



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones

Plan de Negocios: flipp

*Trustless hotel marketplace based on
blockchain technology.*

*Mercado Confiable de hotelería basado en
tecnología blockchain*

Autor: Agustín Felipe Biaus Ibarborde

DNI: 35.377.274

Director del Trabajo Final: Alejandro Mashad

Buenos Aires, Argentina - 2023

Tabla de contenidos

1. Resumen ejecutivo.....	4
2. Introducción.....	6
2.1 Problemáticas.....	6
2.1.1 Problema 1: El mercado falla en satisfacer parte de la demanda.....	6
2.1.2 Problema 2: El mercado no le da a la gente lo que quiere.....	8
2.1.3 Problema 3: El mercado falla en establecer los mejores precios posibles.....	9
2.1.4 Problema 4: Márgenes de ganancia decrecientes.....	9
2.2 Oportunidad de Negocio.....	11
2.3 Descripción de la industria.....	13
2.4 Descripción de las tecnologías.....	15
2.4.1 ¿Qué es blockchain?.....	15
2.4.2 ¿Por qué tecnología blockchain?.....	16
2.4.3 ¿Qué es la WEB3?.....	17
2.4.4 ¿Qué es una billetera en este ambiente?.....	19
2.4.5 ¿Qué son los tokens? ¿Y por qué son tan importantes?.....	21
2.4.6 ¿Qué son los smart contracts?.....	22
3. Desarrollo.....	24
3.1 Propuesta de Valor.....	24
3.2 Competencia.....	27
3.3 Micro y Macro Contexto.....	30
3.4 Product-Market fit.....	32
3.4.1 Prototyping & MVP.....	41
3.5 Modelo de Negocios.....	45
3.5.1 Go-to-market strategy.....	45
3.5.2 Posicionamiento del producto.....	54
3.5.3 Business Model Canvas.....	54
3.6 Implementación del negocio.....	59
3.6.1 Equipo para corto y mediano plazo.....	59
3.6.2 Roadmap a 3 años.....	61
3.6.3 Objetivos, Misión, Visión y Valores de la compañía.....	62
3.6.4 Tamaño de mercado.....	64
3.7 Condiciones para la viabilidad del negocio.....	65
3.7.1 Viabilidad financiera - Modelo de ingresos, beneficios y costos.....	65
3.7.2 Principales Riesgos y estrategia de cobertura.....	69
3.7.3 Aspectos Legales y regulatorios.....	71
4. Conclusiones.....	72
5. Referencias bibliográficas.....	75
6. Anexos.....	80



Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

La industria turística nunca estuvo tan hambrienta por un cambio de paradigma, la pandemia mundial del año 2020 fue un llamado de atención para todos sus actores.

Los hoteles tienen un serio problema con las altas tasas de cancelación de las reservas. Así llega **flipp**, que viene a solucionar este problema, aumentando las posibilidades de fidelizar y retener clientes, a la vez que aumentan los ingresos por habitación disponible, no solo por la reducción de la tasa de cancelación, sino que también por el aumento de las transacciones realizadas sin intermediarios. Este beneficio se traduce en un *revenue* neto 14% superior.

De esta manera, **flipp** es la herramienta de tokenización de reservas hoteleras basada en tecnología blockchain y mercado secundario de hotelería P2P.

Utilizando contratos inteligentes **flipp** se posiciona sobre el inventario de los hoteles y cadenas hoteleras para transformar esas transacciones en tokens no fungibles o NFTs utilizando contratos inteligentes, los NFT pueden ser vendidos e intercambiados en el mercado secundario.

Los usuarios que adquieren estos NFTs son los verdaderos dueños de las reservas y dejan de estar atados a restricciones arbitrarias de los hoteles.

El modelo de negocio de **flipp** es de intermediación tecnológica, por el cual cobra un fee de 0.5% sobre el total de la reserva creada.

El desarrollo consiste en crear la plataforma tokenizadora y en segundo lugar el mercado secundario para los viajeros.

Para llevar a cabo el proyecto se necesitan USD 1.000.000, destinados a operar todo el primer año, desarrollar las herramientas y lanzar el MVP. A partir del año 3 se recupera la inversión y los resultados económicos serán positivos.



Universidad de
San Andrés

2. Introducción

Siempre que nos enfrentamos a un emprendimiento, debemos en primer lugar pensar en lo más importante, los clientes y usuarios, tal como dicen Marty Cagan y Jon Moore en una de sus publicaciones:

“Muchas empresas pasan su tiempo reaccionando: reaccionando a nuevas oportunidades de ventas, reaccionando a las ofertas de la competencia, reaccionando a las solicitudes de los clientes y reaccionando a la presión de los precios. Sin embargo, en las empresas de productos fuertes, aunque se preocupan por estos factores, no se dejan llevar por ellos. Lo que los impulsa es la búsqueda de una visión de producto que pueda mejorar significativamente la vida de sus clientes.” - (Moore & Cagan, 2022)

Para comenzar a desandar el camino de este proyecto es necesario entender cuáles son los problemas principales que aquejan a los usuarios y a la industria dentro del área de interés del negocio.

2.1 Problemáticas

2.1.1 Problema 1: El mercado falla en satisfacer parte de la demanda

Como veremos a lo largo de este escrito, la industria hotelera es muy competitiva y las plazas pueden ser muy asequibles, pero el mercado también sufre de fricciones que lo hacen ineficiente. A continuación revisaremos las principales causas de fricción identificadas como problemáticas para los usuarios.

El primer inconveniente es que muchos compradores, particularmente viajeros de negocios, no siempre están seguros que realmente necesitan viajar, pero saben que hay un número de plazas limitadas en el destino u hotel preferido,

por lo que si no compran hoy es posible que no consigan alojamiento luego o lo deban abonar a un precio muy superior al que se encuentra actualmente (Parte-Esteban & Alberca-Oliver, 2013). Aunque las noches de hotel pueden ser muy variadas en cuanto a su precio, sin duda alguna una reserva que finalmente no se use es una gran pérdida de dinero que a ningún viajero le gusta hacer.

Por su parte, como cuenta la Escuela de Hostelería de Sevilla (2018), los hoteles suelen ser reacios a permitir cancelaciones y generar devoluciones de dinero a los viajeros, especialmente cuando la fecha de ingreso se encuentra cercana, ya que probablemente esa habitación se quede sin usar, provocando que no ingrese dinero por esa habitación ya vendida.

Para compensar los hoteles generan dos tipos de tarifas como mínimo, las tarifas reembolsables y las no reembolsables. Esto significa que bajo reglas predeterminadas, como días antes de la fecha de ingreso, un pasajero podría cancelar la reserva y parte o todo el dinero sería devuelto. Lo que ocurre es que, como indica Rikin Wu (2022), CEO de Dida, el 59% de las ventas de noches de hotel son tarifas no reembolsables.

Las reservas hechas bajo estas tarifas no reembolsables se pierden en caso que no se utilicen en la fecha acordada, generando una fricción con el usuario y el hotel que es difícil de subsanar.

Si analizamos estas cuestiones tarifarias nos daremos cuenta de que hay personas que reservarían una estadia en un hotel, pero no lo hacen por las reglas asociadas a la transacción.

A su vez, informes indican que sobre las reservas reembolsables, un 40% de ellas son canceladas y no se mantienen en el tiempo. Esto se puede deber a un número de motivos, pero el mismo informe nos dice que podría deberse a dos principalmente. (d-edge Hospitality Solutions, 2019)

- Cancelaciones y Re-book: Hoy en día existen herramientas como Pruvo o Tingo que automáticamente rehacen la reserva si encuentran un mejor precio con las mismas condiciones.
- Usuarios acostumbrados: Los usuarios están acostumbrados a poder cancelar sin penalidad, por lo que hacen las reservas sin tener en realidad pensado viajar o no saben si podrán hacerlo siquiera.

Las cancelaciones dañan el *forecasting* de los hoteles, hoteles con menos herramientas suelen verse más perjudicados porque las reservas que se cancelan sin costo no vuelven a disponibilizarse en línea de manera automática.

Las cancelaciones provocan tasas de ocupación menores, lo que afecta de manera directa al *PnL* del hotel.

2.1.2 Problema 2: El mercado no le da a la gente lo que quiere

Por otro lado, se encuentran los viajeros que hacen turismo quienes son particularmente sensibles a los precios a la hora de comprar y, justamente por eso, necesitan certeza de que el precio que recibe aporta el mayor valor satisfaciendo sus necesidades actuales y potenciales. Es por eso que en caso de comprar pueden llegar a adquirir noches de hotel más baratas, sacrificando experiencia y satisfacción que puede brindar haber adquirido un producto de mayor calidad.

La posibilidad de hacer cambios sobre esa reserva implica que deben gastar dinero nuevamente por dos motivos, por un lado, las políticas de cancelación suelen ser leoninas y por el otro, hacer una mejora a su reserva actual puede no ser posible, ya que se limita a los servicios que posee el hotel reservado.

2.1.3 Problema 3: El mercado falla en establecer los mejores precios posibles

Un factor adicional que contribuye a la ineficiencia del mercado es la incapacidad de los usuarios de poder poner un precio justo para su reserva, si no que quedan atados a las estrategias de *Revenue management* que adopte el hotel y no tienen voz en esa decisión.

El *revenue management* consiste en un proceso de gestión de precios en el que un operador de un producto o servicio, como un hotel, realiza un análisis de previsión de demanda y stock disponible, buscando maximizar el beneficio, captando al cliente adecuado, en el momento justo y a través del canal de venta más adecuado.

Está claro que un hotel que ejecuta una buena estrategia de *revenue* encuentra el equilibrio de precios adecuado para ese momento justo en el tiempo, pero el *revenue management* es una práctica intensa y constante. Son pocos los hoteles que realmente lo hacen bien y aun así no es perfecto.

2.1.4 Problema 4: Márgenes de ganancia decrecientes

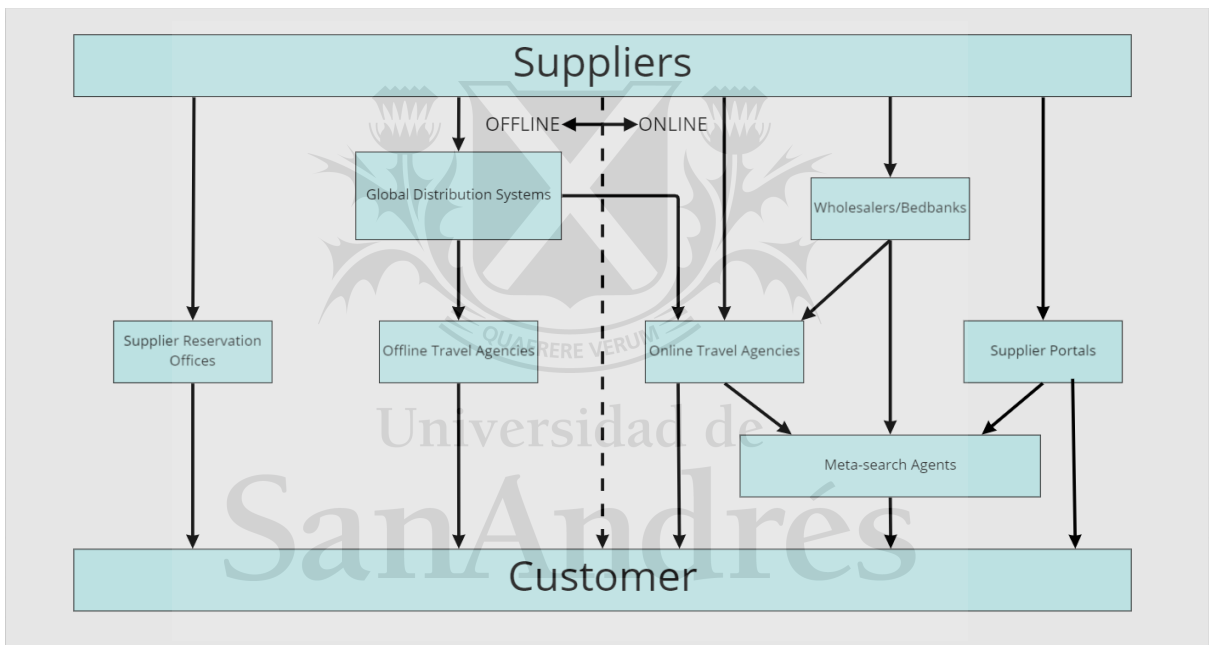
Para graficar la siguiente problemática hay que imaginar a la distribución hotelera como una red intercomunicada de proveedores, clientes y puntos de venta.

La industria hotelera se basa en su núcleo en la venta de inventario intangible, limitado y perecedero. Intangible porque es un producto-servicio que no se posee hasta que se utiliza. Limitado porque la principal limitante de la hotelería es la cantidad de habitaciones disponibles a la venta. Perecedero porque cada habitación que queda sin vender es una habitación que no se puede vender más.

En este afán de maximizar la ocupación promedio de los hoteles, es necesario describir la red de distribución.

En el diagrama 1, podemos ver que del lado derecho se grafica la cadena de valor en la distribución online de productos turísticos.

La cantidad de intermediarios que pueden aparecer entre el proveedor y el cliente puede ser muy grande, inclusive mayor a lo graficado, puesto que podrían aparecer inclusive más de un mayorista o banco de camas previo al punto de venta al cliente.



Diag. 1 - Cadena de valor de la distribución turística (Elab. Propia)

Por un lado, y como fuente del inventario, están los alojamientos y por el otro, los clientes o pasajeros.

De aquí en adelante y salvo se aclare lo contrario, se utilizarán de manera intercambiable los términos 'pasajero/s', 'usuario/s' y 'cliente/s' refiriéndose a la persona o grupo de personas que hacen uso de la compra.

Entre medio de los alojamientos y los pasajeros se encuentran los intermediarios.

Es lógico pensar que cuantos menos intermediarios, mayor será la participación de cada uno en las ganancias por cada reserva vendida. Y es correcto asumirlo así.

Pero, ¿Por qué existen los intermediarios? La respuesta tiene que ver con el alcance que le brinda cada uno. Estos intermediarios tienen varias denominaciones por las características de su servicio.

Los más comunes son:

- Mayoristas / Wholesalers
- Bancos de camas / Bedbanks
- Agencias de viaje online / OTAs
- Agencias de viaje tradicional

2.2 Oportunidad de Negocio

La industria hotelera está en constante crecimiento con más de 187.000 hoteles alrededor del mundo y contribuyen con más de 3 billones de dólares estadounidenses a la economía global (Statista 2022). En los últimos 15 años el turismo ha encontrado sendos procesos de recesión, siendo la pandemia del COVID-19 en 2020-2021 la más grave jamás registrada hasta el momento para la industria. Habiendo pasado de 360 mil millones de dólares estadounidenses generados por la industria hotelera, a menos del 10% en determinadas regiones donde las restricciones fueron más duras.

Es importante el párrafo anterior para entender que la industria turística está en recuperación, de acuerdo a Statista (2022) las proyecciones indican que para 2023 la industria hotelera habría recuperado el nivel de ingreso que tenía en 2019 y también proyecta que para el 2026 la hotelería habrá generado 479 mil millones de dólares estadounidenses.

Este es el mercado objetivo global al que apunta este proyecto, **flipp**, mientras que debemos reducir el alcance de nuestro mercado para enfocarnos en aquellos usuarios que compran de manera online. De acuerdo a la misma

frente anterior, el público que adquiere productos turísticos de manera online son el 72% tomando como base el 2021 y llegará, según proyecciones, al 78% en 2026.

Por lo tanto, el mercado que podemos cubrir con nuestros recursos y modelo de venta B2C actual sería de 260 mil millones de dólares.

Para lograr conseguir el cálculo del volumen de mercado que podemos conseguir a corto o mediano plazo debemos tener en cuenta algunos factores que hacen a la propuesta de valor primaria y secundaria.

flipp como punto de venta online de noches de hotel podría tomar hasta un 3% en el mediano plazo, teniendo partners estratégicos y consiguiendo ser el *'tokenizador'* principal de las grandes cadenas hoteleras y hoteles independientes del mundo. Para eso se deberá trabajar exhaustivamente en generar lazos con los mismos.

Pensando en el mercado secundario de compra y venta de productos hoteleros entre consumidores (C2C) **flipp** podría alcanzar un porcentaje muy alto del market share de estas ventas por ser uno de los primeros en posicionarse en este mercado.

En la exploración de datos financieros ahondaremos en mayores detalles, pero el mercado que apunta tener **flipp** en el corto/mediano plazo es de al menos 52 millones de dólares estadounidenses, que representan el 0.02% de las ventas mundiales para su mercado secundario. Es una estimación muy conservadora que profundizaremos más adelante en el trabajo.

El mayor mercado potencial de **flipp** se encuentra cuando se ubica como tokenizador de reservas, ubicándose, como explayaremos más adelante, entre el proveedor del inventario (el hotel) y el resto de la cadena de distribución.

En este sentido, el potencial de **flipp** es casi infinito, de acuerdo a la recopilación de estudios realizada por Forbes y Statista (Statista et al., 2022) podemos ver que las principales cadenas de hoteles tienen ventas por miles de millones de dólares americanos cada año. Por ejemplo, el grupo Marriott

International generó por encima de 63 mil millones de dólares americanos en 2021.

Es por eso que parte de la estrategia que se tomará para aprovechar este potencial será apuntar los esfuerzos comerciales y estratégicos a incluir alguna de las grandes cadenas hoteleras del mundo como Marriott International, MGM Resorts o Hilton.

2.3 Descripción de la industria

Tal como se aprecia en el *Diag. 1 - Cadena de valor de la distribución turística (Elab. Propia)* la industria turística tiene sendas avenidas que conectan un proveedor de servicios hoteleros con un cliente final.

Según STR (2022), se calcula que en el mundo hay 187.000 alojamientos hoteleros, lo que significa 17,5 millones de habitaciones disponibles diariamente. Este último valor anualizado nos indica que la plaza hotelera es de 6.3 mil millones de habitaciones anuales.

Estos valores son relevantes no solo porque son la base que hacen a la industria, sino que también porque sobre ese número se montan las múltiples verticales que hacen a la distribución hotelera y que buscamos intervenir con la propuesta de valor.

Hoy en día, el 50% de las habitaciones disponibles del mundo se agrupan en 10 grupos hoteleros (Statista, 2021). Esto significa que existe una gran aglomeración de capacidad hotelera clave para el desarrollo del proyecto.

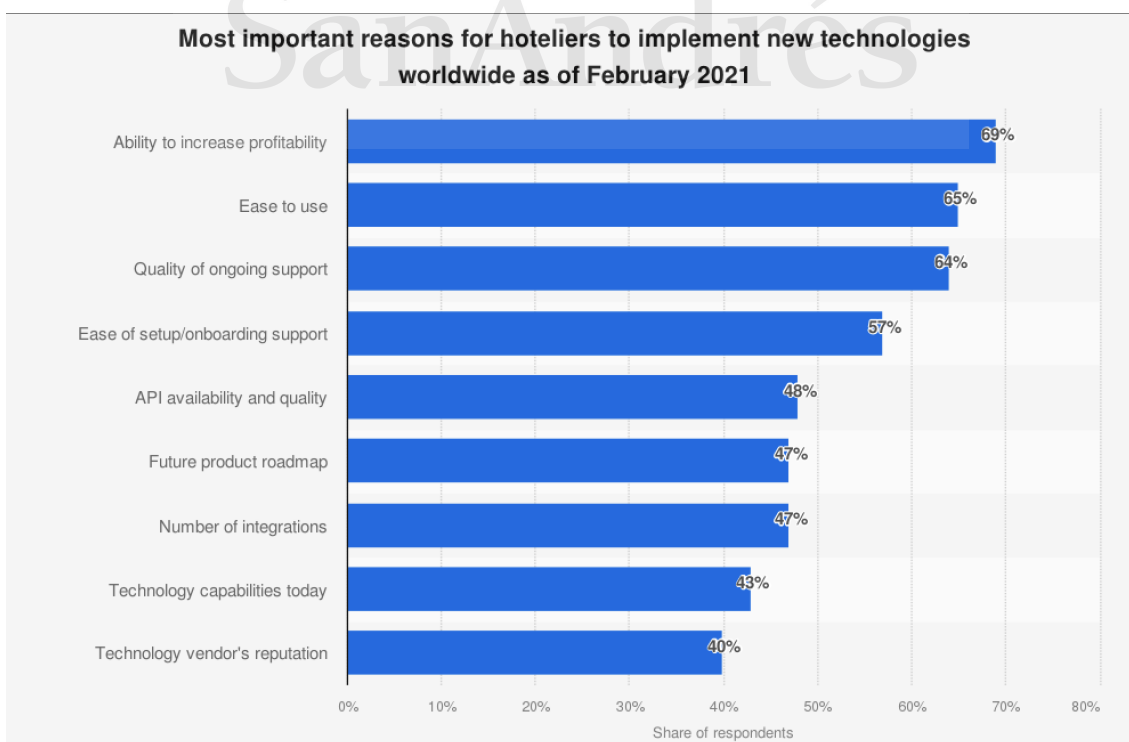
Como veremos más adelante en este escrito, un elemento clave para lograr el éxito se apoyará en tener a las cadenas hoteleras principales del mundo a bordo del proyecto.

La métrica por la cual se guía la industria hotelera es el *RevPAR*, es decir los ingresos por habitación disponible por sus siglas en inglés. Este es uno de los indicadores de rentabilidad hotelera que mide el balance entre la oferta, es decir, el número de habitaciones disponibles y la demanda de las habitaciones de un hotel por los huéspedes durante un tiempo determinado.

Si los resultados del *RevPAR* de un hotel crecen, significa que la tasa promedio de habitación también se eleva o la tasa/porcentaje de ocupación ha subido.

Por lo tanto, el *RevPAR* es una métrica la cual buscaremos impactar como beneficio para los proveedores hoteleros. Más adelante en el proyecto ahondaremos en cómo se hará posible.

En un estudio realizado por el grupo Travel Singularity y Shinji Group (2021) llamado "*The Current State of Technology in Hotels and the way forward*", se puede ver el resultado de una serie de entrevistas a hoteleros de todo mundo. El 69% de ellos indica que la habilidad para aumentar la rentabilidad es "Muy importante". y el resultado es el que vemos en el gráfico 1, debajo:



Gráf. 1 - Al evaluar una tecnología, ¿cuán crucial son los siguientes factores en su proceso de decisión? *Solo las respuestas "Muy importante" fueron graficados. (Travel Singularity; Shiji Group, 2021)

2.4 Descripción de las tecnologías

Antes de desarrollar la propuesta de valor es fundamental sentar las bases y establecer una idea clara de qué tecnologías apalancarán la solución y de qué forma se puede aprovechar para hacer de esta una solución atractiva, robusta y escalable.

2.4.1 ¿Qué es blockchain?

Comencemos con la explicación más simple. Una blockchain o cadena de bloques es como un libro, donde todas las transacciones aprobadas se escriben allí. Este libro tiene formas de hacer que sea incorruptible, lo que lo hace transparente y confiable.

Los autores Naranayan *et al* (2016), nos acercan una explicación un tanto más completa.

Una blockchain o cadena de bloques es una base de datos distribuida que se compone de una lista de paquetes de transacciones llamados bloques que se adjuntan entre sí. En circunstancias normales, estos bloques, que en su totalidad también se denominan libro contable distribuido o '*distributed ledger*', no se pueden modificar una vez que se aceptan como partes de la cadena total en un procedimiento complejo no centralizado. La tecnología Blockchain no es

administrada por un servidor central, sino que constituye una red peer-to-peer en la que los nodos descentralizados guardan copias de toda la cadena de bloques. La tarea de agregar y verificar nuevos registros de transacciones la asumen los llamados mineros, que necesitan resolver un problema computacionalmente difícil y ser recompensados por contribuir con sus recursos (Narayanan et al., 2016).

2.4.2 *¿Por qué tecnología blockchain?*

Como ahondaremos en el resto del documento, para el éxito de este negocio es primordial la confianza entre partes. Tal como describen Önder y Treiblmaier (2018) en su propuesta de investigación llamada “Blockchain and tourism: Three research propositions” (2018) los productos turísticos frecuentemente involucran transferencia de dinero a través de fronteras y a través de clientes y proveedores, quienes no han tenido una previa relación de negocios anterior, por lo tanto, una cierta cantidad de confianza debe ser aplicada en la transacción y es muy frecuente que se usen intermediarios para mitigar los riesgos posibles de no cumplimiento contractual de cualquiera de las partes involucradas.

En esos casos los intermediarios deben a su vez ser confiables y por supuesto cobran una comisión de la transacción.

Como se explica a lo largo del documento, los activos basados en la blockchain permiten el intercambio de dinero y propiedad sin la necesidad de un tercero en quien confiar, mitigando los riesgos.

Esta posibilidad de intercambiar entre consumidores dueños de un bien de manera segura es lo que impulsa la comercialización directa de estos productos a través de transacciones cliente a cliente (C2C) tanto en mercados primarios como secundarios, en este proyecto demostraremos cómo es posible aplicar de manera exitosa una propuesta de valor para tipo de comercialización.

2.4.3 ¿Qué es la WEB3?

Antes de definir lo que es o no es la WEB3 debemos decir que es o era la WEB1 y WEB2, pero lo haremos sin ser demasiado técnicos en esta etapa. El autor Kevin Roose del periódico New York Times (2022), escribió en su portal esta definición:

“La WEB1, se le conoce comúnmente al Internet de la década de 1990 y principios de la década de 2000. Se trataba de la Internet de los blogs, de los sitios de chat y los primeros portales como AOL y CompuServe. La mayor parte de lo que la gente hacía en WEB1 era leer páginas web estáticas de forma pasiva, y gran parte se creó utilizando "protocolos abiertos" como HTTP, SMTP y FTP. “

Súper simplificando el párrafo anterior, podemos decir que en esta etapa de la internet los usuarios no eran creadores de contenido y se veían principalmente contenidos estáticos como algunos blogs o efímeros como las salas de chat. Este periodo se caracteriza por ser de solo lectura.

Más adelante y luego de la explosión de la burbuja de las DOTCOM nacería la WEB2, otra forma de comunicarse entre las personas con el surgimiento de las primeras plataformas sociales y todo un mundo de empresas que te permiten generar y compartir contenido de manera simple, no solo consumir contenido producido por otros.

A su vez, esto fue construido alrededor de empresas que proveen este servicio a cambio de datos personales, por ejemplo Google, Facebook, entre otros.

Una de las fallas principales que tiene la WEB2 es que el usuario debe ceder todo el control a una compañía de la cual no tiene influencia para que sea lo más efectiva. Como modelo de negocio para estas compañías es muy bueno, pero desde el punto de vista de los usuarios genera un subproducto de total

dependencia con estos monopolios que explotan la información personal de ellos.

Una diferencia de este periodo comparado con el anterior se ve a lo largo del surgimiento de los creadores de contenido, *influencers*, y nuevas formas de comercializar productos y marcas. Anteriormente, estas campañas las hacían celebridades.

Entonces, para resumir este periodo, podemos decir que acá nos encontramos con la posibilidad de leer y escribir en la red.

Por último y ya hablando de la WEB3 comenzaré con el resumen. En este periodo, además de leer y escribir, los usuarios tienen la posibilidad de ser dueños de lo que generan.

Esto es solo posible gracias a la descentralización del internet. En vez que los usuarios usen plataformas gratuitas a cambio de sus datos, los usuarios pueden participar en la administración y la operación de los protocolos dentro de la WEB3. Esto significa utilizar tecnologías como blockchain para que las personas puedan ser participantes y a su vez accionistas, no solo clientes.

Abarcaremos algunos detalles técnicos de las diferentes tipo de blockchain que están disponibles, pero por ahora es mejor dejar claro que Ethereum es una, y justamente el término WEB3 nace poco después de la creación de esta red a través de uno de los fundadores de Ethereum Galvin Wood cerca del 2014. De acuerdo a lo que comenta el sitio web oficial de Ethereum.

En ese portal definen los principios fundamentales que tiene WEB3:

- Es descentralizada, lo que significa que la propiedad y el poder se distribuye a través de los creadores y los usuarios.
- No requiere permiso, todos tienen igual oportunidad de participar y nadie puede quedar excluido.

- Tiene formas de pago nativos, usa criptomonedas para gastar y enviar dinero en línea en vez de depender de una infraestructura de bancos y procesadores de pagos desactualizados.
- La WEB3 es confiable, opera utilizando incentivos y mecanismos económicos en vez de depender de la confianza depositada en terceros.

Y su importancia, que es la base en la cual este proyecto apoya su propuesta de valor, está en la individualización de activos en la blockchain a través de mecanismos criptográficos que colaboran en la seguridad, estandarización y generación de estos activos.

Estos activos se conocen como *Tokens* que pueden ser fungibles y no fungibles. Por el momento solo nos quedaremos con que estos tokens son activos que pueden ser guardados de diferentes maneras, la más común es una billetera o *wallet*.

En capítulos posteriores definiremos los diferentes tipos de tokens y cuáles son los principales a utilizar en este proyecto.

Universidad de San Andrés

2.4.4 ¿Qué es una billetera en este ambiente?

En el capítulo anterior presentamos a las billeteras como parte importantísima en la WEB3.

Las billeteras virtuales, similar a su contraparte del mundo físico, sirven como espacio para almacenamiento de elementos de valor, ya sean monedas, billetes, documentos o papeles importantes. Pero no son tan iguales.

Las billeteras virtuales no guardan ninguno de los activos, sino que almacenan las claves privadas para acceder a los activos que en realidad se encuentran en la blockchain.

Las claves privadas son la prueba de propiedad de los activos digitales y adicionalmente permiten hacer transacciones. Si el usuario pierde sus claves privadas, pierde el acceso a sus activos.

Existen diferentes tipos de billeteras en este ámbito categorizadas por su formato y que se diferencian por su seguridad y su conveniencia.

Un usuario puede administrar sus claves de tres maneras:

- Billetera de papel: Las claves, literalmente, están escritas en un medio físico como un papel y guardadas de manera segura en el mundo físico. Esto hace que usar sus activos digitales sea muy difícil porque las transacciones solo se pueden realizar a través del internet por involucrar elementos digitales.
- Billetera física: En este caso las claves se encuentran guardadas en un dispositivo físico parecido a un pendrive. La forma en la que uno accede a las claves es conectando este dispositivo al internet para poder hacer transacciones sobre los activos de esa dirección de la blockchain. Este dispositivo también es conocido como billetera fría y provee un balance entre seguridad y conveniencia.
- Billeteras online: En este caso, las claves privadas se encuentran almacenadas en una aplicación u otro tipo de software. El principal beneficio que proveen estas billeteras es la facilidad de uso de los activos, haciendo que enviar, recibir y usar los activos sea muy fácil para el usuario final. En contrapartida, este tipo de almacenamiento de claves privadas están limitadas en seguridad al nivel de seguridad que tenga el software sobre el que estén montadas, siendo permeables a ataques de terceros.

El estado actual de desarrollo de billeteras digitales diferencia dos tipos de billeteras online divididas en billeteras custodiadas y no custodiadas.

Una billetera custodiada es definida como la billetera en la cual las claves privadas están resguardadas por un tercero. Esto quiere decir que el tercero

tiene el control total sobre los activos y el usuario sólo tiene que dar permiso para enviar o recibir transacciones.

Una billetera no custodiada es un tipo de billetera blockchain que le facilita al usuario tener control total sobre sus activos, claves privadas y fondos. Esto quiere decir que la seguridad del control de los activos depende del usuario

2.4.5 ¿Qué son los tokens? ¿Y por qué son tan importantes?

Comencemos por definir qué es un token. Un token es una representación digital en la blockchain de algo que tiene valor en un contexto.

Están representadas a través de piezas de código que contienen información intercambiable la cual se almacena en la blockchain, al ser intercambiable puede utilizarse como bien de cambio.

Todos los tókenes criptográficos se dividen en dos categorías: los tókenes fungibles y no fungibles. A continuación veremos la diferencia entre cada uno de ellos.

Un activo que es fungible quiere decir que cada unidad es idéntica, intercambiable y divisible.

Los activos fungibles se usan todos los días, como el dólar estadounidense, Bitcoin e incluso millas de una aerolínea. Por el contrario, los activos no fungibles son aquellos donde cada unidad es completamente única de una a otra. Un ejemplo son los bienes inmuebles, ya que no son fungibles porque cada propiedad es diferente de una a otra debido a características variables como el diseño, el tamaño, la ubicación, la zonificación, los servicios públicos y la valoración.

Así como no hay dos obras de arte iguales, no puede haber dos NFT iguales. El paralelismo que hacemos con los NFT es el equivalente a un título de propiedad, lo que dice el código guardado en la blockchain es que determinado token no fungible está relacionado con determinada dirección o cuenta.

Los NFT amplían el concepto de no fungibilidad al aprovechar las redes blockchain como Ethereum para representar activos físicos y/o digitales únicos. La propiedad de NFT se valida y rastrea desde el inicio utilizando una cadena de bloques pública, lo que permite a los usuarios verificar la procedencia de cualquier NFT hasta su origen. Por lo tanto, los NFT se describen mejor como un "certificado de autenticidad" emitido por el creador original en la cadena de bloques, que proporciona una prueba criptográfica de que el titular de un NFT es el propietario legítimo del activo oficial al que está vinculado.

Los NFT brindan una amplia gama de beneficios, como permitir que los artistas monetizen su obra de arte digital, fomentar nuevos ecosistemas de coleccionables digitales, tokenizar activos del mundo real para aumentar la liquidez y muchos otros usos.

Para este proyecto es primordial el último caso de uso mencionado.

La tokenización de bienes del mundo real aumentan significativamente la eficiencia de transferir la propiedad, provee una única fuente de verdad y garantiza autenticidad que es tan importante para la confianza en un sistema como el que proponemos.

2.4.6 ¿Qué son los smart contracts?

Los smart contracts, o contratos inteligentes, al igual que su par análogo de los contratos tradicionales, vienen a definir las reglas y consecuencias en torno a un acuerdo.

En ese sentido, los smart contracts son programas que ejecutan acciones en la blockchain de manera automática. Un ejemplo para el caso de **flipp** es un Smart Contract que torna inválida una reserva de hotel tras haber pasado la fecha de ingreso, tras ese detonante el Smart Contract podrá, por ejemplo, devolver parte del costo de la reserva a su dueño.

Es relevante mencionar sobre los smart contracts es que son inmutables una vez desplegados, para poder mejorar las funcionalidades de los contratos se deben versionar y actualizar en un proceso complejo pero transparente.

En nuestro proyecto, los smart contracts realizarán de manera automática todas las tareas que involucren traspaso de propiedad, modificaciones y temas relacionados con el aspecto financiero. Pudiendo automatizar la liberación de pagos a proveedores y clientes.



Universidad de
San Andrés

3. Desarrollo

3.1 Propuesta de Valor

Sé libre. Tu viaje es tuyo de verdad.

Con **flipp** tienes una oportunidad única de aprovechar la tecnología como una herramienta liberadora. Di basta a las políticas de cancelación restrictivas y vive libre de ataduras.

flipp es confiable. Tu transacción quedará registrada en una blockchain inmutable.

flipp es oportuno. Opera sobre el mercado secundario para comprar y vender noches de hotel que no vas a usar.

flipp genera ganancia. Aprovecha ofertas y viaja más.

Con **flipp** podrás comprar, vender e intercambiar tus noches de hotel sin luchar contra intermediarios.

Interactúa directamente con otro usuario y haz la transacción de manera confiable y segura. Siempre garantizada por la más moderna tecnología.

No hay costos ocultos. No gastes dinero de más. Nunca.

flipp se apoya en la tecnología blockchain para guardar registro de las operaciones, gestionar la propiedad de las reservas y los atributos que ellas tengan.

Cada registro guardado en la blockchain es seguro e inmutable.

La blockchain permite ser programada, por lo que pueden aplicar reglas para brindar mayor seguridad a la transacción.

Cada reserva es un NFT, el cual tiene atributos como Titular, destino, fecha de ingreso y salida, entre muchos otros.

Si eres un proveedor de noches de hotel, la propuesta de valor de **flipp** es aún mejor a lo que estás acostumbrado.

flipp te permite vender tus productos hoteleros en forma de tokens, por lo que cada transacción posee características únicas y reglas configurables que hacen la gestión más eficiente.

Por ser el creador de ese producto único, puedes obtener regalías cada vez que esa transacción cambia de manos.

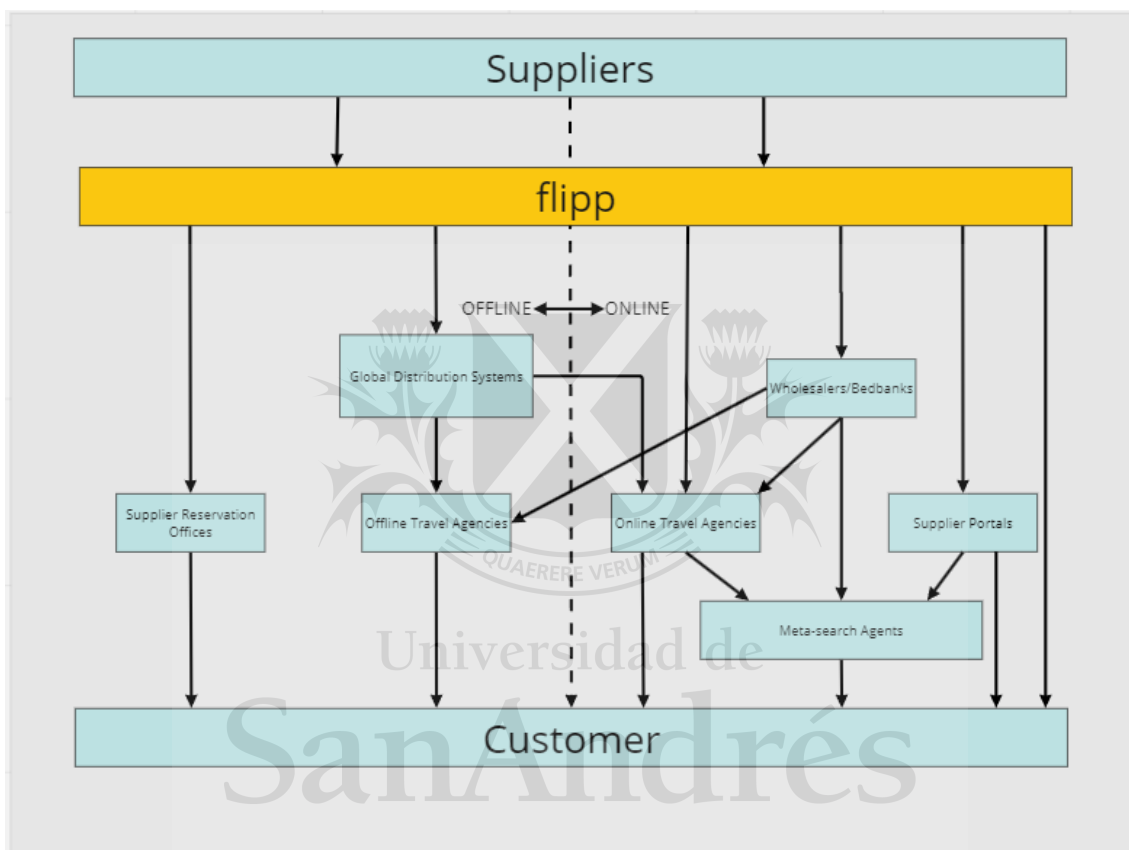
La tecnología de NFTs y los *airdrop* te permitirán fidelizar a tus usuarios de manera única, puedes recompensarlos, dar regalos o acercar ofertas únicas a cada usuario. Podrás llegar a usuarios como nunca antes lo has hecho, puedes dirigir tus campañas a los clientes de la competencia o al objetivo que desees.

Evita cancelaciones con nuevas políticas de cancelación, con fuerte fidelización de los usuarios y permitiendo transferir las reservas.

Estratégicamente, ubicamos a **flipp** en el eslabón inmediato luego de los hoteles dentro de la cadena de suministro de la distribución en esta industria. Como se aprecia en el diagrama número 2: “Cadena de valor de la industria intervenida por la propuesta de valor”.

Esto amplía la propuesta de valor de **flipp** permitiendo que la cadena de valor pueda seguir su camino tradicional irrumpiendo en ella. Lo que quiere decir es que aunque el viajero compre en una agencia de viajes tradicional o una OTA de la WEB2 la reserva hotelera pueda ser tokenizada con todos los beneficios que eso trae al proveedor.

Pronto **flipp** será la manera estándar de emitir reservas de hoteles en el mundo.



Diag. 2 - Cadena de valor de la industria intervenida por la propuesta de valor.
(Elab. Propia)

Para clarificar los beneficios que **flipp** le puede traer a sus *partners* hoteleros podemos realizar la siguiente cuenta y ver cómo impacta la mejora en la tasa de cancelación al RevPar y el Net RevPar del hotel.

Con la propuesta de valor de **flipp** se puede argumentar una disminución en la tasa de cancelación de un 10%, generará ingresos de 1% por cada reserva

transaccionada en el mercado secundario (que en el modelo estimamos en 3% de las reservas tokenizadas) y fidelizamos al menos 10% más clientes.

A estos valores se puede argumentar también que a mayor cantidad de pasajeros en el hotel, los demás servicios del mismo pueden tener mayor revenue.

La fidelización de los pasajeros es importante no solo como herramienta de retención y repetición, sino que también recordemos que las reservas directas no pagan comisiones extra a intermediarios como los mayoristas y OTAs.

En el caso de un hotel promedio de los Estados Unidos con 75 habitaciones, el ADR es de USD 115, tasa de cancelación de 30% y share directo de 55%. (Statista, 2022)

El beneficio neto que generaría **flipp** es de USD 271.230 anuales, que representan un 14.23% al haber mejorado la tasa de cancelación un 10% y el share directo de reservas en 10%.

Universidad de
San Andrés

3.2 Competencia

Al momento de escribir este documento, el segmento de mercado de la tokenización de activos del mundo físico no se encuentra tan explotado, y de acuerdo al modelo desarrollado por Rogers (1995) de la difusión de la innovación, aún estamos en la segunda etapa conocida como '*Early Adopters*'. Este segmento de la población que también son llamados visionarios porque suelen probar ideas nuevas tan pronto como pueden.

Es importante tener peso en este segmento para sentar las bases para los segmentos que siguen que son los más populares y dónde el negocio se puede volver *mainstream*.

Actualmente, no se encuentran muchas empresas en la industria turística *tokenizando* sus activos.

Podemos mencionar al menos 3 formas en las que empresas turísticas están aprovechando esta tecnología para llegar a sus clientes y usuarios, de acuerdo a una investigación del Lufthansa Innovation Hub (2022).

Generadores de comunidad:

- Travala: Posee un programa de lealtad como parte de su plataforma de reservas.
- Travel Toucans: Comunidad de viajeros que recompensa con NFTs a sus usuarios.
- Nature Seychelles: NFTs que apuntan a la concientización y conservadurismo de la naturaleza.

Lealtad en Aerolíneas:

- airBaltic: Usa NFTs como parte de piezas de arte coleccionables.
- FlyCoin: Programa de lealtad para aerolíneas basado en blockchain.
- United Airlines: Colecciones de arte digital en forma de NFTs como recompensas para sus clientes VIP.

Pasaporte NFT:

- San Marino: El gobierno generó certificados de vacunación en forma de NFTs
- IATA: Pasaporte de salud y otra documentación basado en blockchain
- Pebble: Sistema de rastreo basado en blockchain

En la actualidad existen dos proyectos con diferente nivel de avance en sus productos y su estado en el mercado.

El primero a mencionar se llama Crystabaya (crystabaya.io), este es un proyecto de origen vietnamita que planea comenzar a operar hacia 2023 de acuerdo a su roadmap. En pocas palabras, el proyecto apunta a ser un

marketplace de hotelería y productos turísticos relacionados dónde los usuarios podrían adquirir y revender reservas hoteleras.

Este proyecto es llevado adelante por el holding Crystal Bay.

Por otro lado, el proyecto más avanzado y de mayor éxito relativo al momento de escribir este documento se encuentra TravelX (travelx.io), esta compañía fundada por expertos en la industria turística de LATAM ya lanzó al público subastas en acuerdo con aerolíneas como AirEuropa habiendo creado, de acuerdo a TravelX, el primer NFTicket que es sin más un NFT que se trata de un pasaje de avión tokenizado. Este primer NFT fue subastado en un evento en París, Francia, por un monto cercano a U\$S 1.000.000 como parte de su campaña de lanzamiento.

Al momento de escribir este documento, Mayo 2023, TravelX trabaja de manera nativa con todos los tiquetes emitidos por la aerolínea argentina Flybondi generando un NFT por cada uno de ellos. (Flybondi Prensa, 2022)

Cuando hablamos de competencia no podemos dejar de lado a quienes están en este mismo mercado, aunque no usen la misma tecnología para apalancarse.

Debemos mencionar a las principales agencias de viaje online como los grupos turísticos Expedia, Booking.com, Despegar y Trip quienes son los líderes en sus mercados de origen de acuerdo.

Estas últimas fueron mencionadas en el informe de Septiembre de 2022 realizado por Sebastian Prieto, co-Fundador y ex-CMO de Edreams. En el reporte realizado por el autor se puede apreciar el liderazgo en términos relativos a la participación de mercado de las empresas mencionadas anteriormente. Siendo Booking.com la líder con un market share superior al 30% seguido por su par americana Expedia.

Si cambiamos la métrica y analizamos cuál es la situación en términos económicos, el podio se completa con el grupo de origen chino, Trip.com. (Prieto, 2022)

Por el otro lado, los usuarios o compradores que utilicen la plataforma tendrán múltiples orígenes y vendrán de diferentes backgrounds sin importar su edad o género, el cual se identifica, la característica principal que no le podrá faltar al cliente en primer lugar es la capacidad de poder utilizar una computadora con conexión a internet para realizar una compra turística. Es decir, que cualquier persona que se encuentre familiarizada con las empresas anteriormente mencionadas serán el público objetivo.

3.3 Micro y Macro Contexto

El contexto de la industria ha sido resiliente en todos los países del mundo debido a muchos motivos que pueden afectarla como guerras, pandemias, situaciones políticas o ambientales. La realidad es que el tiempo cura, como veremos a continuación.

La industria turística completa ha sufrido en 2020 la peor crisis desde las guerras mundiales, de acuerdo a un informe de diciembre de ese año por parte del Fondo Monetario Internacional (2020).

Las emisiones turísticas de todo tipo bajaron hasta un 65% en ese año representando una contracción económica del 4.4% a nivel global. Este mismo informe del *FMI* comenta que en los países del G20, la industria de la hospitalidad representa un promedio del 9.5% del producto bruto interno de los países, siendo más influyente en España, Italia y México, entre otros. La actualidad de la industria hotelera, por suerte, es diferente al 2020.

Informes recientes como el realizado por el Consejo Mundial de Turismo en el Reporte de Impacto Económico (EIR) (2023) nos confirman una fuerte recuperación económica y sanitaria.

“El EIR revela que 34 de los 185 países analizados ya se recuperaron a los niveles previos a la pandemia en términos de contribución al PIB. Esto demuestra el ritmo variable de recuperación en diferentes regiones y destaca la resiliencia y adaptabilidad de ciertos países para navegar los desafíos planteados por la pandemia. A medida que avanzamos, se espera que para fines de 2023, casi la mitad de los países analizados se hayan recuperado por completo o estén dentro del 95 % de la recuperación total, mostrando un retorno generalizado a los niveles previos a la pandemia.”

El reporte continúa con números prometedores para poder alcanzar los valores principales del 2019 en el año 2023.

“En 2022, el sector de viajes y turismo aportó el 7,6 % del PIB mundial; un aumento del 22% desde 2021 y solo un 23% por debajo de los niveles de 2019.

En 2022, hubo 22 millones de nuevos puestos de trabajo, lo que representa un aumento del 7,9 % con respecto a 2021, y solo un 11,4 % por debajo de 2019.

El gasto de los visitantes nacionales aumentó un 20,4 % en 2022, solo un 14,1 % por debajo de 2019.

El gasto de los visitantes internacionales aumentó un 81,9 % en 2022, pero sigue estando un 40,4 % por debajo de las cifras de 2019.” (consejo Mundial de Turismo, 2023)

En relación con la especificidad de este proyecto y el modelo de negocio que se plantea, en el volumen de transacciones está el diferencial que puede hacer una compañía como la nuestra y si llegasen a ocurrir situaciones globales como las mencionadas anteriormente es un factor que tiene que ser tenido en

cuenta pero no temido, ya que su capacidad de ocurrencia en tal magnitud es improbable.

La clave fundamental para mitigar riesgos radica en poseer la capacidad y visión necesarias para diversificar la cartera de clientes y proveedores estratégicos. Es importante considerar no solo el impacto específico que dichos participantes puedan tener en los resultados de la compañía, sino también tener en cuenta factores geográficos.

En el aspecto del contexto tecnológico diferencial de **flipp** ya hemos mencionado en capítulos anteriores sobre las nuevas tecnologías y como estas nos permiten encontrar nuevos casos de uso y solucionar problemas de manera más eficiente al enfoque actual.

Podríamos esperar que dichas tecnologías se masifiquen, encontrando aún más aceptación y acostumbramiento al uso por parte del público general, pudiendo llegar al cenit de la curva de innovación-adopción creada y explicada por Rogers (Rogers, 1995)

3.4 Product-Market fit

Dependiendo del autor que se lea, la definición de *Product-Market Fit* (PMF) puede ser variada.

Por ejemplo, Jim Semick, Cofundador de la empresa ProductPlan define al *PMF* como el santo grial para los productos y las empresas. En su análisis indica que el *PMF* se da cuando tu compañía está vendiendo un producto que resuelve un problema para un segmento de mercado, y lo estás vendiendo de manera repetible. (Semick, 2022)

Tres claves que remarca el autor. Resolver un problema, resolverlo para un segmento de personas y venderlo de manera tal que sea repetible.

En el caso de **flipp**, ya desarrollamos sobre los problemas que queremos resolver en el apartado *2.1 problemáticas*, en los siguientes párrafos explicaremos las demás claves utilizando diferentes herramientas de *management*.

Para profundizar en el contenido teórico empleado en el análisis de la estrategia propuesta en este plan de negocios, vamos a comenzar analizando el nivel de competencia de la industria turística usando el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter (1985) para entender dónde se para este proyecto en comparación con su entorno.

Los clientes en este mercado se encuentran atomizados, por lo que su poder de negociación puede ser bajo (F1), pero visto y considerando los diferentes productos sustitutos a los que nos enfrentamos (F4) los clientes adquieren un mayor poder de negociación porque sería simple para ellos el cambio por un sustituto aunque estos no tengan idéntica propuesta de valor.

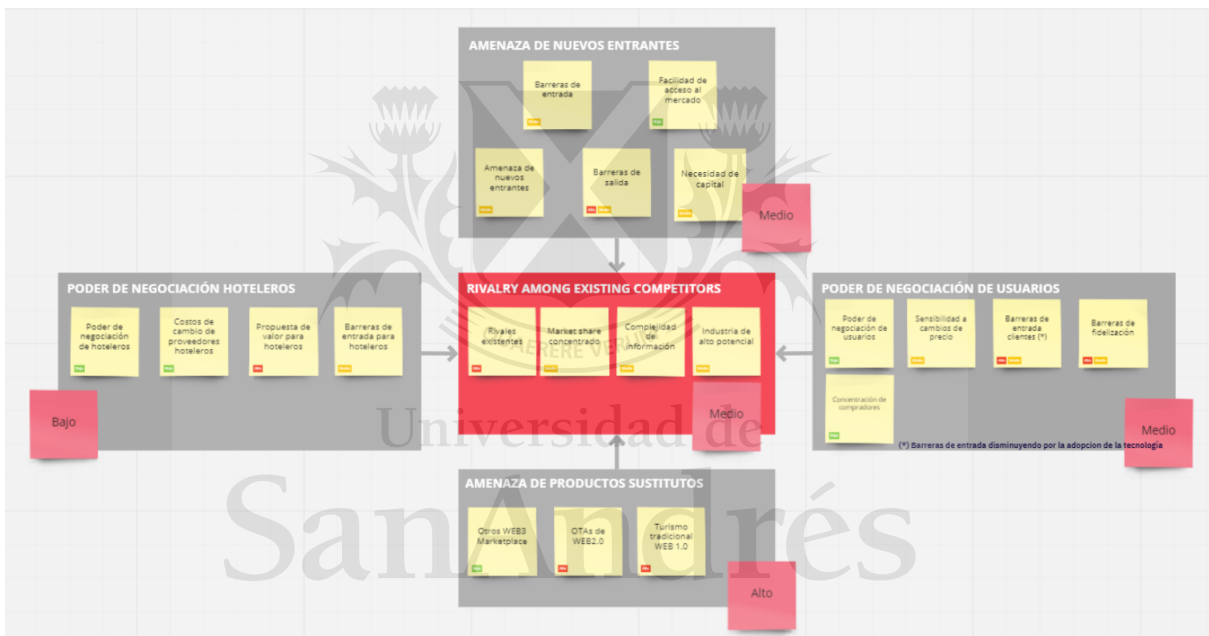
Debemos considerar que, como mencionamos anteriormente, la tecnología en la que apoyamos la propuesta de valor no se encuentra masificada, el usuario podría encontrar barreras de entrada que podrían ser determinantes. Pero en un escenario dónde la adopción de la tecnología y las mejoras de la usabilidad para los usuarios va en constante aumento exponencial. Aseguramos que las barreras de entrada irán disminuyendo, tanto para clientes como para proveedores (F1/F2).

La propuesta de valor tiene un gran peso sobre los proveedores que son quienes empujan desde su posición para que sea posible reducir roces en la adopción de la tecnología. (F2).

Un elemento que debe ser resuelto previo al desarrollo del proyecto es la ideación de una solución enfocada a los usuarios dónde la compleja información que puede acarrear esta propuesta de valor sea resuelta y tanto

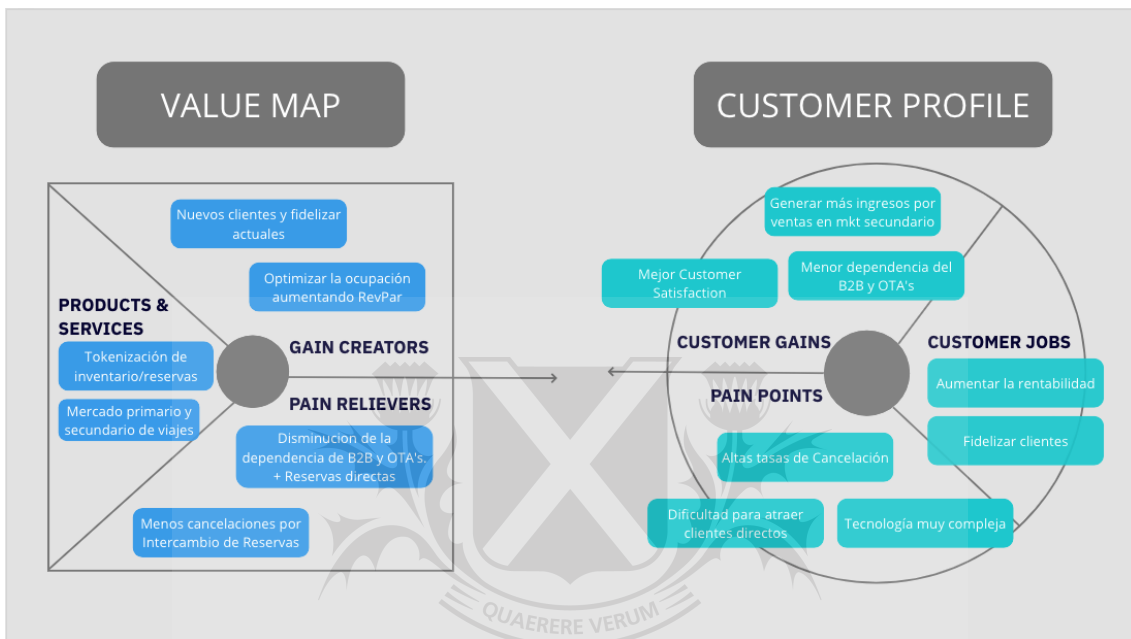
los usuarios, como los proveedores, tengan claro cómo poder operar con **flipp** (F5).

El mayor riesgo al que nos enfrentamos en la tercer fuerza que habla Porter en su obra es la que competidores del mundo WEB2, como los mencionados párrafos atrás, hagan su paso hacia la tecnología que apalanque los dos mundos. Siendo un riesgo muy grande a medida que la tecnología lo permita. (F3).

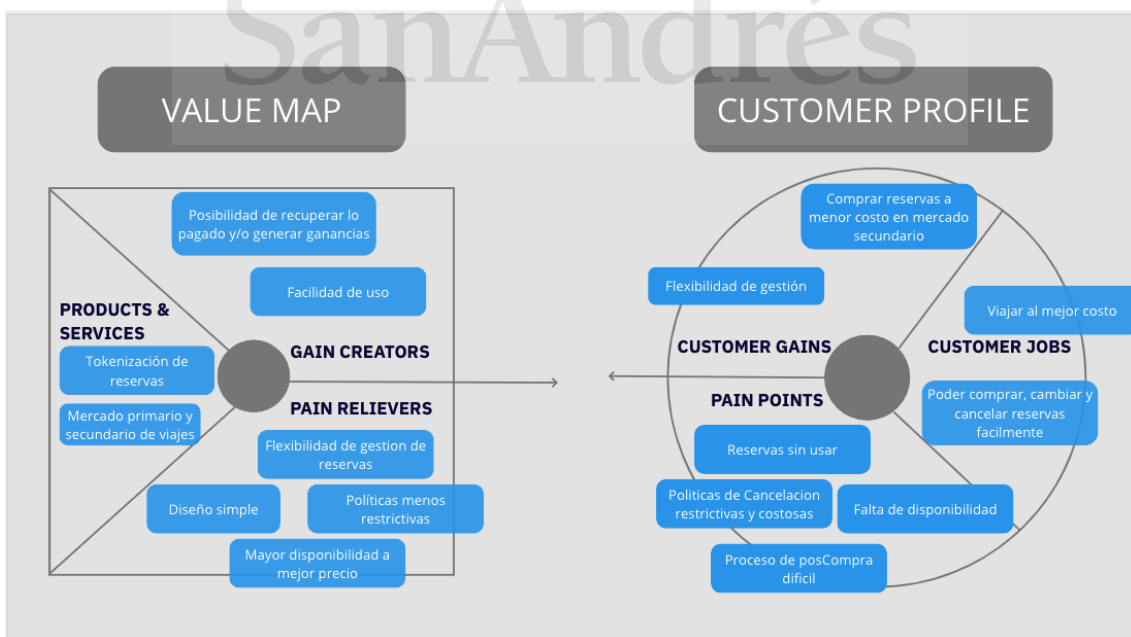


Diag. 3 - Cinco fuerzas de Porter (Elab. Propia)

El Value Proposition Canvas es una herramienta desarrollada por el Dr. Osterwalder en el año 2009 como parte de su trabajo sobre el desarrollo de nuevos modelos de negocios que nos permite tener un vistazo inmediato sobre cómo se conectan los consumidores y la propuesta de valor de la compañía. En el caso de **flipp** podemos ver como para cada dolor principal que tienen sus clientes existen aliviadores y adicionalmente crea ganancias para mantener a los usuarios felices.



Diag. 4 - Value Proposition Canvas - Cliente Hotelero (Elab. Propia)



Diag. 5 - Value Proposition Canvas - Cliente Viajero (Elab. Propia)


Para la validación de la propuesta de valor se realizaron 25 entrevistas semiestructuradas a todos los segmentos de potenciales clientes, dividiéndolos en dos grandes grupos, por un lado, los usuarios viajeros y por el otro a los usuarios Hoteleros.

Estos segmentos de usuarios los podemos caracterizar con los siguientes arquetipos de usuarios. Recordemos que un arquetipo es la representación de los usuarios de un producto o servicio, este artefacto se emplea para entender las necesidades, pain-points, aspiraciones y anhelos de estos usuarios.

Sirve para garantizar el enfoque a lo largo del desarrollo de un producto centrándose en estos arquetipos.

Para el caso de **flipp** los arquetipos de usuarios lucen de la siguiente manera (Friis & Yu, 2022):

Usuario Viajero		
Nombre Jorge Sepich (27)	Información personal Diseñador grafico freelance	Necesidades Flexibilidad en sus reservas. No perder dinero en reservas que no pueda utilizar. Encontrar ofertas de última hora.
Imagen 	Detalles Facundo ama viajar. Como freelancer, tiene la flexibilidad de trabajar desde cualquier lugar. Sin embargo, a veces sus planes cambian a último momento debido a proyectos inesperados o cambios personales, lo que le hace perder dinero en reservas no reembolsables.	Desafios Cambios inesperados en su agenda. Reservas no reembolsables que no puede usar. Buscar opciones de hospedaje asequibles de última hora.
Cómo lo puede ayudar flipp <ul style="list-style-type: none"> • Permitiéndole vender una reserva que ya no necesita. • Dándole acceso a un mercado de reservas de última hora. • Ofreciéndole flexibilidad y opciones de ahorro en sus viajes. 		

Usuario Hotelero		
Nombre Marta Trincavelli (38)	Información personal Gerente de Ventas Hotel 4*	Necesidades Aumentar las reservas y reducir las cancelaciones. Diversificar las fuentes de ingresos del hotel..
Imagen 	Detalles Marta ha estado en la industria hotelera durante 20 años. Vio la transformación digital en la industria, desde reservas manuales hasta sistemas de gestión hotelera. Busca innovar para ofrecer la mejor experiencia a sus clientes.	Desafíos Adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías. Gestionar reservas más fácil Lidiar con cancelaciones de última hora que dejan habitaciones vacías.
Cómo lo puede ayudar flipp <ul style="list-style-type: none"> • Ofreciéndole una nueva forma de gestionar y vender reservas. • Reducir la tasa de cancelación al permitir a los usuarios revender sus reservas. • Proporcionándole una herramienta que es fácil de integrar y usar. 		

Se eligió como método de investigación a las entrevistas semiestructuradas debido a que parten de preguntas seleccionadas de antemano que pueden ajustarse las personas entrevistadas y su ventaja radica en la posibilidad de adaptarse a las respuestas de los sujetos y le da herramientas al entrevistador para aclarar términos, repreguntar y también permite una interacción mejor con la persona entrevistada. (Díaz-Bravo, Laura et al, 2013)

Dentro de las preguntas hechas a los usuarios viajeros se exploraron las costumbres de ellos y hábitos a la hora de viajar. A su vez fue importante entender hablar con ellos para poder validar la propuesta de valor de **flipp**.

Se entrevistaron a 15 usuarios del tipo viajero a quienes se les hizo una entrevista del tipo semiestructurada, la cual brinda un enfoque ideal para que tanto el entrevistador como el entrevistado puedan preguntar y responder de manera flexible.

El 100% de los entrevistados declararon haber viajado en el último año, el 80% refirió haber comprado reservas hoteleras por internet en un portal digital. El 20% complementario hizo las reservas por teléfono a un dueño directo.

El 100% dijo que miran las políticas de cancelación a la hora de reservar, pero solo el 40% lo tiene como elemental para confirmar o no una reserva.

Estos dicen que las políticas de cancelación son importantes solo si el viaje no está decidido aún del todo.

Usuarios como *Matías*, prefieren ir al origen del inventario para intentar ahorrar dinero y además tener un trato preferencial en caso de ser necesario. Esta actitud fue replicada por el 60% de los usuarios, aunque también declaró que hace búsquedas en varias plataformas online para poder comparar precio y formas de pago.

A partir de la pandemia del 2020, los usuarios declaran ver más las políticas de cancelación

Para el caso de los usuarios Hoteleros se entrevistaron a personas en diferentes puntos de la cadena de suministro de la hotelería, desde gerentes y dueños de hoteles a gerentes de revenue y venta de mayoristas internacionales.

En total se entrevistaron a 10 especialistas siguiendo la misma metodología mencionada anteriormente.

Algunas de las frases más destacadas de las conversaciones con ellos fueron las siguientes.

“Para fidelizar a sus clientes, los hoteleros tenemos que dar un diferencial que los usuarios puedan apreciar, y eso es difícil de comunicar. Quien logre resolver esto de una manera no tan onerosa tendrá fila de hoteles para sumarse a la propuesta” - German Perez, VP of Business Development at DIDA Travel

“Los hoteles tienen entre 30 y 40 por ciento de tasa de cancelación y este es un dolor de cabeza para todos los hoteleros como yo” - Ángel Rodríguez, ex-Head of Supply at StayForLong

“Las cadenas hoteleras nos cuentan que les cuesta mucho el share de venta directa, ese es su mayor problema y dejan mucho dinero en la mesa, por ese motivo.” - Glenda Adjemiantz, Global Sales Director at TravelgateX

Poder hablar con estos profesionales confirma algunas de las suposiciones con las cuales inició este trabajo, también levantan una serie de alertas y desafíos que deben estar en el foco constantemente.

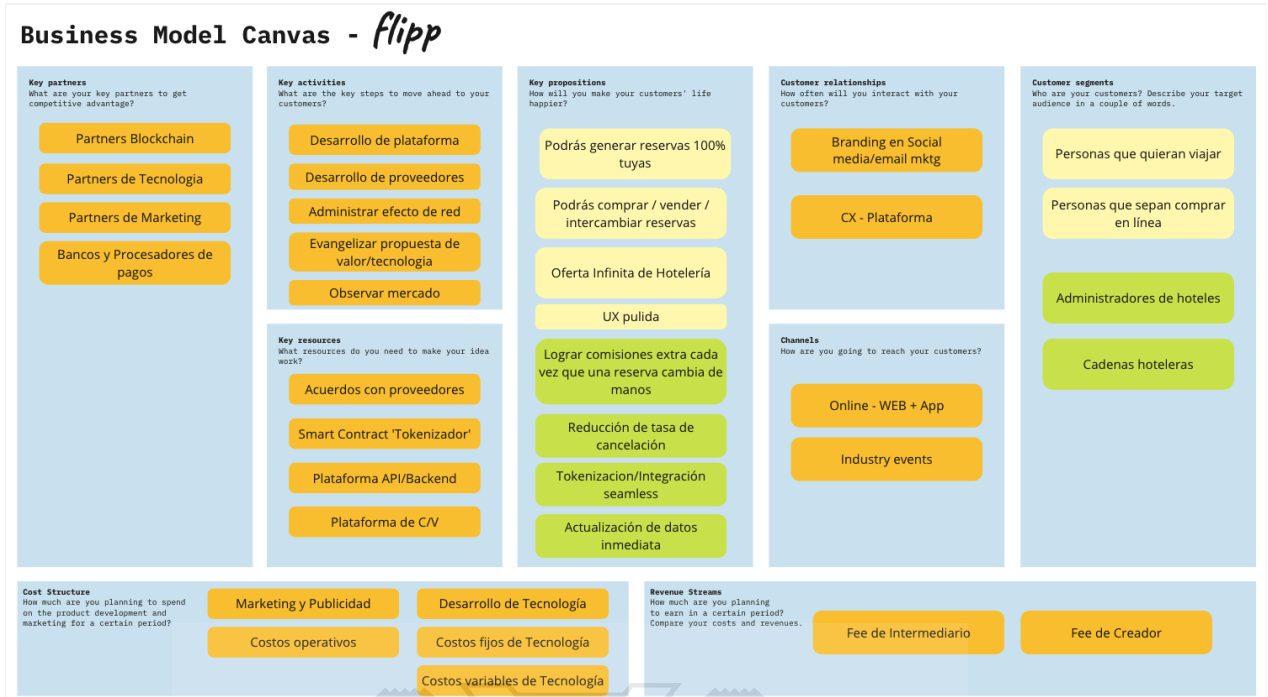
Los desafíos están en romper con el *status quo* de la industria al introducir la serie de cambios en la forma de trabajo y transmitir la propuesta de valor correctamente.

Al transmitir la propuesta de valor en una forma amigable para todos los usuarios, lograremos converger los beneficios de la tecnología con la experiencia del usuario y haremos que la curva de aprendizaje sea lo más cercana a la inexistencia.

El modelo de negocios de **flipp** es un modelo clásico de plataforma dónde el principal flujo de ingresos es un fee de intermediación por la gestión y operación de la transacción, adicionalmente la tecnología diferencial de este proyecto permite un segundo flujo de ingresos apalancados en el intercambio de bienes en el marketplace. Cuando un Token cambia de dueño, los contratos inteligentes permiten ejecutar de manera automática el cobro de un fee.

Este fee de creador, como lo mencionamos en el *Business Model Canvas*, también permite que los proveedores hoteleros perciban un beneficio residual que es parte de la propuesta de valor de Flipp.

A continuación se detalla el canvas del modelo de negocio aplicado a **flipp**.



Diag. 6 - Business Model Canvas (Elab. propia)

Los elementos anteriores nos permitieron adentrarnos en las características que hacen a la identidad del negocio y como este se empareja con la definición de *Product-Market Fit* que dio apertura a esta sección.

Entonces, volviendo a la definición de Semick (2022) sobre *PMF* y ya habiendo dado mayor detalle de la ubicación que tiene **flipp** en el mercado, podemos decir que el plan para encontrar el *PMF* tiene el siguiente aspecto:

- Hemos validado con usuarios que los problemas descritos son relevantes y que pagarían por un producto/servicio que los resuelva.
- Hemos relevado con prestadores de servicios turísticos que la propuesta de valor tiene relevancia para su negocio.
- Hemos analizado el mercado y la competencia actual y potencial.
- En las siguientes secciones describiremos las *unit economics* que impulsaran el proyecto.

El autor también menciona la importancia de diferenciar el producto mínimo viable (*MVP*) del producto mínimo vendible (*MSP*).

Si bien estos términos suelen utilizarse de manera intercambiable, el autor indica que para lograr el *PMF* es imprescindible enfocarse en el *MSP* que se relaciona con el tercer factor mencionado anteriormente.

El *MVP* es el producto en el cual resuelve un problema estando en su mínima expresión, mientras que el *MSP* además de resolver el problema en la mínima expresión del producto, tiene clientes que están dispuestos a pagar por resolver ese problema.

Para construir dicho producto debemos establecer un plan estratégico para construirlo.

Una vez que los problemas y el mercado están validados, debemos identificar esa mínima expresión del producto que podríamos poner en el mercado para que los potenciales clientes puedan adquirir.

3.4.1 Prototyping & MVP

Para **flipp** buscaremos comprobar la propuesta de valor en dos partes que involucran niveles de inversión diferentes. El prototipo y el MVP.

Antes de invertir en el desarrollo tecnológico, se puede crear un prototipo de baja fidelidad (como un wireframe o maqueta) utilizando Figma o similar para visualizar cómo funcionaría la plataforma y recibir feedback inicial de potenciales usuarios.

Luego, el MVP de **flipp** debe acercar a los usuarios y clientes la propuesta de valor a la mínima expresión de manera simplificada. Lo antes en el tiempo para, como dijimos, confirmar suposiciones haciendo hincapié en el desarrollo de la plataforma y los contratos inteligentes que harán posible la tokenización de las reservas hoteleras.

Para un primer MVP para validar la propuesta de valor lo más importante sería tener lo siguiente:

- UX/UI: Debemos crear una interfaz simple, pero amigable para el marketplace B2C y P2P para que los usuarios puedan comprar, vender e intercambiar los NFT. Esta puede ser probada desde un prototipo en Figma.
- Proceso de verificación: Para garantizar la autenticidad de las reservas y la confianza en la plataforma.
- Tokenizador: Para poder pasar un activo del mundo real a un activo digital no tangible (*NFT*) debemos programar una herramienta que tome las características de la reserva hotelera y la *tokenice*. Este tokenizador es la herramienta clave para el proyecto y deberá tomar datos como: fecha de creación, fecha de ingreso, noches, nombre del pasajero, nombre del alojamiento y entre muchos otros parámetros que hacen a la reserva única.

Con esto podemos hablar con usuarios hoteleros y viajeros, a la vez también que podemos hablar con potenciales inversores.

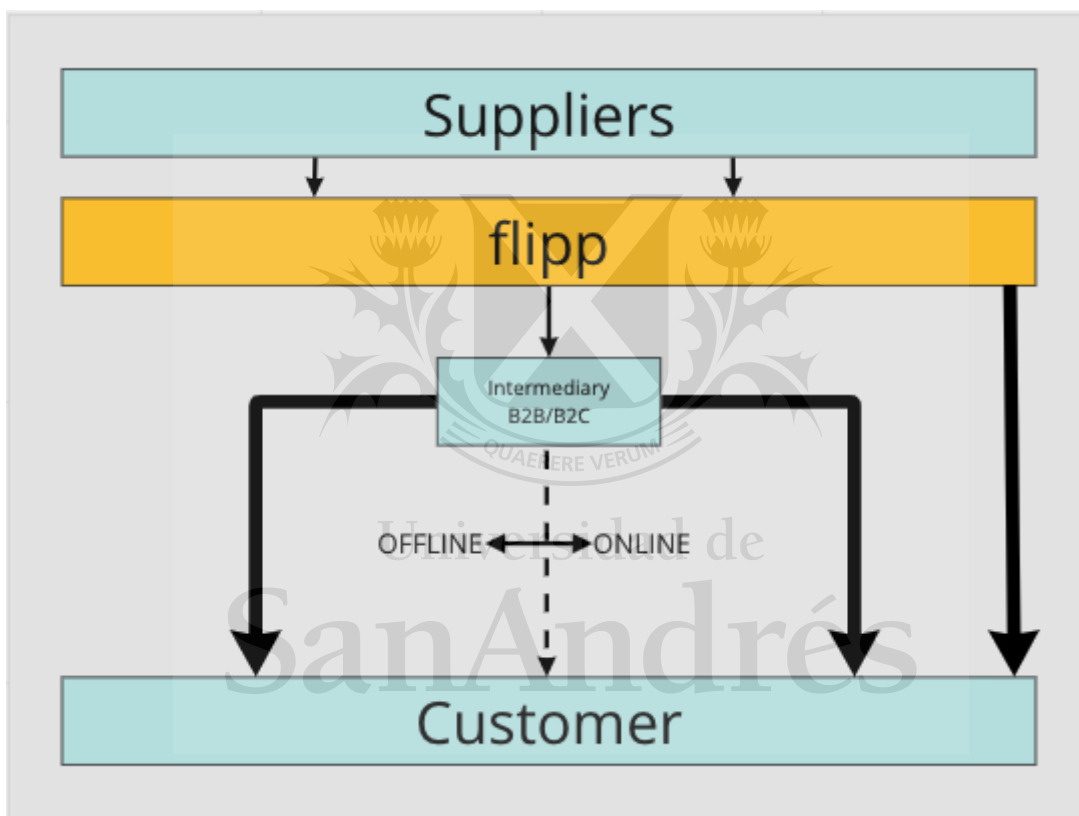
Una vez comprobada la propuesta de valor, podemos avanzar iterando en la herramienta. Es primordial recopilar feedback continuo de los usuarios a cada paso.

Más adelante podemos integrarnos con proveedores de reservas hoteleras. Será importante contar con una plataforma flexible para poder conectar *channel managers*, y otros partners de tecnología que manejan el inventario de los hoteles.

Esa misma conexión con los inventarios de los hoteles nos permitirán dos frentes que tienen que ver con los mercados a los que apunta **flipp**, el B2B2C y el B2C.

En este sentido, la reserva podría ser adquirida por un viajero en un portal web que no sea de **flipp**, como también podría existir un portal minorista para la compañía.

Como se ve en el siguiente diagrama, versión simplificada del diagrama 2, **flipp** podría *tokenizar* las reservas hechas en otros canales que no son de **flipp**.



Diag. 6 - Cadena de valor de la industria intervenida por la propuesta de valor simplificada (Elab. Propia)

Algunos atributos que deberá tener el MVP a medida que avanza el roadmap son:

- Tokenizador: Para poder pasar un activo del mundo real a un activo digital no tangible (*NFT*) debemos programar una herramienta que tome las características de la reserva hotelera y la *tokenice*. Este tokenizador es la herramienta clave para el proyecto y deberá tomar datos como:

- fecha de creación, fecha de ingreso, noches, nombre del pasajero, nombre del alojamiento y entre muchos otros parámetros que hacen a la reserva única.
- Tecnología Blockchain: Se deberá decidir y elegir el protocolo *blockchain* o protocolos *blockchain* sobre la cual edificaremos el proyecto. Para esta clase de proyectos podríamos utilizar los que están suscritos en un segundo *layer* por sobre *Ethereum* como por ejemplo Polygon, Arbitrum, o podría ser un protocolo como Algorand aprovechando la experiencia que tiene un caso de uso similar como el de TravelX mencionado anteriormente.
 - UX/UI: Debemos crear una interfaz simple, pero amigable para el marketplace B2C y P2P para que los usuarios puedan comprar, vender e intercambiar los NFT.
 - *Smart contracts*: Una vez elegido el o los protocolos que se vayan a emplear, debemos generar los *smart contracts* que serán los que ejecuten las directrices de negocio que se necesiten. Habiendo *Smart contracts* podemos confiar en la ejecución correcta de las reglas de negocio que son la base de la confiabilidad para el proyecto.
 - Billetera: Para el MVP es importante generar a cada usuario una billetera donde pueda guardar los NFT de manera segura y confiable al momento de crear el NFT, estas billeteras como dijimos anteriormente pueden ser centralizadas en **flipp** o descentralizadas en cualquier otra manera, lo importante será tener las integraciones necesarias para poder crear, leer, actualizar y borrar.
 - Integraciones API: Estratégicamente y como vimos en el diagrama número 6 del Business Model Canvas y el Diagrama 2, debemos integrarnos con los proveedores de inventario como los hoteles o los Channel Managers. Para eso debemos decidir cuáles serán los Channel Managers y/o hoteles con los cuales se trabajará primero. Más sobre este tema en la sección de Modelo de negocio.
 - Seguridad y KYC: Dentro de los parámetros no negociables para este proyecto se encuentra la seguridad de los *assets*, será objetivo desde el inicio del proyecto pensar que todo lo que se realice tanto técnica como comercialmente tenga en cuenta los aspectos principales de seguridad.

- Legales: Al trabajar con activos digitales, transferencias internacionales, pagos *oversea* y atención al cliente, tenemos que estar familiarizados con los aspectos legales y regulatorios de cada país donde se opere.

Recordemos que el objetivo principal del MVP es demostrar que nuestra propuesta de valor es valiosa con el menor esfuerzo y complejidad posible.

Más adelante, en este trabajo se describirán los recursos necesarios para la construcción del MVP y la calendarización del mismo.

3.5 Modelo de Negocios

A continuación describiremos las principales características del modelo de negocio y las diferentes estrategias a tomar en las primeras etapas del negocio.

3.5.1 *Go-to-market strategy*

Como dijo Peter Thiel en su libro “Zero to one” (Masters & Thiel, 2014), las decisiones que tomamos hoy determinan el éxito (o la falta de él) para mañana. Debemos pensar críticamente acerca de lo que queremos para nuestro negocio y decidir qué impacto queremos tener en el futuro.

Uno de los desafíos más importantes a los que idealmente nos enfrentaremos será poder cruzar el *gap* o *chasm* y para eso debemos tomar decisiones que marquen desde el día uno, el camino al éxito.

El *chasm* es un término acuñado por Geoffrey Moore quien se apoyó en las teorías descritas por Rogers e hizo una interpretación de las dinámicas de mercado que se enfrentan nuevos productos, principalmente hablo de nuevas tecnologías. (Moore, 2002)

Geoffrey Moore describió en su libro “Crossing the chasm” cómo las empresas deben tener un plan para la primera etapa de la curva de innovación-adopción, y otra a partir de la mitad del ciclo de *Early Adopters* que escribió Rogers. Dice el autor que la mayoría de las empresas fallan en lograr cruzar ese *gap*.

Para Moore, los Innovators y los Early Adopters están dispuestos a tolerar muchas más fallas en un producto, mientras que los usuarios Early Majority quieren productos completos que se acoplen a su vida fácilmente.

La estrategia que tomemos para el caso de **flipp** debe tener en cuenta ambas secciones de la curva de Rogers.

3.5.1.1 Estrategia de entrada

Primero debemos identificar los primeros clientes a los que queremos acercarnos y donde la propuesta de valor haga mayor sentido. Como establecimos en capítulos anteriores, trabajaremos con dos segmentos de usuarios, y sus arquetipos como se encuentran en la sección de Product-Market fit. En el caso de **flipp** existen dos caminos que se pueden tomar:

Por un lado, podemos buscar un aliado estratégico que sea un hotel o una cadena hotelera pequeña para la prueba de concepto y ejecución operativa de la propuesta. De esta manera podemos probar y ajustar el proceso sin mayores riesgos.

Por otro lado, comenzaremos las conversaciones con grupos hoteleros mayores para acercar la propuesta de valor y ajustar el modelo de negocio que se les ofrece y obtenemos feedback para ajustar el producto.

Para esta parte también tendremos en cuenta los Channel Managers y/u otros intermediarios como los Sistemas de Gestión de Propiedades, PMS por sus siglas en inglés, que por su potencial alcance nos pueden permitir llegar a más hoteles y mayor inventario.

Participaremos de algunos de los eventos de mayor llegada de la industria tales como IPW, FITUR y TravelTech que se realizan de manera anual en diferentes partes del mundo.

El objetivo de participar en tales eventos es poder dar a conocer los beneficios de la propuesta de valor y de esta manera lograr el entusiasmo de la industria; no esperaremos a que el producto esté listo para comercializar para poder hacer estas acciones de marketing.

Más adelante especificaremos cuáles son los KPIs de Marketing y ventas que tendremos en cuenta.

A su vez, con las primeras versiones utilizables del producto ya podremos efectuar demostraciones en vivo de las capacidades técnicas que tiene la plataforma.



3.5.1.2 Estrategia de precios

Este proyecto tiene una característica que lo hace particular y ya lo hemos mencionado, no tiene costo para el cliente si es que no se usa. Esta barrera baja de costos es un beneficio que van a percibir todos los clientes y usuarios.

Los usuarios viajeros tendrán la posibilidad de crear cuentas de manera gratuita, fácil y rápida con la cual recibirán una billetera virtual donde tendrán guardadas reservas *tokenizadas*.

Por el lado de los clientes hoteleros, no tendrán un costo por incluir esta tecnología a sus sistemas, el costo será variable de acuerdo a las transacciones que se generen utilizando la plataforma, tal como mencionamos en el *Diagrama 6 - Business Model Canvas* y la sección de estructura de costos y revenue streams.

Para lograr una adopción temprana de los hoteles incentivaremos a quienes adopten la propuesta con un fee bonificado al 50%, lo que significa que en vez de 0.5% por reserva creada el beneficio para **flipp** es de 0.25%.

Adicionalmente, las primeras 100 transacciones operadas en el mercado secundario sobre reservas en esos hoteles, se llevarán el 100% de la comisión de la transacción.

Este beneficio aplicará a los primeros 500 hoteles, fuera de esos hoteles se reservara esta promoción para casos especiales y oportunidades comerciales.

3.5.1.3 Estrategia de promoción

En esta sección hablaremos de la estrategia de promoción y Marketing Funnel, analizaremos el costo de adquisición de clientes (CAC) y el *Customer Lifetime Value* (CLV)

Para desarrollar en detalle el Marketing Funnel emplearemos el modelo AIDA, acuñado por Elias St. Elmo como explica Charles Doyle en su libro “A dictionary of Marketing” (Doyle, 2011).

El Marketing Funnel es una forma visual de representar los pasos que puede dar un potencial cliente desde su primer contacto con la marca hasta que se transforman en un cliente real.

AIDA son siglas que significan Atención, Interés, Deseo y Acción. Estas mismas acciones se pueden enumerar de acuerdo a su lugar en el funnel:

- *Top of the funnel* (TOFU) -parte superior-,
- *Middle of the funnel* (MOFU)-parte media-
- y *Bottom of the funnel* (BOFU) -parte inferior-.

En el TOFU podemos encontrar la parte de *awareness* o atención.

Atención es la parte del embudo donde el potencial cliente ve por primera vez a nuestra marca. Para nuestra plataforma puede ser a través de participaciones en eventos de la industria, comentarios de colegas y/o acciones en las redes.

Para los **clientes viajeros:**

Nuestro objetivo en esta sección es crear conciencia sobre la posibilidad de comprar, vender e intercambiar reservas y beneficios asociados a esto.

La estrategia aquí será:

- Campañas publicitarias en redes sociales y plataformas de viajes.
- Artículos y blogs sobre las ventajas de la flexibilidad en las reservas.
- Asociaciones con influencers de viajes.

Para los **clientes hoteleros:**

Nuestro objetivo será generar conciencia de los beneficios que tiene la plataforma.

La estrategia será:

- Participación en ferias y eventos de la industria hotelera.
- Campañas de marketing digital orientadas a hoteleros y gerentes de hotel.
- Publicaciones en blogs de la industria sobre las ventajas de la tokenización de reservas.
- Uso de influencers o expertos de la industria para dar testimonios o charlas.

En el MOFU podemos encontrar la sección de interés o consideración.

Interés es la sección del funnel cuando el cliente interpreta y entiende que nuestro producto puede resolver un problema que ellos tienen y quieren saber más. En nuestro caso, será menester poder dar a conocer nuestra propuesta de valor de manera clara al mercado.

Para los **clientes viajeros:**

Nuestro objetivo en esta sección será generar confianza y nutrir el interés del potencial usuario.

Cómo lo haremos:

- Videos tutoriales sobre cómo funciona la plataforma.
- Historias de éxito de otros viajeros que intercambiaron o vendieron sus reservas.
- Newsletters y campañas con actualizaciones, ofertas y nuevos hoteles disponibles en la plataforma.

Para los **clientes hoteleros:**

El objetivo aquí es similar al del cliente viajero, debemos nutrir el interés y crear confianza.

La estrategia con ellos es así:

- Seminarios web o workshops sobre cómo integrar la plataforma en sistemas existentes.
- Casos de estudio mostrando el éxito y beneficios económicos para otros hoteles.
- Atención personalizada a través de consultores de ventas que resuelvan dudas y hagan demostraciones.

En el BOFU podemos encontrar la sección de deseo y finalmente la acción.

Deseo es la tercera parte del embudo y ocurre cuando el cliente decide dar el sí, mientras que la acción es la última etapa del marketing funnel, y es cuando el usuario avanza y concreta algún evento.

Para los **clientes viajeros:**

El objetivo es convertirlos en usuarios activos de la plataforma.

La estrategia será:

- Descuentos o promociones para los primeros registros.
- Integración sencilla con otras plataformas de viajes que ya utilicen.
- Soporte y atención al cliente rápida y eficaz para resolver cualquier duda o problema.

Para los **clientes hoteleros:**

Aquí el objetivo es convertir hoteles interesados en clientes.

La estrategia será:

- Ofertas especiales o descuentos para los primeros hoteles que se registren.
- Pruebas gratuitas o períodos de prueba.
- Testimonios y referencias de otros hoteles que ya son clientes.

Las secciones acuñadas por St. Elmo con el tiempo se han expandido, y una sección que no debemos olvidar es la retención. La retención es esencial para cualquier negocio, y en **flipp** no es la excepción.

En general, es mucho más barato retener un cliente que adquirir uno nuevo.

Para los **clientes viajeros**:

El objetivo es asegurarse que los viajeros vuelvan a usar la plataforma cada vez más seguido.

La estrategia será:

- Mejorar la experiencia del usuario garantizando una navegación intuitiva de la plataforma.
- Descuentos o beneficios exclusivos para usuarios recurrentes, programa de lealtad.
- Enviar recordatorios, notificaciones sobre ofertas e información relevante a sus reservas.

Para los **clientes hoteleros**:

El objetivo será asegurarse que los hoteles consideren a **flipp** una herramienta indispensable para su negocio.

La estrategia será:

- Hacer foco en el soporte y la atención al cliente.
- Mantener la plataforma en constante evolución y mejorando cada día.
- Organizar talleres para mejorar indicadores de negocio de los hoteles apalancándose en información de **flipp**.

Para calcular el costo de adquisición de clientes (CAC) existen 3 ítems que forman parte de la fórmula.

CAC = (Costo de Marketing + Costos de Ventas) / Número de nuevos clientes.

Como vemos en el anexo de finanzas, estos valores son mensuales:

	Ítem	Costo (\$)
Costo de marketing		
	Publicidad en redes sociales	\$8.000
	Publicidad en buscadores (por ejemplo, Google AdWords)	\$6.000
	Creación de contenido (blogs, videos, etc.)	\$2.000
	Software de marketing (CRM, email marketing, etc.)	\$2.000
	Costos de SEO	\$2.000
		TOTAL \$20.000
Costo de ventas		
	Salarios y comisiones del equipo de ventas	\$12.000
	Software de ventas (CRM, herramientas de seguimiento, etc.)	\$4.000
	Capacitación de ventas	\$2.000
	Viajes y entretenimiento (para reuniones de ventas)	\$2.000
		TOTAL \$20.000
Cantidad de Clientes		8
CAC		\$5.000

En nuestro caso, estimando los costos de marketing en una media de \$20.000 al mes y los costos de venta en \$20.000, cuando tengamos la plataforma operativa podríamos fácilmente conseguir un CAC de \$5.000, que adelantando la siguiente sección nos deja muy bien posicionados.

Es importante mencionar que estos costos de marketing van a ser móviles a lo largo del tiempo, no siendo parte del costo desde el inicio del proyecto; sin embargo, se ubicaran de la manera descrita una vez que se tenga un producto para comenzar a ofrecer a los clientes. Estará en línea con el roadmap del proyecto. Como proyección esperamos lograr reducir el CAC, al momento que la plataforma se encuentre funcionando es objetivo pensar que comenzaremos

a andar por la vía del *flywheel* y la masa crítica de clientes vean el valor comprobado en otros.

Para continuar describiremos el *Customer Lifetime Value* de nuestros clientes hoteleros, sin ahondar en detalles que dejaremos para la sección financiera, podemos hacer el siguiente cálculo rápido:

CLTV = Ingreso por ese cliente x la vida útil de ese cliente en años.

Para nuestros cálculos utilizamos la media de cantidad de habitaciones en un hotel de cadena económica de los Estados Unidos, que es de 75 habitaciones (Statista Research Department, 2023).

Vale aclarar que a mayor categoría de hotel el número de habitaciones aumenta considerablemente, siendo los hoteles de lujo poseedores de más de 300 habitaciones en promedio.

El promedio de tarifa diaria (ADR) es de USD 115 para el mismo segmento de hoteles mencionado anteriormente y la participación de las reservas directas en las ventas es de 55%.

Tomando un fee de intermediador de 0.5% para la tokenización de las reservas, el cálculo termina viéndose de la siguiente manera. Para este ejercicio hemos simplificado la operación, quitando la promoción mencionada en el apartado anterior, quedándonos con el fee completo.

CLTV = (Háb. Promedio x ADR x 365 x Fee x Share direct booking) x 5 años de vida útil.

CLTV = (75 x \$115 x 365 x 0.5% x 55%) x 5 = \$43.287 por hotel

Vale aclarar que este monto sería en caso de que el hotel tokenice todas sus reservas.

La relación entre CLTV y CAC es un indicador clave para nuestro proyecto, pues este nos muestra la capacidad de generar ingresos y rentabilidad.

En el caso de nuestro proyecto, la relación entre CLTV y CAC nos da un ratio de **8:1** lo que se considera un negocio saludable, y también abre la posibilidad de aumentar la inversión en adquisición de clientes para acelerar el crecimiento de **flipp**.

3.5.2 Posicionamiento del producto

El producto será posicionado teniendo en cuenta estos cinco puntos.

- Innovación y tecnología: El principal mensaje del posicionamiento será la irrupción de la tecnología como aliada para romper con los problemas actuales de los hoteles.
- Reducción de Cancelaciones: Esta será la punta de lanza para las conversaciones con los hoteles, ellos quieren menos cancelaciones y nosotros podemos conseguirlas.
- Experiencia al cliente: Al potenciar la autogestión del usuario y generar un número menor de cancelaciones, hará que toda la cadena tenga menores roces que puedan dañar cualquiera de sus actores.
- Marketing disruptivo: Nuevas herramientas de marketing para poder apuntar a potenciales clientes surgen con la tokenización de las reservas.

3.5.3 Business Model Canvas

En esta sección profundizaremos de manera específica y breve en el *canvas* del modelo de negocio (*Diag. 6 - Business Model Canvas (Elab. propia)*)

3.5.3.1 Segmentos de clientes

Este proyecto apunta a dos tipos de clientes y usuarios como vimos anteriormente.

Del lado del suministro se encuentran los hoteleros, que son las personas a cargo de hoteles y cadenas de hoteles que están interesadas en maximizar sus ingresos, reducir los costos y aumentar la satisfacción de los clientes. Por la naturaleza, sin fronteras de este negocio, no importa el país en el cual esté el hotel; sin embargo, es importante que estos hoteles estén al menos integrados a un canal de ventas digital. Un ejemplo es el arquetipo armado en la sección de Product-Market fit.

Su contraparte son los viajeros, estos usuarios son aquellos que adquieren viajes por medios digitales principalmente y que están familiarizados con las compras online. Debido a restricciones legales de los hoteles, como mínimo tendrán 18 años de edad y no es tan importante su origen o nacionalidad, aunque tomaremos como referencia el arquetipo de viajero creado anteriormente.

El usuario viajero tiene características que lo hacen interesarse más por nuestro proyecto, como por ejemplo la necesidad de flexibilidad en sus viajes y quienes requieren encontrar ofertas de última hora. También existe un componente tecnófilo que lo atraerá a nuestra propuesta, facilitando la comunicación y entendimiento de la propuesta de valor, al igual que la capacidad de operar los NFTs de manera natural.

3.5.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor fue detallada anteriormente y a lo largo de todo el trabajo, pero es fundamental tener claridad para el entendimiento del proyecto.

La propuesta de valor dentro del modelo de negocio tiene en cuenta 2 tipos de usuarios: Hoteleros y viajeros.

Para los hoteleros, la propuesta consiste en generar ingresos extra cuando una reserva es vendida en el mercado secundario y la disminución de la tasa de cancelación. Con la disminución de la tasa de cancelación, los hoteleros generan mayores ingresos directos y reducen los costos para la atención al cliente. También los hoteleros podrán llegar a nuevos clientes gracias a la información pública que se encuentra en la blockchain y crear nuevas estrategias de marketing con ellos.

Otro beneficio para los hoteleros es la facilidad de la integración de este sistema y la actualización inmediata de datos.

Por otro lado, la propuesta de valor para los viajeros es que podrán disponer por completo de las reservas sin tener que preocuparse nunca más por políticas de cancelación que sean restrictivas.

También surge un nuevo negocio regulado por el mercado secundario para poder comprar, vender e intercambiar reservas sin penalidades. La experiencia del usuario para el viajero no tiene barreras de entrada y se acopla a los modos actuales de hacer las cosas sin necesidad de entender en profundidad que es una blockchain ni nada por el estilo.

3.5.3.3 Canales

En nuestro proyecto, los canales por los cuales acercaremos la propuesta de valor a los clientes es digital en forma de aplicaciones y sitios web.

Por un lado, contaremos con un backend para que los aliados hoteleros puedan gestionar todo lo inherente a la integración, incluyendo comisiones, reservas, información relevante para la toma de decisiones y un dashboard operativo para la gestión gerencial.

Por el otro, los usuarios viajeros contarán con una página donde podrán acceder a sus reservas guardadas en sus billeteras, y a la vez también podrán acceder desde ahí al mercado secundario para poder comprar, vender o intercambiar reservas.

3.5.3.4 Relación con clientes

Para este punto nos apoyaremos en fomentar la simbiosis de negocio entre el cliente y nosotros. Entendiendo que lo más importante es que los hoteles tengan muy claro los beneficios de trabajar con **flipp** crearemos una plataforma de backend para que el hotel pueda ver el estado de las reservas y acceda a un módulo completo de estadísticas. Allí es donde podremos mostrarle muy claramente los beneficios de **flipp**.

3.5.3.5 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso serán los fee de intermediación que pagarán los usuarios viajeros, tanto para el mercado primario como para el secundario. Estos se detallarán en el plan financiero y es del 0.5% del total de la reserva.

3.5.3.6 Recursos clave

Serán clave para el éxito de la plataforma 2 recursos principales y uno secundario.

Los acuerdos con los proveedores hoteleros serán lo más importante porque con ellos conseguimos lograr la intermediación, por otro lado, los contratos inteligentes que estarán involucrados en la tokenización de las reservas junto con su plataforma de integración.

Por último, la plataforma de mercado secundario será clave llegado el momento cuando tengamos el inventario y las ventas.

3.5.3.7 Actividades clave

Las actividades clave son:

- Desarrollar la plataforma: Crear toda la arquitectura de contratos inteligentes y las APIs que los conectaran. Crear la plataforma backend para los hoteles.
- Desarrollar los proveedores: No solo tener en cuenta a los hoteles, sino también al ecosistema de aplicaciones que los rodean, como los Channel Managers y otros.
- Administrar el efecto de Red: La clave de este proyecto está en lograr el efecto de red para generar un ecosistema y cambio del status quo de la industria, es importante fomentar el momentum e impulso que se consiga.
- Evangelizar la propuesta de valor: Encontrar las diferentes formas de contar los beneficios de la tecnología y cómo es beneficioso para todos los usuarios y clientes.
- Observar el mercado: Si bien no es un modelo fácilmente replicable y tiene barreras de entrada importantes, hay que estar atentos para entender hacia dónde va el mercado para poder acompañar con desarrollo de nuevos productos.

3.5.3.8 Socios clave

Los socios clave son bastante claros.

- Partners de tecnología: Porque sabemos que para llegar al inventario de los hoteles tenemos que pasar por varios actores de tecnología, hay que tener en cuenta la abundancia de los mismos.
- Partners blockchain: Si bien serán aliados tecnológicos, como los anteriores, es valioso separarlos para darles la relevancia que merecen. En este grupo se podrían mencionar a los organismos que engloban a las blockchain a utilizar, la comunidad del mismo, entre otros.
- Partners de marketing: Para mantenernos con el foco en el desarrollo del producto será importante el apoyo de aliados que acompañen al posicionamiento de la marca y la propuesta de valor. Por eso buscaremos aliados de marketing.

- Bancos y procesadores de pagos: Una alianza con este grupo nos permitirá trabajar de manera eficaz todo lo relacionado con la transaccionalidad de las reservas, pagos a proveedores y cobros.

3.5.3.9 Estructura de costos

Los costos de **flipp** tienen muchos gustos y colores. Los principales están agrupados de la siguiente forma:

- Costos operativos: Sueldos, equipamiento, gastos de representación, etc.
- Costos de tecnología: Lo podemos dividir en 3
 - Desarrollo de tecnología: Invertiremos en el desarrollo de la plataforma e integraciones. Esto se hará a través de equipos que complementen nuestras capacidades.
 - Costos fijos de tecnología: Costos de mantenimiento de infraestructura, herramientas de gestión, etc.
 - Costos variables: Aquí entran los que tienen que ver con el pago a la red blockchain por el uso de la misma, entre otros.
- Costos de marketing y publicidad: La inversión que se realice en marketing y posicionamiento de la propuesta de valor será muy importante para adquirir nuevos clientes.

3.6 Implementación del negocio

3.6.1 Equipo para corto y mediano plazo

El equipo fundador deberá contar como mínimo con estos perfiles

- CEO: Rol a tomar por el fundador. A su cargo tendrá el objetivo de armar equipo que transmita la visión de la empresa, la gestión y promoción con el exterior y la captación de capital. También en esta etapa iniciará será el principal vendedor de la propuesta de valor y experto de la industria turística.
 - Su sueldo rondará los USD 4.500 por mes
- CTO: Esta persona será clave para el éxito y funcionamiento del proyecto. Tendrá a su cargo la coordinación con los equipos de tecnología y, además, el desarrollo de la plataforma y contratos inteligentes que darán sustento a la propuesta de valor. Esta persona no solo sabrá de desarrollo de software tradicional sino que también deberá ser capaz de interpretar y aplicar tecnologías de la WEB3.
 - Su sueldo será el más alto en esta etapa por lo clave de su rol.
USD 6.000 por mes
- Head of blockchain: Esta posición reportará al CTO y tendrá en su *scope* la definición de las herramientas blockchain que se usen para construir.
 - Su sueldo rondará los USD 4.000
- Head of Legal: Esta persona velará por el cumplimiento de las diferentes regulaciones con las que nos encontraremos.
 - Salario: USD 3.000
- Head of Product: Este rol tendrá la misión de entender las necesidades del negocio, los clientes y los usuarios, ayudará a traducirlas y trabajará con el equipo de desarrollo para crear soluciones.
 - Salario: USD 3.000 por mes

Adicional a esos puestos de liderazgo debemos contar con desarrolladores de software, desarrolladores de blockchain, diseñadores, entre otros.

- Salario promedio: USD 3.000 por mes

Esta primera etapa contempla un costo operativo adjudicable a salarios de USD 35.500, tomando 5 personas para el equipo de desarrollo/diseño.

En el mediano plazo el equipo debe extenderse y se sumarán perfiles de Ventas, Marketing, Atención al cliente, Head de operaciones/COO y analistas de datos, y se complementarán las estructuras actuales.

3.6.2 Roadmap a 3 años

El avance del proyecto contará con múltiples hitos que no pueden faltar. Algunos son comunes para toda clase de compañías y otros son específicos para los objetivos de **flipp**.

- Año 1: Durante el primer año priorizaremos la captación de capital, el armado del equipo y el desarrollo de la plataforma. Se comenzará la operación desde Argentina, sus beneficios resultan de la cercanía, idioma, y mercado hotelero. Este primer destino nos permitirá realizar pruebas de concepto para validar presunciones del negocio y el producto.
 - Semestre 1
 - Formar el equipo
 - Crear un MVP no funcional de la plataforma como se describió anteriormente
 - Pulir la propuesta de valor
 - Desarrollar y probar los smart contracts de tokenización
 - Asegurar la financiación inicial
 - Semestre 2
 - Generar los primeros acuerdos con hoteles para las pruebas iniciales
 - Capturar user feedback de clientes y usuarios reales para generar ajustes en la propuesta.
 - Acciones de marketing fomentando el proyecto y generando *hype* en el mercado
- Año 2: Durante el segundo año profundizaremos en el crecimiento y la expansión de **flipp**. En este año, se expandirá la operación a otros

mercados al aliarnos con cadenas hoteleras globales. Mercados potenciales a explorar: España, Estados Unidos y Resto de Sudamérica.

- Semestre 3
 - Lanzamiento público de la plataforma de compra/venta.
 - Expansión del equipo de contratación de hoteles.
 - Seguiremos capturando feedback de los usuarios para iterar el producto.
- Semestre 4
 - Aumentar el volumen de hoteles integrados con alianzas estratégicas.
 - Asegurar financiación para continuar el crecimiento.
- Año 3: El tercer año estará dedicado a la consolidación y diversificación.
 - Semestre 5
 - Consolidaremos la presencia en los mercados principales mientras exploramos nuevos.
 - Expandiremos la propuesta de valor más allá en la cadena de distribución, comenzando con el ofrecimiento B2C.
 - Semestre 6
 - Seguir mejorando la plataforma basándonos en feedback y explorando otros productos tokenizables.
 - Planificar un plan para mantener a la empresa como incumbente en su área de especialidad.

3.6.3 *Objetivos, Misión, Visión y Valores de la compañía*

Los objetivos de la empresa tienen varios frentes a detallar.

- Producto: Crear una plataforma segura, eficiente y viable.
- Clientes: Crecer en el número de hoteles que utilicen la solución.
- Finanzas: Que la empresa posea los recursos necesarios para que sea financieramente saludable y se convierta en un negocio sustentable.
- Marca: Construir una marca confiable, innovadora y que sea el reflejo de los valores de **flipp**.

Misión:

La misión de **flipp** es “Revolucionar la industria hotelera al introducir la tokenización de las reservas a través de tecnología blockchain. Nos esforzamos por proporcionar una plataforma transparente, segura y eficiente que permita a los hoteles mejorar su rentabilidad y reducir las tasas de cancelación, al mismo tiempo que ofrece a los viajeros una mayor flexibilidad y control en sus reservas.”

Visión:

La visión de **flipp** es “Ser el líder global en tokenización de reservas turísticas, cambiando la forma en que se realizan las transacciones en la industria de la hospitalidad. En el futuro vemos a todos los hoteles del mundo usando **flipp** como un aliado estratégico, y a viajeros disfrutando de los beneficios de la tecnología.

Valores:

Creemos que los valores no son solo palabras en una página web o una pared en una oficina, sino que deben ser vividos y demostrados a lo largo de la organización, tanto dentro como fuera de **flipp**.

Como en **flipp** no hacemos las cosas como los demás, nosotros no tenemos decálogo de valores. El nuestro es un pentálogo.

- **Innovadores:** Con el desafío constante del status quo impulsaremos el cambio a cada paso que demos, buscaremos nuevas formas de solucionar problemas para nuestros clientes.
- **User-centric:** Sin nuestros usuarios no somos nada, hacemos todo pensando en ellos.
- **Transparentes:** No hay letra chica. No hay malos entendidos. Nuestra plataforma es un reflejo de nuestra honestidad brutal.
- **Íntegros:** Porque no se puede crear relaciones a largo plazo sin ella, nos esforzamos por construir relaciones duraderas.
- **Sostenibles:** No solo buscamos negocios saludables, sino que también queremos comunidades saludables. Nuestro impacto en las comunidades y en el medio ambiente es positivo.

3.6.4 Tamaño de mercado

Teniendo en cuenta la industria, nuestro proyecto y las expectativas que hemos desarrollado a lo largo de este trabajo podemos estimar el TAM, SAM y SOM de **flipp**.

El TAM, o *Total Addressable Market*, es el tamaño que tiene nuestro mercado objetivo. Para **flipp**, este TAM como referimos en los primeros capítulos es de 479 mil millones de dólares anuales que cubre todas las transacciones hoteleras en el mundo. Este mercado total, si bien es muy atractivo, es un ideal inalcanzable, para eso debemos seguir acotando el mercado.

El SAM, o *Serviceable Addressable Market*, es el mercado que podemos cubrir con la propuesta y modelo de negocios actuales. Para el caso de **flipp**, el SAM se reduce a aquella población que compra online y paga de manera digital, esto reduce el mercado a un 78% como mencionamos anteriormente. El SAM entonces es de 260 mil millones de dólares. Ahora bien, para poder argumentar el potencial de **flipp** debemos enfocarnos en el mercado que puede afrontar en el corto o mediano plazo.

El SOM, o *Serviceable Obtainable Market*, se refiere al mercado que podemos obtener en el corto o mediano plazo. Para **flipp**, aquí debemos tener en cuenta donde iniciaremos operaciones y los planes de expansión en los primeros años.

Como mencionamos, comenzaremos la operación en Argentina y buscaremos la expansión a los principales mercados, abocándonos a las alianzas con cadenas hoteleras.

Para calcular el SOM podemos partir del SAM que es una métrica global, y reducirla a la oferta hotelera de los países en los primeros años de operación.

En Sudamérica, Norteamérica y España hay alrededor de 55 mil hoteles de tres o más estrellas. (Hoteltur, 2019). Sobre ese valor se estima que para el tercer año de vida se haya contratado a 1500 hoteles.

Este valor multiplicado por la tasa de reservación directa y la tasa de check-in nos deja un SOM de 1.9 mil millones en ventas hoteleras.

Sobre eso podremos capturar un porcentaje de 0.5% en concepto de fee. Lo que deja un potencial al tercer año de casi 10 millones.

3.7 Condiciones para la viabilidad del negocio

3.7.1 Viabilidad financiera - Modelo de ingresos, beneficios y costos

Tal como desarrollamos a lo largo de los capítulos anteriores de este trabajo, la oportunidad que trae este proyecto consigo es muy grande, para poder ejemplificar vamos a utilizar un modelo financiero conservador.

3.7.1.1 Ingresos

Los ingresos de **flipp** como mencionamos anteriormente, se basan en un fee de intermediación, el cual tendrá escalas durante los primeros años del proyecto hasta alcanzar el 0.5% sobre el total de la reserva.

Cosechará revenue a través de dos medios, la tokenización de reservas nuevas y de la intermediación en el intercambio en el mercado secundario

Para llegar al cálculo de los ingresos debemos tomar en cuenta los siguientes datos.

Mercado global de hoteles: Actualmente, hay 187.000 hoteles y el número crece un 2% anualmente. (Statista et al., 2022)

Share de reservas directas: Los especialistas declaran que el 55% de las reservas son hechas en canales directos del hotel. (Consejo Mundial de Turismo, 2023). Si bien creemos que el porcentaje aumentará, la proyección se hizo con 55% durante los 7 años proyectados.

Tasa de check-in: Este valor es el porcentaje de reservas que no son canceladas, para el cálculo se usó una media de 70% de check-ins. (Prieto, 2022) En la proyección se implementa una mejora anual de 1%

ADR: El *Average Daily Rate* es el promedio de tarifa diaria que pagan los clientes de un hotel por habitación. El promedio en los Estados Unidos y Europa es de USD 115. Se aplica un aumento de 1,5% anual teniendo en cuenta la inflación promedio de los Estados Unidos previa a la pandemia de 2020. (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2023)

Cantidad promedio de habitaciones por hotel: De acuerdo a la información disponible, el promedio de habitaciones por hotel es de 75 habitaciones. (Statista Research Department, 2023)

Market share: Es la cantidad de hoteles que se esperan tener contratados al fin de cada año.

Estado de Resultados de Gestion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mercado Global (hoteles)	187.000	190.740	194.555	198.446	202.415	206.463	210.592
Variacion (%)		2%	2%	2%	2%	2%	2%
Share de reservas directas	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Tasa de check-in	70%	71%	72%	73%	74%	75%	76%
ADR	\$115	\$117	\$118	\$120	\$122	\$124	\$126
US inflation		1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Avg. Rooms #	75	75	75	75	75	75	75
Dias de ventas en año	90	365	365	365	365	365	365
Market Share fin de año (hoteles)	50	400	1.500	4.500	8.000	15.000	20.000
Market Share (%)	0,03%	0,21%	0,77%	2,27%	3,95%	7,27%	9,50%
Q de Reservas Minted	129.938	4.275.975	16.260.750	49.459.781	89.133.000	169.382.813	228.855.000
Q de Transacciones Mercado Secundario (3%)	0	128.279	487.823	1.483.793	2.673.990	5.081.484	6.865.650
Comision Reservas Minted	0,25%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Comision Mercado Secundario	0,0%	0,0%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Variacion % Reservas		3291%	380%	304%	180%	190%	135%
Costo blockchain x transaccion	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002
Ingresos	\$37.357	\$2.495.566	\$9.921.509	\$30.630.592	\$56.028.341	\$108.069.868	\$148.204.615
<i>Ingresos reservas creadas</i>	\$37.357	\$2.495.566	\$9.632.533	\$29.738.439	\$54.396.447	\$104.922.202	\$143.887.976
<i>Ingresos mercado Secundario</i>	\$0	\$0	\$288.976	\$892.153	\$1.631.893	\$3.147.666	\$4.316.639
<i>Variacion (%)</i>		6580%	298%	209%	83%	93%	37%

Por lo que podemos ver, el crecimiento constante en la cantidad de hoteles apalancado con un efecto de red poderoso permite generar ingresos por encima de los USD 148 millones en el séptimo año.

Ahora analicemos los costos.

3.7.1.2 Costos

Los costos de **flipp**, al igual que los ingresos, crecerán a lo largo de los años, pero en una tasa significativamente menor. De todas formas, para el ejercicio se utilizó un crecimiento de costos que toma en cuenta el crecimiento esperado en nómina, inversión por crecimiento y ventas. En los primeros años, los costos estarán relacionados con los siguientes ítems:

Costos	-\$1.474.026	-\$3.156.936	-\$6.569.409	-\$13.358.924	-\$27.610.966	-\$36.579.443	-\$53.946.703
<i>Costos operativos</i>	-\$1.474.000	-\$3.156.055	-\$6.566.060	-\$13.348.735	-\$27.592.604	-\$36.544.551	-\$53.899.559
<i>COGS (costos por transaccion)</i>	-\$26	-\$881	-\$3.350	-\$10.189	-\$18.361	-\$34.893	-\$47.144
<i>Variacion (%)</i>		114%	108%	103%	107%	32%	47%

Dentro de los costos operativos se incluyeron Salarios, costes de tecnología, Marketing, Legales, Servicios profesionales y se incluyó un porcentaje para otros gastos no contemplados.

3.7.1.3 Indicadores económicos y financieros

Para poder saber si el proyecto es viable financieramente hablando debemos interiorizarnos con algunos de los principales indicadores económicos y financieros.

Veremos la tasa interna de retorno y el valor actual neto.

Pero antes debemos establecer cuál es la tasa de descuento a tomar, para eso podemos utilizar la fórmula de costo medio ponderado de capital o *WACC* por sus siglas en inglés.

La fórmula para saber el *WACC* es la siguiente:

$$WACC = K_e (E/(E + D)) + K_d (1 - T) D/(E + D)$$

Para la cual solo utilizaremos la primera parte por haber proyectado la utilización solo de capital y nada de deuda.

Entonces los componentes de la fórmula quedan así:

K_e = Es la tasa de costo de capital. Utilizaremos *CAPM* para obtenerla

E = Monto de capital aportado por los accionistas. En nuestro caso el del 100% de los costos estimados para el primer año, es decir USD 1.000.000

D = Será cero por no haber deuda inicial

$$K_e = R_f + \beta_i * (R_p)$$

R_f = La tasa *Risk Free*, esta tasa es la equivalente a la tasa de interés a 10 años del tesoro estadounidense. Actualmente de 4%.

R_p = Es la tasa de riesgo premium que el mercado espera. Es la diferencia entre la expectativa de mercado y la *Risk Free* Para nuestro ejercicio y basándonos en datos históricos podemos tomar un premium de 7.5%

β_i = Es la representación numérica de la potencial volatilidad de una acción o la sensibilidad a cambios en el mercado. Para una industria como la nuestra,

con el tipo de tecnología que implementaremos, es saludable tomar un β alto, que representa alta sensibilidad. En nuestro modelo usaremos un β de 1.7.

Por lo cual la fórmula de tasa de descuento queda así:

$$WACC = (Rf + \beta_i * Rp) * 1$$

$$WACC = (4\% + 1.7 * 7.5\%) * 1$$

$$WACC = 16,75 = Tasa\ de\ Descuento$$

Para calcular la VAN se utiliza la tasa de descuento y los flujos de fondos de cada año:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Teniendo en cuenta los siguientes flujos de fondos podemos calcular el VAN y los saldos actualizados a la tasa de descuento.

	1	2	3	4	5	6	7
Flujo de fondos	-\$1.436.669	-\$661.370	\$3.352.100	\$17.271.668	\$28.417.375	\$71.490.424	\$94.257.912
Saldo actualizado	-\$1.436.669	-\$485.211	\$2.106.426	\$9.296.227	\$13.100.851	\$28.229.718	\$31.880.094
Saldo actualizado acumulado	-\$1.436.669	-\$1.921.880	\$184.546	\$9.480.773	\$22.581.625	\$50.811.343	\$82.691.436

VAN = Valor actual neto de nuestro proyecto es de **USD 82.897.554**

Al saber el VAN podemos calcular la tasa interna de retorno.

TIR = 207%

De acuerdo a todo lo comentado en este último capítulo, la inversión inicial necesaria es de USD 1.000.000 y el punto de quiebre se consigue en el tercer año de ejercicio.

3.7.2 Principales Riesgos y estrategia de cobertura

Es hora de hablar de los riesgos, más allá de los inherentes a cualquier inversión, proyecto o negocio.

Problemas para atraer hoteles

El proyecto requiere para que funcione un nivel de adopción en los hoteles y una escala proyectada grande. Uno de los desafíos más grandes y riesgosos que tendremos es comunicar la propuesta de valor a los *partners* hoteleros para que se sumen a la plataforma.

El nivel de inversión es muy grande como para esperar a tener la plataforma lista para contactar a los hoteles. Es por eso que gran parte del trabajo de la puesta en marcha es buscar inversores y *partners* estratégicos que acompañen al proyecto.

Buscaremos *partners* que inviertan y/o se comprometan a la adopción de la tecnología para sus fases de lanzamiento, desde el primer día.

Complejidad técnica de aplicación de la tecnología

En este proyecto se emplearán tecnologías que aún están en desarrollo como determinadas blockchains, smart contracts y más. Es por eso que debemos crear planes de contingencia por si alguna de estas fallara o quedará fuera de uso.

Tendremos sistemas de redundancia de la información que almacene copias de los datos de la blockchain de manera segura y a modo de *backup*.

Riesgos inherentes a la industria

Tal como hablamos anteriormente, la industria turística tiene sus complejidades que la hacen maleable ante eventos cataclísmicos como fue la pandemia de 2020. (Consejo Mundial de Turismo, 2023,)

Para evitar situaciones donde la situación de una determinada región impacte negativamente el turismo debemos bregar desde el primer día en la diversificación del producto hotelero con el que se trabaje.

Es una práctica que utilizan la mayoría de las grandes empresas de tecnología del mundo y es una práctica comúnmente recomendada para toda clase de inversión.

Riesgos relacionados con la privacidad y los datos

En el negocio en el que nos involucraremos es el negocio de la información y trabajar de una manera segura todo lo relacionado con datos de los usuarios es una obligación.

Las *blockchain* son por definición seguras, pero no por eso debemos descuidar todos los demás aspectos de la empresa. Tanto la información de los hoteleros como la de los usuarios es necesario que sea almacenada bajo un régimen de seguridad ineludible.

3.7.3 Aspectos Legales y regulatorios

Para que este proyecto vea la luz del día debemos tomar algunas decisiones para la creación de la empresa.

Para el día 1, la empresa será incorporada en Argentina registrada como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), este régimen en la ley argentina nos permite empezar a operar rápidamente con trámites ágiles. También nos permite administrar el porcentaje de participación de cada accionista. (*Ley Simple: Sociedad Por Acciones Simplificada (SAS), 2023*)

También debemos explorar la posibilidad de abrir una sociedad en el extranjero en caso de querer administrar capital directamente desde otro país.

Desde el comienzo, inclusive antes de iniciar, buscaremos asesoramiento legal y counseling específico para estos temas legales y contables.

En parte, los términos regulatorios a los cuales debemos atender nuestra actividad no son tan diferentes a los que tuviera que hacer cualquier otra empresa de tecnología que inicia actividades.

Algo que es necesario remarcar en lo regulatorio es que **flipp** no venderá las reservas de turismo, sino que siempre será a través de su *partner* hotelero, por lo que no hay una intermediación con el usuario final. Esto principalmente implica que no debemos regirnos bajo la Ley Nacional 18.829, que indica que determinadas actividades relacionadas con el turismo deben estar inscriptas y conformarse bajo una serie de requisitos especiales. (Ley 18829, 1970)

Otro punto en el marco regulatorio que tendremos en cuenta son las leyes de protecciones de datos como el GDPR de la Unión Europea, tal como mencionamos en la sección anterior, la seguridad de los datos es nuestra prioridad y las leyes locales e internacionales sobre las cuales operemos tendrán prioridad siempre.

4. Conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos atravesado múltiples datos, variables y piezas de información que por sí solas no dicen mucho, pero en conjunto forman un rompecabezas claro.

Estas piezas del rompecabezas son complejas. Llevar a cabo un proyecto como **flipp** no es tarea simple, como todas las cosas que valen la pena perseguir en la vida. El beneficio está ahí para aprovecharlo.

Una de las cosas más trascendentales que se destacan de **flipp** es la visión de cambiar el *status quo* desafiando los estándares de la industria turística desde su distribución.

flipp se planta en un mercado casi infinito, sin fronteras reales gracias a su modelo de negocio, apuntando a todos aquellos hoteles que están medianamente tecnologizados.

Los llevaremos al siguiente nivel transformando su lucha contra la tasa de cancelación en una oportunidad de fidelizar y retener los clientes, a la vez que maximizan el revenue.

Deberemos formar un equipo capaz de llevar este proyecto a la realidad, este equipo tendrá experiencia no solo en la tecnología sino también en la industria.

Nos presentaremos al mundo como una marca innovadora e invitaremos a los hoteles a sumarse al proyecto desde el inicio a través de nuestra participación en eventos de la industria y presencia en las redes sociales de negocios.

Esperamos resultados positivos y el *break-even* desde el segundo año en funcionamiento. Para lograrlo debemos evangelizar la industria con nuestra propuesta de valor.

Las entrevistas realizadas fueron un llamado a la realidad, hablar con los usuarios permitió ajustar la propuesta de valor al haber corroborado los *pain-points* y las oportunidades. Nunca debemos subestimar el poder de hablar con los usuarios. Muchas empresas no logran su *product-market fit* justamente por eso, crean productos complejos que al final nadie quiere.

En **flipp** trabajaremos duro para que eso no ocurra.



Universidad de
San Andrés

5. Referencias bibliográficas

- Behsudi, A. (2020, 12). *Impact of the Pandemic on Tourism – IMF F&D*. International Monetary Fund. Retrieved June 10, 2023, from <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2020/12/impact-of-the-pandemic-on-tourism-behsudi#>
- Consejo Mundial de Turismo. (2023). Reporte de Impacto Economico 2022/2023. *EIR*. <https://wttc.org/research/economic-impact>
- De Brito, C. (2022, June 16). *Non-refundable hotel rates and...* Connecting Travel. Retrieved July 10, 2022, from <https://www.connectingtravel.com/features/non-refundable-hotel-rates-and-advance-bookings-are-returning>
- d-edge Hospitality Solutions. (2019). *HOW ONLINE HOTEL DISTRIBUTION IS CHANGING IN EUROPE*. D-EDGE. Retrieved June 18, 2023, from <https://www.d-edge.com/how-online-hotel-distribution-is-changing-in-europe/>
- Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013, Mayo 01). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. SciELO México. Retrieved June 3, 2023, from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es
- Doyle, C. (2011). *A Dictionary of Marketing*. Oxford Quick Reference. 10.1093/acref/9780199590230.001.0001

- Flybondi Prensa. (2022, September 22). *Flybondi se une con Travel X para transformarse en la primera aerolínea del mundo en ofrecer NFTickets*. Flybondi. Retrieved May 26, 2023, from <https://flybondi.com/ar/prensa/Noticias/flybondi-se-une-con-travel-x-para-transformarse-en-la-primera-aerolinea-del-mundo-en-ofrecer-nftickets>
- Friis, R., & Yu, T. (2022, February 23). *Personas – A Simple Introduction | IxDF*. The Interaction Design Foundation. Retrieved August 8, 2023, from <https://www.interaction-design.org/literature/article/personas-why-and-how-you-should-use-them>
- Granados, N. F., Kauffman, R. J., & King, B. (2008). How Has Electronic Travel Distribution Been Transformed? A Test of the Theory of Newly Vulnerable Markets. *Journal of Management Information Systems*, 25(2), 75-96. 10.2753/MIS0742-1222250204
- Hosteltur. (2019, August 23). *Ranking de todos los hoteles del mundo por continentes y estrellas*. Hosteltur. Retrieved August 9, 2023, from https://www.hosteltur.com/130754_ranking-de-todos-los-hoteles-del-mundo-por-continentes-y-estrellas.html
- Ley 18829. (1970). Jus.gob.ar. Retrieved July 9, 2023, from <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27128/norma.htm>
- Ley simple: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). (2023). Argentina.gob.ar. Retrieved July 9, 2023, from <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

- Masters, B., & Thiel, P. (2014). *Zero to One: Notes on Startups, Or How to Build the Future*. Crown.
- Moore, G. A. (2002). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. HarperCollins.
- Moore, J., & Cagan, M. (2022, September 23). *Changing How You Decide Which Problems To Solve - Silicon Valley Product Group*. Silicon Valley Product Group. Retrieved October 25, 2022, from <https://www.svpg.com/changing-how-you-decide-which-problems-to-solve/>
- Narayanan, A., Bonneau, J., Felten, E., Miller, A., & Goldfeder, S. (2016). *Bitcoin and Cryptocurrency Technologies: A Comprehensive Introduction*. Princeton University Press.
- Önder, I., & Treiblmaier, H. (n.d.). Blockchain and tourism: Three research propositions. *Annals of Tourism Research*, 72(1), 180-182. 10.1016/J.ANNALS.2018.03.005
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (T. Clark & Y. Pigneur, Eds.). Wiley.
- Parte-Esteban, L., & Alberca-Oliver, P. (2013, Sep 05). Determinants of technical efficiency in the Spanish hotel industry: regional and corporate performance factors. *Current issues in Tourism*, 18(4), -. Taylor & Francis Online. 10.1080/13683500.2013.800029
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. Free Press.

- Prieto, M. (2022, September 5). *The State of Online Travel Agencies — 2022*. Travel Tech Essentialist. Retrieved October 24, 2022, from <https://traveltechessentialist.substack.com/p/the-state-of-online-travel-agencies-b86>
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. Free Press.
- Schneider, A. (2022, March 24). *Three NFT (and blockchain) travel use cases to look out for - TNMT*. Travel and Mobility Tech. Retrieved July 10, 2022, from <https://tnmt.com/nfts-in-travel/>
- Semick, J. (2022). *Find Product-Market fit faster: Lessons for Product Managers*. ProductPlan. productplan.com
- Statista. (2021). *Ranking de las 10 mayores cadenas hoteleras del mundo en 2021, por número de habitaciones*. <https://es-statista-com.eza.udes.edu.ar/estadisticas/598561/grupos-hoteleros-en-el-mundo-segun-numero-de-habitaciones/>
- Statista. (2022, 3 1). *Hotels - Worldwide*. Statista. Retrieved July 10, 2022, from <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/worldwide#revenue>
- Statista, Hotel Management, Forbes, & STR Global. (2022, 1 1). *Hotel industry worldwide*. *statista*, 1-29.
- Statista Research Department,. (2023, 04 21). *Average number of rooms per hotel in the U.S. 2017-2020, by chain type*. Statista. Retrieved 07 02, 2023, from <https://www.statista.com/statistics/823786/average-number-of-rooms-per-hotel-by-chain-type>

STR. (2023, February 3). *U.S. Hotels - 2022 Commentary* | STR. STR Global.

Retrieved July 2, 2023, from

<https://str.com/data-insights-blog/us-hotels-2022-commentary>

Theodosi, N. (n.d.). How Will Web 3.0 Transform the Industry? *WWD*, 1(1), 9-9.

Tourism Insights. (2022, 05 13). *New era*. A New Era of Travel: The Future of

Tourism in a Post-Pandemic World. Retrieved 06 10, 2023, from

<https://www.linkedin.com/pulse/new-era-travel-future-tourism-post-pandemic-world-tourism-insights/>

Travel Singularity; Shiji Group. (2021, 6 1). The Current State of Technology in

Hotels and the way forward. *Travel Singularity*.

<https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/1250394/reasons-hotels-use-new-tech-worldwide/>

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2023). *Current US Inflation Rates: 2000-2023*.

U.S. Bureau of Labor Statistics. Retrieved July 8, 2023, from

<https://www.bls.gov/>

Universidad de
San Andrés

6. Anexos

6.1 Proyección financiera de 7 años

Estado de Resultados de Gestion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mercado Global (hoteles)	187.000	190.740	194.555	198.446	202.415	206.463	210.592
Variacion (%)		2%	2%	2%	2%	2%	2%
Share de reservas directas	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Tasa de check-in	70%	71%	72%	73%	74%	75%	76%
ADR	\$115	\$117	\$118	\$120	\$122	\$124	\$126
US inflation		1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Avg. Rooms #	75	75	75	75	75	75	75
Dias de ventas en año	90	365	365	365	365	365	365
Market Share fin de año (hoteles)	50	400	1.500	4.500	8.000	15.000	20.000
Market Share (%)	0,03%	0,21%	0,77%	2,27%	3,95%	7,27%	9,50%
Q de Reservas Minted	129.938	4.275.975	16.260.750	49.459.781	89.133.000	169.382.813	228.855.000
Q de Transacciones Mercado Secundario (3%)	0	128.279	487.823	1.483.793	2.673.990	5.081.484	6.865.650
Comision Reservas Minted	0,25%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Comision Mercado Secundario	0,0%	0,0%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Variacion % Reservas		3291%	380%	304%	180%	190%	135%
Costo blockchain x transaccion	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002
Ingresos	\$37.357	\$2.495.566	\$9.921.509	\$30.630.592	\$56.028.341	\$108.069.868	\$148.204.615
Ingresos reservas creadas	\$37.357	\$2.495.566	\$9.632.533	\$29.738.439	\$54.396.447	\$104.922.202	\$143.887.976
Ingresos mercado Secundario	\$0	\$0	\$288.976	\$892.153	\$1.631.893	\$3.147.666	\$4.316.639
Variacion (%)		6580%	298%	209%	83%	93%	37%
Costos	-\$1.474.026	-\$3.156.936	-\$6.569.409	-\$13.358.924	-\$27.610.966	-\$36.579.443	-\$53.946.703
Costos operativos	-\$1.474.000	-\$3.156.055	-\$6.566.060	-\$13.348.735	-\$27.592.604	-\$36.544.551	-\$53.899.559
COGS (costos por transaccion)	-\$26	-\$881	-\$3.350	-\$10.189	-\$18.361	-\$34.893	-\$47.144
Variacion (%)		114%	108%	103%	107%	32%	47%
Flujo de fondos	-\$1.436.669	-\$661.370	\$3.352.100	\$17.271.668	\$28.417.375	\$71.490.424	\$94.257.912
Operating Income %	-3845,78%	-26,50%	33,79%	56,39%	50,72%	66,15%	63,60%

6.2 Principales indicadores financieros

	1	2	3	4	5	6	7
Flujo de fondos	-\$1.436.669	-\$661.370	\$3.352.100	\$17.271.668	\$28.417.375	\$71.490.424	\$94.257.912
Saldo actualizado	-\$1.436.669	-\$485.211	\$2.106.426	\$9.296.227	\$13.100.851	\$28.229.718	\$31.880.094
Saldo actualizado acumulado	-\$1.436.669	-\$1.921.880	\$184.546	\$9.480.773	\$22.581.625	\$50.811.343	\$82.691.436

Tasa de descuento (CAPM)	16,75%
NPV (VAN)	\$82.897.554
TIR	207%

6.3 Costos Operativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costos operativos							
Salarios	102000	2295000	4930000	10540000	22440000	29750000	44030000
Costos tecnológicos	50000	190141	578345	1042254	1980634	2676056	4014085
Marketing	200000	300000	360000	432000	518400	622080	746496
Legales y compliance	50000	60000	72000	86400	103680	124416	149299
Servicios profesionales	20000	24000	28800	34560	41472	49766	59720
Otros gastos	134000	286914	596915	1213521	2508419	3322232	4899960

6.4 Análisis comparativo Mejora de revenue

Mejora revenue Hotelero	Tradicional		con flipp	
	Directo	Intermediarios	Directo	Intermediarios
Avg. Rooms #		75	75	75
ADR		\$115	\$115	\$115
Share de reservas		55%	45%	65%
Tasa de check-in		70%	70%	80%
Dias de ventas en año		365	365	365
% de Comision		0%	30%	30%
Fee Mercado secundario			\$491	
Habitaciones ocupadas x canal		10.539	8.623	14.235
Revenue total		\$1.212.028	\$991.659	\$1.637.516
Net Revenue		\$1.212.028	\$694.162	\$539.903
RevPar		\$81	\$81	\$92
NetRevPar		\$81	\$56	\$92
Share de Net Revenue		63,58%	36,42%	75,20%
Aumento por flipp en el NR				14,23%
Diferencial por flipp				\$271.230

6.5 Customer Acquisition Cost

Año 1	Ítem	Costo (\$)
Costo de marketing		
	Publicidad en redes sociales	\$50.000
	Publicidad en buscadores (por ejemplo, Google AdWords)	\$37.500
	Creación de contenido (blogs, videos, etc.)	\$12.500
	Software de marketing (CRM, email marketing, etc.)	\$12.500
	Costos de SEO	\$12.500
	<i>TOTAL</i>	\$125.000
Costo de ventas		
	Salarios y comisiones del equipo de ventas	\$75.000
	Software de ventas (CRM, herramientas de seguimiento, etc.)	\$25.000
	Capacitación de ventas	\$12.500
	Viajes y entretenimiento (para reuniones de ventas)	\$12.500
	<i>TOTAL</i>	\$125.000
		125000
Cantidad de Clientes		50
CAC		\$5.000



 Universidad de
San Andrés

6.6 Customer Lifetime Value

Customer Lifetime Value	
	CLTV = Ingreso x periodicidad x cantidad de años
Hotel mediano	75 habitaciones
	\$115 ADR
	30 días
	0,5% Fee
	55% Share directo
	\$712 Mensual
	12 meses
	5 años juntos
	\$42.694 CLTV
	\$43.287 CLTV 365 días * 5 años

Relación CLTV/CAC

CLTV / CAC = \$43.287/\$5.000

8,7

Universidad de
San Andrés