

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Seaside

Experiencia única a través de la navegación

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Carolina Olivera 181329

Florencia Rafaniello 179015

Beatriz Sepúlveda 134173

Tutor: Cr. Mathías Wolff


2013

Declaración de autoría

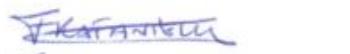
Nosotros, Carolina Olivera, Florencia Rafaniello, Beatriz Sepúlveda, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras que realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

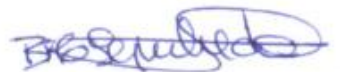
Carolina Olivera, estudiante 181329:


CAROLINA OLIVERA
19/12/2013

Florencia Rafaniello, estudiante 179015:


Florencia Rafaniello
19/12/2013

Beatriz Sepúlveda, estudiante 134173:


BEATRIZ SEPÚLVEDA
19/12/2013

Resumen Ejecutivo

Las habilidades necesarias para liderar las empresas de hoy en día han evolucionado, encontrar verdaderos líderes y consolidar equipos de trabajo, se ha convertido en la preocupación principal de las mismas. En Uruguay, se ha identificado en las empresas, la necesidad de contar con una variedad más amplia de actividades en lo que respecta al aprendizaje vivencial para lograr capacitar a su personal de forma productiva y motivante. Así nace la oportunidad de ofrecer una forma innovadora y vivencial de aprendizaje, donde los ejecutivos deben resolver mediante sus habilidades y las del equipo, una problemática real. La propuesta de Seaside consiste en navegar un velero y desarrollar diferentes actividades con el fin de lograr el dominio del mismo.

La propuesta se origina para el segmento corporativo, sin embargo a partir de la investigación de cómo ocupar la capacidad ociosa que se generaría en verano, se descubre la necesidad en los turistas de contar con más opciones de recreación marítima. A partir de la estimación de la demanda esperada, se determina que el turismo recreativo es la fuente principal de ingresos de Seaside, con el 78% de los mismos, cobrando más importancia que el segmento corporativo. La propuesta turística consiste en un paseo en velero interactivo, donde el turista tenga la oportunidad de aprender a navegar el barco y a su vez pasear y descansar en el mismo.

El emprendimiento Seaside se encuentra en dos industrias diferentes, empresas que trabajan en el desarrollo de habilidades blandas en el marco de la capacitación ejecutiva en Uruguay y empresas que desarrollan actividades turísticas recreativas al aire libre en el Uruguay. A partir del análisis de la intensidad competitiva de ambas industrias, se identifica que las dos son atractivas. La intensidad de la rivalidad de los competidores para ambas es baja ya que cuentan con propuestas diferenciadas. En la industria de la capacitación ejecutiva, los competidores son firmas consultoras, consultores independientes y universidades privadas. La industria turística recreativa está compuesta por propuestas, tanto de turismo aventura como de eco turismo, dispersas en todo el territorio nacional (actualmente no existe una gran variedad de estas actividades).

Se define como mercado potencial de la industria del desarrollo de habilidades blandas en el marco de la capacitación ejecutiva, a las empresas privadas grandes de Uruguay. El mercado objetivo está compuesto por las empresas del mercado potencial que cuentan, dada con su estructura, con al menos un 10% de jefaturas y un presupuesto de US\$ 20.000 para capacitación externa no técnica (en total 211 empresas con 60.000 empleados). Dado que el 5% de los entrevistados aseguraron que comprarían una vez al año, la demanda esperada es de 260 personas en el primer año (US\$130.000).

El mercado objetivo de la industria turística recreativa fue definido como turistas que buscan realizar actividades desafiantes al aire libre en Punta del Este por ser el principal destino de los mismos con aproximadamente 311.000 turistas en el primer trimestre del año, los cuales gastan en el rubro cultural y recreativo aproximadamente US\$ 14 millones. La estimación de la demanda se realizó partiendo de la cantidad de turistas que ingresan a Punta del Este con fines recreativos y aplicando una serie de supuestos que determinan que en diciembre y en febrero se llevarán adelante 198

viajes y en enero 474. A partir de estos datos se calcula la capacidad operativa necesaria que resulta ser 2 barcos para diciembre y febrero y 6 en enero.

Seaside operará en el puerto de Punta del Este, los servicios se brindarán todos los meses del año excepto julio y agosto. Para los clientes corporativos el servicio consiste en una actividad de todo el día en la cual se realizan varias actividades que requieran las habilidades a desarrollar y la reflexión sobre las mismas, se incluirá el almuerzo. En el caso del turismo recreativo la actividad se basa en un paseo en barco en el cual se le enseña a los pasajeros a tripular el barco realizando actividades como por ejemplo rescate.

El canal de distribución principal para el segmento corporativo será una asociación con una universidad y con una consultora de forma que éstas ofrezcan a sus clientes la propuesta de Seaside. En cuanto al segmento turístico, se utilizará como canal de distribución la venta directa y agencias de viajes virtuales, así como presencia en hoteles y hostales.

Los recursos clave identificados son los barcos, instructores de navegación, facilitadores de RRHH. Los socios clave serían los clubes náuticos, ya que simplifican operaciones con su infraestructura, y en el caso de los clientes corporativos, la consultora y universidad que ofrezcan los servicios de Seaside. El grupo encargado de la implementación cuenta con los conocimientos náuticos necesarios para la implementación del modelo de negocios ya que una de sus emprendedoras e inversionistas tiene vasta experiencia en competición y docencia náutica, lo cual implica una importante fortaleza. Las amenazas más importantes para ambas industrias es que el requisito de capital no es importante y se depende fuertemente de factores climáticos.

Dada la demanda actual, se comprarán 2 barcos que serán de 24 pies de largo y capacidad para 6 personas. En enero se deberán alquilar 4 barcos adicionales para satisfacer la demanda. El personal requerido para el emprendimiento son, 2 instructores de vela, una persona que cuente con conocimientos de manejo de grupos humanos como puede ser un sicólogo/sociólogo, una persona de contacto comercial y un promotor (segmento turístico).

El análisis financiero fue realizado en dólares estadounidenses con un horizonte temporal de 5 años. La inversión inicial es de US\$ 132.000, la cual será financiada con un 62% de fondos propios y un 38% de deuda con bancos, considerando tal estructura de financiamiento el retorno exigido por los inversores será de una TRR del 17,41%. Las proyecciones financieras arrojan una TIR del 65% y un VAN de US\$ 194.000. El período de repago de la inversión es de 2,82 años. Del análisis de sensibilidad de los flujos de fondos del proyecto se identificó que la demanda es la única variable crítica del emprendimiento debido a que una disminución de aproximadamente un 20,67% en el tercer año de la demanda lleva a obtener un VAN=0 y que además está expuesta a la incidencia de variables externas como las relaciones con Argentina.

Índice

Resumen ejecutivo	3
I. Identificación de la oportunidad	
I.I Justificación de la oportunidad	7
I.II Amenazas	8
I.III Industria específica de la propuesta	8
I.IV Actores de la industria	8
I.V Análisis de la industria	9
I.VI Análisis de tendencias y variables críticas	9
I.VII Cadena de valor	10
I.VIII Mercado	11
I.VIII.I Mercado potencial	11
I.VIII.II Mercado objetivo	12
I.IX Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor	12
I.X Comportamiento del consumidor	13
I.XI Perfil del consumidor según niveles	13
I.XII Competencia	14
I.XII.I Identificación de los competidores	14
I.XII.II Participación de mercado de los competidores	15
I.XII.IV Evaluación de los competidores	15
I.XII.V Respuesta esperada de los jugadores de la industria	15
I.XII.VI Competencia potencial	15
II. Modelo de Negocios	
II.I Segmento(s) de mercado objetivo	16
II.II Propuesta de valor	16
II.II.I Comparación estratégica de competidores	17
II.III Canales de distribución	18
II.IV Relación con los clientes	18
II.V Modelo de ingresos	19
II.VI Recursos clave para la propuesta de valor	21
II.VII Actividades y procesos claves para la propuesta de valor	21
II.VIII Socios clave para el modelo de negocios	22
II.IX Estructura de costos	22
II.X Fortalezas y debilidades	22
III. Implementación del modelo	
III.I Grupo a cargo de la implementación	23
III.II Compra de barcos y materiales	23
III.III Contratación del personal	23
III.IV Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento	24
III.V Intereses de los stakeholders	24
III.VI Servicios que se brindarán	25
III.VII Plan de acción	25
IV. Evaluación del retorno y riesgo	
IV. I Inversión inicial	26
IV. II Estructura de financiamiento	26

IV. III	Supuestos de la proyección de ingresos y costos	27
IV.IV	Proyección de flujos de ingresos y egresos	27
IV. V	Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	28
IV. VI	Evaluación del riesgo	28
Bibliografía		29
V. Anexos		31
	Anexo I – Acuerdo de alcance con el emprendedor	32
	Anexo II –Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto	33
	Anexo III – Modelo de Osterwalder	34
	Anexo IV – Matriz FODA	35
	Anexo V –Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter	36
	Anexo VI –Entrevistas	38
	Anexo VII –Trial run	41
	Anexo VIII –Estadísticas del turismo en Uruguay	42
	Anexo IX – Estimación de la demanda	46
	Anexo X - Empresas privadas de Uruguay	48
	Anexo XI - Principales competidores	49
	Anexo XII - Intereses de los stakeholders	52
	Anexo XIII – Plan de acción	53
	Anexo XIV – Currículum náutico de Florencia Rafaniello	54
	Anexo XV – Cadena de valor de la industria	56
	Anexo XVI - Evaluación del retorno y riesgo	57

I. Identificación de la oportunidad

I.1 Justificación de la oportunidad

Las empresas se han transformado para adaptarse al mundo globalizado, hoy las estructuras de las mismas son más colaborativas. Las habilidades necesarias para dirigir y liderar estas empresas también han evolucionado con el tiempo, encontrar verdaderos líderes y consolidar equipos de trabajo, se ha convertido en la preocupación principal de las empresas. Para lograr un verdadero impacto en la formación de las personas no es suficiente pedirles que lean un artículo o un libro sobre cierta habilidad, las destrezas deben aplicarse en la práctica para lograr un resultado en el corto plazo. La ley de aprendizaje 70:20:10¹ la cual es adoptada por muchas universidades y empresas, indica que el 70% de lo que se aprende es a partir de la experiencia, 20% a partir de otras personas y 10% a través del estudio. En definitiva, se aprende más cuando se vive la experiencia.

Se ha identificado una necesidad en las empresas uruguayas de contar con una variedad más amplia de actividades en lo que respecta a aprendizaje vivencial para lograr capacitar a su personal de una manera productiva y motivante. De lo anterior surge la oportunidad de ofrecer una manera innovadora y vivencial de aprendizaje donde los ejecutivos de las empresas puedan enfrentarse a un medio impredecible como el mar (igual que el mundo de los negocios) y deban resolver mediante sus habilidades personales y del equipo en su conjunto los problemas planteados por el instructor.

Por otro lado, hace aproximadamente 5 años, el turismo recreativo (aventura o activo) dejó de ser algo exclusivo para las personas que buscan adrenalina y cada vez más esta actividad se está ampliando a las familias. Si bien en Uruguay han ido surgiendo este tipo de actividades, especialmente las que tienen que ver con zonas agrestes, el medio acuático sigue sin ser explotado. Sin embargo, Uruguay cuenta tanto con un escenario climático ideal (promedio temperatura 17,5 grados centígrados y velocidad media de vientos de 15 Kph) como con las disposiciones para explotar esta área (ríos, océano, etc.).

Se ha identificado una necesidad en los turistas de contar con más opciones en el turismo náutico, el mar es uno de los motivos que más los atraen a Uruguay y sin embargo hay pocas opciones de actividades en el mismo. De lo anterior surge la oportunidad de ofrecer una nueva fuente de turismo recreativo adaptable a diferentes edades y motivaciones en los medios marítimos de Uruguay.

Estos clientes tan diferentes entre sí (corporativos y turistas), tienen algo muy importante en común, la motivación de vivir una experiencia diferente y repleta de nuevos desafíos. Para los corporativos, el aprendizaje de habilidades blandas, para los turistas la recreación y la experiencia de vivir algo diferente. Mediante la navegación a vela, se logran satisfacer ambas necesidades. Estos clientes son complementarios a lo largo del año, ya que los turistas tienen más actividad en verano, el cual coincidentemente es el de menor actividad de capacitación para los corporativos.

¹ 70:20:10 El concepto de aprendizaje 70:20:10 fue desarrollado por Morgan McCall, Robert W. Eichinger y Michael M. Lombardo en el "Center for Creative Leadership".

I.II Amenazas

A partir de la matriz FODA realizada², se identifican algunas amenazas significativas, por ejemplo que el requisito de capital no es importante, no existen costos de cambio para los clientes ni economías de escala. Adicionalmente la actividad depende del buen tiempo, por lo que existe un riesgo en cuanto a factores climáticos (por ejemplo temporadas lluviosas).

Existen otras amenazas importantes en el caso de los clientes corporativos como los prejuicios de riesgo y de baja temperatura. La propuesta es vista por algunas personas como una actividad de riesgo aunque en la práctica no existan evidencias de tal cosa. El miedo a sentirse mal (mareos por ejemplo) es otra de las razones por las cuales algunas personas no se subirían a un barco. Adicionalmente, la imagen de marca y reputación de los competidores actuales es importante para los clientes corporativos a la hora de evaluar las diferentes propuestas existentes.

Con respecto a la temporada turística, otra amenaza importante es que es económicamente variable, dependiendo fuertemente de la economía del país y la región. Particularmente, los conflictos con Argentina han perjudicado mucho la industria turística en los últimos años.

I.III Industria específica de la propuesta

El emprendimiento Seaside se encuentra en dos industrias diferentes:

- Empresas que trabajan en el desarrollo de habilidades blandas en el marco de la capacitación ejecutiva en Uruguay, **desde ahora industria de capacitación ejecutiva**. La misma brinda capacitación a las empresas en Uruguay para el desarrollo de habilidades como lo son el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, etc. Estas empresas arman una propuesta en base a los requisitos del cliente, y también ofrecen actividades armadas previamente. Son contratadas directamente por sus clientes o subcontratadas por consultoras multinacionales o universidades³.
- Empresas que desarrollan actividades turísticas recreativas al aire libre en el Uruguay, **desde ahora llamada industria turística recreativa**. Un ejemplo de actividades de esta industria lo son las granjas turísticas que ofrecen eco turismo, cabalgatas, caminatas entre la naturaleza, pesca, etc. Por otro lado, existen lugares para realizar turismo aventura como tirolesa, rapel, safaris, entre otras, por ejemplo Eco Parque Aventura en Maldonado, Salto del Penitente en Lavalleja, Turismo Aventura en Paysandú, etc.

I.IV Actores de la industria

En la industria de capacitación ejecutiva, los competidores son firmas consultoras, consultores independientes y universidades privadas que trabajan en el desarrollo de habilidades blandas. Por

² Ver anexo IV, Matriz FODA

³ Ver anexo VI, Entrevistas

ejemplo, Xn, Motiva y Universidad ORT. Mientras que los clientes son empresas medianas y grandes que desean que sus empleados y ejecutivos desarrollen habilidades blandas.

En la industria de actividades turísticas recreativas, los clientes son turistas internos y extranjeros que les interesan las actividades recreativas grupales al aire libre, como por ejemplo turismo aventura o eco turismo. Un actor importante en esta industria es el Ministerio de Turismo, el cual entre otros se encarga de promover el turismo en otros países de manera de potenciar el crecimiento de éste.

I.V Análisis de la industria

Se realizó el análisis de las fuerzas competitivas de Porter ⁴ en cada industria.

El atractivo de la industria del desarrollo de habilidades mediante la capacitación ejecutiva es alto. Analizándolo de manera detallada, se observa que el poder de los clientes es medio, debido a la baja estandarización del servicio contratado. Adicionalmente, existe una amenaza media de ingreso de nuevos competidores dado que si bien el costo de cambio para los clientes y la inversión necesaria son bajos, la imagen de marca de los competidores y su reputación es importante para los clientes. A pesar de lo anterior, el poder de los proveedores es bajo ya que existe una gran cantidad de profesionales reconocidos en el área de la psicología y sociología. La amenaza de sustitutos es baja, debido a que el aprendizaje presencial no es fácil de suplementar a través del autodesarrollo o el desarrollo virtual. Por último, la rivalidad del sector actualmente es baja dado que las propuestas son lo suficientemente diferenciadas como para que no existan conflictos relevantes.

El atractivo de la industria turística recreativa es alto. Esto se debe a que el poder de negociación de los clientes es bajo, ya que las propuestas existentes son diferenciadas y se encuentran geográficamente dispersas. Adicionalmente, la cantidad de clientes es alta y no se realizan compras por volumen. La rivalidad entre los competidores es baja dada la diferenciación de las propuestas (no se venden productos estandarizados) y la ubicación geográfica de las mismas. Si bien la amenaza de nuevos competidores es alta no es de gran preocupación como consecuencia de la baja rivalidad.

I.VI Análisis de tendencias y variables críticas

En la industria de capacitación ejecutiva ha crecido el número de empresas, así como también lo ha hecho el PBI en los últimos 10 años. Adicionalmente, existe una tendencia mundial hacia la valoración del desarrollo de habilidades blandas. En Uruguay, también es una tendencia en crecimiento, donde en muchas empresas son un requisito para acceder a un puesto de trabajo. Las habilidades más valoradas hoy en día son el liderazgo y la comunicación, las cuales inciden directamente en las relaciones laborales.

⁴ Ver anexo V, Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter.

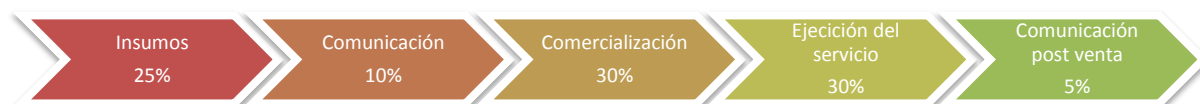
Del análisis de la industria turística recreativa⁵, se observa que el turismo ha crecido sostenidamente tal como lo publica en cifras el Ministerio de Turismo. En los últimos 60 años creció desde 31,000 a 2.9 millones de visitantes anuales, hoy en día esto representa el 4% del PBI. La tasa de crecimiento promedio de los visitantes de los últimos 5 años es 10%. Los turistas son en su mayoría argentinos, brasileros y uruguayos, aunque también se cuenta con un porcentaje del 20% de otras nacionalidades. El 30% de los visitantes ingresados a Uruguay en el primer trimestre de 2012 se dirigieron a Punta del Este como destino, la ciudad con mayor asistencia.

El turismo recreativo y de paseo ha acompañado el crecimiento general, explotando en los últimos años, creciendo un 53% desde el 2003 al 2012. El ministerio identifica 120 establecimientos de espacios rurales y naturaleza que llevan adelante actividades recreativas al aire libre. Se espera que el crecimiento continúe, ya que el gobierno tiene una política de promoción al turismo, en la cual, por ejemplo, participa de todas las ferias de turismo internacionales, realiza publicidad en países extranjeros y establece políticas de devolución de IVA a extranjeros.

Si bien ambas industrias cuentan con excelentes proyecciones, el turismo recreativo es mucho más prometedor dado su importante crecimiento y apoyo de diferentes organismos del Estado.

I.VII Cadena de valor

A continuación se describen las actividades primarias de la cadena de valor del sector de capacitación ejecutiva en la cual Seaside se encuentra ubicado en la ejecución del servicio.



Los insumos son, la experiencia de los consultores que diseñan y lideran las actividades y el marco utilizado para la actividad. En comunicación, se utiliza el canal, medios de prensa escritos y mailings. En lo que refiere a comercialización, si bien las empresas del sector en general apuntan a la venta directa, existen algunos distribuidores⁶ como por ejemplo consultoras o universidades grandes. Dentro de la producción, las actividades que se llevan a cabo son la de captar al cliente y generar el servicio en sí. La comunicación post venta tiene como objetivo el seguimiento del cliente que permita mantener el vínculo y obtener retroalimentación para continuar mejorando el servicio.

A continuación se describen las actividades primarias de la cadena de valor del **sector turístico recreativo** de Uruguay en la cual Seaside se encuentra ubicado en la ejecución del servicio.



⁵ Ver anexo VIII, Estadísticas del turismo en Uruguay

⁶ Ver anexo VI, Entrevistas

Los insumos son, el entorno natural seleccionado y los elementos necesarios para realizar la actividad y en algunos casos proveedores de servicio de traslado o alimentación. Con respecto a la comunicación, se realizan publicaciones en revistas de turismo, medios masivos y folletos informativos. En lo que refiere a comercialización, si bien una gran parte es la venta directa en el lugar, existe la venta a través de paquetes turísticos y sitios web especializados. En lo que tiene que ver con la producción, la actividad principal es la generación del servicio recreativo.

I.VIII Mercado

Para definir el mercado potencial y objetivo, se realizó una investigación de las empresas privadas existentes en Uruguay y una investigación cualitativa para clientes corporativos, mientras que para turistas se realizó una investigación de publicaciones estadísticas. Las encuestas a clientes corporativos tenían el objetivo de entender el comportamiento de los mismos en cuanto a la capacitación al aire libre en general y en particular de las habilidades blandas. Por último se les detallaba la propuesta específica de Seaside para conocer sus opiniones.

Por otro lado, se realizó un trial run⁷ con el objetivo de estudiar las motivaciones que la navegación a vela genera en los participantes. Se ejecutó con personas que nunca se habían subido a un velero y que no conocían a la instructora. Durante la actividad se observaron diferentes reacciones, antes de comenzar las personas se encontraban entusiasmadas y expectantes, durante el armado del barco y la explicación de la actividad mostraron miedo a lo desconocido y durante la ejecución y a posteriori se observaban satisfechas y felices. Luego de la actividad surgieron varios comentarios que permitieron recabar información de los atributos valorados por los participantes, con los cuales se concluye el siguiente insight: “Las personas desean compartir experiencias reveladoras y desafiantes”.

I.VIII.I Mercado potencial

En Uruguay las empresas se clasifican según la cantidad de empleados y nivel de facturación, en pequeñas, medianas y grandes. Las grandes, tienen más de 100 empleados y un nivel de facturación de al menos US\$ 5 millones anuales. Se define como mercado potencial de la industria de desarrollo de habilidades blandas en el marco de la capacitación ejecutiva, a las empresas privadas grandes de Uruguay, actualmente 801.⁸

El mercado potencial de la industria turística recreativa se define como turistas que ingresan a Uruguay y que están interesados en realizar actividades recreativas. En 2012, la cantidad de turistas ascendió a 2.9 millones de personas, las cuales gastaron un aproximado de US\$ 50 millones anuales en actividades de esparcimiento, solo en el primer trimestre gastaron US\$ 24 millones.⁹

⁷ Ver anexo VII, Trial run

⁸ Ver anexo X, Empresas privadas de Uruguay. Ver anexo VI, Entrevistas.

⁹ Ver anexo VIII, Estadísticas del turismo en Uruguay

I.VIII.II Mercado objetivo

El mercado objetivo del desarrollo de habilidades blandas surge de la selección de las empresas privadas grandes del mercado potencial que cuentan, dada su estructura, con al menos un 10% de jefaturas (sobre la cantidad total de empleados) y un presupuesto de US\$ 20.000 para capacitación externa no técnica. Esta proporción de jefaturas se concluye a partir de las entrevistas realizadas a empresas de diferentes sectores, por lo cual se toman del total de empresas grandes de Uruguay solo las de los sectores que cuentan con dicha estructura. En total 211 empresas con 60 mil empleados. El mercado objetivo entonces es de aproximadamente US\$ 4 millones.¹⁰

Dado que el 5% de los entrevistados aseguraron que la idea les parecía interesante y que seguramente comprarían al menos una vez al año, se estimó una demanda del 5% del mercado objetivo en el primer año. La demanda esperada es el 5% de las 6.065 jefaturas con las que cuentan las empresas del mercado objetivo, lo cual implica que viajen 260 personas (cinco por barco) en 52 actividades.

El mercado objetivo de la industria turística recreativa fue definido como turistas que buscan realizar actividades desafiantes al aire libre en Punta del Este, debido a que es el principal destino de los turistas que ingresan a Uruguay con un 30% de participación (311 mil turistas en el primer trimestre del año). Los turistas gastaron en dicho destino en el primer trimestre del 2013, en el rubro cultural y recreativo US\$ 14 millones.¹¹

La estimación de la demanda se realizó en base a publicaciones del Ministerio de Turismo, partiendo del número total de turistas que ingresan a Punta del Este con fines recreativos, se procede a aplicar una serie de supuestos que determinan que en diciembre y en febrero se llevarán adelante 198 viajes y en enero 474. A partir de estos datos se calcula la capacidad operativa necesaria que resulta ser dos barcos para diciembre y febrero y seis en enero¹².

A partir de la estimación de la demanda se puede percibir claramente que el componente principal del negocio de Seaside está compuesto por las actividades en la industria turística recreativa.

I.IX Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor

En el segmento corporativo los atributos que más valora el consumidor son el aprendizaje dinámico a través de una experiencia vivencial. Empresas, liceos y universidades alrededor del mundo utilizan técnicas de aprendizaje vivencial para lograr modificaciones en conductas y el desarrollo del aprendizaje, como por ejemplo, Princeton University, The George Washington University y Think Global School. Incluso se han desarrollado modelos de aprendizaje basado en la experiencia, como

¹⁰ Ver anexo X, Empresas privadas de Uruguay. Ver anexo VI, Entrevistas.

¹¹ Ver anexo VIII, Estadísticas del turismo en Uruguay

¹² Ver anexo IX, Estimación de la demanda.

por ejemplo el modelo de Kolb¹³ o el modelo 70:20:10 mencionado anteriormente. En definitiva, todas estas instituciones apoyan la tendencia de que se aprende más cuando se vive la experiencia.

Esta propuesta de valor deberá ser llevada adelante con profesionales que logren la confianza de los mandos medios y altos de las empresas participantes. Lo innovador de la propuesta permite que, además del aprendizaje, se viva una experiencia diferente y única que otros proveedores no brindan. Como valor agregado al desarrollo de habilidades blandas se impartirán conocimientos de navegación, lo cual también será un factor motivador para el segmento.

En el segmento turístico, los atributos que más valora el consumidor es una propuesta de recreación diferente que le permita vivir una experiencia única. Para lograr llevar adelante la propuesta de valor se deberá generar un mix de paseo (visualización de paisajes) y adrenalina (aprender a manejar el barco), adecuado para la persona que se encuentre realizando la actividad.

I.X Comportamiento del consumidor

El consumidor corporativo busca las propuestas que se adecuen a su problemática. El decisor de compra en el caso de los corporativos es el área de RRHH, quienes son responsables del desarrollo del personal. Estos esperarán que la actividad solucione un problema dado, como por ejemplo integración de un grupo de trabajo o el desarrollo de alguna habilidad como puede ser el liderazgo o la comunicación. El cliente corporativo final (usuario del servicio) estará esperando vivir una jornada placentera y de aventura, repleta de nuevos conocimientos y desafíos.

El consumidor turístico cuenta con diferentes comportamientos, por un lado antes de ir a un nuevo destino suele informarse sobre las actividades que hay en el lugar, por otro lado está abierto a experiencias que le ofrecen en el momento. Por estos motivos es necesario generar información accesible tanto en hoteles, hostales, internet, etc. y también hay que estar físicamente visibles en lugares altamente transitados por turistas como el puerto de Punta del Este. El decisor de compra en el caso de turistas son ellos mismos, por lo cual motivando a cualquiera dentro de un grupo familiar o de amigos, se puede lograr la compra porque puede incentivar a los demás. Dado lo anterior, el consumidor turístico es muy accesible e influenciable.

I.XI Perfil del consumidor según niveles

Los clientes corporativos se pueden dividir en empresas que no están dispuestas a invertir en este tipo de capacitación, en empresas que se encuentran constantemente incursionando en las nuevas tendencias de capacitación y en aquellas que cuentan con la necesidad de resolver un problema puntual por el cual acuden a diferentes tipos de soluciones externas.

¹³ David A. Kolb (nacido en 1939) es un teórico educacional estadounidense quien se dedicó a investigar y publicar sobre “experimental learning”. Desarrolló un modelo de aprendizaje basado en experiencias.

Los turistas que veranean en Punta del Este tienen un perfil homogéneo, de nivel socio económico medio – alto. Sin embargo se pueden separar en uruguayos y extranjeros, estos últimos mucho más dispuestos a gastar dinero. Únicamente el 3% del gasto de los turistas es generado por uruguayos residentes en otros países que vienen a Uruguay a vacacionar, el resto por los extranjeros. Dado esto se espera que en su mayoría los clientes de Seaside sean de otras nacionalidades.

I.XII Competencia

I.XII.I Identificación de los competidores

En el sector de capacitación ejecutiva los competidores son consultoras y universidades privadas que trabajan en el desarrollo de habilidades blandas. Analizando sus misiones¹⁴ se puede concluir que estos abarcan una industria más amplia de la que participa Seaside.

La Universidad ORT, Universidad Católica, Universidad de Montevideo y Universidad de la Empresa se encuentran enfocadas en la formación de profesionales, integrando la teoría y la práctica, por lo que las experiencias prácticas están comprendidas en un marco más amplio. Se encuentran establecidas desde hace más de 20 años y son de gran tamaño. Su prestigio es muy importante ya que son altamente reconocidas, cuentan con diferentes tipos de clientes, alumnos individuales y empresas que contratan cursos, carreras y posgrados para sus empleados.

Xn y Motiva buscan posicionarse en la formación de líderes y equipos corporativos, a través de metodologías basadas en componentes vivenciales. Estas últimas no solamente tienen como misión el desarrollo de habilidades, como lo tiene Seaside, sino que cuentan también con programas en aulas y en la oficina (programas integrales). Dichas consultoras son de tamaño mediano y con menos de 10 años de trayectoria. Sus clientes son empresas que contratan programas o cursos de entrenamiento, con o sin metodologías vivenciales. La diferencia de prestigio varía entre ellas ya que depende de sus consultores.

El sector recreativo cuenta con aprox. 120 propuestas identificadas por el Ministerio de Turismo distribuidas por todo el territorio nacional en lo que tiene que ver con este tipo de actividades. Es posible dividir las propuestas recreativas en dos, eco turismo y turismo aventura, el primero más orientado en la exploración natural y el segundo en actividades que implican acción como tirolesa, trekking, etc. La mayor parte de los establecimientos se dedican al eco turismo, no se han identificado más de 10 actividades diferentes de turismo aventura en Uruguay.¹⁵ Empresas como Eco Parque Aventura, Salto del Penitente, Turismo aventura Paysandú, EcoTours, San Pedro del Timote y Calypso charters son en general chicas y se encuentran distribuidas geográficamente. Las actividades que desarrollan son mayoritariamente en parques naturales o estancias y suelen contar con múltiples propuestas dentro del mismo entorno.

¹⁴ Ver anexo XI, Principales competidores. Sección XI.I

¹⁵ Ver anexo XI, Principales competidores. Sección XI.II

I.XII.I Participación de mercado de los competidores

Existen varios competidores que se dedican específicamente a este tipo de actividades, sin embargo muchos de éstos también trabajan en otros sectores del desarrollo humano como por ejemplo en aulas. Dado esto es difícil identificar qué porción de mercado tiene cada uno, pero se puede decir que ninguno cuenta con un liderazgo en el sector sino que tienen participaciones pequeñas y similares.

Dada la dispersión geográfica de los competidores y los factores sociales y económicos que afectan las temporadas turísticas, es difícil determinar la participación de mercado de los centros recreativos. Por lo general en verano, todos tienen una demanda considerable al punto de cubrir su capacidad, pero es difícil de dimensionar que porción.

I.XII.IV Evaluación de los competidores

Los atributos más valorados por los clientes de la capacitación ejecutiva son, la innovación en la propuesta de desarrollo, la calidad del personal y el nivel de adaptabilidad de la propuesta. Los competidores actuales cubren todos los puntos pero la propuesta de Seaside va un paso más allá en lo que tiene que ver con la innovación.

Los atributos más valorados por el segmento turístico son, la localización geográfica, propuesta divertida, innovadora y el precio. Los proveedores actuales cumplen los requisitos excepto el de innovación, ya que no se ha incrementado la propuesta año a año.

I.XII.V Respuesta esperada de los jugadores de la industria

Dada la baja rivalidad de los competidores de ambos sectores no se esperan respuestas de ningún tipo. En el sector corporativo Seaside planifica realizar alianzas estratégicas con una universidad y una consultora de las más importantes. En el sector de recreación Seaside planifica iniciar sus operaciones en Punta del Este, donde existe una gran demanda para actividades y ninguna afecta significativamente a otra.

I.XII.VI Competencia potencial

Las consultoras que actualmente cuentan con los clientes y los profesionales en desarrollo humano podrían comenzar a innovar en lo que tiene que ver con propuestas diferenciadas de aprendizaje vivencial. Hoy muchas de éstas subcontratan a otras para realizar este tipo de actividades.

Con respecto al sector de recreación, podrían surgir competidores con propuestas similares, explotando también el medio marítimo.

II. Modelo de negocios

II.I Segmento(s) de mercado objetivo

Los segmentos seleccionados como mercado objetivo son dos, el segmento corporativo y el segmento turístico. Ambos segmentos se complementan debido a que cuando la demanda del segmento corporativo se encuentra en su punto más bajo, es cuando la demanda de los turistas está en su punto más alto, lo que permite tener una demanda continua durante todos los meses del año excepto julio y agosto.

De la investigación de mercado se obtuvo que la demanda a nivel de segmento corporativo se concentra durante los meses de marzo a noviembre, mientras que la demanda del segmento turismo se concentra principalmente en los meses de diciembre, enero y febrero. La demanda turística supera en importancia la corporativa convirtiéndose en la principal fuente de ingresos del negocio.

El segmento corporativo está formado por las empresas grandes del mercado, de los sectores que tienen una estructura con un 10% de empleados en posiciones de jefaturas y un presupuesto de US\$ 20.000 para capacitación externa no técnica. El segmento turístico está formado por grupos de turistas que buscan realizar actividades desafiantes al aire libre en Punta del Este.

II.II Propuesta de valor

Como propuesta de valor se ofrece la posibilidad de vivir una experiencia desafiante a nivel grupal y personal. Lo que se propone es que los participantes vivan una experiencia única, desafiante que ponga a prueba sus propias habilidades y las del grupo. No solo a nivel individual deben comprender cómo realizar las tareas, sino que como grupo deberán dominar la situación.

Por lo tanto la propuesta cuenta con un alto componente de aprendizaje para el cliente empresarial y es plenamente recreativa para los turistas. Dicha experiencia consiste en navegar un velero y desarrollar diferentes actividades propuestas con el fin de lograr el dominio del mismo.

En un comienzo la propuesta surge únicamente para el segmento corporativo, pero luego de identificar, a partir de las entrevistas, que en los meses de verano no se iba a contar con demanda por parte de dicho segmento, se decidió investigar como cubrir dichos meses. De la investigación se identificó, como se menciona en la sección de identificación de la oportunidad, que existe una necesidad insatisfecha en lo que refiere al desarrollo de turismo activo, por lo que debido a ello se decidió incorporarlo en la propuesta de Seaside. Si bien el emprendimiento surge para el segmento corporativo, la principal fuente de ingresos del negocio proviene en el recreativo turístico lo cual lo convierte en la propuesta principal.

Un factor crítico de éxito que surge de la propuesta, es el diseño y desarrollo de las actividades planteadas. La actividad se desarrolla en el mar, en barcos con capacidad y espacio reducido, por lo

que es un desafío importante si al mismo tiempo se busca ser innovador. Otro factor clave es el de lograr una conexión con el grupo empresarial que permita el aprendizaje buscado. La instancia de reflexión y de devolución, luego de haber realizado la actividad, se torna clave en la finalización de la jornada. En el ámbito turístico los participantes serán principalmente familias o grupos de amigos, por lo que una vez navegando, el instructor que guíe la actividad no solo deberá lograr un momento agradable y divertido sino que al mismo tiempo tendrá el desafío de generar momentos que luego queden como anécdotas de lo vivido. Por lo que las situaciones en las que se les exponga al grupo, serán factores claves que permitirán en un futuro la recomendación o la repetición.

II.II.I Comparación estratégica de competidores

En cuanto a los competidores, existen actividades en tierra que son comparables, pero que no son similares. Por ejemplo, a nivel turístico existen empresas que ofrecen paseos a la Isla de Lobos o paseos sobre barcos, como pueden ser Dimar o Calypso, por mencionar algunas. En sus propuestas los participantes son testigos de lo que se ve u ocurre, no participan activamente de la navegación del barco. En estas actividades no todos los sentidos son utilizados y por consiguiente el recuerdo que queda y la emoción percibida no es 100% vivencial. Existen otras propuestas, como Eco Parque Aventura, en donde los participantes realizan la actividad en forma activa pero el medio en el que se desarrollan es terrestre. Por otro lado, Seaside permite ver el lugar desde una perspectiva diferente a la habitual y al mismo tiempo dominar el velero en un medio muchas veces percibido como hostil, lo que genera adrenalina a los participantes.

En cuanto al segmento corporativo se identifican competidores, como por ejemplo Xn y Universidad ORT, los cuales realizan talleres de aprendizaje vivencial, pero en donde las propuestas son creadas en forma artificial para que los participantes tengan que ingeniárselas para cumplir el desafío planteado. Una ventaja de la propuesta de Seaside sobre las anteriores, es que es 100% real y no importa cuántas veces se repita, incluso en el mismo día, la experiencia vivida será diferente debido a que se desarrolla en un medio natural cambiante en donde las condiciones del viento, olas y mar se modifican permanentemente. Lo anterior, se asemeja mucho a lo que ocurre en la vida laboral y en los mercados, evitando así caer en recetas o conclusiones que luego en un futuro no se puedan aplicar.

Actividades deportivas corporativas, como por ejemplo el fútbol o paintball, en las cuales las empresas llevan a sus empleados para que participen, no se consideran competidores dado que son mayormente recreativas y no necesariamente fortalecen el trabajo en equipo, comunicación o liderazgo. Incluso pueden tornarse individualistas y muy competitivas si la dinámica no es la correcta, además pueden ser observadas por el resto de las personas que no decidan participar activamente, lo que genera exposición para los participantes. La propuesta que ofrece Seaside cuenta con la ventaja de desarrollarse en un medio aislado lo que genera un ambiente seguro para aprender y equivocarse.

II.III Canales de distribución

El canal de distribución principal para el segmento corporativo será una asociación con una universidad y con una consultora de forma que éstas ofrezcan dentro de sus propuestas la de Seaside. En este tipo de sociedad Seaside propondrá un precio sobre el cual el canal se beneficiará con un 12% de comisión. De todas maneras, el canal podrá vender a un precio mayor al propuesto si lo desea.

En cuanto al segmento turístico¹⁶ se utilizará como canal de distribución venta directa y agencias de viajes virtuales (como por ejemplo TripAdvisor) de forma de que los turistas puedan contratar tanto de antemano como espontáneamente, así como presencia en hoteles y hostales. La selección de los canales antes mencionados surge de investigaciones realizadas, en donde se indica que los principales actores en influenciar en la decisión de la selección de viaje son internet con 8% y consejo de amigos y parientes con un 7%.

Además de los canales mencionados para cada segmento, se contará con una página web en donde se publicará información de las actividades que se pueden realizar así como horarios, información de contacto y experiencias previas. Adicionalmente se permitirá concretar la compra.

II.IV Relación con los clientes

A través de las entrevistas se pudo constatar que la actividad de navegar es percibida como una actividad de riesgo. Percepción que juega a favor a la hora de ofrecer una propuesta de turismo activo o de turismo aventura, pero que no necesariamente ayuda a la hora de ofrecer una propuesta de aprendizaje a través de actividades vivenciales. Por tal motivo, la relación que se busca lograr en ambos segmentos es de confianza a través de brindar un servicio de calidad y de demostrar con credenciales la experiencia en el tema náutico. Para lograr esto se disponibilizarán los curriculum vitae del personal de la empresa en la página web y se hará mención de los mismos en las diferentes actividades de marketing.

Para los clientes corporativos se buscará además lograr fidelidad que fomente la compra repetitiva. Esto se logrará mediante actividades de seguimiento luego de realizadas las actividades, que consisten en llamadas telefónicas consultando si se percibió un cambio de comportamiento en los participantes y un envío periódico de newsletters con información de cómo reforzar lo aprendido.

En el caso del segmento turístico, además de lograr una relación de confianza, se buscará también una relación en la que por parte de los clientes surja la recomendación a conocidos y amigos. Para esto se les entregará un llavero con el nombre y página web de la empresa, de forma que cuenten con la información necesaria para poder recomendar el servicio y se les realizará vía e-mail un breve cuestionario de forma que ellos dejen sus opiniones y sugerencias para así continuar mejorando el servicio.

¹⁶ Ver anexo VIII, Estadísticas del turismo en Uruguay

II.V Modelo de ingresos

El flujo de fondos se obtendrá de la prestación del servicio a los dos segmentos del negocio, turistas y corporativos. Se estima el volumen de demanda y el precio en función de lo revelado en las entrevistas realizadas¹⁷. El volumen de demanda estimado para el segmento turistas es el siguiente:

Período de demanda	Dem. Semanal Viajes	Dem. Mensual Viajes	Dem. Mensual Personas
Diciembre	34	136	476
Enero	110	440	1.540
Febrero	28	112	392
	172	688	2.408

En el segmento de turistas se concentra la demanda en los meses de diciembre, enero y febrero, siendo el pico de actividad en enero. Se estiman en total para el primer año del negocio un volumen de 2.408 turistas que sean trasladados en 688 viajes, cada viaje tiene una ocupación promedio de 3,5 personas por barco. Seaside dispone con la capacidad necesaria para cubrir ese nivel de demanda, en los meses de diciembre y febrero, pero para el mes de enero se estima en los costos, el alquiler de cuatro barcos adicionales.

Se espera un crecimiento del volumen demandado para los próximos 5 años de un 10%, considerando que el aumento de la demanda se comportará conforme al crecimiento de visitantes turistas ingresados a Uruguay en los últimos 5 años.

El precio determinado para el segmento de turistas es de US\$ 100 por persona, incluyendo el paseo en barco y la posibilidad de conducirlo, el viaje tiene una duración de dos horas. El precio fue determinado en función de lo que empresas que brindan un servicio similar revelan que cobran a sus clientes. Se considera un ajuste anual de la tarifa en función de la evolución promedio de la inflación, la cual representó un 8% en los últimos 5 años, dado que los principales costos son en pesos. Si bien la evolución del tipo de cambio es una variable que impacta en el flujo de ingresos, dada la expectativa que se presenta de un incremento en el tipo de cambio para los próximos 5 años se adopta una postura conservadora de sólo ajustar los ingresos por IPC.

El volumen de demanda para el segmento corporativo es el siguiente:

¹⁷ Ver anexo VI, Entrevistas

Período de demanda:	Dem. Semanal Viajes	Dem. Mensual Viajes	Dem. Mensual Personas
Marzo	2	8	40
Abril	2	8	40
Mayo	2	8	40
Junio	1	4	20
Setiembre	2	8	40
Octubre	2	8	40
Noviembre	2	8	40
	13	52	260

En el segmento corporativo se concentra la demanda en los períodos desde marzo a noviembre, excepto julio y agosto por limitaciones de clima. Se estima una demanda de 260 personas para el primer año del negocio, que serán trasladados en 52 viajes. La capacidad determinada por los dos barcos es suficiente para satisfacer la demanda, de todas maneras en casos puntuales se pueden alquilar barcos para satisfacer grupos más grandes. De acuerdo a lo manifestado en las entrevistas los grupos a capacitar se estiman en 10 personas, por lo que contando con dos barcos con una capacidad de 5 personas cada uno es suficiente.

Se espera un crecimiento del volumen demandado para los próximos 5 años del 3,14% en función de la proyección del PBI para el 2014. De acuerdo a lo manifestado en las entrevistas, el presupuesto destinado a capacitación en habilidades blandas ha ido creciendo en función del crecimiento de la economía.

El precio determinado para el segmento de corporativos es de US\$ 500 por persona. Tal precio incluye una jornada de 8 horas de taller (incluyendo el curso teórico, el viaje y la devolución de la experiencia), con el correspondiente corte para el almuerzo, el cual contempla la comida. El precio fue determinado en función de las entrevistas¹⁸ realizadas en donde los entrevistados manifestaron cuál es el presupuesto anual con el que cuentan para realizar este tipo de actividades y cuánto estarían dispuestos a pagar por una actividad como la propuesta. Se considera un ajuste anual de la tarifa con el mismo criterio mencionado para el segmento turístico.

El total de la facturación se compone en un 78% de turistas y un 22% de corporativos. La facturación total del negocio se compone de la siguiente forma:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS TURISTAS	361.200	427.728	506.509	599.800	710.725
INGRESOS CORPORATIVOS	130.000	144.628	160.903	179.008	199.152
	491.200	572.356	667.412	778.808	909.427

Adicionalmente a los servicios principales, se podrá facturar a los sponsors por colocar publicidad en los barcos o se podrá emplear la misma como canje para que provean determinados recursos.

¹⁸ Ver anexo VI, Entrevistas

II.VI Recursos clave para la propuesta de valor

Como recursos claves se identificaron:

- Los barcos. Tendrán capacidad para 6 personas (cinco personas y un instructor) y deben ser estables, seguros y al mismo tiempo rápidos para lograr la adrenalina necesaria, principalmente en el segmento turístico. Los barcos con que se contará para realizar las actividades serán modelo “J24” o similar.
- Instructores de navegación. Son las personas que tendrán contacto directo con el cliente durante el desarrollo de las actividades, son la cara de la empresa ante los ojos del cliente. Por tal motivo es importante que sean carismáticos, transmitan seguridad, manejen varios idiomas y cuenten con las herramientas para poder manejar la dinámica del grupo adecuadamente.
- Facilitadores. Son las personas que contarán con los estudios necesarios en psicología, sociología, etc., para desarrollar las dinámicas, devoluciones y reflexiones de las actividades realizadas con el segmento corporativo.

II.VII Actividades y procesos claves para la propuesta de valor



La primera actividad clave para lograr la propuesta de valor es contar con empleados capacitados en navegación, trato al público, conocimiento de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación, dependiendo de cuál sea su puesto de trabajo. De esta forma, la promesa al cliente podrá ser cumplida y al mismo tiempo se contará con credenciales para captar clientes. Para ello se tendrá en cuenta la experiencia y estudios de los postulantes a contratar y se realizarán diferentes actividades de capacitación interna y externa para que los empleados se encuentren actualizados en sus conocimientos en el área de su especialidad.

Lograr fidelización por parte de los clientes corporativos permite mantener a los clientes ya conquistados y dedicar los esfuerzos en captar nuevos clientes. Por tal motivo, como se mencionó en la sección de “Relación con el cliente”, se realizará un seguimiento de los resultados.

Las actividades de marketing son las que permitirán captar y mantener a los clientes, por lo que para el segmento corporativo se realizarán envíos de newsletters, publicaciones en revistas empresariales, publicidad en LinkedIn y en revistas online como por ejemplo InfoNegocios. Mientras que en el segmento turístico se realizarán cuponeras de descuento para repartir en el peaje, llaveros, publicidad en Facebook y folletería. Además se estará presente en internet a través de la página web, así como en las páginas de algunos de los canales de distribución.

II.VIII Socios clave para el modelo de negocios

Como socios clave se identifican a los clubes náuticos debido a que contar con algún tipo de acuerdo con ellos permite facilitar la logística de los barcos y actividades a desarrollar en el agua, lo que se traduce también en una reducción de gastos. Además en el segmento corporativo se consideran socios clave la consultora y la universidad que ofrezcan los servicios de Seaside como parte de su oferta.

II.IX Estructura de costos

Considerando que el negocio apunta a dos segmentos, existen costos directamente asociables al segmento turistas, costos directamente asociables al segmento corporativos y costos que se distribuyen indirectamente.

Dentro de los costos directos a turistas, lo que representa un mayor peso corresponden a los costos por publicidad a través de folletería y las comisiones por ventas con tarjetas de crédito. Dentro de los costos directos a corporativos los que representan un mayor peso son, el sueldo del facilitador y los gastos de publicidad en la revista InfoNegocios. Los costos indirectos se componen de otros conceptos que son común a ambos segmentos, como los son principalmente los sueldos de los instructores de vela. Éstos son asignados en función del porcentaje de ingresos que contribuye cada segmento.

II.X Fortalezas y debilidades

Una de las fortalezas más importantes es que uno de los emprendedores cuenta con 21 años de experiencia en navegación y 6 años de experiencia de docencia en náutica, lo que permite contar un vasto conocimiento para llevar a cabo el modelo de negocios. A su vez, se cuenta con un servicio innovador debido a que ni en la industria turística recreativa, ni en la de capacitación ejecutiva se identifican actividades idénticas a la propuesta.

Como debilidad específica en el sector corporativo se identifica el hecho de que Seaside es nuevo en el sector, lo cual puede generar un obstáculo en los casos que exista fidelidad. Esto sucede cuando los clientes ya se encuentran fidelizados por otro tipo de actividad con un competidor, por ejemplo le ha comprado cursos en aula. La fidelidad seguramente no esté dada por el aprendizaje vivencial sino por otros productos. Adicionalmente a priori no se cuenta con ningún docente renombrado de náutica o de habilidades blandas que pueda facilitar el ingreso al nuevo sector.

Para el sector turístico únicamente se ha identificado la debilidad de no contar con experiencia en la industria turística.

III. Implementación del modelo

III.I Grupo a cargo de la implementación

El grupo encargado de la implementación estará formado por Ing. Beatriz Sepúlveda, Cr. Carolina Olivera e Ing. Florencia Rafaniello quienes son las emprendedoras e inversionistas. Beatriz estará a cargo de la parte de logística, Carolina se encargará del área de finanzas. Florencia guiará las operaciones, dada su experiencia en competición y docencia náutica¹⁹. Por lo que el grupo cuenta con los conocimientos náuticos necesarios para la implementación del modelo de negocios.

III.II Compra de barcos y materiales

Dada la demanda, se comprarán dos barcos que serán de 24 pies (8 metros) de largo y tendrán capacidad para seis personas (cinco participantes más un instructor). Esto permitirá trabajar con grupos de hasta 10 personas en simultáneo. Se tiene presente la posibilidad de alquilar o adquirir más barcos en el caso que sea necesario. De hecho, se identificó que en el mes de enero será necesario alquilar cuatro barcos dada la demanda turística. Se ha comprobado la disponibilidad de los mismos, aunque en algunos casos cuentan con diferentes características que los barcos a comprar. La compra de los barcos se realizará a particulares que vendan sus embarcaciones y en caso de no encontrar lo que se busca en Uruguay se realizará la compra en Buenos Aires y se trasladarán los barcos navegando hasta el puerto de Punta del Este que es donde se piensa operar. Es importante destacar que debido al tamaño de los barcos, de ser necesario, éstos pueden ser trasladados por tierra, en un tráiler con una camioneta. La inversión inicial de ambos barcos será aproximadamente de US\$ 44.000.

Además de los barcos se comprarán dos gomones (bote inflable con motor), boyas y banderas que permitan preparar las diferentes actividades. Los gomones se utilizarán además para observar y registrar las actividades, para así poder realizar la devolución al segmento corporativo. La inversión inicial de dichos materiales será aproximadamente de US\$ 6.000.

III.III Contratación del personal

Se contratarán dos instructores de vela que estarán a cargo de liderar los barcos cuando se desarrollen las actividades en el agua. Su sueldo será de US\$ 1.500 mensual nominal cada uno y trabajarán todo el año. Como requisito se exigirá manejo oral del idioma inglés y se valorará conocimiento de otros idiomas, en particular portugués. Además se buscará que sean carismáticos de forma que logren manejar los diferentes tipos de grupos que participaran (turistas y corporativos).

Adicionalmente se contratará una persona que cuente con conocimientos de manejo de grupos humanos como puede ser un psicólogo/sociólogo para así poder cubrir las necesidades del segmento corporativo a la hora de intentar fortalecer habilidades como liderazgo y comunicación. Dicha

¹⁹ Ver anexo XIV, Currículum náutico de Florencia Rafaniello.

persona participará junto con los instructores de vela en el diseño de las diferentes actividades a realizar en el agua. Su trabajo será de siete meses al año y cobrarán US\$ 2.000 mensuales.

Para el segmento corporativo, se dispondrá de una persona de contacto comercial que trabajará durante todo el año, cobrando US\$ 1.000 más una comisión del 4% sobre la facturación mensual. Será previamente instruido en conocimiento básico de navegación y teoría de desarrollo de habilidades blandas, para que de esa forma se encuentre capacitado para contestar cualquier tipo de pregunta que surja durante el diálogo con la consultora o universidad para lograr la venta del servicio. Además, se contará con un promotor destinado para el segmento turístico, el cual solamente trabajará en los meses de noviembre a febrero inclusive. Su sueldo será de US\$ 600 mensuales y estará a cargo de la reposición de folletos en los diferentes hoteles y hostales, así como de la repartición de folletos en la explanada del puerto de Punta del Este y la atención a los turistas que deseen contratar el servicio.

La búsqueda de los instructores de vela y facilitador de habilidades blandas se realizará a través de recomendaciones y de búsqueda directa. Mientras para el caso del contacto comercial se realizará la publicación de un llamado a través medios web como CompuTrabajo.

III.IV Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento

Los segmentos a entrar son el de empresas que realizan capacitaciones grupales en el desarrollo de habilidades blandas y el de turismo activo. En ambos segmentos no existen mayores barreras de entradas. De todas maneras, en la industria de la capacitación corporativa, algunas de las firmas competidoras cuentan con imagen de marca construida sobretodo por su personal, el cual es reconocido en la industria. Para superar esta barrera, Seaside se asociará con una consultora y una universidad reconocidas en el mundo corporativo.

III.V Intereses de los stakeholders

Los stakeholders²⁰ que se identificaron son inversionistas, empleados, clientes del segmento corporativo, clientes del segmento turístico y clubes náuticos. Para ellos, las expectativas son medias y altas debido a que esperan que sea exitoso y de buena calidad, de forma de poder entregar y recibir un buen servicio. En el caso de los intereses de los mismos, la situación es similar debido a que el éxito implica ingresos y reputación para los que se encuentran trabajando en el emprendimiento y aquellos que realizan la compra esperan obtener un buen servicio que satisfaga sus expectativas.

El poder de los inversionistas y empleados es alto ya que ambos participan del negocio y son la cara que ve el cliente, por lo que las consecuencias de no realizar un buen trabajo son importantes. Los clientes cuentan con un nivel de poder medio debido a que al pagar por un servicio, que no es masivo, están en condiciones de realizar planteos. De todas formas no hay muchas propuestas similares a lo que se ofrece por lo que les reduce la posibilidad de acudir al alguien más. Por último,

²⁰ Ver anexo XII, Intereses de los stakeholders.

el poder de los clubes se considera bajo debido a que lo que ofrecen (baños, duchas, instalaciones) son fácilmente sustituibles y no influyen significativamente en la realización del modelo de negocios.

Dado lo anterior, las acciones a tomar serán, recopilar información de los clientes y proveedores para así mejorar en forma continua con el servicio brindado. Se contará con programas de capacitación y de incentivos de forma de lograr que los empleados cuenten con las herramientas que les permitan cumplir las promesas realizadas al cliente y al mismo tiempo se encuentren motivados para usarlas. Se realizará seguimiento de los clientes corporativos en busca de lograr cumplir con las expectativas. Por último, se realizará un contrato con el club náutico que contemple las responsabilidades y obligaciones para así mantener una buen relacionamiento en donde ambos obtengan beneficios.

III.VI Servicios que se brindarán

Seaside operará en el puerto de Punta del Este, aunque se podrán trasladar los barcos al puerto de Colonia o Montevideo en caso que se desarrolle alguna actividad con el segmento corporativo. Los servicios se brindarán todos los meses del año excepto julio y agosto. La propuesta se organizará de la siguiente forma.

Segmento corporativo	Segmento turístico
<p>-Recepción de los participantes y presentación del cronograma de actividades en el salón de conferencia del club.</p> <p>-Charla introductoria de nociones básicas de seguridad y navegación. Reconocimiento y armado del barco (50 minutos).</p> <p>-Navegación desarrollando diferentes actividades, alternando los roles en el barco (2 horas y media). A modo de ejemplo podrían ser:</p> <p>*Rescate del hombre al agua. Refuerza trabajo en equipo (consiste en recoger del agua un objeto flotante).</p> <p>*Actividad contra reloj. Refuerza liderazgo y comunicación (consiste en llegar a un objetivo en la menor cantidad de tiempo posible).</p> <p>*Regata. Engloba todas las habilidades en una sola actividad (consiste en realizar una carrera entre dos o más barcos)</p> <p>-Almuerzo y dispersión (1 hora y media)</p> <p>-Devolución y reflexión de las actividades realizadas (1 hora y media)</p>	<p>-Recepción de los participantes en la cabina de embarque del club de traslado de pasajeros a barcos.</p> <p>-Charla introductoria de nociones básicas de seguridad y navegación sobre el barco (10 minutos)</p> <p>-Navegación desarrollando diferentes actividades (2 horas)</p> <p>*Navegación, recorrido costero identificando puntos importantes.</p> <p>*Rescate del hombre al agua. (Consiste en recoger del agua un objeto flotante).</p>

III.VII Plan de acción

Se planifica la apertura del negocio en julio de 2014, realizando como primera acción la compra de los barcos y el diseño de las actividades. Durante setiembre, se compran materiales y se contratan los empleados de manera de comenzar las operaciones el 1ro de diciembre del 2014 donde comienza la demanda turística. La planificación de actividades a realizar se encuentra reflejada en el Gantt del plan de acción el cual se puede ver en el anexo Plan de acción²¹.

²¹ Ver anexo XIII, Plan de acción.

IV. Evaluación del retorno y riesgo

IV.I Inversión inicial

El proyecto requiere una inversión inicial en activo fijo de US\$ 60.000 que se compone por los siguientes conceptos²²:

Concepto	Importe US\$
Equipo de computación	5.000
Mobiliario de oficina	4.000
Veleros y puesta en funcionamiento	50.000
Base de Datos y desarrollo página Web	1.000
Total inversión en Activo fijo	60.000

El principal componente de la inversión son dos veleros a un costo de US\$ 22.000 cada uno más US\$ 3.000 invertidos para la puesta en funcionamiento de cada velero. Los veleros son usados y tienen una vida útil remanente de 8 años. Al final del año 4 serán reemplazados por dos veleros a un costo de US\$ 26.400 cada uno más su costo de acondicionamiento de US\$ 3.600, los mismos son adquiridos con una vida útil remanente de 10 años. La amortización asignada al resto de los activos es de 5 años.

La inversión inicial será en total US\$ 132.000, US\$ 60.000 destinados a la inversión de activo fijo y US\$ 72.000 destinados a cubrir el capital de trabajo. El capital de trabajo inicial se determina por los fondos necesarios para hacer frente a los costos operativos y gastos de administración durante 5 meses, dado que se estima que la cobranza de las ventas se concrete en dos meses en promedio.

La inversión inicial será financiada con un 62% de fondos propios y un 38% de deuda con bancos. Considerando tal estructura de financiamiento el retorno exigido por los inversores será igual a la TRR de un 17,41%.

IV.II Estructura de financiamiento

Como primer paso para la evaluación de la estructura de financiamiento, se considera qué proporción minimiza el costo, resultando de este análisis un 22% con fondos propios y un 78% con crédito bancario. Si bien de este análisis resulta que es recomendable financiarse con esta proporción, se decide por pedir financiamiento sólo para la adquisición de los veleros y sus costos para su puesta a punto, solicitando un crédito bancario de US\$ 50.000. Se opta por pedir un crédito por este importe dado que los emprendedores cuentan con el capital necesario para cubrir el resto de la inversión y no desean incurrir en un crédito mayor.

La tasa de financiamiento con crédito bancario (Kd) fue determinada a partir de la información del Banco Central del Uruguay de tasas medias para microempresas con inversiones superiores o iguales

²² Ver anexo XVI, Evaluación del retorno y riesgo.

a 500.000 UI. La Kd quedó determinada en 7,91%. El financiamiento será en un plazo de 5 años pagadero en cuotas mensuales, iguales y consecutivas más intereses sobre saldos.

La tasa de financiamiento de fondos propios (Ke) fue determinada empleando el modelo de Capital Asset Pricing Model quedando en 24,42%. El financiamiento con fondos propios será a través del aporte de capital de un total de US\$ 82.000 dividido entre los tres emprendedores en partes iguales.

IV.III Supuestos de la proyección de ingresos y costos

Para determinar la proyección de los ingresos y costos se consideró un horizonte temporal de 5 años. En el año 5 se procede a liquidar la empresa donde se ha determinado un valor de liquidación de U\$S 64.000 que surgen de la venta de activos.

Los valores de los flujos se expresan en dólares americanos. Para el caso de los ingresos, la facturación es en dólares, pero los costos principalmente se presentan en pesos, por lo que se ajustará el precio a lo largo de los 5 años en función de cómo ha evolucionado el IPC. La evolución del IPC durante los últimos 5 años fue en promedio un 8%.

Se determinaron los créditos correspondientes a dos meses de ventas, considerando un ratio de 60 días en la calle. Se considera este factor para determinar nuestra necesidad de caja mencionada anteriormente. A su vez, los clientes podrán abonar en efectivo o con tarjeta de crédito. Considerando el perfil de nuestros clientes, se considera que sólo un 20% emplean tarjeta de crédito para abonar.

Para la proyección del volumen demandado se considera que cada segmento depende de variables económicas diferentes. Para el caso del segmento turistas depende de la evolución de la cantidad de turistas que ingresan al país por año, esto en los últimos años presentó un crecimiento del 10% en promedio. Para el caso del segmento corporativo, de acuerdo a lo comentado en las entrevistas, su asignación de presupuesto destinado a la capacitación de habilidades blandas ha evolucionado de acuerdo al crecimiento de la economía. Por lo tanto, se considera que el volumen demandado se comportará según la proyección del PBI para el 2014, que es de 3,14%.

IV.IV Proyección de flujos de ingresos y egresos

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (en US\$)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	-	491.200	572.356	668.411	779.992	910.828
Costos de ventas	0	(73.950)	(78.123)	(83.496)	(89.452)	(96.083)
Resultado bruto	-	417.250	494.233	584.915	690.541	814.745
Gastos Administración y ventas		(96.074)	(99.774)	(106.493)	(113.440)	(122.064)
Depreciaciones	0	(8.438)	(8.438)	(8.438)	(2.188)	(8.486)
Resultado operativo	-	312.739	386.022	469.984	574.913	684.194
Resultado por ventas					3.750	
Intereses ganados		460	1.190	2.060	2.580	3.160
Intereses perdidos		(2.704)	(2.848)	(2.120)	(1.333)	(484)
Resultados antes de impuestos	-	310.494	384.363	469.924	576.159	686.870
Impuestos	-	(77.624)	(96.091)	(117.481)	(144.040)	(171.717)
Resultado neto	-	232.871	288.272	352.443	432.120	515.152

El EBITDA de la compañía para los próximos 5 años es el siguiente:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	-	321.176	394.459	478.422	577.100	692.681
EBITDA/VENTAS		65%	69%	72%	74%	76%

IV.V Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

El proyecto se ha evaluado por el criterio de la TIR y del VAN desde el enfoque del inversionista. El VAN resultante es de US\$ 194.000 y la TIR es 65%, la expectativa es de una TRR del 17,41% para el proyecto. El período de repago es de 2,82 años.

IV.VI Evaluación del riesgo

Se ha analizado la sensibilidad del proyecto de acuerdo al criterio de la TIR y el VAN, en dos escenarios diferentes. En el primer escenario, se consideró un incremento de los costos operativos directos. Se pudo observar que dicha variable no es crítica para el emprendimiento, debido a que un aumento anual grande de los costos no representa un cambio significativo en el VAN. Como segundo escenario se planteó un descenso de la demanda turística. El mismo surge de la posibilidad de que ocurra una crisis como la del 2001-2002, en la cual la demanda bajó un 37%²³, o algún conflicto con Argentina o Brasil. Del análisis realizado se identificó que la demanda es una variable crítica del emprendimiento, debido a que una disminución de aproximadamente un 20,66% en el tercer año de la demanda lleva a obtener un VAN=0.

A continuación se muestran los valores obtenidos ante una disminución de la demanda.

MERCADO TURISTAS:					
Volumen de ventas:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen por persona	2.408	2.644	2.097	2.302	2.528
Proyección crecimiento Volumen		10%	-20,6675%	10%	10%

VAN	0
TIR	17%

²³ Ver anexo VIII, Estadísticas del turismo en Uruguay

Bibliografía

702010Forum. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<https://www.702010forum.com/about-702010-framework>

Agencia Nacional de Investigación e Innovación. Decreto de clasificación MPyMES en el Uruguay. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.anii.org.uy/docs/Decreto%20de%20clasificacion%20MPyMES%20en%20el%20Uruguay.pdf>

Banco de Previsión Social. Evolución de los cotizantes 2013. Accedido en noviembre, 2013, desde:
http://www.bps.gub.uy/innovaportal/file/6688/1/evolucion_de_los_cotizantes_2013.pdf

Calypso. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.calypso.com.uy/>

El País. Accedido en noviembre, 2013, desde:
http://www2.elpais.com.uy/suplemento/ds/a-quienes-les-gusta-hacer-turismo-aventura/sds_617081_120108.html

Excellence. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.excellence.com.uy/turismo/>

Fresh buisness thinking.com. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.freshbusinessstinking.com/news.php?NID=14802#.UoraxsTr031>

Harvard Buisness Review. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://hbr.org/2012/01/three-skills-every-21st-century-manager-needs/ar/1>

Human resources. Princeton University. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.princeton.edu/hr/learning/philosophy/>

Instituto Nacional de Estadística. Uruguay En Cifras 2013. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.ine.gub.uy/biblioteca/uruguayencifras2013/capitulos/Uruguay%20en%20cifras%202013.pdf>

Liga de defensa comercial. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.lideco.com/online/html/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=306>

Ministerio de Turismo. Anuario 2013. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://turismo.gub.uy/es-ES/estadisticas/item/79537-anuario-2013>

Ministerio de Turismo. Primer Trimestre 2013. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://turismo.gub.uy/es-ES/estadisticas/itemlist/category/430-2013>

Motiva. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.motiva.com.uy/quees.html>

Presidencia. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.presidencia.gub.uy/Comunicacion/comunicacionNoticias/ya-se-formalizaron-120-establecimientos-turisticos-en-espacios-rurales-y-de-naturaleza>

San Pedro de Timote. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.sanpedrodetimote.com>

Todo el campo. Accedido en noviembre, 2013, desde:
http://www.todoelcampo.com.uy/espanol/120_establecimientos_turisticos_en_espacios_rurales_y_naturales-15?nid=9028#.Uov7jcTr030

The George Washington University. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://ode.hr.gwu.edu/learn-now>

Think Global School. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://thinkglobalschool.org/>

Universidad Católica del Uruguay. Accedido en noviembre, 2013, desde:
http://www.ucu.edu.uy/es/quienes_somos#mision_vision

Uruguay Natural. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.uruguaynatural.com/es-ES/opciones-turisticas-uruguay/nautico>

Xn Consultores. Accedido en noviembre, 2013, desde:
<http://www.xn-consultores.com/es/xn/nuestra-aspiracion.html>

Weather Underground. Accedido en diciembre, 2013, desde:
<http://www.wunderground.com/travelplanner/index.asp>


Plan Nacional de Turismo Sostenible. Accedido en diciembre, 2013, desde:
http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=31


Encuesta Selectiva de Expectativas Económicas – Noviembre 2013. Accedido en diciembre, 2013, desde:
<http://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Paginas/Expectativas-Economicas.aspx>

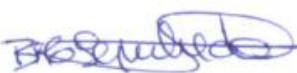
V. ANEXOS

Anexo I – Acuerdo de alcance con el emprendedor

Dado que las inversionistas son las mismas autoras de este documento, las cuales también llevarán adelante la propuesta del Seaside, se acuerda únicamente la sociedad entre las mismas con respecto a este emprendimiento.

Carolina Olivera, estudiante 181329: 
CAROLINA OLIVERA
19/12/2013

Florencia Rafaniello, estudiante 179015: 
FLORENCIA RAFANIELLO
19/12/2013

Beatriz Sepúlveda, estudiante 134173: 
BEATRIZ SEPULVEDA
19/12/2013

Anexo II – Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto

A continuación se detallan los pasos recomendables para que Seaside continúe creciendo en el negocio:

- Considerar, en lo referente a la propuesta del segmento corporativo, expandirse hacia nuevos mercados como Argentina y Chile. De la investigación realizada surge que estos mercados están bastante desarrollados en lo que refiere a la capacitación de habilidades blandas. Por lo que se puede encontrar una posibilidad de incrementar nuestro volumen de servicios.
- Evaluar la incorporación de nuevos deportes náuticos como lo son canoas grupales, botes y otro tipo de instrumentos náuticos. El enfoque sería mantener la propuesta de valor diversificando nuestro servicio.

A su vez se considera la posibilidad de que la inversión de los barcos sea realizada por un pool de empresas, siendo para ellas una inversión poco significativa, y que Seaside se encargue de organizar las actividades para estas empresas mediante la utilización de estos barcos. De la evaluación de la propuesta se considera que no sería recomendable dado que la inversión en barcos no es muy significativa para los emprendedores de Seaside y esto traería asociado disponer recursos humanos específicamente para cuando estas empresas lo dispongan limitando emplear nuestra capacidad de recursos para satisfacer otras demanda.

Anexo III - Modelo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
- Clubes náuticos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de los empleados - Seguimiento de resultados para el cliente corporativo en busca de fidelización - Marketing (newsletter, publicaciones en revistas empresariales, publicidad en LinkedIn, publicidad revistas online, cuponerías para el peaje, llaveros, publicidad en Facebook y folletería) 	<p>Se ofrece la posibilidad de vivir una experiencia desafiante a nivel grupal y personal.</p> <p>La propuesta cuenta con un alto componente de aprendizaje para el segmento corporativo y es plenamente recreativa para el segmento turístico</p>	<p>Segmento corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad <p>Segmento turístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confianza - Recomendación a conocidos y amigos 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmento corporativo - Segmento turístico
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Barcos de 6 personas (incluido el instructor) - Instructores de navegación - Facilitador (sicólogo, sociólogo, experto en recursos humanos) 		<p>Distribución</p> <p>Segmento corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociación con universidad y consultora <p>Segmento turístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta directa - Agencias de viaje virtuales (Ej: TripAdvisor) - Hoteles y hostales <p>Web</p>	
Estructura de costos		Estructura de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones - Mantenimiento de barcos e insumos - Publicidad y merchandising - Seguros 		<p>El flujo de fondos se obtendrá de la prestación del servicio a los segmentos indicados. Para el segmento turístico la demanda se concentra en los meses de diciembre, enero y febrero, mientras que para el corporativo se concentra en los períodos de marzo a noviembre</p>		

Anexo IV – Matriz FODA

IV.I Segmento corporativo

Fortalezas	Debilidades
Una de las socias cuenta con amplia experiencia en navegación a vela y como instructora.	Nuevos en el mundo corporativo.
Innovación en actividades relacionadas con la temática de talleres.	No contar con un facilitador de recursos humanos destacado en el sector corporativo.
Oportunidades	Amenazas
Tendencia creciente en la búsqueda de desarrollo de habilidades blandas.	Existen barreras de entradas como pueden ser, imagen de marca y reputación.
El aprendizaje es más efectivo a través de la experiencia.	Actividad con un cierto factor de riesgo.
Empresas uruguayas están en búsqueda de gerentes habilidosos.	Prejuicios de las personas con respecto al mareo y a la temperatura.
En Uruguay no hay muchas propuestas de aprendizaje a través de la experiencia. Hasta el momento ninguna acuática.	Dependencia de temporada climática.

IV.II Segmento turístico

Fortalezas	Debilidades
Una de las socias cuenta con amplia experiencia en navegación a vela, y también como instructora.	Falta de experiencia en el sector turístico.
Innovación en actividades relacionadas con la temática de talleres	
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento de la cantidad de turistas que buscan aventura.	No se han detectado grandes barreras de entrada.
Escasas opciones de turismo aventura en Uruguay, menos todavía en el medio acuático.	Dependencia total de que tan buena sea la temporada turística.
Actividad con cierto factor de impredecibilidad y riesgo.	Dependencia de temporada climática.
Clima de Uruguay es ideal para navegar.	

Anexo V – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para las industrias en las que está involucrada Seaside.

V.I Industria de capacitación ejecutiva

Industria de empresas que trabajan en el desarrollo humano en el marco de la capacitación ejecutiva en Uruguay:

- Poder de negociación de los clientes (Medio): Existen varias propuestas diferentes para elegir, entre las que se encuentran algunas consultoras y universidades que ajustan su propuesta según los requisitos del cliente. Por lo que el cliente puede establecer sus propios requerimientos y en el caso de no obtener una respuesta positiva puede recurrir a alguien más (bajo costo de cambio).
Como las propuestas son diferenciadas los clientes no tienen tanto poder con respecto al precio al momento de comparar.
- Poder de negociación de los proveedores (Bajo): Los facilitadores (psicólogos, sociólogos, especialistas en recursos humanos) son una parte importante de esta industria y aunque existen pocos reconocidos internacionalmente, existen muchos con experiencia y renombre. Dado a que hay una gran cantidad de profesionales en estas materias el poder es bajo.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos (Baja): Como sustituto se identifica el desarrollo profesional interno (en lugar de contratar externos la empresa tiene sus propios capacitadores) y el autodesarrollo (personas que se capacitan mediante libros o videos). La amenaza es baja ya que no logran sustituir la interacción generada en los cursos presenciales.
- Amenaza de nuevos competidores (Media): Existe un bajo costo de cambio para los clientes y la inversión necesaria para realizar un emprendimiento no es grande. De todas formas, se identifican como barreras de entrada la imagen de marca de los competidores existentes y su reputación, ya que para los clientes corporativos esto es algo altamente valorado.
- Rivalidad entre competidores existentes (Baja): Existen varias propuestas similares, de todas formas éstas se diferencian a través del precio, el expositor, la reputación, la actividad a desarrollar, etc., por lo que no existe una gran rivalidad entre los competidores.

Dado el análisis anterior se concluye que el atractivo general de la industria es alto.

V.II Industria recreativa turística

Industria de empresas que ofrecen actividades recreativas grupales en la naturaleza en el Uruguay:

- Poder de negociación de los clientes (Bajo): A la hora de realizar actividades al aire libre en Uruguay, no existe una gran cantidad de propuestas diferentes en cuanto a la recreación. Por otro lado, al existir una gran cantidad de clientes de compras individuales su poder de negociación es bajo.
- Poder de negociación de los proveedores (Bajo): Existen muchos proveedores y son muy diversos lo que hace que no tengan un poder sobre la negociación.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos (Baja): Como sustitutos se pueden identificar actividades recreativas “indoor”. Pero más que nada son sustitutos circunstanciales debido a que el clima o el tiempo no permita realizar actividades en la naturaleza. Por tal motivo no cubren por completo lo propuesto por el sector.
- Amenaza de nuevos competidores (Alta): Uruguay tiene una amplia cantidad de zonas naturales y excepto algunas que cuentan con restricciones legales, no existen barreras que impidan el desarrollar actividades grupales en ellas. El recurso más importante es el ambiente natural por lo que la inversión a realizar no necesariamente es grande.
- Rivalidad entre competidores existentes (Baja): Las empresas que se dedican a ofrecer actividades recreativas grupales al aire libre se encuentran distribuidas en todo el país. Y existe una distancia considerable entre ellas, por lo que por más que cuenten con propuestas similares, dependiendo donde se encuentre el cliente no necesariamente compiten entre ellas.
Por otro lado, existen varios tipos de propuestas, unas más familiares como caminatas, cabalgatas excursiones de pesca, etc. y otras más orientadas a la aventura, como por ejemplo trekking, tirolesa, etc., por lo cual compiten por la propuesta de valor diferenciada.

Dado el análisis anterior se concluye que el atractivo general de la industria es alto.

Anexo VI – Entrevistas

Para investigar los mercados seleccionados, turistas y corporativos, se realizaron una serie de entrevistas a los diferentes actores del sector.

VI.I Principales entrevistas realizadas en la industria de capacitación ejecutiva

Psic. Laura Abella, Gerente de consultoría en RR.HH. de PWC:

De acuerdo a lo manifestado por la entrevistada, PWC ha sido contratada anteriormente para desarrollar talleres de desarrollo de habilidades blandas instrumentado con actividades dentro y fuera del aula. Para el caso de las actividades que se desarrollan fuera de aula, las mismas son tercerizadas contratando empresas especializadas, PWC únicamente vende la actividad al cliente final, actuando como canal de distribución. Anteriormente han contratado para las actividades al aire libre a la empresa Motiva. La entrevistada manifiesta que por este tipo de talleres se facturan US\$ 10.000 aproximadamente, capacitando a 20 cargos gerenciales en dos talleres de 8 horas aproximadamente. Para operar gerentes claves de corporaciones entiende que el mejor puerto para operar es el de Punta del Este.

Lic. Alina Bidegain, Consejera estudiantil de Universidad ORT y ex Gerente de Capital Humano de PWC:

De acuerdo a lo manifestado por la entrevistada, el mercado de desarrollo de habilidades blandas está en crecimiento. Cada vez más las organizaciones le dan un mayor lugar a este tipo de capacitación. Existen proveedores como Gustavo Sandlien (de Argentina) que desarrolla talleres de actividades “outdoor”, a su vez la empresa Xn presenta una propuesta similar. Las habilidades más desarrolladas son las vinculadas a trabajo en equipo y comunicación. La entrevistada manifiesta que por este tipo de talleres se pagan US\$ 10.000 para capacitar a grupos de 18 personas. Este tipo de actividad no aplica para grupos más numerosos dado que no se logra la interacción y participación necesaria.

Psic. Virginia Portugal, Senior Psychologist de Deloitte:

De acuerdo a lo manifestado por la entrevistada, principalmente los talleres de desarrollo de habilidades blandas son realizados a los cargos gerenciales de la compañía. Existe un importante crecimiento en los talleres teóricos vivenciales, se busca distinguir a partir de acciones, el grado de desarrollo de determinadas competencias. En general, las corporaciones ponen muchas expectativas de que luego del taller los participantes van a ir perfeccionando dichas competencias. La entrevistada manifestó que la propuesta se podría ofrecer a Deloitte como un canal de distribución, considerando que ellos se lo podrían ofrecer a los clientes. Las principales habilidades por las que predominantemente se capacita son liderazgo, coaching y configuración de grupos.

Cr. Héctor Bajac, Gerente general de CABA:

De acuerdo a lo manifestado por el entrevistado, en CABA han desarrollado experiencias de este tipo contratadas a través de la Universidad ORT, para grupos de 5 a 10 gerentes. Estas actividades las consideran muy atractivas. Las habilidades que se han trabajado en este formato son de comunicación y colaboración.

Analista de Sistemas y MBA Adolfo Sommers, Gerente general de Despegar:

Entiende que la propuesta de Seaside es bastante atractiva e indica que en Uruguay hay escasas propuestas de esta naturaleza (vinculadas a la náutica). Él ha trabajado en otras partes del mundo y ha visualizado que existe una mayor propuesta de actividades de este tipo en el exterior. A su vez, ve a la propuesta particularmente atractiva dado que encuentra en la náutica una analogía con la vida laboral. Existen muchas expresiones que hacen referencia a esto, como: “El que no rema es lastre”, “Estamos todos en el mismo barco”, “Para el navegante que no sabe a dónde va ningún viento es favorable”. De acuerdo a lo manifestado por el entrevistado, Despegar una vez por año realiza actividades de capacitación al aire libre con los mandos medios y los gerentes, actividades para el entorno de 10 personas. Por una actividad como la de Seaside estaría dispuesto a pagar US\$ 5.000 cada 10 gerentes.

Cecilia Bello, Coordinadora académica Master de desarrollo de Ejecutivos:

De acuerdo a lo manifestado por la entrevistada, existen diferentes actividades de desarrollo de habilidades blandas al aire libre, pero no ha escuchado anteriormente vinculadas con deportes náuticos. Entiende que para la venta de este tipo de talleres el recurrir a la ORT como canal de distribución podría ser una muy buena opción para acceder a determinados clientes, recomienda una asociación estratégica. Para operar ve como el más atractivo el puerto de Punta del Este.

Gisella Durán, Gerente de capital humano de PWC:

Informó que en PWC se han hecho experiencias anteriores con socios como lo es irse un día a una casa y que se tengan que cocinar, no conocían propuestas de esta naturaleza. Del presupuesto anual se destinan US\$ 20.000 a capacitación.

VI.I Entrevistas realizadas a algunos competidores de la industria del turismo recreativo

Alejandra Bulla, Excellence Turismo:

Excellence es una compañía de turismo que tiene una diversidad de actividades en su propuesta en diferentes departamentos de Uruguay. Dentro de su propuesta desarrolla la actividad de paseo en lancha por la bahía de Punta del Este. Por lo que informó, la demanda de turismo se concentra en diciembre, enero y febrero. Dado el volumen de turismo que ha presentado en los últimos años las lanchas en el verano salen en promedio dos veces por día en diciembre, 6 veces por día en enero y una vez por día en febrero. El paseo por la bahía lo recomiendan hacer en un mínimo de 2 horas, teniendo un costo de US\$ 400 la embarcación a vela (que tiene una capacidad de 6 pasajeros). Su propuesta no incluye el poder manejar el barco.

Calypso, charters y excursiones:

Calypso es una empresa que opera en Punta del Este, brindando servicios como excursiones regulares y charters privados, entre otros. Los charters privados por ejemplo, consisten en un paseo en barco durante 3 horas en el cual se recorren diferentes puntos de la costa. El precio por persona es de US\$ 120 por persona con un mínimo de seis personas.

Anexo VII – Trial run

Se realizó un trial run de tres participantes, con la particularidad de que ninguno había navegado previamente en un barco a vela y que además no conocían al instructor a cargo.

El día comenzó con el traslado hacia Punta del Este, lugar donde se desarrolló la actividad. En ese momento había un ambiente de entusiasmo y expectativas de lo que iban a vivir. Una vez en el club, mientras que se recogían los materiales necesarios para salir a navegar (velas y algunos cabos) y se trasladaban a la cabina de embarque que los llevaría al velero, surgió una sensación de miedo a lo desconocido, a lo que iría a ocurrir, sensación que rápidamente desapareció estando arriba del barco, al distraerse con en el armado y los preparativos para comenzar el viaje.

Una vez que el barco comienza a navegar y se sale del puerto (de entre los barcos fondeados) llegó el momento de relajación momento que se identificó claramente cuando uno de los participantes dijo: “Que paz que se siente”, a partir de ahí se navegó por la costa, se identificaron edificios y lugares conocidos de Punta del Este, se sacaron fotos y se familiarizaron con el funcionamiento del barco, las olas y el viento, navegando ellos mismo el barco.

A partir de ese punto se comenzó con la explicación de los desafíos a plantear y la ejecución de los mismos. Lo que generó un poco de concentración pero no se dejaron de escuchar las risas y comentarios del momento divertido que se estaba viendo. Luego de ello se retornó al puerto, a tierra para almorzar para volver a Montevideo.

Durante el almuerzo y los días posteriores al haber realizado la actividad y se recabaron comentarios y algunos verbatims los cuales fueron los siguientes:

- “Aprendí a timonear y todo”.
- “Hasta salvamos el hombre al agua”.
- “Este barco lo navegamos entre todas”.
- “La veo tan segura a la instructora que no me da miedo”.
- “Me sorprendí de mí misma y de cómo logramos manejar el barco”.
- “Cuando estábamos contra el viento sentí más dificultades, pero luego logramos salir”.

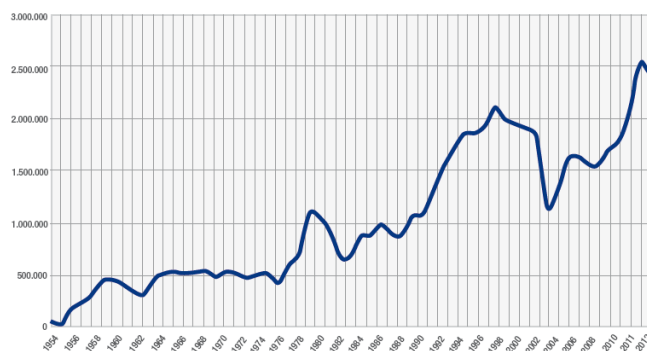
Dichos comentarios permitieron comprender las expectativas previas a la actividad y los atributos valorados de la misma, lo que llevó al siguiente insight: “Las personas desean compartir experiencias reveladoras y desafiantes”

Lo realizado durante el trial run fue muy similar a lo ofrecido para el segmento turístico, mientras que para el segmento corporativo no se pudo realizar uno debido, a que no se pudo coordinar durante la etapa de investigación del plan de negocios.

Anexo VIII – Estadísticas del turismo en Uruguay

A continuación se presentan datos estadísticos del turismo en Uruguay²⁴, también se presentarán datos correspondientes al perfil de los usuarios de servicios náuticos del Uruguay durante el verano²⁵.

VIII.I Visitantes ingresados a Uruguay en los últimos 60 años



VIII.II Visitantes ingresados a Uruguay por país de residencia

NACIONALIDAD	AÑO				
	2012	2011	2010	2009	2008
Uruguayos	277824	372223	352978	296875	273781
Brasileños	396828	426315	376894	263414	297332
Paraguayos	39321	42980	36672	34347	27525
Chilenos	53385	57283	53194	41106	38581
Argentinos	1763518	1723005	1261516	1150492	1046867
Otras Nacionalidades	315113	338349	326422	312546	313798
TOTAL	2.845.989	2.960.155	2.407.676	2.098.780	1.997.884

VIII.III Visitantes según destino principal del viaje. Año 2012.

DESTINO PRINCIPAL	TRIMESTRES				TOTAL	Porcentaje
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto		
Punta del Este	311.129	99.734	93.661	163.960	668.484	23,5%
Colonia	68.735	44.055	55.643	109.888	278.321	9,8%
Montevideo	192.266	195.258	176.361	216.142	780.027	27,4%
Costa de Oro	69.254	14.197	11.317	23.587	118.355	4,2%
Piriápolis	70.824	9.975	11.918	18.302	111.019	3,9%
Costa de Rocha	105.306	20.693	15.010	26.741	167.750	5,9%
Litoral Termal	120.833	104.834	116.531	142.260	484.458	17,0%
Tránsito	70.400	15.389	10.392	13.275	109.456	3,8%
Otros/Sin Dato	35.240	30.988	25.869	36.022	128.119	4,5%
T O T A L	1.043.987	535.123	516.702	750.177	2.845.989	100,0%
Porcentaje	36,7%	18,8%	18,2%	26,4%	100,0%	

²⁴ Datos tomados del Ministerio de Turismo. Estadísticas.

²⁵ Datos tomados del Ministerio de turismo. Plan Nacional de Turismo Sostenible.

VIII.IV Visitantes ingresados a Uruguay por trimestre, según motivo del viaje. Año 2012

MOTIVO DEL VIAJE	TRIMESTRE				TOTAL	Porcentaje
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto		
Visita a Familiares o Amigos	127.353	115.969	105.992	149.501	498.815	17,5%
Recreativo - Paseo	761.332	326.355	331.436	474.223	1.893.346	66,5%
Negocios y motivos profesionales	34.048	34.057	31.327	46.130	145.562	5,1%
Deportivo	721	3.013	3.219	2.049	9.002	0,3%
Congreso, seminario, estudio	8.668	12.504	6.837	14.350	42.359	1,5%
Salud	1.746	1.520	2.258	2.690	8.214	0,3%
Tránsito	88.020	23655	19.125	21.850	152.650	5,4%
Compras	560	1214	906	1.189	3.869	0,1%
2da. Residencia	18.056	11.190	9.998	23.804	63.048	2,2%
Religioso	1.019	1732	1.140	1.135	5.026	0,2%
Otros / Sin Datos	2.464	3.914	4.464	13.256	24.098	0,8%
TOTAL	1.043.987	535.123	516.702	750.177	2.845.989	100,0%
Porcentaje	36,7%	18,8%	18,2%	26,4%	100,0%	

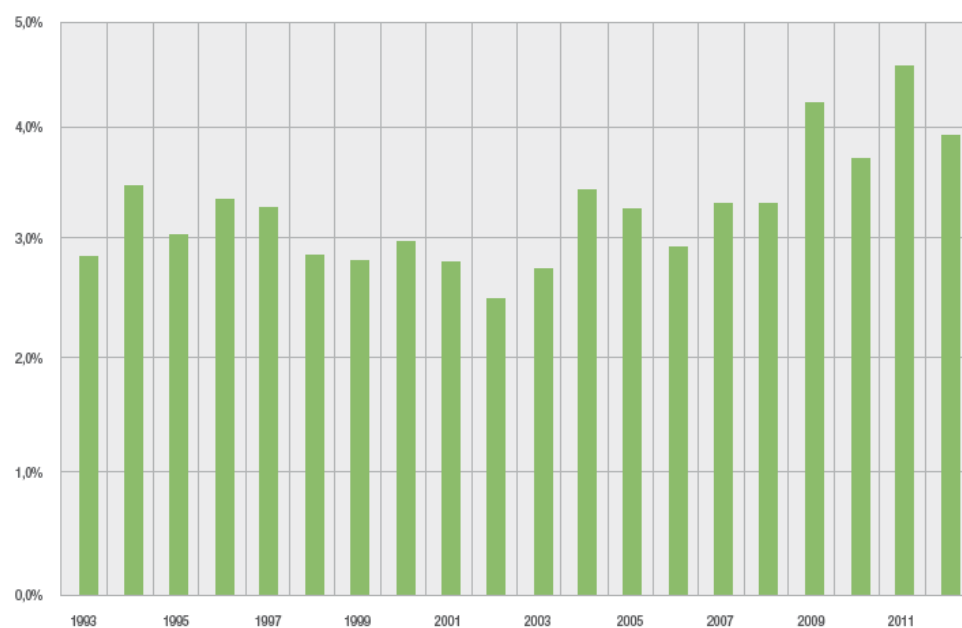
VIII.V Visitantes ingresados a Uruguay por tramos de edades según destino principal del viaje. Año 2012

Año 2012										
DESTINO PRINCIPAL	Tramo de edades								TOTAL	Porcentaje
	Mascullinos				Femeninos					
	Menores 15 años	Entre 15 y 29	Entre 30 y 64	Más de 64	Menores 15 años	Entre 15 y 29	Entre 30 y 64	Más de 64		
Punta del Este	34.325	40.674	225.776	23.468	38.452	100.564	183.587	21.638	668.484	23,5%
Colonia	11.581	24.081	87.566	11.305	13.109	44.424	75.028	11.226	278.320	9,8%
Montevideo	23.107	40.077	316.437	21.865	24.905	92.925	235.121	25.591	780.028	27,4%
Costa de Oro	9.866	7.259	33.004	6.202	9.934	13.808	34.012	4.272	118.357	4,2%
Piriápolis	9.343	7.041	32.730	3.925	8.354	15.095	30.464	4.068	111.020	3,9%
Costa de Rocha	11.496	21.688	45.045	4.211	11.643	27.921	41.428	4.317	167.749	5,9%
Litoral Termal	35.305	23.881	148.980	28.594	40.451	54.827	128.076	24.345	484.459	17,0%
Tránsito	5.419	13.378	32.330	2.692	9.198	13.660	30.273	2.502	109.452	3,8%
Otros / Sin Datos	6.275	9.462	47.712	7.138	8.515	11.707	32.523	4.788	128.120	4,5%
TOTAL	146.717	187.541	969.580	109.400	164.561	374.931	790.512	102.747	2.845.989	100,0%
Porcentaje	5,2%	6,6%	34,1%	3,8%	5,8%	13,2%	27,8%	3,6%	100,0%	

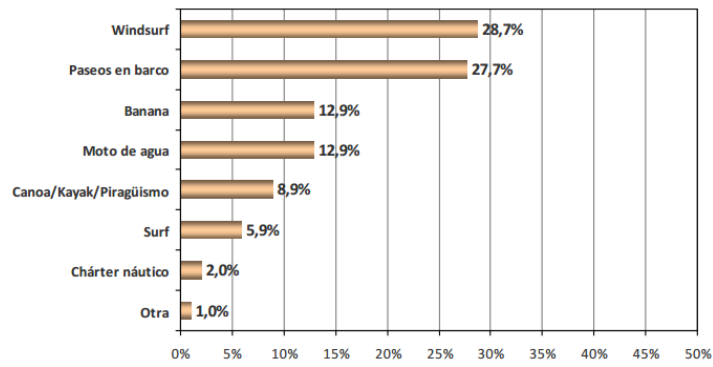
VIII.VI Principal fuente de información que influyó en la elección del viaje. Año 2012.

TRIMESTRES						
INFORMACIÓN	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	TOTAL	Porcentaje
Oficinas Turísticas	1.458	4.733	2.959	5.649	14.799	0,5%
Agencias de Viaje	10.371	9.721	7.793	10.163	38.048	1,3%
Folleto, Guías de Turismo	2.065	2.188	2.589	5.210	12.052	0,4%
TV	154	...	274	1.553	1.981	0,1%
Diarios, Semanarios y Revistas	...	762	588	995	2.345	0,1%
Consejo de Amigos y Parientes	64.200	30.983	32.697	64.921	192.801	6,8%
La Propia Experiencia	811.462	419.930	393.797	522.326	2.147.515	75,5%
Internet	55.778	40.370	44.750	94.809	235.707	8,3%
Otras Fuentes	10287	2781	12.055	22.845	47.968	1,7%
No Sabe / Sin Datos	88.212	23.655	19.200	21.706	152.773	5,4%
TOTAL	1.043.987	535.123	516.702	750.177	2.845.989	100,0%

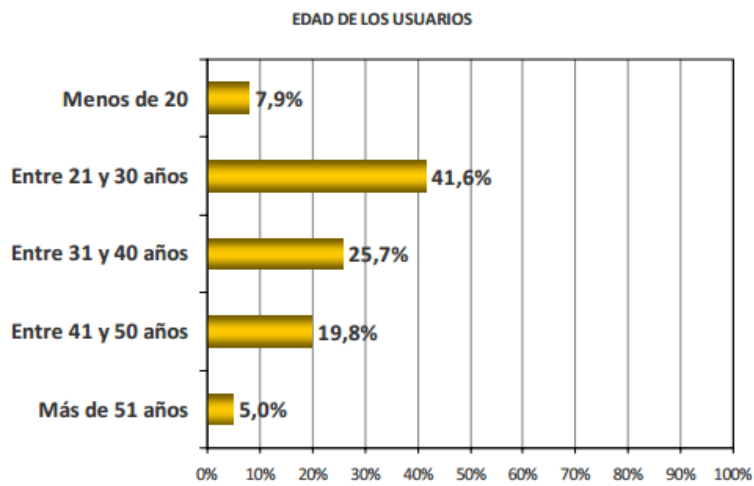
VIII.VII Ingresos por turismo en relación con el PBI.



VIII.VIII Actividades náuticas practicadas por usuarios de empresas náuticas



VIII.IX Edades de los usuarios de empresas náuticas



Anexo IX – Estimación de la demanda

A continuación se detalla el cálculo realizado para la estimación de la demanda de Seaside en la industria recreativa turística durante los meses de diciembre, enero y febrero.

1. Se parte del número de turistas que ingresan a Punta del Este entre diciembre y febrero.
2. Se acota el número anterior por edades, ya que según investigaciones del Ministerio de Turismo la mayor parte de las personas que realizan estas actividades tienen entre 15 y 64 años.
3. Luego se reduce al porcentaje correspondiente a los turistas que van de vacaciones con fines recreativos, en promedio 70%.
4. Dado que se conoce que el 28% de los turistas que realizan actividades náuticas lo hacen a través de paseos en barco, acotamos el número resultante del paso anterior a este porcentaje. Esto es un supuesto optimista ya que no todos los turistas con objetivos recreativos realizan actividades náuticas.

Resultados de los pasos 1 al 4. Cálculo en cantidades de turistas solo para Punta del Este:

	Total
Primer trimestre	311.000
Cuarto trimestre	164.000

	Total	Entre 15 y 64 años	Turistas recreativos	Pasean en barco
Diciembre	82.000	72.160	45.461	12.593
Enero	155.500	136.840	99.893	27.670
Febrero	77.750	68.420	49.947	13.835

5. A partir de la tabla anterior, se divide la cantidad de personas que pasean en barco en los siete competidores identificados de manera de calcular la demanda promedio de cada uno.
6. Para calcular la demanda de viajes mensuales se toma en cuenta la capacidad de pasajeros de los barcos de Seaside, 5 personas.
7. Dado que las condiciones de tiempo históricas indican que aproximadamente el 45% de los días de diciembre y enero y el 50% de los días de febrero²⁶ llueve, se procede a estimar que no habrá actividades en estos días.
8. Asumiendo que el promedio de días que se trabajan en el mes es aprox. 20 y que se realizan 5 salidas de las 6 posibles se llega al número final de viajes mensuales.

El siguiente cuadro muestra la demanda esperada de forma optimista, pensando en que todos los turistas recreativos de entre 15 y 64 años pasearán en barco. Resultado de los pasos 1 al 8:

²⁶ Fuente wunderground.com

	Viajes de Seaside	Barcos necesarios
Diciembre	198	2,1
Enero	474	5,0
Febrero	198	2,1

A continuación se modifican algunos supuestos de los mencionados anteriormente, para estimar la demanda de forma más realista.

- No a todas las personas del turismo recreativo les va a motivar pasear en barco.
- No todos los horarios tienen la misma demanda, por lo tanto se supone que el horario de la mañana y de última hora son los menos codiciados. Dado esto, se asumen 4 salidas diarias por barco. Para atender la demanda de los horarios pico (11 a 17 hs.), se decide tener un barco adicional que permita capturar esta particularidad.
- No todos los barcos salen con 5 personas, familias y amigos en menores cantidades van a realizar viajes. Por lo tanto se asume un promedio de 3,5 personas por barco.
- Los días habilitados para navegar son los que se muestran a continuación si tomamos en cuenta el estado del tiempo de los últimos 10 años.

Tomando en cuenta los días habilitados para navegar (debido al clima), la cantidad de barcos necesarios y el promedio de salidas diarias de cada barco, se determina la demanda mensual de la siguiente manera:

	Días habilitados	Cant. salidas diarias	Cant. Barcos	Demanda mensual (salidas)
Días diciembre	17	4	2	136
Días enero	18	4	6	446
Días febrero	14	4	2	112

Anexo X – Empresas privadas de Uruguay

Empresas del sector privado agrupadas por sector de actividad.²⁷

Descripción	Cant. Empresas	Empleados	Cant. empleados promedio
Producción agropecuaria, forestación y pesca	15	4.109	274
Explotación de minas y canteras	1	113	113
Industrias manufactureras	212	59.238	279
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1	184	184
Suministro de agua, alcantarillado, saneamiento, etc.	33	9.201	279
Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos y motos	125	44.550	356
Transporte y almacenamiento	59	21.656	367
Alojamiento y servicios de comida	12	4.714	393
Informática y comunicación	28	7.096	253
Actividades financieras y de seguros	6	2.449	408
Actividades inmobiliarias	7	1.227	175
Actividades profesionales, científicas y técnicas	35	7.036	201
Actividades administrativas y servicios de apoyo	62	17.717	286
Enseñanza	74	16.985	230
Servicios sociales y relacionados con salud humana	80	64.582	807
Artes, entretenimiento y recreación	21	4.691	223
Otras actividades de servicio	29	7.023	242
Actividades de los hogares en calidad de empleadores,	1	107	107
	801	272.678	288

Empresas del sector privado agrupadas por sector de actividad que se tomaron para la estimación del mercado objetivo. A partir de las entrevistas realizadas (Anexo VI), se entiende que las empresas de estos sectores cuentan con al menos un 10% de jefaturas (sobre la cantidad total de empleados) y un presupuesto de US\$ 20.000 para capacitación externa no técnica.

Descripción	Empresas	Cant. Empleados	Cant. empleados promedio	Jefaturas 10%
Transporte y almacenamiento	59	21.656	367	2.166
Informática y comunicación	28	7.096	253	710
Actividades financieras y de seguros	6	2.449	408	245
Actividades profesionales, científicas y técnicas	35	7.036	201	704
Actividades administrativas y servicios de apoyo	62	17.717	286	1.772
Artes, entretenimiento y recreación	21	4.691	223	469
	211	60.645	290	6.065

²⁷ Datos tomados del Instituto Nacional de Estadística.

Anexo XI – Principales competidores

A continuación se realiza una comparación de los principales competidores de ambas industrias según los atributos más valorados por los clientes y se realiza una breve descripción de los mismos.

La valoración de los atributos se realizó mediante una escala del 1-5 en donde 5 es la mejor puntuación y 1 es la peor. Además los resultados fueron hayados a través de la recolección de información en internet y para el caso particular de los corporativos de las entrevistas realizadas.

Turismo	Localidad	Horarios	Innovador de la propuesta	Precio	Calidad instalaciones	Interacción	Conocer Uruguay
Eco Parque Aventura	4	4	5	2	4	5	3
Salto del Penitente, Lavalleja	2	4	3	5	4	4	3
Turismo aventura, Paysandú	2	4	5		3	5	4
San Pedro de Timote	2	4	3	1	5	2	2
EcoTours	4	4	4	5	4	4	3
Calypso charters y excursiones Maldonado	5	4	2		5	2	5
Seaside	5	4	5	3	4	5	5

Corporativo	Reputación	Enseñanza	Actividad practica	Personalización	Innovador de la propuesta
Universidades (ORT, IEEM, UCU, UDE)	5	3	4	5	3
Xn	5	4	4	4	3
Motiva	4	4	4	4	3
Consultores independientes	3	2	3	3	2
Seaside	1	5	5	4	5

XI.I Competidores de la industria de capacitación ejecutiva

- Consultores independientes: Son profesionales del área del desarrollo humano los cuales son contratados directamente por los clientes para que les armen un programa a medida.
- Xn (desde 2005)
 - o Aspiración: “Queremos ser reconocidos por desempeñar un papel significativo en la construcción del liderazgo empresarial que requiere la transformación de los negocios de la región en agentes de progreso económico y beneficio social.”
 - o Clientes: Banco Itaú, Bimbo, Movistar, El Observador, Isbel, etc.

- Motiva:
 - Misión: “Generar valor a través de metodologías basadas en componentes vivenciales, formativos y comunicacionales, que contribuyan para que los equipos de nuestros clientes obtengan: personas alineadas, motivadas y comprometidas.”
 - Clientes: DHL, Guyer & Regules, PWC, etc.
 - Productos: Talleres de motivación, liderazgo, comunicación, creatividad e innovación, y trabajo equipo.

- Universidad ORT (desde 1942). En 1988 funda su escuela de negocios.
 - Misión: “La misión de la Facultad es formar profesionales que, insertos exitosamente en el mercado laboral nacional y regional, sean capaces, por sus competencias y actitudes, de enfrentar con éxito los desafíos del mundo empresarial, económico y social contemporáneo.”
 - Uno de los compromisos que asume es: “La integración de la teoría y la práctica, tanto en las aulas como en trabajos externos que buscan motivar el análisis crítico y la aplicación del conocimiento a la realidad;”
 - Productos: Carreras universitarias, carreras técnicas, cursos de actualización, postgrados, etc.

- Universidad Católica (desde 1985).
 - Extracto su misión: “En cuanto Universidad constituye una comunidad plural, abierta al mundo e innovadora, orientada a la formación de profesionales y académicos, a la generación de conocimiento transformador, a la difusión de la cultura y el servicio a la sociedad.”

- UDE (en 1992 funda escuela de negocios)
 - “La Universidad de la Empresa, UDE, tiene como propósito formar profesionales altamente capacitados en el campo del conocimiento, que los lleve a enfrentar la toma de decisiones como asimismo pone énfasis en el desarrollo como personas.”
 - Producto programas in company: “Son programas ambiciosos e innovadores diseñados a medida de los desafíos a los que se enfrentan las empresas.”

- Universidad de Montevideo (desde 1986)
 - Misión: “La Universidad de Montevideo tiene como misión promover una cultura de trabajo y de servicio en la persona, la familia y la sociedad, mediante la búsqueda de la excelencia en el quehacer universitario. Funda su actividad académica en una concepción trascendente de la persona, comprometida con la búsqueda de la verdad.”

XI.II Competidores de la industria recreativa turística

- Eco Parque Aventura, Maldonado
 - Descripción: “Actividades deportivas y de entretenimiento al aire libre para grandes y chicos”
 - Actividades: canopy, superman cable, rapel, gabjump, kiwi ball, trekking, cabalgata, eco cetrería, etc.

- Salto del Penitente, Lavalleja
 - Descripción: Parque natural combinado con turismo aventura y actividades.
 - Actividades: Parque, escalada, rapel, tirolesa, cabalgatas, trekking.

- Turismo aventura, Paysandú
 - Descripción: Organización de actividades al aire libre.
 - Actividades: Canotaje, ecoturismo, pesca deportiva, cabalgatas, etc.

- San Pedro de Timote
 - Descripción: “Es uno de los cascos de estancia más antiguos e importantes del Uruguay, ubicado en el departamento de Florida, a 157 kms. de Montevideo.”
 - Actividades: Cabalgatas, Caminatas por el parque, Paseos en zorra, Salón de niños, Pesca, Cancha de fútbol, Cancha de tenis, Frontón, Piscinas abiertas, Piscina climatizada, Sala de juegos con futbolito, pool, ping-pong y juegos de mesa, Fogones.

- EcoTours:
 - Descripción: “Cooperativa de Ecoturismo del Uruguay, conocida por el nombre de EcoTours Uruguay, es una cooperativa de producción integrada por un grupo de uruguayos que viendo la falta de ofertas en ecoturismo en el Uruguay, decidieron trabajar juntos para crearlas.”
 - Actividades: Turismo fauna, observación de aves, turismo flora, turismo geológico, turismo paleontológico, turismo histórico – cultural, ecoturismo para la educación.

- Calypso charters y excursiones , Maldonado:
 - Descripción: “Desde 1993, Calypso Charters & Excursiones opera en el Puerto de Punta del Este, brindando una amplia variedad de servicios a los mejores destinos del lugar.”
 - Actividades: Excursiones regulares, Charters Privados, Charters Corporativos, asistencia a Buques Pesqueros y Servicio de Tender a Cruceros de Pasajeros.

Anexo XII – Intereses de los stakeholders

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Inversionistas	Altas	Alto	Alto	Los inversionistas participarán de la implementación del modelo de negocios, por lo que contarán con información de los clientes y proveedores. Esto les permitirá brindar un servicio de calidad que permita cumplir con sus expectativas y hacer crecer a la empresa.
Empleados	Altas	Alto	Alto	Los empleados buscarán contar con un empleo estable que les permita desarrollares personalmente. Por tal motivo se contará con programas de capacitación y debido a que tiene contacto directo con el cliente se contará también con un programa de incentivos que permita tenerlos motivados.
Cientes segmento corporativo	Altas	Medio	Medio	Los clientes corporativos buscarán obtener un buen servicio que genere un cambio en el comportamiento de sus empleados. Se realizará un seguimiento luego de la actividad en forma electrónica que refresque y refuerce lo aprendido de la experiencia. Ejemplo: Videos de casos similares, casos similares a los experimentado, etc.
Cientes segmento turístico	Medias	Medio	Medio	Los clientes turísticos buscan obtener un servicio de buena calidad que les permita recrearse. Para ello se buscará estandarizar los procesos de forma de cubrir las expectativas. Además se realizará vía e-mail una evaluación del servicio recibido para así poder mejorar en base a los comentarios de los participantes.
Clubes Náuticos	Medias	Alto	Bajo	Con el fin de mantener sus ingresos el club buscará mantener un vínculo estable. Para ellos desde el comienzo se establecerá cómo será la relación entre ambas partes y cuáles serán los derechos y obligaciones de ambos.

Anexo XIII – Plan de acción

Comienzo del diagrama de Gantt, mayoritariamente para el segmento turístico.

ID	Task Name	Start	Finish	Duration	jul 2014				ago 2014				sep 2014				oct 2014				nov 2014				dic 2014				ene 2015				feb 2015			
					6/7	13/7	20/7	27/7	3/8	10/8	17/8	24/8	31/8	7/9	14/9	21/9	28/9	5/10	12/10	19/10	26/10	2/11	9/11	16/11	23/11	30/11	7/12	14/12	21/12	28/12	4/1	11/1	18/1	25/1	1/2	8/2
1	Apertura del negocio	01/07/2014	11/08/2014	6w																																
2	Compra de barcos	01/07/2014	11/08/2014	6w																																
3	Diseño de actividades	11/08/2014	28/08/2014	2w 4d																																
4	Compra de materiales	28/08/2014	16/09/2014	2w 4d																																
5	Contratación de empleados	01/08/2014	01/09/2014	4w 2d																																
6	Campaña de marketing	01/09/2014	22/10/2014	7w 3d																																
7	Busqueda de contactos en empresas referentes de recursos humanos y gerencias	28/08/2014	28/11/2014	13w 2d																																
8	Folletería	03/11/2014	20/02/2015	16w																																
9	Comienzo de las salidas al agua turistas	01/12/2014	27/02/2015	13w																																

Continuación del diagrama de Gantt para el segmento corporativo.

ID	Task Name	Start	Finish	Duration	Q4 14				Q1 15				Q2 15				Q3 15				Q4 15																													
					7/12	14/12	21/12	28/12	4/1	11/1	18/1	25/1	1/2	8/2	15/2	22/2	1/3	8/3	15/3	22/3	29/3	5/4	12/4	19/4	26/4	3/5	10/5	17/5	24/5	31/5	7/6	14/6	21/6	28/6	5/7	12/7	19/7	26/7	2/8	9/8	16/8	23/8	30/8	6/9	13/9	20/9	27/9	4/10	11/10	18/10
1	Comienzo de las salidas al agua turistas	01/12/2014	27/02/2015	13w																																														
2	Actividades de marketing corporativo	02/12/2015	29/12/2015	4w																																														
3	Visita a los potenciales clientes corporativos	03/02/2015	30/10/2015	38w 4d																																														
4	Comienzo de actividades corporativo	03/03/2015	30/11/2015	39w																																														

Anexo XIV – Currículum náutico de Florencia Rafaniello

Cuenta con 21 años de experiencia en navegación, habiendo participado de varias competencias en diferentes clases de barcos (Optimist, Snipe, clase Europa, clase Punta del Este, J24 y otros veleros). En la clase Optimist participó de dos mundiales (Sudáfrica 1996 e Irlanda 1997), un sudamericano (Punta del Este 1997) y cuenta con el título de campeona nacional 1996 en la clase Optimist. Además ejerció la docencia de niños y adultos como instructora del Yacht Club Punta del Este durante 6 años (2004-2010).

A continuación se detalla el currículum náutico:

1. - Área de desarrollo deportivo

Curso	Duración	Institución	Año
Primeros Auxilios	18 hs.	Cruz Roja Uruguaya	Setiembre/2005

Curso	Institución	Año
Brevet Clase "B" Motor/Vela	Prefectura Nacional Naval	2004
Curso Técnico para entrenadores de Vela	Comité Olímpico Internacional	2003
Piloto Clase Punta del Este	Yacht Club Punta del Este	1999
Brevet Clase "D" Motor/Vela	Prefectura Nacional Naval	1998
Juegos Deportivos Conmemorativos X Aniversario de la Confederación Uruguaya de Deportes – Yachting	Confederación Uruguaya de Deportes	1995

2. Actividad social y deportiva:

- Desde el año 1998 participó en actividades náuticas en general, integrando tripulaciones tanto de timonel como de tripulante.
- Competidora de Clase Optimist de Yachting con participación en dos Campeonatos Mundiales en el año 1996 en Ciudad del Cabo-Sudáfrica y en el año 1997 en Carrickfergus-Irlanda del Norte, Campeonato Sudamericano en 1997 en Punta del Este-Uruguay y Campeonatos Nacionales diversos durante los años 1992 a 1997.
- Campeona Nacional de la Clase Optimist en el año 1997
- Socia del Yacht Club Punta del Este desde 1995.
- Socia del Nautilus Yachting Club desde 1992.

3. Actividad docente:

- 2do. Curso. Proyecto Navegar Uruguay-Deportes Náuticos-Una Educación Diferente Organizado por el Ministerio de Deportes y Juventud y la Armada Nacional. Realizado en Montevideo y Canelones en el mes de Octubre/2003. Actuación en calidad de Instructora.
- Proyecto Navegar Uruguay – Deportes Náuticos – Una Educación Diferente. Organizado por el Ministerio de Deportes y Juventud y la Armada Nacional. Realizado en Montevideo y Canelones del 19 al 22 de setiembre del 2002. Actuación en calidad de Instructora.

4. Actividad laboral:

4.1 - Yacht Club Punta del Este, Instructora Titular de la Escuela de Vela de Optimist.

Permanente desde 23/4/2004 hasta 07/11/2009 (Renuncia voluntaria).

- Carga horaria semanal 10 hrs. (únicamente Sábados y Domingos).
- Pasantía: Enero-Febrero/2004.
- Pasantía: Febrero-Marzo-Abril/2001.

4.2 - Yacht Club Punta del Este, Secretaría en el Campeonato Circuito Atlántico Sur, Rolex Cup 2007.

- Duración: 1 semana.
- Tareas desempeñadas: Atención al público, administración de la cartelera, trabajos administrativos, entre otros.

4.3 - Participación como Team Leader en Campeonato Sudamericano de Optimist – Cartagena de India – Colombia, 2006.

- Duración: 15 días.
- Tareas desempeñadas: Realización de tareas administrativas, llevar la caja del campeonato, realizar trámites de inscripción, firma de entrada y salida del agua de los chicos, gestionar y procurar traslados, comidas, etc., establecer y hacer cumplir los horarios, así como otros trámites del campeonato.

4.4 - Nautilus Yachting Club, Instructora de Optimist

- Suplencia durante el mes de Julio/2003.

Anexo XV – Cadena de valor de la industria

A continuación se detalla la composición de la cadena de valor de cada industria y se calcula el porcentaje que cada eslabón se lleva. Dicho porcentaje surge de información recabada a través de internet.

XV.I Industria de capacitación ejecutiva



- Insumos: Gestión de materiales, gestión de agenda, consultores, capacitación, instructores y lugar físico.
- Comunicación: Promoción, suministro de información, medios de prensa, participación de eventos, merchandising y otros canales de distribución.
- Comercialización: Tercerización de la distribución a través de grandes consultoras o Universidades. Existe también comercialización directa por lo que este punto de la cadena no siempre está.
- Ejecución del servicio: Consultores dando la capacitación, insumos de la capacitación.
- Comunicación post venta: Promoción, suministro de información, seguimiento de post actividad.

XV.II Industria recreativa turística



- Insumos: Instructores y lugar físico.
- Comunicación: Promoción, suministro de Información.
- Comercialización: Distribución y venta de paquetes turísticos a mayoristas y minoristas, agencias de viajes, sitios web especializados y otros canales de distribución.
- Ejecución del servicio: Servicio recreativo.

Anexo XVI – Evaluación del retorno y riesgo

Los supuestos considerados para realizar el análisis financiero de Seaside son los siguientes:

Período de tiempo considerado: Se realizó un análisis proyectando la evolución del negocio a 5 años.

Moneda considerada: Se determinó como moneda funcional de la compañía los dólares americanos, dado que se facturará en dólares. Para algunos costos operativos que se transan en pesos, se convirtieron al tipo de cambio promedio. Dado que nuestros costos son en pesos se ajustarán las tarifas en función de la evolución del IPC.

Impuestos: Es una sociedad contribuyente de IRAE.

Inversiones: Se realizará una inversión inicial de US\$ 132.000, que se compone por US\$ 60.000 en activo fijo y US\$ 72.000 en capital de giro. Los principales activos invertidos por la compañía corresponden a dos veleros modelo J24 que tienen un costo de US\$ 22.000 cada uno, a su vez se estiman US\$ 3.000 por cada velero para su puesta en funcionamiento.

Activo fijo: Los activos fijos se adquirirán sobre el cierre del año cero, comenzando amortizar durante todo el año 1, con la apertura del negocio. En el año 4 se realiza una inversión de dos barcos por US\$ 26.400 más US\$ 3.600 cada uno, reemplazando los dos barcos adquiridos en el año 0.

Disponibilidades: Se mantendrán en disponibilidades los fondos suficientes para hacer frente a los costos operativos y gastos administrativos correspondientes a cinco meses. El excedente será volcado a inversiones temporarias.

Deudores por ventas: Se determinaron los créditos correspondientes a dos meses de ventas, considerando un ratio de 60 días en la calle. Se considera este factor para determinar nuestra necesidad de caja mencionada anteriormente. A su vez, los clientes podrán abonar en efectivo o con tarjeta de crédito. Considerando el perfil de nuestros clientes, se considera que sólo un 20% emplean tarjeta de crédito para abonar.

Cuentas a pagar: Se estima dos meses de financiamiento para el pago de proveedores.

Distribución de utilidades: Dadas las proyecciones del negocio se estima distribuir utilidades a los socios en el año 3 de un 10%, año 4 y en el año 5 de un 20% de los resultados acumulados.

Ventas: El volumen y precio de ventas fue determinado en función de las entrevistas.

Tasa de descuento: Se determina la tasa de descuento considerando los datos de diferentes fuentes, la cual quedó determinada de la siguiente forma:

<u>Descripción</u>	<u>Variable</u>	<u>Tasa</u>
Tasa libre de riesgo (10 años)	Rf_n	4,64%
Proporción deuda	$D/D+FP$	37,941%
Proporción Fondos propios	$FP/D+FP$	62,059%
Tasa de Deuda	Kd	7,91%
Tasa de Fondos Propios	$Ke=rf +(rm-rf)*Brl+ RP$	24,42%
Riesgo País	RP	3,36%
Beta sin endeudamiento	β_u	1,60
Beta con endeudamiento	β_l	2,06
Tasa impuesto a la renta	T	25,00%
Premio por riesgo mercado (nominal) bonos		7,99%
Costo mínimo nominal	TRR	17,41%

A continuación se detalla el flujo de fondos del proyecto:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado neto	-	232.871	288.272	352.443	432.120	515.152
(+ Depreciaciones)	-	8.438	8.438	8.438	2.188	8.486
(+ Intereses)	-	2.244	1.658	60	(1.247)	(2.676)
IRAE s/ intereses		(561)	(415)	(15)	312	669
Inversión de Capital de trabajo	(70.843)	(189.446)	(284.211)	(293.475)	(269.879)	(276.037)
Inversión de Activo Fijo	(60.939)	-	-	-	(27.986)	-
Valor terminal						64.000
FLUJO DE FONDOS INVERSIÓN EN SI MISMA	(131.782)	53.546	13.743	67.451	135.508	309.595
(- Pago de intereses)		(2.244)	(1.658)	(60)	1.247	2.676
(+ IRAE s/intereses pagados)		561	415	15	(312)	(669)
Variación de Deuda	50.000	(8.538)	(9.213)	(9.942)	(10.729)	(11.577)
FLUJO DE FONDOS INVERSIONISTA	(81.782)	43.325	3.286	57.464	125.714	300.024

FLUJOS DE FONDOS INVERSIÓN EN SI MISMA

FLUJO DE FONDOS INVERSIÓN	(131.782)	53.546	13.743	67.451	135.508	309.595
FLUJO DE FONDOS DESCONTADOS	(131.782)	45.607	9.970	41.676	71.313	138.770
VAN	175.553					
TIR	49%					
REPAGO	2,978	Años				

FLUJOS DE FONDOS INVERSIONISTA

FLUJO DE FONDOS INVERSIONISTA	(81.782)	43.325	3.286	57.464	125.714	300.024
FLUJO DE FONDOS DESCONTADOS	(81.782)	36.901	2.384	35.506	66.159	134.480
VAN	193.647					
TIR	65%					
REPAGO	2,823	Años				

A continuación se detalla el estado de situación patrimonial:

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL (EN US\$)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Disponibilidades	70.843	44.474	47.497	50.723	54.537	57.264
Inversiones temporarias	-	188.649	449.856	719.507	963.565	1.214.556
Intereses a cobrar	-	460	1.650	3.710	6.290	9.450
Ds por ventas crédito	-	81.867	95.393	111.402	129.999	151.805
Total Activo Corriente	70.843	315.450	594.396	885.342	1.154.390	1.433.074
Veleros	50.000	50.000	50.000	50.000	62.986	62.986
Amortización acumulada	-	(6.250)	(12.500)	(18.750)	-	(6.299)
Muebles y Útiles y Varios	4.243	4.243	4.243	4.243	4.243	4.243
Amortización acumulada	-	(849)	(1.697)	(2.546)	(3.394)	(4.243)
Equipos de computación	5.196	5.196	5.196	5.196	5.196	5.196
Amortización Acumulada	-	(1.039)	(2.079)	(3.118)	(1.039)	(2.079)
Intangibles	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Amortización Acumulada	-	(300)	(600)	(900)	(1.200)	(1.500)
Total Activo No corriente	60.939	52.501	44.063	35.626	68.291	59.805
TOTAL ACTIVO	131.782	367.951	638.460	920.968	1.222.681	1.492.879
Acreedores por compra	-	11.896	11.964	12.618	13.275	14.175
Deudas financieras corto plazo	8.538	9.213	9.942	10.729	11.577	-
Sueldos a pagar y cagas sociales	-	6.300	6.678	7.081	7.511	7.969
Total Pasivo Corriente	8.538	27.409	28.585	30.428	32.362	22.144
Deudas financieras largo plazo	41.462	32.248	22.306	11.577	-	-
Total Pasivo No corriente	41.462	32.248	22.306	11.577	-	-
TOTAL PASIVO	50.000	59.657	50.891	42.005	32.362	22.144
Capital	81.782	81.782	81.782	81.782	81.782	81.782
Resultados acumulados	-	-	232.871	521.143	873.587	1.141.412
Distribución utilidades	-	-	-	(52.114)	(164.294)	(228.282)
Resultado ejercicio	-	232.871	288.272	352.443	432.120	515.152
TOTAL PATRIMONIO	81.782	314.653	602.926	903.255	1.223.194	1.510.064
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	131.782	374.311	653.816	945.260	1.255.556	1.532.208