ 613.211
<b>Inversión inicial desarrollo app</b>	-\$ 35.000												
<b>Inversión inicial en capital de trabajo</b>	-\$ 35.000												\$ 35.000
<b>Flujo de caja</b>	-\$ 70.000	-\$ 19.742	-\$ 6.360	-\$ 2.581	\$ 5.780	\$ 17.607	\$ 39.676	\$ 62.137	\$ 108.165	\$ 176.810	\$ 246.084	\$ 330.320	\$ 474.171
<b>Impuesto a las utilidades (25%)</b>		\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 1.445	-\$ 4.402	-\$ 9.919	-\$ 15.534	-\$ 27.041	-\$ 44.203	-\$ 61.521	-\$ 82.580	-\$ 118.543
<b>Flujo de caja después de impuestos</b>	-\$ 70.000	-\$ 19.742	-\$ 6.360	-\$ 2.581	\$ 4.335	\$ 13.206	\$ 29.757	\$ 46.602	\$ 81.124	\$ 132.608	\$ 184.563	\$ 247.740	\$ 355.628
<b>VAN (T. de Dcto. 12%)</b>	\$ 254.379	\$84.793/año											
<b>TIR</b>		28,9%											

Tabla 3.5: Flujo de caja proyectado primeros tres años (valores en USD)

Con el objetivo de poder descontar a valor presente los flujos de caja obtenidos para los tres años proyectados, se necesita calcular la tasa que represente la rentabilidad mínima exigible al proyecto de acuerdo a su riesgo, en otras palabras, la tasa de descuento. Para calcular esta tasa de descuento se ha utilizado el Método de Fijación de Precios de Activos de Capital (CAPM, por sus siglas en inglés), el cual determina la tasa de descuento requerido para un cierto activo a través de la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + \beta_i * [E(R_m) - R_f]$$

, donde:

$K_e$ : Tasa de descuento

$R_f$ : Tasa libre de riesgo

$E(R_m)$ : Retorno esperado del mercado

$\beta_i$ : Beta sectorial

La tasa libre de riesgo se ha definido a partir de la tasa de bonos del tesoro norteamericano a 3 años, la cual era 2,83% el día 13 de Septiembre de 2018<sup>[21]</sup>.

El retorno esperado del mercado se calcula a partir del retorno histórico de un portafolio global de mercado diversificado. En este caso se ha calculado en base índice de Standard & Poor's 500 de los últimos 10 años, alcanzando un valor de 10,35% de rentabilidad promedio anual<sup>[22]</sup>.

Por último, utilizando información obtenida de la base de datos de Damodaran<sup>[23]</sup> en cuando a empresas de los distintos sectores industriales en Estados Unidos, el beta sectorial obtenido para las empresas de Software e Internet fue de 1,2, donde un beta mayor a 1 significa que el riesgo en este tipo de empresas es mayor al promedio del mercado.

Con toda esta información se puede calcular la tasa de descuento requerida en este caso, usando la ecuación previamente declarada:

$$K_e = R_f + \beta_i * [E(R_m) - R_f]$$

$$K_e = 0,0283 + 1,2 * [0,1035 - 0,0283]$$

$$K_e = 11,85\%$$

Considerando este valor obtenido, la tasa de descuento que se utilizará para descontar a valor presente los flujos futuros se aproximará a 12%, considerando un pequeño castigo a los emprendimientos tecnológicos como TouristLike que tienen asociado un riesgo mayor.

Por lo tanto, y asumiendo entonces una tasa de descuento del 12%, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de USD \$254.379 después de tres años con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 28,9%, ambos valores que recomiendan ejecutar el proyecto, ya que el VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de descuento.

Si bien se ha asumido un valor para la tasa de descuento que corresponde a 12%, esta cifra puede ser mayor debido a los riesgos de implementación asociados a un proyecto como éste, por lo que resulta interesante realizar un análisis de sensibilidad para el Valor Actual Neto dependiendo del valor de la tasa. A continuación, en la Figura 3.2 se muestra gráficamente la tendencia del VAN a medida que la Tasa de Descuento aumenta:

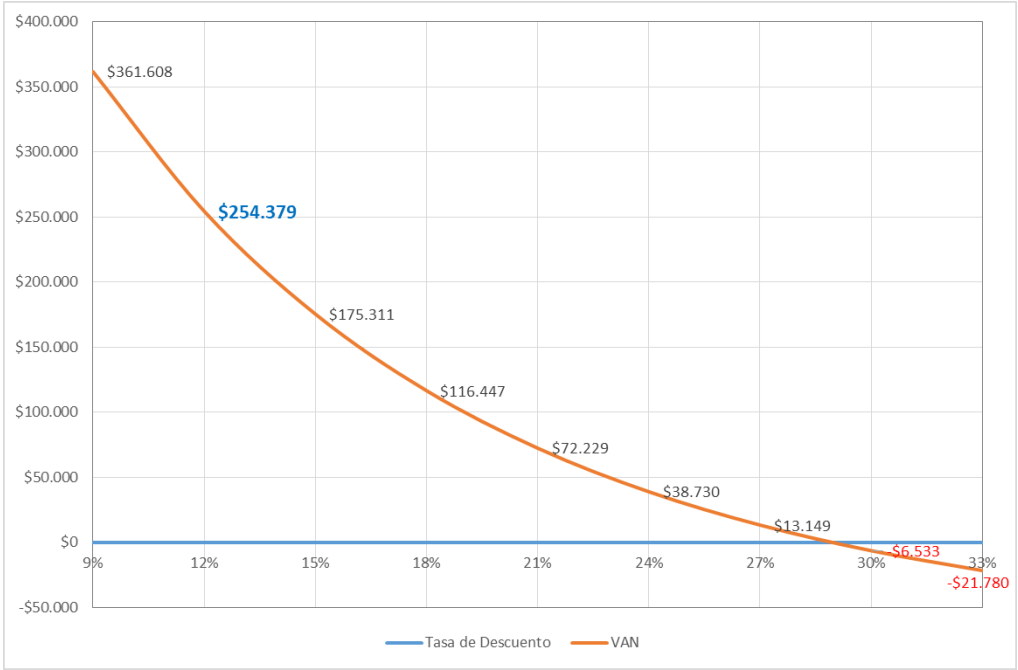


Figura 3.2: Variación del VAN a partir de la Tasa de Descuento (valores en USD)

Como se puede observar en el gráfico anterior, el VAN alcanza un valor negativo a partir del 28,9% (valor de la TIR). Mediante este análisis, podemos notar que si es que los posibles riesgos de implementación nos llevan a actuar con mayor cautela y a elevar la tasa de descuento por sobre el 12% inicialmente declarado, la inversión continuaría produciendo ganancias y beneficios durante un amplio margen de porcentaje.

### 3.5 Oportunidades de Internacionalización

El negocio de TouristLike es por naturaleza un negocio global, ya que el turismo en sí implica el movimiento de personas de un lugar a otro que prácticamente no conoce fronteras y, en particular, la apuesta de TouristLike por formar una comunidad de guías y turistas en el mercado de las actividades turísticas creará la oportunidad de internacionalización a medida que personas que visiten otros lugares dentro o fuera de su país decidan ser guías de su propio lugar de residencia, ampliando así la presencia de la plataforma de manera global.

Por un lado, la plataforma permitirá que cualquier visitante pueda contratar los tours que le interesen desde cualquier parte del mundo a través del pago con tarjeta de crédito, y será mediante el uso de PayPal que esto será posible aprovechando el alcance global de este medio de pago. Sin embargo, habrá consideraciones particulares para la operación en cada país que deberán ser tomadas en cuenta al ampliar el negocio a diferentes países. Entre estas consideraciones estará la publicación de la aplicación en diversos idiomas a medida que aumente el alcance global (se contempla comenzar con versiones en español e inglés), consideraciones tributarias para el pago a los guías en sus respectivos países, y otras regulaciones domésticas que puedan existir relativas a la prestación de servicios turísticos, además de esfuerzos de marketing presenciales en eventos relacionados a la industria para posicionar la marca de TouristLike.

Como se indicó anteriormente, se plantea comenzar operando a nivel sudamericano para así aprovechar la cercanía geográfica y cultural con Chile que permitirá un mejor aprendizaje en la operación del negocio en los primeros años de funcionamiento de la plataforma. Una vez alcanzada una madurez como empresa, se apostará a ampliar el servicio a otros mercados, apuntando a países donde el turismo mueva una gran cantidad de personas y la industria de las actividades presente ingresos importantes. De acuerdo a lo expuesto por la Organización Mundial del Turismo en su informe sobre el Panorama del Turismo Internacional<sup>[1]</sup>, los principales destinos fuera de Sudamérica que podrían ser objetivos para TouristLike dada su atractiva industria turística serían:

- |                   |                |               |
|-------------------|----------------|---------------|
| 1. Estados Unidos | 5. Reino Unido | 8. Tailandia  |
| 2. España         | 6. Alemania    | 9. China      |
| 3. Francia        | 7. México      | 10. Australia |
| 4. Italia         |                |               |

De todos estos, Estados Unidos, España y México parecen ser el primer paso lógico en un esfuerzo de lograr un alcance global, puesto que la facilidad de acceso e idiomática ayudarán a lograr un mejor establecimiento de la marca en estos importantes mercados, para luego saltar a los otros mercados antes expuestos.

## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de esta tesis se realizaron cuatro experimentos que buscaban validar los supuestos más críticos de un modelo de negocios tentativo que se propuso inicialmente. Estos experimentos consistieron en la formulación de encuestas que fueron diseñadas para obtener información acerca del comportamiento como turistas de los encuestados, y que en definitiva fueron validando secuencialmente la existencia de un mercado para la aplicación y las características de ésta.

Como fue posible observar, el modelo no cambió significativamente puesto que todos los supuestos críticos que se pusieron a prueba fueron validados satisfactoriamente. De todas maneras, se logró elaborar más en profundidad la estructura de costos del negocio, incorporando valores concretos tanto en costos fijos como variables a partir de lo que se estima necesario para la operación de la plataforma y el negocio en general. Asimismo, se incorpora y define un valor para la comisión que se le cobrará a los guías por cada actividad turística, siendo ésta la principal fuente de ingresos para el negocio y que fue validada empíricamente con los usuarios. Sin embargo, queda pendiente la validación de otros flujos de ingresos, como son las potenciales rentas a partir de publicidad o de la creación de un segmento premium que pueda dar beneficios a turistas frecuentes a cambio de una suscripción fija al servicio.

Un hito importante durante el desarrollo de los experimentos fue la creación y puesta en servicio de una landing page para TouristLike, que cumplió la función de prototipo para lo que sería la aplicación móvil en un futuro. A través de esta página web se logró hacer participar a ambos segmentos de clientes de manera más real en la creación y contratación de panoramas turísticos, validando de paso importantes supuestos en la propuesta de valor y recursos clave. Si bien la actual página web es algo lejano a lo que se espera tener con la aplicación móvil (tiempo real, geolocalización, chat), se considera un primer paso importante para dar a conocer el servicio ofrecido y al mismo tiempo acumular una base de datos de potenciales clientes que en el futuro pueden ser partícipes de la plataforma terminada. Es más, según lo indicado por Eric Ries en su libro, un Producto Mínimo Viable como una landing page es una parte fundamental del método Lean Startup, ya que permite medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo pivotar o perseverar, y en el caso de TouristLike el hecho de contar con tours creados por usuarios de la plataforma para otros usuarios ha permitido y permitirá en un futuro observar y medir el comportamiento de ambos segmentos de clientes de manera fácil y económica.

En conclusión, el desarrollo del modelo de negocio durante este trabajo ha permitido llevar la idea que se tenía en un principio a la práctica, mediante la interacción con turistas y potenciales guías reales que gracias a su participación han permitido validar y perfeccionar el modelo, lo que sumado a los indicadores económicos

obtenidos en la sección 3.4 que muestran que en un plazo de 3 años se tiene un VAN de más de USD \$250.000 y una TIR del 29%, junto con un retorno sobre la inversión alcanzado al segundo año, perfilan a TouristLike como un proyecto más que factible y con un mercado real que puede ser explotado, recomendándose de todas maneras su ejecución.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Organización Mundial del Turismo UNWTO, 'Panorama OMT del Turismo Internacional', 2017.
2. Servicio Nacional de Turismo SERNATUR, 'Informe de Turismo Receptivo', Chile, 2016.
3. Alice Jong, Bing Liu & Douglas Quinby, 'Tours & Activities Come of Age: Global Travel Activities Marketplace 2014-2020', 2017.
4. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 'Business Model Generation, Amsterdam', Wiley, Holanda, 2009.
5. Eric Ries, 'The Lean Startup', Crown Publishing, Estados Unidos, 2011.
6. Comisión Europea, 'Una Agenda Europea para la economía colaborativa' COM(2016) 356 final, Bélgica, 2016.
7. PwC, 'The Sharing Economy Consumer Intelligence Series' <<http://www.pwc.com/CISsharing/>>, 2015.
8. Wall Street Journal, 'Uber Snags \$41 Billion Valuation', 2014.
9. European Parliament, 'Tourism and the Sharing Economy Briefing', 2017.
10. Teresa Skalka, PhD, 'Sharing Economy in the Tourism Market: Opportunities and Threats', Warsaw School of Tourism and Hospitality Management, Polonia, 2017.
11. Uber, 'Viajes de pago en efectivo en Uber', <<https://www.uber.com/es-CL/drive/resources/pagoefectivo/>>, 2018.
12. Servicio Nacional de Turismo Chile, 'Buscador de servicios turísticos', <<http://serviciosturisticos.sernatur.cl/>>, 2018.
13. Uber, 'Preguntas más frecuentes', <<https://www.uber.com/es-AR/drive/buenos-aires/resources/preguntas-frecuentes/>>, 2018.
14. Airbnb, '¿Qué es la comisión por servicio de Airbnb?', <<https://www.airbnb.cl/help/article/1857/what-is-the-airbnb-service-fee>>, 2018.
15. Vayable, 'Terms of Use', <<https://www.vayable.com/terms>>, 2018.
16. Wolfgang Digital, 'E-Commerce KPI Benchmarks Study' <<https://www.wolfgangdigital.com/>>, 2017.
17. Tnooz, 'Conversion rates for travel on mobile even smaller than desktop', <<https://www.tnooz.com/article/conversion-rates-for-travel-on-mobile-even-smaller-than-desktop/>>, 2016.
18. Instagram for Business, 'Publicidad en Instagram', <<https://business.instagram.com/advertising/>>, 2018.
19. Localytics, 'Travel & Lifestyle App Benchmarks H2 2017', <<https://www.localytics.com/lp/cheat-sheet-travel-lifestyle-app-benchmarks-h2-2017/#>>, 2017.
20. Diario Oficial de la República de Chile, 'Ley N°20.899 sobre Reforma Tributaria que modifica el Sistema de Tributación de la Renta', Chile, 2016.

21. U.S. Department of the Treasury, 'Daily Treasury Yield Curve Rates', <<https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>>, 2018.
22. Standard & Poor, 'S&P 500 Monthly and Annual Returns', <<http://www.standardandpoors.com/indices/market-attributes/en/us>>, 2018.
23. Aswath Damodaran, 'Betas by Sector 2018 (US)', <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>, 2018.

# ANEXO A: ENCUESTA 1

## Investigación para Proyecto de Turismo

La siguiente encuesta tiene por objetivo levantar información sobre algunas conductas de turismo para el desarrollo de un proyecto relacionado con el área.

Agradecemos tus respuestas que nos ayudarán a desarrollar de mejor manera nuestro proyecto.

### \*Obligatorio

#### 1. Género \*

- a) Mujer
- b) Hombre
- c) Otro

#### 2. Edad \*

- a) 18 a 25 años
- b) 25 a 30 años
- c) 30 a 35 años
- d) 35 a 40 años
- e) 40 a 50 años
- f) Más de 50 años

#### 3. Estado civil \*

- a) Soltero(a) sin hijos
- b) Soltero(a) con hijos
- c) Casado(a) o Unión Civil sin hijos
- d) Casado(a) o Unión Civil con hijos
- e) Divorciado(a) o Separado(a) sin hijos
- f) Divorciado(a) o Separado(a) con hijos

#### 4. Nivel educacional alcanzado \*

- a) Enseñanza media incompleta
- b) Enseñanza media completa
- c) Técnico profesional incompleta
- d) Técnico profesional completa
- e) Universitaria incompleta
- f) Universitaria completa
- g) Postgrado incompleta
- h) Postgrado completa

5. *¿Cuál es tu área principal de estudios? \**

- a) Salud
- b) Educación
- c) Arte / Diseño
- d) Ciencias Sociales
- e) Tecnología / Ingeniería
- f) Ciencia e Investigación
- g) Humanidades
- h) Administración y Comercio
- i) Otro

6. *¿Disfrutas de dar un buen paseo y caminar por la ciudad? \**

Para nada    ●    ●    ●    ●    ●    Mucho

7. *¿Te gusta conocer gente nueva? \**

Para nada    ●    ●    ●    ●    ●    Mucho

8. *¿Disfrutas mostrando lugares interesantes de tu ciudad a gente que no la conoce? \**

Para nada    ●    ●    ●    ●    ●    Mucho

9. *¿Te gustaría crear panoramas a tu medida para turistas que visiten tu ciudad y compartan tus mismos gustos? \**

Para nada    ●    ●    ●    ●    ●    Mucho

10. *Cuando vas de paseo a otra ciudad o país, ¿qué cosas te llaman la atención? \**

- a) Historia
- b) Museos
- c) Arquitectura
- d) Shopping
- e) Bares y restaurantes
- f) Deportes
- g) Naturaleza
- h) Otro:

11. *Cuando viajas fuera de tu ciudad/país, ¿sueles tomar tours en el lugar en el que estás? \**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Siempre

12. *Cuáles son las principales razones por la que no sueles contratar tours en otras ciudades? \**

- a) Alto precio
- b) Calidad cuestionable
- c) Horarios incómodos y/o poco flexibles
- d) Existe poca información disponible
- e) No me dan confianza
- f) Prefiero guías escritas
- g) No me interesa
- h) Otro:

13. *¿Te entusiasmaría ganar dinero, siendo guía y mostrando cosas de tu interés del lugar donde vives a grupos de personas en tus ratos libres complementando con tus actividades cotidianas? \**

- a) Sí, me entusiasma la idea!
- b) Podría ser
- c) No me interesa la idea

14. *Si pudieras ser guía de tu ciudad, ¿qué tipo de actividades te gustaría organizar? \**

- a) Paseos para mostrar la historia y arquitectura
- b) Visitas a museos
- c) Ir de shopping
- d) Salidas a bares y/o restaurantes
- e) Actividades deportivas
- f) Actividades relacionadas con la naturaleza
- g) Otro:

15. *¿Cuántas horas a la semana podrías dedicar a ser guía de tu ciudad? \**

- a) Entre 1 y 4 horas
- b) Entre 4 y 8 horas
- c) Entre 8 y 12 horas
- d) Entre 12 y 20 horas
- e) Más de 20 horas

16. *¿Te interesaría ser parte de un proyecto innovador como guía de turismo? \**

- a) Sí
- b) Tal vez
- c) No

17. *Por favor, déjanos tu correo para poder contactarte en el futuro con más información acerca de este proyecto que estamos desarrollando. \**

## ANEXO B: ENCUESTA 2

(Nota: esta encuesta fue publicada en español e inglés para llegar a público internacional.)

### 2° Investigación para Proyecto de Turismo / Tourism Project Survey 2

*La siguiente encuesta tiene por objetivo levantar información sobre algunas conductas de turismo para el desarrollo de un proyecto relacionado con el área. Agradecemos tus respuestas que nos ayudarán a desarrollar de mejor manera nuestro proyecto.*

#### *\*Obligatorio*

1. *Género \**

- a) Mujer
- b) Hombre
- c) Otro

2. *Edad \**

- a) 18 a 25 años
- b) 26 a 30 años
- c) 31 a 35 años
- d) 36 a 40 años
- e) 41 a 50 años
- f) Más de 50 años

3. *Nacionalidad \**

4. *País de residencia \**

5. *Estado civil \**

- a) Soltero(a)
- b) Casado(a) o Unión Civil
- c) Divorciado(a) o Separado(a)

6. *Hijos \**

- a) Sí
- b) No

7. *Nivel educacional alcanzado \**

- a) Enseñanza media
- b) Técnico profesional
- c) Universitaria
- d) Postgrado

8. *A lo largo de un año, ¿cuántas veces sueles viajar fuera de tu lugar de residencia por turismo? \**

- a) Más de 10 veces
- b) Entre 7 y 10 veces
- c) Entre 4 y 6 veces
- d) Entre 0 y 3 veces
- e) Nunca

9. *Cuando viajas, ¿sueles averiguar con antelación qué lugares turísticos visitar? \**

- a) Sí
- b) No

10. *¿Qué medios usas para buscar los principales atractivos turísticos de la zona que visitarás? (Puedes escoger más de una) \**

- a) Internet
- b) Guías escritas
- c) Agencias de viaje
- d) Recomendaciones de amigos y familiares
- e) Ninguno
- f) Otro:

11. *Cuando viajas, ¿te gusta realizar actividades distintas a lo más común y más famoso? \**

- a) Sí
- b) No

12. *¿Sueles tomar tours guiados cuando viajas? \**

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

13. *¿Qué canal usas para reservar y contratar los tours? \**

- a) Teléfono
- b) Internet
- c) Redes sociales
- d) Presencial
- e) Agencia de viaje
- f) Otro:

14. ¿Cuáles son las principales razones por las cuales no sueles contratar tours? \*

- a) Alto precio
- b) Horarios incómodos
- c) Calidad cuestionable
- d) Existe poca información disponible
- e) No me dan confianza
- f) Prefiero guías escritas
- g) Prefiero recorrer yo solo/a
- h) No me interesan
- i) Son difíciles de contratar con anticipación por internet
- j) Los/as guías nunca son muy buenos/as
- k) Otro:

15. Suponiendo que te ofrecen tomar un tour guiado en un lugar que no conoces, de las siguientes características que puede tener el servicio escoge la opción que más te represente en la escala de 1 a 5, donde 1 significa que no es Nada Importante y 5 significa que es Muy Importante.

- |  |   |   |   |   |   |                |
|--|---|---|---|---|---|----------------|
| a) Precio *  |   |   |   |   |   |                |
| Nada importante  | ● | ● | ● | ● | ● | Muy importante |
| b) Duración *  |   |   |   |   |   |                |
| Nada importante  | ● | ● | ● | ● | ● | Muy importante |
| c) Horario *   |   |   |   |   |   |                |
| Nada importante  | ● | ● | ● | ● | ● | Muy importante |
| d) Calificaciones de otros usuarios *  |   |   |   |   |   |                |
| Nada importante  | ● | ● | ● | ● | ● | Muy importante |
| e) Información de lo que incluye el tour *                                   |   |   |   |   |   |                |
| Nada importante  | ● | ● | ● | ● | ● | Muy importante |
| f) Información acerca del guía *   |   |   |   |   |   |                |
| Nada importante  | ● | ● | ● | ● | ● | Muy importante |
| g) Guías locales *   |   |   |   |   |   |                |
| Nada importante  | ● | ● | ● | ● | ● | Muy importante |
| h) Pago por internet *   |   |   |   |   |   |                |
| Nada importante  | ● | ● | ● | ● | ● | Muy importante |
| i) Búsqueda y reserva de panoramas turísticos en tiempo real y al instante * |   |   |   |   |   |                |
| Nada importante  | ● | ● | ● | ● | ● | Muy importante |



16. Suponiendo que te ofrecen tomar los siguientes tipos de tours guiados en un lugar que no conoces, escoge la opción que más te represente en la escala de 1 a 5, donde 1 significa que no te interesa para nada y 5 significa que te interesaría mucho.

- |                                      |   |   |   |   |   |                   |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| a) Visitas a museos *                |   |   |   |   |   |                   |
| No me interesa                       | ● | ● | ● | ● | ● | Me interesa mucho |
| b) Paseos históricos por la ciudad * |   |   |   |   |   |                   |
| No me interesa                       | ● | ● | ● | ● | ● | Me interesa mucho |
| c) Trekking *                        |   |   |   |   |   |                   |
| No me interesa                       | ● | ● | ● | ● | ● | Me interesa mucho |
| d) Tour en bicicleta/patines *       |   |   |   |   |   |                   |
| No me interesa                       | ● | ● | ● | ● | ● | Me interesa mucho |
| e) Ruta gastronómica *               |   |   |   |   |   |                   |
| No me interesa                       | ● | ● | ● | ● | ● | Me interesa mucho |
| f) Ruta de la cerveza *              |   |   |   |   |   |                   |
| No me interesa                       | ● | ● | ● | ● | ● | Me interesa mucho |
| g) Pub crawl (Tour de bares) *       |   |   |   |   |   |                   |
| No me interesa                       | ● | ● | ● | ● | ● | Me interesa mucho |
| h) Shopping tour (Tour de compras) * |   |   |   |   |   |                   |
| No me interesa                       | ● | ● | ● | ● | ● | Me interesa mucho |

17. ¿Utilizas aplicaciones móviles en tu vida cotidiana? \*

- a) Sí
- b) No

18. ¿Utilizas o has utilizado aplicaciones móviles relacionadas con turismo? \*

- a) Sí
- b) No

19. ¿Estarías dispuesto a descargar una aplicación que te ayude a encontrar panoramas turísticos creados por guías locales? \*

- a) Sí
- b) No

20. ¿Pagarías por usar una aplicación para encontrar guías de turismo y contratar tours? \*

- a) Sí
- b) No

21. Si estás interesado/a en saber más, déjanos tu correo para contactarte con más información del proyecto que estamos desarrollando!

## ANEXO C: FORMULARIO DE CREACIÓN DE TOURS

(Nota: este formulario se encuentra publicado en la página web de TouristLike y es visible sólo para usuarios registrados <http://touristlike.com/formulario/>)

### **Crea tu propio tour y conviértete en guía local!**

Para seguir desarrollando este proyecto, agradeceríamos que contestaras el siguiente formulario que nos ayudará mucho para que pronto podamos lanzar esta aplicación y poner a tu disposición el servicio que brindaría TouristLike!

1. *Si tuvieras la oportunidad de crear UN panorama y ofrecerte como guía, escribe el nombre que le pondrías a la actividad que se te ocurriría ofrecer en la plataforma. \**
2. *De las siguientes opciones, ¿qué alternativa representa mejor el tipo de actividad que ofrecerías? \**
  - a) Paseo por la ciudad
  - b) Actividad relacionada con la naturaleza
  - c) Actividad deportiva
  - d) Visita a museos
  - e) Salidas a bares y restaurantes
  - f) Ir de shopping
  - g) Otro
3. *Si marcaste otro, ¿en qué categoría pondrías la actividad que ofrecerías?*
4. *Escribe una pequeña reseña indicando de qué se trataría el tour \**
5. *¿En qué ciudad ofrecerías el tour? \**
6. *¿Cuántas horas duraría el tour? \**
7. *¿Qué servicios extras podrías ofrecer?*
  - a) Realizar la actividad en otro idioma
  - b) Ofrecer snacks o agua
  - c) Prestar material para el desarrollo de la actividad
  - d) Entregar recuerdos/souvenirs
  - e) Conseguir descuentos en lugares asociados
  - f) Otros
8. *¿Cuántas horas duraría el tour?*
9. *¿Qué otros extras podrías ofrecer?*

10. *¿Preferirías tener un horario fijo donde ofrezcas tus servicios con anticipación, o tener un horario flexible donde tú al conectarte a la app quedas visible para quien quiera contratarte? \**

- a) Me acomoda un horario fijo
- b) Prefiero flexibilidad en días y horarios de trabajo

11. *¿Cuántas horas a la semana podrías dedicarte a ofrecer panoramas como guía? \**

- a) Entre 1 y 3
- b) Entre 3 y 6
- c) Entre 6 y 9
- d) Entre 9 y 12
- e) Entre 12 y 15
- f) Más de 15

12. *¿Cuánto cobrarías por cada persona que se una a la actividad ofrecida? \**

13. *¿El precio que cobrarías sería por el total de la actividad ofrecida o por cada hora que dure? \**

- a) Por actividad
- b) Por hora

14. *¿Preferirías que el turista pague a través de la app o que el pago sea en efectivo? \**

- a) Con tarjeta a través de la app
- b) En persona y en efectivo

15. *¿Hasta qué porcentaje estarías dispuesto/a a pagar como comisión por utilizar la app para ofrecer tus servicios? (Escribe un número) \**

16. *¿Te interesaría la opción de acumular "puntos" por cada actividad que organices y guíes, para después tener descuentos usando la app como turista al visitar otras ciudades? \**

- a) Sí
- b) No

17. *Si respondiste afirmativamente, ¿esto te motivaría a dedicarte más tiempo a ser guía para así acumular más puntos y tener mayores descuentos en un futuro?*

- a) Sí, me motivaría a dedicarle más tiempo a la app
- b) No, no le dedicaría más tiempo de lo presupuestado, pero igual usaría los puntos que acumule