



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Modelo de negocios TripPal

Autor: Gorin Sebastián

DNI: 29752566

Victoria, Buenos Aires, 2019

MBA

Modelo de Negocios



Trabajo Final de Graduación

Gorin Sebastián

DNI: 29.752.566

Resumen Ejecutivo - TripPal

659 Millones de personas viajan todos los años por turismo alrededor del mundo, con un crecimiento de la industria interanual mayor al 4% a lo largo de los últimos 8 años.

Uno de las principales actividades de estas personas durante sus viajes, es utilizar diversos servicios de Tours Guiados con el fin de sacar el mayor provecho a su tiempo limitado de vacaciones. Estas experiencias siguen siendo servicios estandarizados, mientras que el mundo evoluciona hacia la personalización acorde a las preferencias y gustos de las personas.

En este contexto nace la oportunidad de TripPal, un marketplace de tours guiados gratuitos y privados cuyo fin es brindar a los usuarios la mejor experiencia de Tours Guiados acercándoles un amplio abanico de ofertas de experiencias personalizadas; podrán no sólo optar por tours a medida acorde a sus gustos, sino que podrán elegir el guía turístico según sus preferencias en base a un sistema de reviews y valoración cooperativo entre los usuarios TripPal.

El negocio requiere de una inversión inicial de USD 1.186.500 que serán invertidos en el desarrollo de la aplicación, y la gestión operativa, donde el foco principal será la estrategia de marketing a fin de generar adoption de tanto la demanda como oferta. Se espera lograr una TIR de 60% con un valor compañía de USD 41MM de dólares y un VAN proyectado a 5 años de USD 3.5MM.

La Oportunidad de Negocio

Más de 1.300MM de personas viajan en el año, y un 53% de ellas lo hacen para disfrutar de sus vacaciones, momento en que invierten gran parte de sus ahorros para recorrer el mundo, nuevas experiencias y culturas, de una manera relajada, divertida y enriquecedora. Para lograr esto, las personas cada vez investigan más y buscan herramientas que les permitan conocer las ciudades que visitan, que lugares recorrer y que experiencias vivir.

Durante este proceso, las personas quieren vivir la mejor experiencia con el menor esfuerzo y lograr llegar a conocer en detalle ciudades, lugares y culturas. Para esto, hoy existen diversas empresas de Tours guiados y de Free Tours, pero estas empresas pese a dar un panorama de las ciudades y culturas, no logran escalar, y principalmente, no logran brindar la mejor experiencia a los turistas acorde a sus necesidades y ganas de comerse el mundo en este período de “vacaciones *mode on*”.

Bajo este contexto la oportunidad surge de crear un Marketplace de Tours personalizados para cada cliente que logre atacar esta necesidad, donde se pretende la máxima experiencia, de forma económica, fácil y accesible para todos los viajeros/turistas.

El modelo de negocio, se apalanca sobre dos servicios que se complementan entre sí, generando sinergias amplificadoras, ambos bajo el concepto crítico de la personalización:

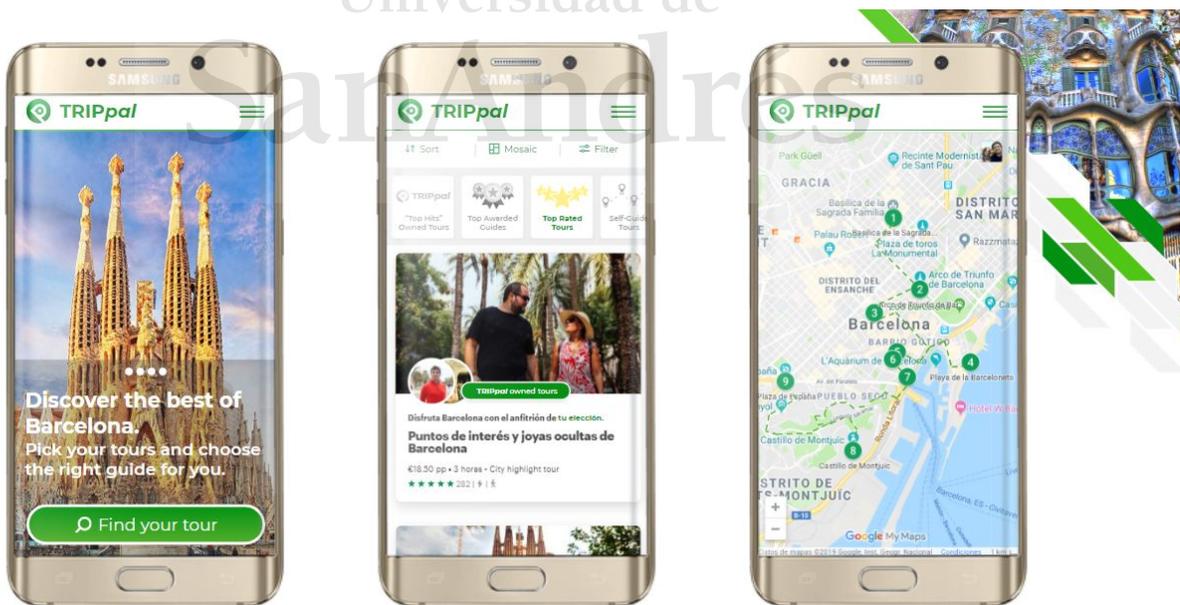
- **Free Tours 24x7:**

Brindar diversidad de tours temáticos vía una app & site webmobile para que en todas las ciudades del mundo, una persona pueda encontrar tours a su medida, tanto en tiempo como en intereses culturales. Con este servicio se busca escalabilidad y masividad de usuarios (Turistas) en la plataforma y el modelo de generación de revenues se basará en venta de publicidad.

- **Guided Tours Marketplace:**

El servicio del Guided Tours Marketplace, busca juntar viajeros con guías turísticos locales. De esta forma los usuarios podrán acceder a una experiencia más completa de Tour con guías locales, asegurando su calidad en base a un sistema de reviews/recomendaciones que irán acumulando los guías. Este sistema de recomendaciones o reviews es una herramienta social que permite a los turistas compartir sus experiencias con la comunidad, y de cara a la oferta, exige a los guías maximizar sus experiencias para obtener buenas reviews y así monetizar más.

Este servicio será un servicio premium donde cada guía determinará el valor a cobrar por sus tours, y se hará un revenue share 25% TripPal - 75% Guía. En caso que el guía decida hacer tours gratuitos “a la gorra”, se le cobrará un fee de USD 3 por cada persona que se inscriba a sus tours, sin importar el valor final que el guía perciba de los usuarios.



Choose your ideal tour based on your preferences. Experience our **“Top Hits” owned tours**, or choose a **private tour** with our local certified guides, or even take your **self-guided tour** for free. **Your tour, your budget, your way!**

5. Análisis de la Industria y el mercado objetivo.

Durante los últimos años, el turismo ha crecido de manera continua y con una profunda diversificación a través de nuevos destinos cada año. Es uno de los sectores económicos que crecen con mayor velocidad en el mundo, y su evolución tiene correlación directa con el desarrollo de los países.

El negocio del turismo, a nivel volumen, actualmente supera a otras industrias claves como la exportación de petróleo, automóviles y productos alimentarios; siendo así uno de los principales actores del comercio internacional.

La amplia oferta de destinos, que crece años tras año, genera una competencia que permite el desarrollo de la industria, siendo para los países en desarrollo una de las principales fuentes de ingresos.

A nivel mundial el turismo representa el 10% del PBI, el 7% de las exportaciones mundiales y uno de cada diez empleos a nivel mundial están relacionados directa o indirectamente con la industria del turismo.



© World Tourism Organization (UNWTO) July, 2017

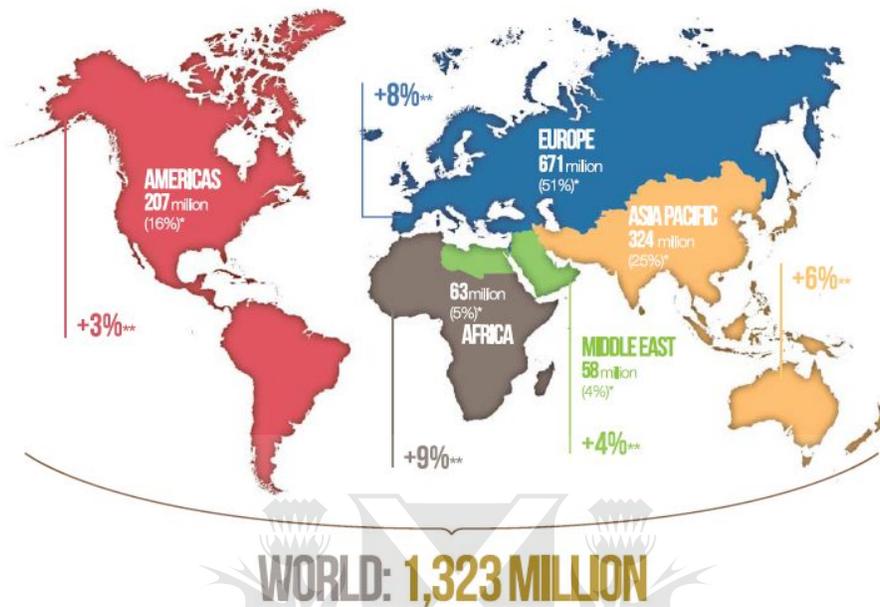
Algunos datos preliminares para entender la magnitud y potencial:

2017 fue récord de turismo internacional a nivel mundial:

- **1.300MM** de viajeros.
- **USD 1.200MM** ingresos por turismo.
- **7%** crecimiento YoY (+84MM)
- **4%** crecimiento sostenido en los últimos 8 años.

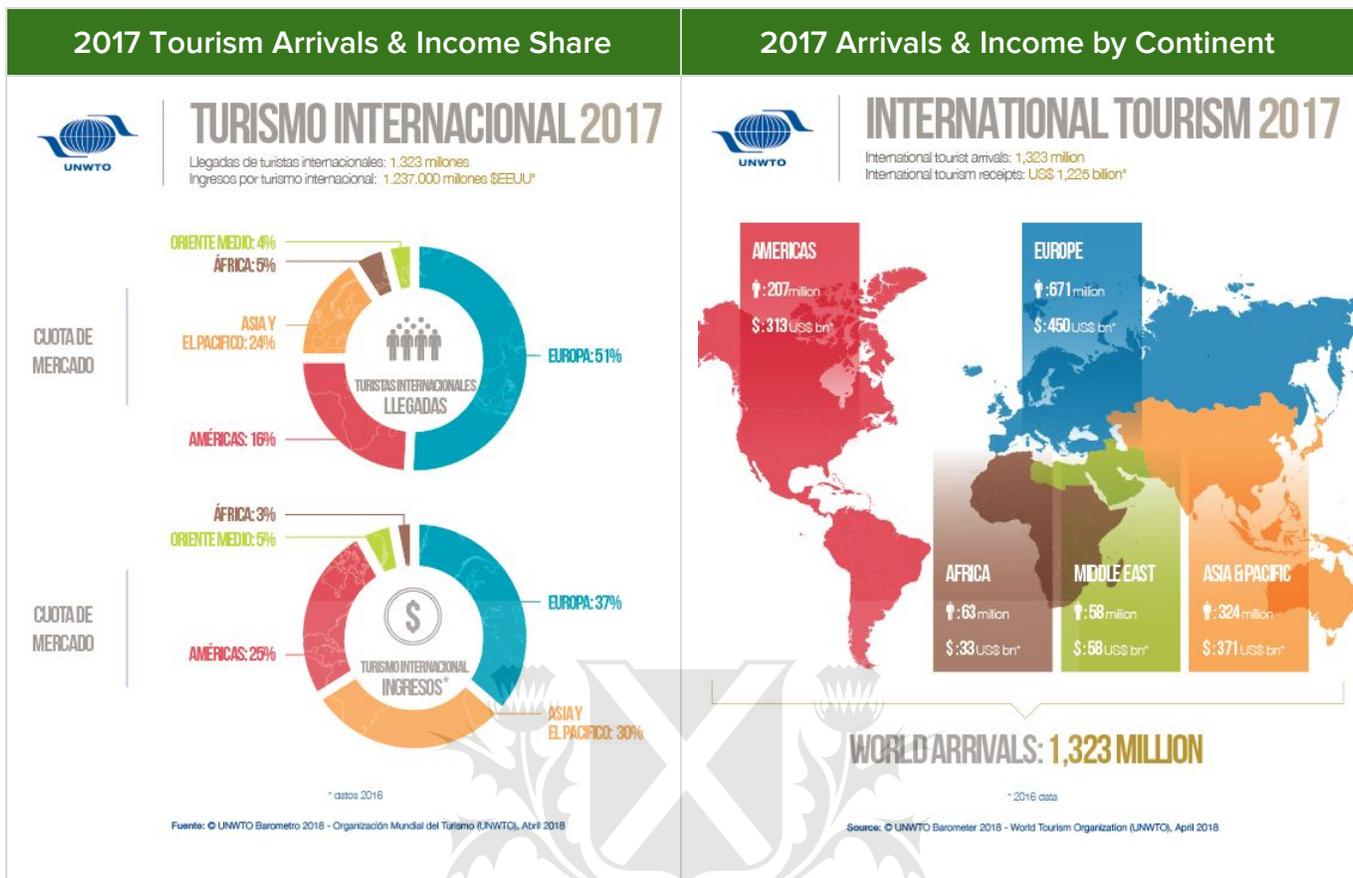
International Tourist Arrivals 2017

*Share (%) **Increase (%)



International Tourist Arrivals 2017 by Continent / YoY Growth



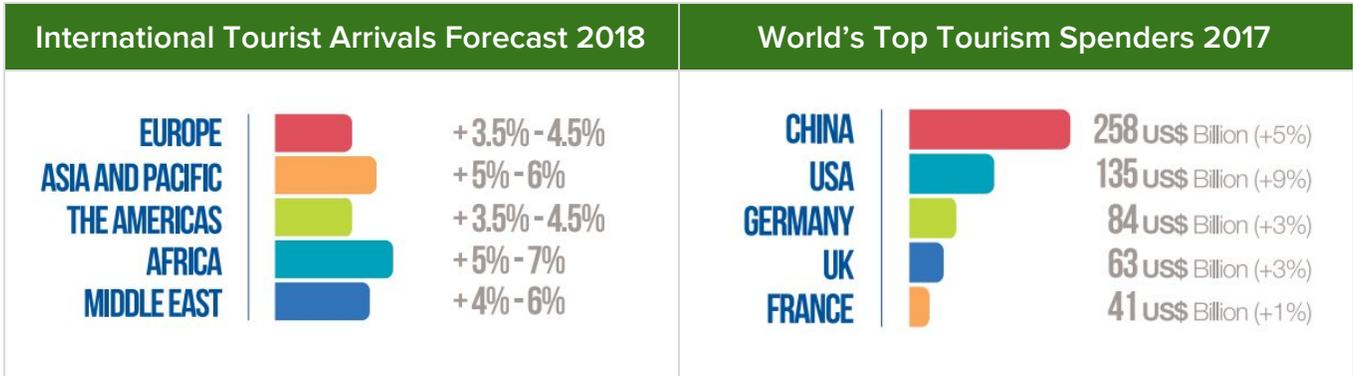


A la hora de entender el mercado, será clave visualizar en qué lugares comenzar a bajar el modelo de negocio de forma segura e incremental en el tiempo. En este sentido, debemos entender cuales son los principales países que hoy se benefician del turismo, así podremos saber si es conveniente iniciar las operaciones en las principales ciudades del mundo, o si por el contrario, debemos comenzar en aquellas donde la oportunidad de diferenciarnos vs la competencia sea aún mayor.

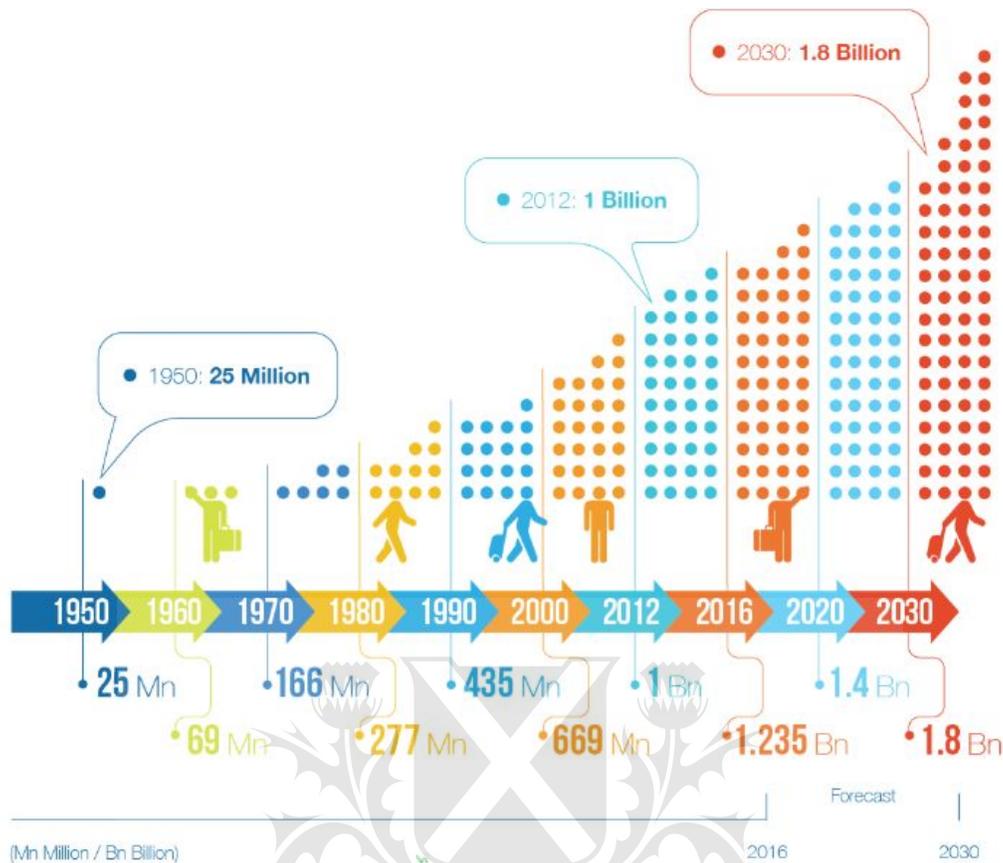
En una primer etapa del negocio, el objetivo será comenzar a ganar mercado en las top 10 ciudades de Europa, para luego ir creciendo en nuevos mercados durante los siguientes 5 primeros años.

La elección de Europa se basa en los siguientes hechos:

1. Responsables por el 53% de las llegadas en 2017 con un total de 671MM de personas.
2. Tasa crecimiento YoY del 8%, siendo junto con África el continente con mayor crecimiento.
3. Mercado de USD450Bn en 2017, 37% del total mundial.



En vistas al futuro, la Organización Mundial del Turismo, proyecta para 2020 un crecimiento del 13% en “llegadas” de pasajeros a nivel mundial, alcanzando un récord de 1.800MM para 2030.



Para seguir analizando el potencial de la industria y el negocio se realizó un análisis PESTLE y de las 5 fuerzas de Porter.

Análisis PESTLE:

1. Factores Políticos y Legales:

En lo que refiere a factores políticos el negocio al ser un marketplace online no hay mayores riesgos en lo que refiere a leyes comerciales, impositivas y/o laborales de los guías turísticos (no son empleados de la empresa) que es uno de los principales ejes del negocio. Ahora, los guías brindan servicios a través de nuestra plataforma por lo que debemos cumplir con las regulaciones locales de cada país en lo referente a asegurarnos que todos los guías cumplan con los requisitos legales para poder brindar servicios de turismo.

Por otro lado, se deberá tener mayor cuidado al momento de realizar comunicación de los Tours gratuitos. La regulación local de algunos países (ej. United Kingdom) no permite la comunicación de servicios “gratuitos” cuando detrás del tour hay propinas “a la gorra”. Existen antecedentes legales provenientes a pedido de la ASA (Advertising Standards Authority de United Kingdom), demandando empresas como Sandemans New Europe (competidor) por la no comunicación del modelo de cobro y cómo generan dinero los

guías en sus campañas de marketing, tanto online como offline donde hablan de “Free Tours”.

2. Factores económicos:

La principal variable de impacto es el crecimiento económico. En TripPal, al brindar servicios en diversos países y ciudades, logramos diversificar el riesgo de los cambios económicos de un país particular. Al mismo tiempo, la industria del turismo viene creciendo de forma constante y se proyecta un futuro similar en los próximos años. TripPal iniciará sus operaciones en las principales ciudades de Europa donde el volumen de turismo es constante de todas partes del mundo, logrando un nivel de estabilidad con mayor certidumbre.

3. Factores Sociales y Tecnológicos:

Los factores sociales y tecnológicos son críticos para el negocio TripPal, y en nuestro caso van ambos de la mano. El mercado objetivo al que apunta es un mercado dinámico y en constante cambio acorde a cómo evolucionan las tecnologías. Al igual que hoy entendemos que mobile y la experiencia del usuario es la clave para el negocio al momento de generar engagement con nuestros clientes, los cambios culturales y tecnológicos nos obligarán a estar innovando para alcanzar sus expectativas. La utilización de nuevas tecnologías como machine learning y redes neuronales serán un eje fundamental para mantener la ventaja competitiva de la personalización de las experiencias de cada uno de nuestros clientes.

4. Factores Ambientales:

No vemos impactos relevantes a temas ambientales con nuestro negocio.

Las 5 fuerzas de Porter:

Analizando las cinco fuerzas de Porter podemos tomar noción del contexto de la industria, como es la misma y qué posibilidades brinda para la incorporación de nuestro negocio; y una vez dentro, entender la posibilidad de ser sustentables analizando cada uno de las fuerzas.

1. Proveedores:

Al analizar los proveedores necesarios para el negocio, tuvimos en cuenta diversos aspectos:

a. La cantidad de proveedores del mercado:

En este aspecto separamos el desarrollo de la plataforma, ya que la misma se hará con desarrolladores internos y/o tercerizados donde la oferta del mercado es abundante y variada, tanto en calidad como costos. Hacemos foco en los principales players tecnológicos que nos brindarán diversas soluciones para hacer andar la plataforma y poder monetizar la misma. En este sentido, al hablar de

servicios cloud, son pocos los players del mercado y muy grandes, motivo por el cual no tenemos control y el riesgo de dependencia es alto. Del mismo modo deberemos utilizar servicios de Maps (1 player = Google Maps), tools de monetización de publicidad programática (Pocos players = Google AdExchange, DoubleClick for Publishers, Rubicon) con bajo nivel de control o poder de nuestro lado. Al mismo tiempo deberemos utilizar plataforma de pagos online (hay un par de players confiables) donde la situación es similar, tendremos bajo nivel de poder sobre ellos.

b. Posibilidad de sustituir al proveedor y tamaño del mismo:

Como mencionamos recién, los principales proveedores son pocos por lo que nuestra capacidad de sustituir proveedores sin entrar en la opción de desarrollos propios, es muy baja.

c. Importancia del producto: estos proveedores no sólo poseen más poder que nosotros por ser empresas líderes y de mayor tamaño. Si deseamos dar la mejor experiencia al usuario posible, sus servicios serán críticos para lograr dicho objetivo. Ej. será clave la velocidad de la app al momento de hacer discovery o research de tours, de navegar en realtime los mapas, o al momento del pago.

2. **Clientes:**

Al analizar los clientes de TripPal, no encontramos riesgo alguno en lo que refiere al poder que ellos tendrán sobre la empresa. Los clientes de TripPal son clientes que se renuevan en forma constante y que utilizarán la plataforma de forma periódica con breves momentos de uso intensivo durante el año.

Tanto la cantidad de demanda potencial, como el cambio de clientes son factores bajo control y parte del funcionamiento del negocio.

3. **Productos Sustitutos:**

Al analizar productos sustitutos tenemos en cuenta:

- a. Precio y calidad de productos sustitutos: no es un factor relevante, pero al haber diversos productos relacionados a los tours que se acercan al objetivo del cliente, entendemos no hay que dejar de mirarlos.
- b. Costo del cambio por parte del consumidor: este es el factor más relevante. En lo que refiere a tours guiados, los usuarios esperan una triple BBB, Bueno, Bonito y Barato. Entienden que los tours pueden no ser excelentes pero esperan un nivel alto de calidad y un valor razonablemente bajo, pero lo que más les preocupa es que sea una gran experiencia. En este sentido y habiendo muchos productos relacionados o sustitutos a los tours guiados, el cliente tiene la facilidad para hacer switch de producto en cuestión de minutos. Por este motivo el sistema de satisfacción Net Promoter Score será un KPI fundamental para ver la salubridad de nuestro producto.

- c. **Novedades del mercado:** como mencionamos, estamos en un mercado muy dinámico en lo que refiere a clientes y evolución de la tecnología, por lo que cual el riesgo de quedarnos desactualizados y/o no acompañar las tendencias o nuevos comportamientos de los diversos segmentos, puede dar lugar a nuevas soluciones enriquecedoras y superiores a la nuestra.

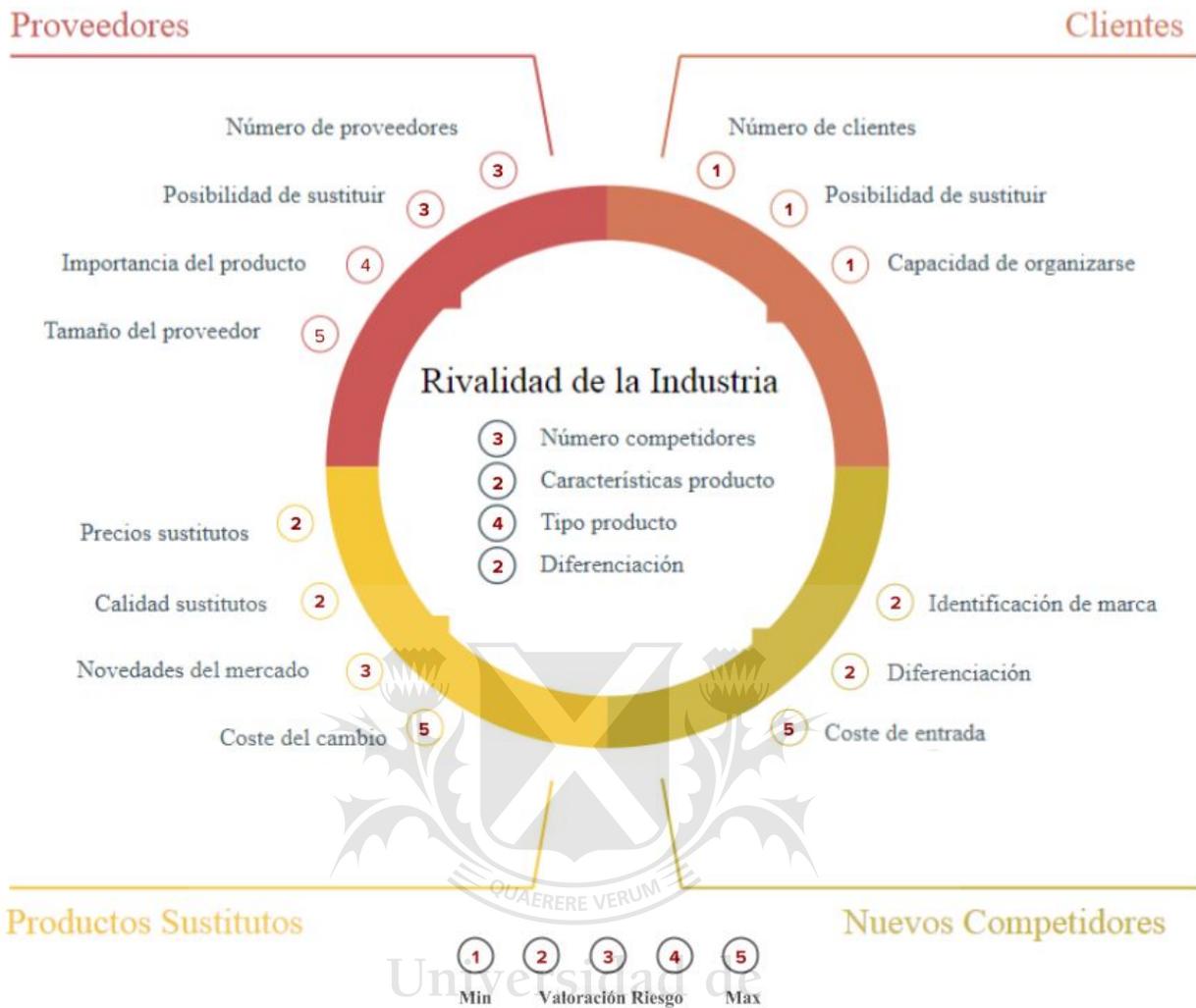
4. **Competidores:**

Los competidores del mercado brindan servicios muy similares sin innovación, y a diferencia de TripPal brindan un mismo producto para todas las personas por igual. Esta es la columna vertebral de TripPal, lograr personalizar las experiencias de cada usuario acorde a sus gustos y necesidades ampliando la oferta de tours y brindando una experiencia única a cada cliente.

El mayor riesgo que vemos respecto de los competidores son las nulas barreras de entrada al mercado, que por un lado facilitará nuestro ingreso, pero al mismo tiempo permite otros jugadores de cara a futuro.

5. **Rivalidad del Mercado:**

Al analizar la situación de rivalidad del mercado, es donde vemos el mayor riesgo general. El mercado de tours hoy cuenta con una gran cantidad de jugadores, desde empresas grandes, pymes e individuos que brindan servicios similares. La diferencia como mencionamos es que todos tienen un mismo modelo y tipo de servicio, excepto algún jugador en particular que busca nuestro mismo objetivo...brindar experiencias únicas (ej. Experiencias AirBnB).



Análisis de los Competidores:

Al analizar el mercado de Guided Tours, nos encontramos con diversos players que realizan un servicio similar y siendo muchos de ellos empresas pequeñas que no hay información de economics clara para poder evaluar. Las principales compañías son Sandemans New Europe y With Locals, la primera especializada en brindar walking tours, y la segunda siendo un marketplace de tours y experiencias.



Sandemans New Europe cuenta con más de 150 empleados a nivel global y más de 400 freelance guías turísticos, opera en 14 países (principalmente Europa) brindando servicios en 20 ciudades del mundo. Durante 2017 Sandemans ya captado más de 1.5 millones de clientes a través de los tours, con más de 4.000 clientes diarios.

El modelo de negocios de Sandemans se basa en dos tipos de fees. Los Free Tours, poseen un marketing fee de entre 2 y 3 USD (según tour, país, guía, etc) que debe pagar cada Guía, dejando el resto del dinero de las propinas 100% en manos del guía. En los Tours pagos, cuyos ticket promedio rondan los USD 20 por persona, Sandemans paga entre 15 y 25 USD la hora del guía dependiendo el valor del Tour.

Según David O'Kelly (Chief Executive de Sandemans) el ratio de conversión de los Free Tours a Paid Tours es del 45%*.

De esta forma, sin tener datos oficiales de ingresos, podemos estimar que Sandemans genera los siguientes revenues anuales:

- Q Clientes total 2017: 1.5MM
- Q Clientes Paid Tours (45%): 675.000
- Ingresos por Fee Free Tours: 1.5MM x 2.5 USD (fee promedio) = USD 3.75MM anual
- Ingresos por Paid Tours: 675k x USD 20 (ticket promedio) - Costo x Hora Guía (20 ciudades * 10 tours diarios * 3hrs x Tour * USD 20/hora (promedio)) *365d = USD 13.5MM - USD 4.4MM = USD 9.1 MM anual
- **Total Ingresos por ventas = USD 12.8MM Anual**



WithLocals.com es un marketplace que conecta turistas con guías locales de diversas ciudades del mundo con el fin de personalizar las experiencias de los viajeros. Es un modelo similar al propuesto por TripPal donde el foco es lograr que la experiencia sea de persona en persona, no una experiencia para todos (One fits All) como es el mundo tradicional del turismo.

WithLocals basa su servicio en dos focos, experiencias gastronómicas y cosas para hacer. Hoy cuenta con más de 900 guías locales y un total de 1.200 experiencias a lo largo de 24 ciudades a nivel mundial. Diariamente 10.000 personas utilizan el servicio, viniendo el 45% desde la app mobile. En 2017 recibió una inversión del grupo Inkef Capital por USD 4.2MM*. El objetivo es seguir expandiéndose en más ciudades y continentes (ej. New York).

WithLocals brinda dos tipos de servicios:

- Experiencias personalizadas: el guía define su propia experiencia, teniendo un fee del 20% del valor a pagar a WithLocals.
- WithLocals original experiences: son experiencias creadas por WithLocals en base a comportamiento de turistas según su propia data. Este servicio está abierto a cualquier guía que desee participar (adicional a sus propias experiencias) y tiene un fee del 30% sobre el valor total.

Mercado Objetivo TripPal:

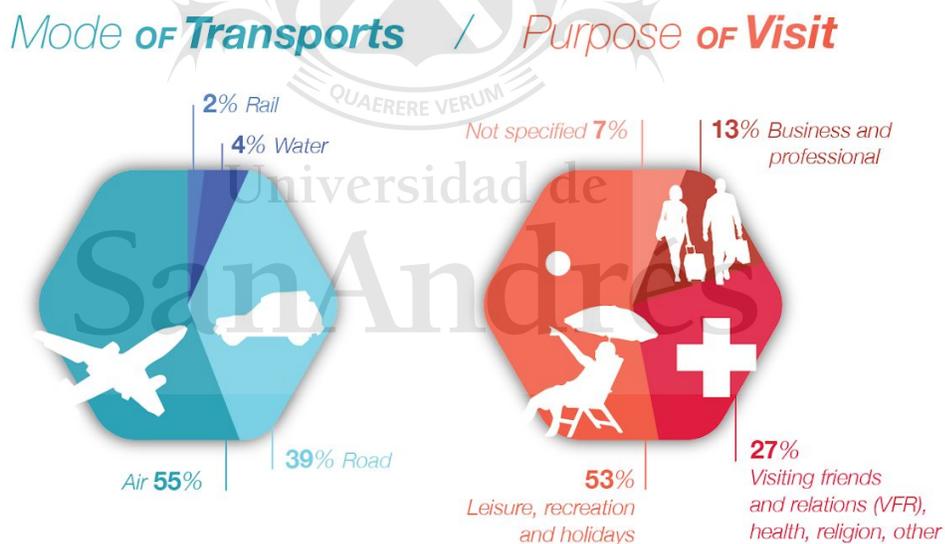
1. TripPal Users:

TripPal es una plataforma que busca brindar una experiencia a la medida de cada viajero, logrando conectar a las personas con las ciudades y lugares de una manera más profunda y enriquecedora. Buscamos conectar emocionalmente a las personas con la cultura y costumbres de las ciudades, que logren vivirlas como lo hacen los ciudadanos locales, conociendo lugares únicos.

Ahora, ¿apuntamos a todos los viajeros de mundo? No, TripPal apunta específicamente al mercado de turismo que viaja por vacaciones, placer y recreación, personas cuya mentalidad está 100% enfocada en disfrutar, descansar y relajarse recorriendo diversos destinos del mundo.

A este segmento lo llamaremos **Vacaciones Mode On**, son viajeros que según sus necesidades, buscarán su propio estilo de viaje, sea conectando destinos vía avión, o recorriendo lugares en auto visitando rincones atípicos.

Del mercado total de turismo, este segmento de Vacaciones Mode On representa el 53% del mercado, o sea, 700 millones de personas en el último año.



Ahora, dentro de esta primera segmentación del mercado de turismo, diferenciamos diversos segmentos de mercado, los cuales se adaptan de mejor o menor manera a la propuesta de valor de TripPal. Estos segmentos los llamamos 1- *Technoholics*, 2- *Smart Things*, 3- *Married with Children* y 4- *The Bucket List*.

¿Qué diferencia estos segmentos y porque son afines o no al negocio TripPal?

Para lograr entender cuáles son específicamente los segmentos afines al negocio, evaluamos diversas variables que nos permiten entender mejor quiénes serán nuestros

potenciales clientes, cuan cercano está cada segmento a las dos unidades de negocio de TripPal: Free Tours & Guided Tours Marketplace (GTM).

Las variables analizadas son: Bio de cada segmento, como se relacionan con la tecnología, como se comunican con las personas en su vida, que los motiva a viajar, el nivel de consumo promedio por viaje, y el share que representan del total de la población. (ver cuadro comparativo a continuación).

Al analizar estas variables, la primer decisión que tomamos, es eliminar del mercado objetivo de TripPal al segmento The Bucket List. Esto se debe a que pese a ser un segmento de turismo muy interesante y con mayor volumen de consumo; son personas que poseen muy bajo nivel de contacto con la tecnología, usan el celular para cuestiones básicas como llamados, pero en lo que refiere a turismo, el consumo de tecnología es nulo. Este segmento prefiere tener todos sus viajes planificados con agencias de viajes, con un recorrido predeterminado desde inicio a fin.

Dentro de los tres segmentos restantes elegidos, encontramos que Technoholics, es un segmento más alineado al negocio de los Free Tours personalizados, mientras que Smart Things y Married with Children, son más cercanos al marketplace (GTM).

Esta última definición será clave a la hora de evaluar y proyectar la monetización del negocio completo. No sólo definirá los esfuerzos para atraer clientes vía plan de marketing, sino que deberemos encontrar la manera en que ambas unidades de negocio se potencien entre sí para lograr captar masivamente usuarios (Free Tours) y luego lograr llevar la experiencia al servicio Premium de GTM.

Bajo estas definiciones el **mercado objetivo de TripPal a nivel usuarios es de 554M de potenciales clientes:**

1. Technoholics → 224 millones personas
2. Smart Things → 190 millones personas
3. Married with Children → 140 millones personas

Habiendo definido estos segmentos, luego el mercado objetivo final variará acorde a la estrategia del plan de go to market acorde a las ciudades donde lanzaremos el servicio en el tiempo.

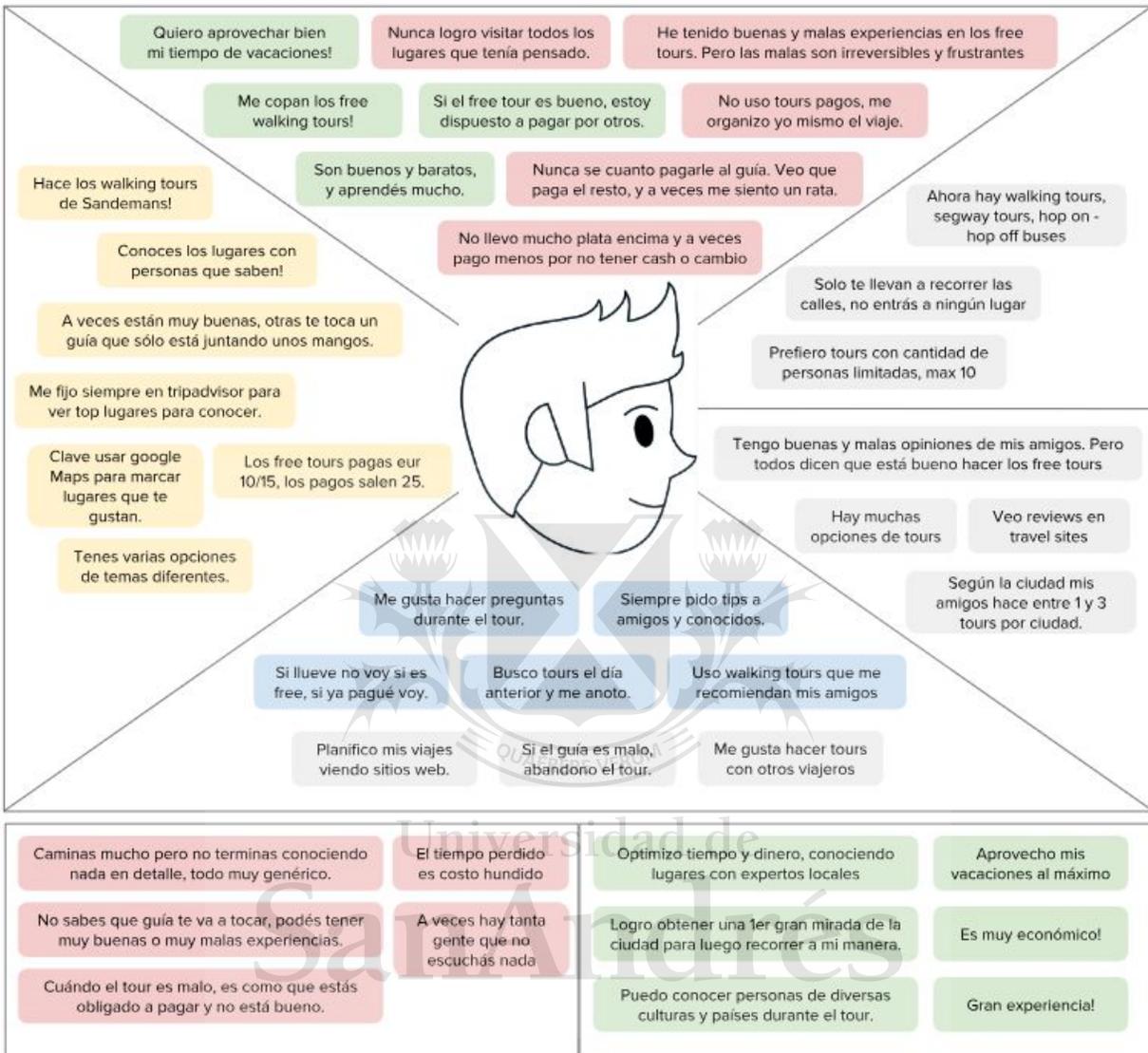
TripPal Market Targets & Personas Archetypes

	Technoholics	Smart Things	Married with Children	The Bucket List
Audiencias Target Bio - Descripción	Jóvenes de 17 a 24 años, no conciben la vida sin la tecnología. Poseen altas expectativas en forma constante, entienden que el cambio es constante, tanto en lo personal como profesional. Buscan aprender nuevos skills y ser multi-tasking. Viven en un mundo de comunidad, donde la solución será parte de todos juntos.	Personas de 25 a 35 años, que saben lo que quieren, manejan sus tiempos y estilo de vida. Son pro tecnología, muy sociales, apasionados, creen en los valores, les gusta compartir ideas, vivir nuevas aventuras y experiencias. Les preocupa el medio ambiente, y el celular es una parte esencial de sus vidas.	Casados/Divorciados con hijos. Personas de entre 36 y 55 años que buscan un balance entre su vida personal y profesional. Nacieron con MTV y se encontraron con internet y las nuevas tecnologías. Se adaptan a ellas utilizando mensajes de texto o whatsapp, pero prefieren relacionarse cara a cara con las personas.	55 a 75 años, nacieron en la post-guerra, hicieron carrera en una empresa, siempre buscaron primero seguridad laboral. Poseen poco contacto con la tecnología. Al viajar suelen cerrar toda la experiencia con una agencia de viajes que los lleve de A a Z acorde a un plan. Por estos motivos no son target de TripPal.
Cómo se relacionan con la tecnología.				
Cómo se comunican con las personas				
% de la población mundial	32%	27%	20%	
Viajes y Budget USD promedio por año	4.2 / \$2.900	2.9 / \$4.000	3.2 / \$6.000	
Motivaciones al momento de viajar	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas experiencias. Buscadores de precios. Aspiracionales al buscar y compartir. Valoran las opiniones de amigos y sistemas de recomendaciones. Son Multi-Plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> Siempre conectados. Compradores online. Alta expectativa de nivel de servicio. Prefieren marcas que les hablen via social media. 	<ul style="list-style-type: none"> Research online, pero prefieren "tocar" antes de comprar. Buscan calidad, servicio y ayuda. Son early adopters pero poseen una imagen setecida de las marcas. 	

Conociendo a nuestros potenciales clientes:

Con el objetivo de ir más a fondo en conocer a los potenciales clientes, entender como es día a día, como viven, que les preocupa, cómo son sus relaciones, entre otros aspectos; armamos el mapa de empatía y los diversos arquetipos de personas para cada segmento. A continuación, podemos ver un ejemplo de cada uno y así entender mejor a cada perfil.

TripPal - Mapa de empatía



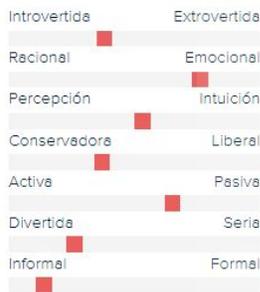
María Laura Buiatti *(Smart Things)*



"Todo perro merece un hogar, pero no todo hogar merece un perro."

Edad: 33
Empleo: Coordinadora Marketing
Familia: Casada, madre de Lupe.
Ubicación: CABA, Argentina
Segmento: Smart Things

Personalidad



Objetivos

- Viajar alrededor del mundo conociendo nuevos lugares.
- Unir su pasión por los perros con su trabajo.
- Formar una familia y tener dos hijos.

Frustraciones

- Encontrar el trabajo correcto que la haga feliz.
- No lograr que otros vean su potencial.
- Que le cambien los planes a último momento.

Bio

Laura tiene 33 años, casada hace dos con Sebastián. Posee una mascota-hija llamada Lupe que le cambió la vida. Vive en Palermo, pero toda su vida vivió en Castelar. Apasionada por el tenis, le gusta hacer gimnasia funcional y tener un cuerpo saludable. Su momento más feliz del año son las vacaciones! Momento donde logra vivir nuevas experiencias y cumplir sus sueños de conocer el mundo, lugares y personas, junto a su marido. De familia italiana, tiene un gran arraigo a su familia, es lo más importante y que siempre busca cuidar. Como buena tana, le gusta la pasta y pizza. Le gusta ir al cine, el teatro, y ver series "on demand" desde el sofá de su casa, siempre buscando compartir momentos con su esposo.

Preferencias de Vacaciones



Motivaciones



Influencia: Marcas y Apps



Valoración de canales



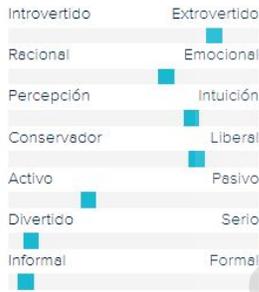
Universidad de San Andrés



"Having fun at work. Loving it!"

Edad: 22
Empleo: Analista de Customer X.
Familia: Padres y dos hermanos.
Ubicación: Barcelona, España.
Segmento: Technoholics.

Personalidad



Objetivos

- Disfrutar de la vida, las amistades y ser feliz.
- Trabajar y vivir en otro país de Europa en el futuro.
- Seguir haciendo escapadas con mis amigos...

Frustraciones

- No tener conexión a internet!
- La poca durabilidad de los celulares.
- Cuando me siento estancado y no aprendo cosas nuevas.

Bio

Josema vive en Barcelona junto con sus padres y dos hermanos mayores Nick y Steven. Trabaja en eBay en el área de customer experience (ter experiencia laboral). Se recibió en 2017 de Licenciado en Marketing.

Tras su jornada laboral de 6hrs, se junta con sus diversos grupos de amigos para divertirse. Fanático de Instagram suele crear una Story cada 2hrs, le gusta compartir sus experiencias del día a día. Le gustan las consolas, pero no se identifica como gamer, pero si es un gran jugador de Fortnite.

Cada dos o tres meses organizan una escapa por Europa con sus amigos para recorrer lugares y conocer gente nueva. Le gusta la comida española, y espera vivir en algún momento de su vida en otro país de Europa.

Preferencias de Vacaciones



Motivaciones



Influencia: Marcas y Apps



Valoración de canales



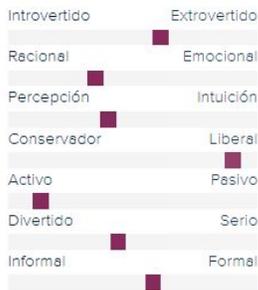
Carla Dal Prieto *(Married with children)*



"Mamma, voglio fare pipì..."

Edad: 41
Empleo: Diseñadora de moda.
Familia: Casada y con 1 hija.
Ubicación: Milan, Italia.
Segmento: Married with children.

Personalidad



Objetivos

- Darle a Marian la mejor calidad de vida y verla crecer estando siempre a su lado para lo que me necesite.
- Lograr independizarme y trabajar desde casa.
- Darle un hermanito a Marian en el corto plazo.
- Lograr tener más tiempo de calidad con mi marido.

Frustraciones

- No poder tener más tiempo a solas con mi esposo.
- Cuando no logro plasmar nuevas ideas para mis diseños.

Bio

Carla nació en Udine, Italia. Desde chica siempre le gustaba jugar con la ropa de su madre, y tras terminar el colegio, decidió irse a estudiar diseño de moda a Milan. Ahí conoció a Giampe su actual marido. En 2013 fue madre por primera vez, y hoy en día dedica todo su esfuerzo a su hija Marian. Piensa tener un 2do hijo en el corto plazo.

Entre el trabajo y el cuidado de su hija, tiene poco tiempo para disfrutar con su marido, y por tal motivo, siempre que tienen una chance, buscan escapadas de fin de semana para relajarse y salirse de la vorágine del día a día.

Preferencias de Vacaciones



Motivaciones



Influencia: Marcas y Apps



Valoración de canales



2. TripPal Tour Guides:

Además de entender cuál es el mercado objetivo de TripPal en lo que refiere a usuarios finales, una de los segmentos claves del negocio son los Guías Turísticos, quienes serán responsables de brindar una oferta variada y de calidad para nuestros usuarios.

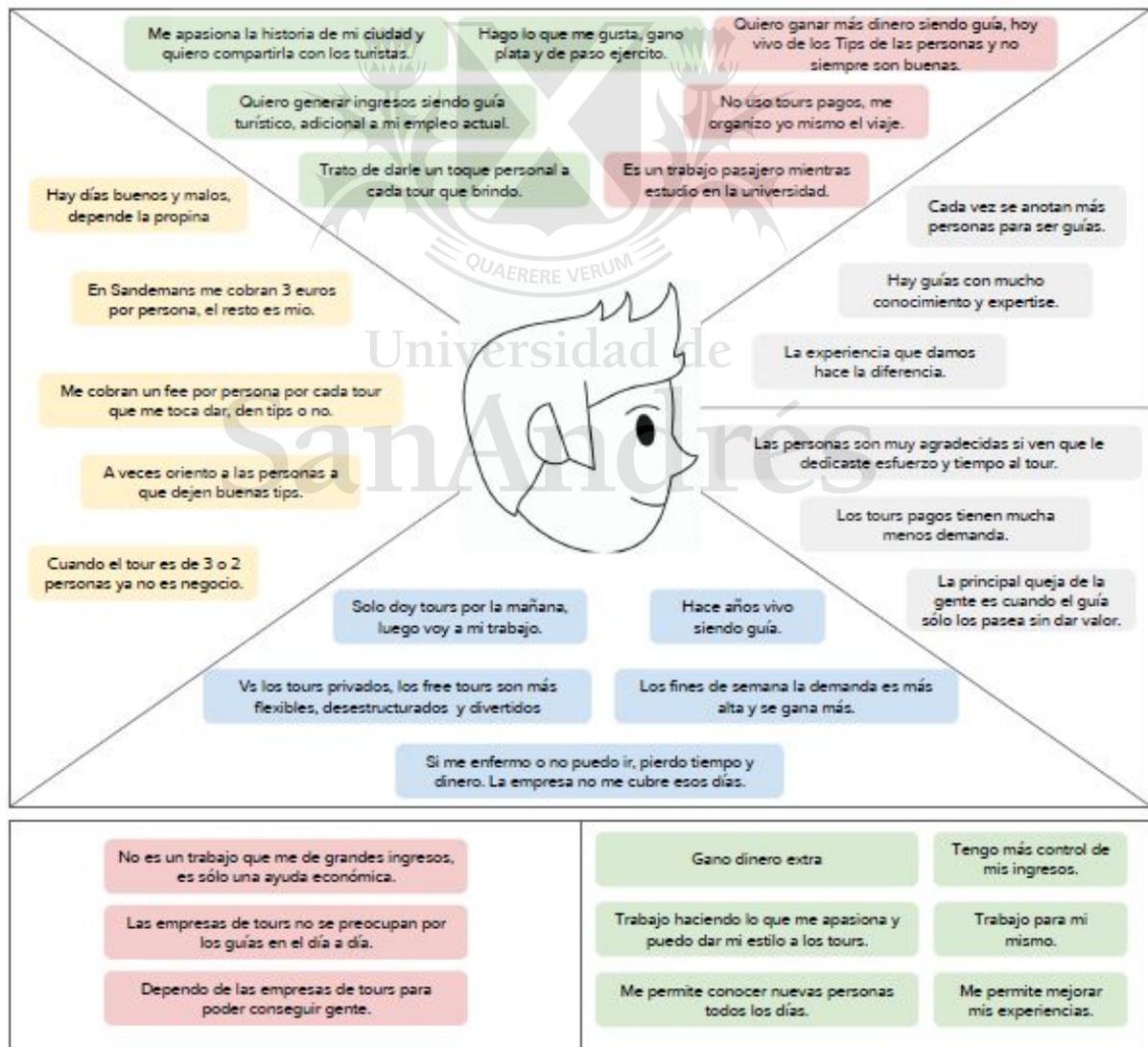
El objetivo de TripPal es asegurar una alta cantidad de oferta de guías y tours personalizados, con un mínimo standard de calidad o requisitos previos. Luego serán los propios usuarios quienes evalúen las experiencias y generen los reviews de cada guía, de esta forma el sistema irá forzando una competencia sana entre los guías brindando cada vez mejores experiencias, asegurando cada vez más la experiencia de los usuarios.

Los requisitos para formar parte del equipo de guías locales son los siguiente:

1. Sólo podrán inscribirse personas mayores de 21 años de edad.
2. Tener licencia de trabajo en la ciudad/país donde se deseen brindar tours.
3. Estudios mínimos: El solicitante deberá demostrar tener al menos un título secundario completo.

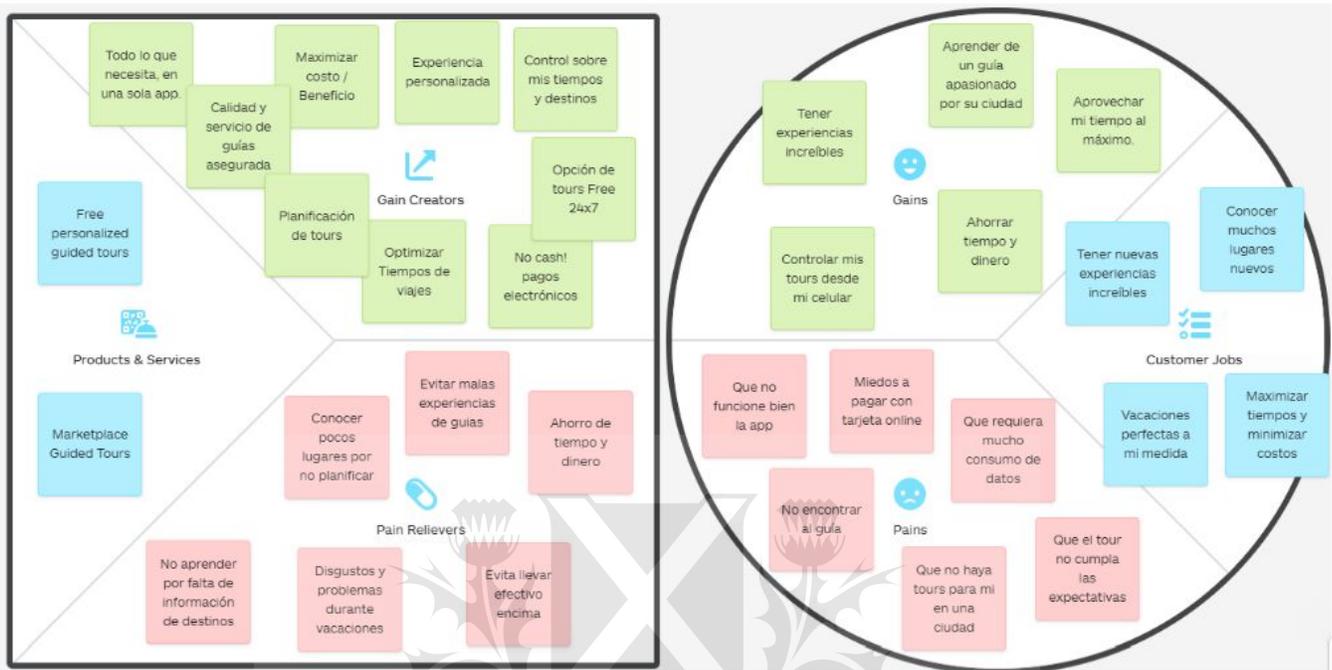
4. Documentación personal identificatoria.
5. Test de personalidad: Para lograr ser un guía turístico es clave contar con cualidades indispensables a la hora de encarar relaciones con terceros en forma constante: Entusiasta, sensible, flexible, abierto, auténtico, confianza en si mismo, entre otros.
6. Video de ingreso: El solicitante deberá enviar un video de máximo 5 minutos, dándose a conocer, y explicando porque desean ser un Guía de TripPal.
7. Aceptación de Tours: el solicitante deberá ingresar el/los diversos tours que desee realizar, indicando en qué consiste el mismo, ciudad, camino a recorrer y lugares a visitar, tiempo estimado del tour. El objetivo es asegurar calidad en la experiencia.
8. Experiencia: No se requiere una experiencia mínima para ser guía, pero será valorado presentar documentación relacionada que demuestra expertise o experiencia previa en Turismo.

TripPal - Tour Guides → Mapa de empatía



El Modelo de Negocio - TripPal

TripPal - Travelers → Value proposition map



La propuesta de valor está centrada en brindar una experiencia de tours personalizada de modo de generar mayor satisfacción y engagement por parte de los usuarios. A diferencia del modelo tradicional de Tours donde un determinado tour es igual para todos, TripPal busca que cada persona pueda planificar sus experiencias y armarlas a medida, cambiando de esta forma la manera de consumir turismo.

Los usuarios a través de TripPal podrán optar por dos modalidades de Tours:

- Self-Guided Tours: asociado al modelo de Free Tours 24x7, el usuario tenga disponibles diversos mapas gratuitos en la App para poder utilizar en todo momento y recorrer ciudades con tours pre-establecidos por TripPal. No hay costo, ni guías en este esquema.
- MarketPlace Tours: los usuarios, además de poder hacer recorridos 24x7 gratis, podrán optar por contratar tours guiados dentro del marketplace, sean estos pagos o a la gorra. Estos tours serán personalizados acorde a los gustos de cada usuario (ej. Un fanático del fútbol podrá visitar Roma y encontrarse con diversos tours guiados de personas locales orientados a dicha temática; lo mismo para gente que le guste la comida, el arte, arquitectura, street-painting, deportes, entre muchos otros temas).

Al mismo tiempo la propuesta de valor de cara a los guías es brindarles mayor autonomía y control sobre las experiencias que deseen realizar en el marketplace, y de esta forma mejorar sus ingresos logrando mayor adoption de los usuarios a través de impregnarle su propio sello a cada experiencia.

La clave del negocio y ventaja competitiva del mismo, es la capacidad de personalizar las experiencias de los usuarios y asegurar una alta calidad de servicio. Para esto serán claves diversas actividades, entre ellas, el **sistema de reviews** para valorizar las experiencias de los guías, forzando a mejorar la calidad de los mismos para seguir teniendo demanda; por otro lado, la **alta oferta de tours personalizados** en cada locación donde estemos presentes, o sea, la adquisición de guías locales; y por último, la plataforma, será crítico asegurar una gran calidad de experiencia de uso del producto, desde experiencia de usuario, velocidad de navegación, simplicidad y navegabilidad, claridad de la información y flujos.

TripPal - Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
AdTech Partners - Adserving - Ad Exchanges - AdTech Vendors	Customer Acquisition Reviews System T. Guides Acquisition	Immersive Experience Free Guided Tours Tours turísticos gratuitos y temáticos, disponibles las 24hrs, los 360 días del año. Guided Tours MarketPlace GTM - Demand Side Plataforma donde los viajeros contratan guías turísticos locales vía sistema de reviews.	TripPal site & app Self-Service + Sales & Ops Teams Programmatic buying + Ad Sales Teams	Viajeros / Turistas Personas que viajan por turismo a nivel mundial. Guías Turísticos Guías de turismo locales, en cada ciudad donde brindamos servicio. Empresas de turismo.
Payments Processors Google - Maps API - Google Places - Cloud Services	Product Management & Development Sales Management	GTM - Supply Side Ampliar la oferta de Tours brindando una mayor monetización a los guías turísticos. Advertising Solutions Soluciones de publicidad de impacto a las personas correctas en momento y contexto indicado.	Channels TripPal site & app Sales & Ops teams Equipo de operaciones y comercial para empresas.. Ad Sales team Equipo comercial de Advertising en principales países para Brands & Agencies.	Advertisers Marcas y agencias que compran publicidad. Negocios locales que deseen promocionar sus servicios.
Tourism Partners - Hoteles & Hostels. - Universidades - Centros info. al Turista.	Key Resources Skilled Tour Guides Product improvement Thematic tours high coverage worldwide			
Investors				
Cost Structure		Revenue Streams		
Low User Acquisition Cost Generación de tráfico en escala.	Sales & Marketing Eventos y gastos en marketing.	Free Guided Tours Servicio gratuito.	Advertising Revenues Venta publicidad a anunciantes.	
IT & Tech Infrastructure Servicios IT y Data Centers.	Salaries and G&A Salarios y gastos administrativos.	GTM Revenues - Demand Venta de Tours con Guía Local.	GTM Revenues - Supply Revenue Share Ventas de Tours.	

El modelo de negocio, se apalanca sobre dos servicios que se complementan entre sí, generando sinergias amplificadoras, ambos bajo el concepto crítico de la personalización:

- **Free Tours 24x7:**

Brindar diversidad de tours temáticos vía una app & site webmobile para que en todas las ciudades del mundo, una persona pueda encontrar tours a su medida, tanto en tiempo como en intereses culturales. Con este servicio se busca escalabilidad y masividad de usuarios (Turistas) en la plataforma y el modelo de generación de revenues se basará en venta de publicidad. Será el canal directo para la adquisición de Tours Pagos a través del Marketplace.

- **Guided Tours Marketplace:**

El servicio del Guided Tours Marketplace, busca juntar viajeros con guías turísticos locales. De esta forma los usuarios podrán acceder a una experiencia más completa de Tour con guías locales, asegurando su calidad en base a un sistema de reviews/recomendaciones que irán acumulando los guías. Este sistema de recomendaciones o reviews es una herramienta social que permite a los turistas compartir sus experiencias con la comunidad, y de cara a la oferta, exige a los guías maximizar sus experiencias para obtener buenas reviews y así monetizar más.

Este servicio será un servicio premium donde cada guía determinará el valor a cobrar por sus tours, y se hará un revenue share 25% TripPal - 75% Guía. En caso que el guía decida hacer tours gratuitos “a la gorra”, se le cobrará un fee de USD 3 por cada persona que se inscriba a sus tours, sin importar el valor final que el guía perciba de los usuarios.



Los revenue drivers del negocio serán los siguientes:

1. Venta de Tours vía Marketplace:

Como mencionamos, los guías podrán brindar tours pagos o a la gorra, según sea el caso tendrán un fee del 25% o USD 3 por persona respectivamente.

2. Venta de publicidad:

La venta de publicidad estará asociada al servicio de Free Tours 24x7. Al ser un servicio 100% gratuito para el usuario, se le ofrecerán diversos servicios de terceros vía publicidad In-App. Esta publicidad podrá ser adquirida por Marcas y/o empresas locales que deseen promocionar sus negocios basados en geolocalización del usuario.

KeyPartners:

Dentro de los principales partners de TripPal, encontramos diferentes grupos. En lo que respecta al producto de la plataforma, deberemos utilizar servicios de terceros como Maps de Google, Cloud services (Google o Amazon), Payment systems (Google Pay, MercadoPago, Otros).

Respecto de las soluciones de publicidad para nuestros advertisers contaremos con diversas tecnologías: DoubleClick for Publishers (plataforma para gestionar las campañas de publicidad e inventario disponible), AdExchanges (plataformas programmaticas para transaccionar publicidad de forma automatizada, Google AdExchange, Criteo, Rubicon, Amazon Adversing, OpenX, entre otros).

En lo referente a oferta y demanda, estableceremos alianzas estratégicas con universidades, entes reguladores de turismo, hoteles y hostels, centros de información al turista, negocios locales (comida, bebidas, merchandising, malls), principales centros culturales, y por último influencers locales que nos permitan acelerar el adoption de la plataforma.

Canales:

Los canales de comunicación con nuestros clientes (usuarios, guías turísticos y advertisers) serán en principio equipos comerciales locales en cada ciudad para lo que refiere a generar adoption de oferta o guías turísticos y agencias y advertisers. Por el lado del usuario final, el canal será 100% la plataforma online.

Estructura de costos:

Dentro de la estructura de costos principal de TripPal, encontramos:

- 1. User Acquisition Cost:** Todo el esfuerzo de marketing para generar adoption de nuevos usuarios y guías locales deberá realizarse de forma eficiente para poder lograr un costo de adquisición bajo acorde al ARPU (average revenue per user).
- 2. G&A y Salarios:** Salarios referidos a empleados de IT y producto con foco en desarrollo del producto, equipos de ventas y marketing, equipos administrativos y legales.
- 3. Tecnología e infraestructura:** Todos los costos asociados a mantener la plataforma online y productiva (ej. Servicios de cloud, payments, booking systems, entre otros).

Go to Market Plan

Al momento de planificar la estrategia de ingreso al mercado, debemos tener en cuenta diversos aspectos:

1. Dónde y cuándo queremos salir?
2. Cómo será la estrategia de marketing?

¿Dónde y cuándo queremos salir?

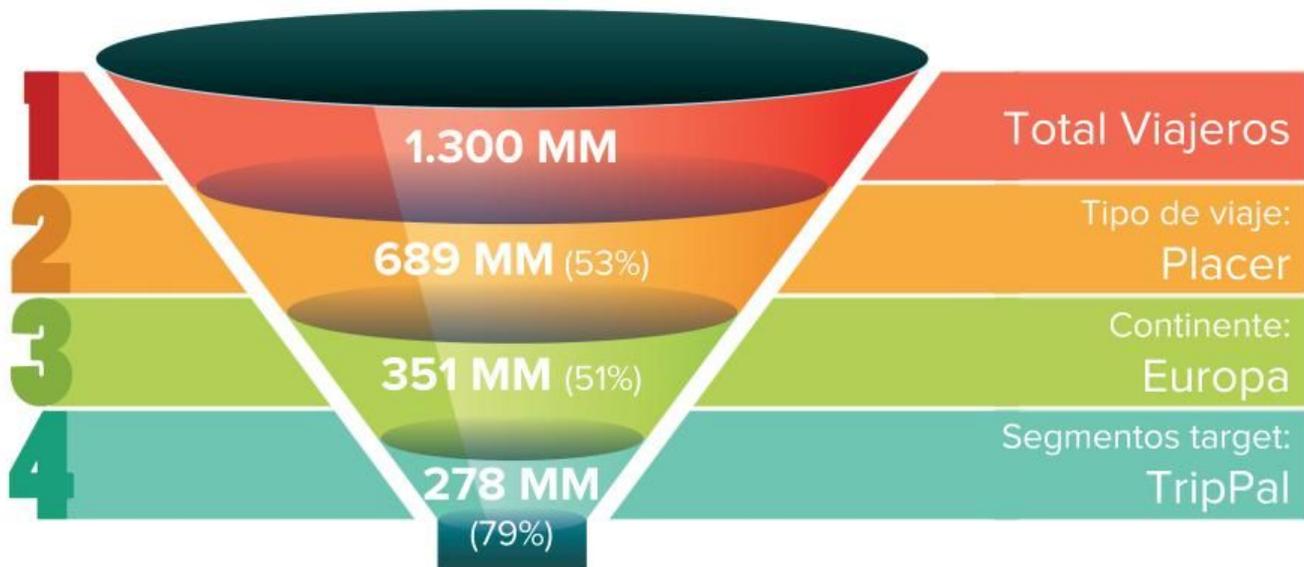
Al momento de analizar los segmentos target de TripPal, tal como mencionamos antes, debemos recordar que el mercado de viajeros durante 2017 fue de 1.300 MM de personas, y que se espera una tasa de crecimiento anual para para próximos años del 4%. Dentro de este escenario empezamos a incorporar las variables que nos permitirán entender y definir nuestro plan de Go to Market.

Del total de viajeros, haremos foco sólo en aquellas personas que viajan exclusivamente por placer (53%), dejando de lado los segmentos de personas que viajan por visitas familiares, trabajo o por salud. De esta forma ya aseguramos que los potenciales clientes son aquellos que tienen una clara intención de conocer lugares y que TripPal puede ser una solución a sus necesidades.

Ahora, este 53% a nivel mundial, y sin duda debemos hacer foco en aquellas ciudades con mayor concentración de turistas. En este sentido, al analizar la variable geográfica, decidimos enfocarnos en una primer instancia sólo en el continente Europeo. ¿Porque? Europa posee el 51% del total de viajeros a nivel mundial, siendo unas 15 ciudades el 80% del tráfico del viejo continente.

Por último, debemos recordar que TripPal no apunta a todos los segmentos etarios. Como vimos anteriormente, TripPal sólo hará foco en tres de los cuatro segmentos analizados, dejando afuera el segmento “The Bucket List”, o sea, apuntamos al 79% de dichos segmentos.

De esta forma el potencial de TripPal para salir al mercado es de 278MM de personas, que para definirlos en esta instancia, serían personas que viajan por placer a Europa pertenecientes a los segmentos Techlohics, SmartThings o Married with Children.



Acorde a estas definiciones y al 4% de tasa anual de crecimiento de viajeros proyectada por el World Tourism Organization, el plan de ingreso al mercado de TripPal se proyecta de la siguiente manera:

Potencial clientes TripPal por año y país

Country	Real 2017	2019	2020	2021	2022	2023	
Europa por País	21%	277.598.100					
France	21%	58.718.628	61.067.373	63.510.068	66.050.470	68.692.489	71.440.189
Spain	16%	45.599.890	47.423.886	49.320.841	51.293.675	53.345.422	55.479.239
Italy	12%	34.094.687		36.876.813	38.351.886	39.885.961	41.481.400
Germany	8%	23.150.713		25.039.812	26.041.404	27.083.060	28.166.383
United Kingdom	8%	22.870.099			25.725.751	26.754.781	27.824.972
Turkey	10%	27.921.163				32.663.812	33.970.365

El plan de Go To Market del negocio implica ir abriendo diversas ciudades a lo largo de los primeros 5 años, con el objetivo de lograr un market share (viajeros anuales) del 0,5% durante el primer año, llegando a un nivel del 4,92% al término del año 5. Este plan implica lograr tasas de crecimiento anuales mayores al 90%, lo que para la industria digital y startups es una tasa razonable y necesaria para demostrar el valor de la oportunidad.

De esta forma al año 5 del negocio, TripPal contará con un total de 500.000 usuarios únicos durante el año 1, llegando a 12.700.000 para el año 5 tras la expansión del negocio a nuevos destinos y el crecimiento de la operación.

	Tasa Growth	100%	95%	95%	90%
Penetración de Mercado est.	0,50%	0,82%	1,48%	2,57%	4,92%
France	0,50%	1,00%	1,95%	3,80%	7,22%
Spain	0,50%	1,00%	1,95%	3,80%	7,22%
Italy		0,50%	1,00%	1,95%	3,80%
Germany		0,50%	1,00%	1,95%	3,80%
United Kingdom			0,50%	1,00%	1,95%
Turkey				0,50%	1,00%
Volumen Mercado esperado	542.456	1.437.892	3.060.772	6.377.254	12.700.259
France	305.337	635.101	1.287.984	2.612.032	5.161.375
Spain	237.119	493.208	1.000.227	2.028.460	4.008.236
Italy		184.384	383.519	777.776	1.577.330
Germany		125.199	260.414	528.120	1.071.027
United Kingdom			128.629	267.548	542.587
Turkey				163.319	339.704

¿Cómo será la estrategia de marketing?

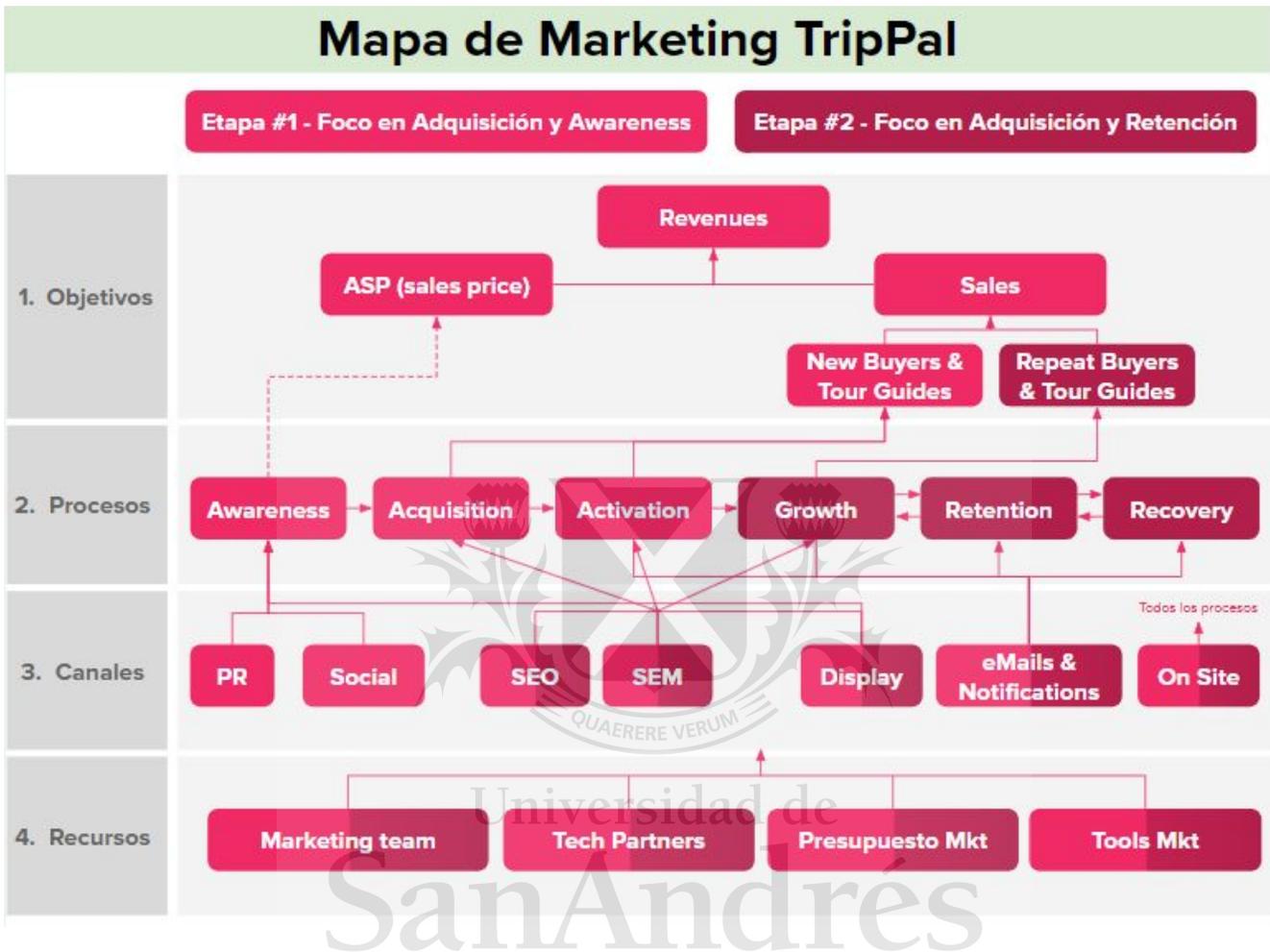
Siendo una StartUp la estrategia de marketing hace foco en la atracción de nuevos clientes. Para esto es clave entender que debemos generar awareness sobre TripPal, para luego lograr adquirir usuarios y una vez dentro, lograr activarlos: ej. Un viajero conoce TripPal en pleno viaje por una acción de marketing offline (awareness), se registra en la plataforma (adquisición), y luego utiliza el servicio de free tours 24x7 o Tours Guiados (activación).

Todo esto requiere una plan de marketing, y cómo primer paso definimos un mapa estratégico que nos permita entender cuáles son los kpis, procesos, canales y recursos necesarios para llevar adelante los objetivos.

Este plan está pensado a largo plazo, donde en una primer instancia el foco será la atracción de nuevos clientes, y luego será una estrategia más amplia que no sólo busque atraer, sino retener los usuarios actuales.

El plan de marketing de TripPal está pensado en dos etapas que se encuentran directamente asociadas al consumer decision journey de los usuarios y guías turísticos. Una primera etapa que es always on a lo largo de los 5 años del plan de negocio es la etapa de Adquisición de nuevos usuarios. Esta etapa es el pilar fundamental del negocio para que pueda lograr los crecimientos esperados. Una segunda fase tiene un foco mixto, adquirir clientes en forma continua, y comenzar a trabajar sobre la retención y growth de los usuarios y guías de forma que logremos una mayor fidelización y mayor ARPU (average revenue per user).

Al pensar la estrategia de marketing de debemos plantearnos qué objetivos deseamos alcanzar, cuáles serán los procesos estratégicos para lograrlos, qué canales de comunicación debo utilizar para cada etapa y con qué recursos debo contar.



El main goal es la generación de revenues para la compañía, nunca debemos olvidarnos de ese foco al momento de hacer marketing, y como todo revenue, el mismo se conforma por la ecuación $P \cdot Q$ (precio por cantidad). Es clave que tengamos en cuenta el ASP (ticket promedio de venta) para poder accionar en pro de generar mayor ARPU por parte de nuestros clientes; y al mismo tiempo entender que Q = Cantidad de usuario, proviene no sólo de nuevos usuarios o guías que logremos adquirir, sino de los usuarios que logremos retener y fidelizar.

¿Cómo lograr los revenues? Debemos entender cuales son los procesos estratégicos del plan de marketing, y esto implica entender el consumer journey de nuestros usuarios, entender cada etapa del mismo desde el momento en que están descubriendo (awareness 1) nuestro producto, lograr que se registren en la plataforma TripPal (adquisición), luego activarlos con su 1er uso de alguno de los servicios (free tours o marketplace tours), para luego lograr que usen más servicios (growth) y durante el mayor tiempo de vida posible (Retención).

Cada una de estas etapas se pueden traccionar a través de diversos canales de comunicación que deberá llevar adelante el equipo de Mkt de TripPal. Por este motivo es clave contar con personas que posean know-how sobre marketing off y online, con claro foco en resultados y perfil muy analítico ya que deberemos realizar varias acciones que requieren inteligencia de negocios (BI).

Canales de comunicación:

Antes de pensar en los canales, debemos tener el claro el main target de clientes TripPal, de forma de lograr generar engagement con las personas correctas, en el contexto y momento indicado. Ejemplo: Entender que una persona es parte del segmento Technoholics no es suficiente para hacer marketing, debemos lograr conectar con un mensaje adecuado a su perfil, en el momento correcto (esté haciendo research sobre travel), y en el contexto correcto (que esté en medios adecuados y relacionados a travel). Ningún sentido hace hacer publicidad a esa persona cuando está por ejemplo leyendo una noticia sobre economía.

1. PR: Prensa será un factor relevante cuando pensamos, no sólo en generar awareness en los travelers, sino también a la hora de conseguir nuevos guías locales en las diversas ciudades donde tengamos presencia.
2. Social: Hoy en día el consumo de social media es todo, y dicho consumo se realiza cada vez más con contenido y video de calidad. Será clave contar con el canal de Facebook, Instagram y Snapchat de TripPal. Dichos canales deberán llegar de forma emocional a los travelers con contenido que destaque la nueva forma en que los usuarios podrán descubrir ciudades, con experiencias personalizadas y a medida.
3. SEO: Uno de los goals del equipo de producto y desarrollo será lograr posicionar a TripPal en los buscadores (Google Search) de forma orgánica para optimizar la adquisición de nuevos clientes a costo cero. Análisis competitivo del benchmark en SEO será fundamental para ver la evolución de los principales KPIs.
4. SEM & Display Media: Search engine marketing y display media serán las fuentes de adquisición de mayor volumen y con menor costo dentro de los canales pagos. La eficiencia y uso de tools de marketing para optimizar campañas será crítico para lograr un bajo nivel de costo de adquisición. Al igual que Social, el contenido y mensaje que brindemos a cada target será fundamental para lograr mejorar ratios de conversión.
5. eMails, Notifications y OnSite: Tres canales muy eficientes de comunicación cuando logramos personalizar los mismos acorde a cada usuario de la plataforma. Son canales que permitirán mantener la fidelidad de nuestros clientes, recuperarlos y lograr que su life time value crezca en el tiempo.

6. Universidades, Hostels & Hoteles, entidades de Turismo: Además de utilizar los canales online, utilizaremos canales Offline para lograr ampliar la oferta de Guías turísticos que brinden sus propias experiencias. Para esto haremos hunting en diversos lugares alineados al perfil de guías que buscamos. Las universidades, especialmente de Historia y Sociales, serán una fuente de potenciales guías muy importante, ya que son personas que desean seguir estudiando mientras pueden lograr sus primeros ingresos trabajando en temas que le apasionan. Del mismo modo haremos acciones en entidades de turismo y las principales atracciones de cada ciudad. Del mismo modo, los hostels y hoteles serán una gran fuente de demanda de turistas que están en pleno mindset de adoptar servicios de tours.

Inversión en Marketing:

Acorde a la estrategia de marketing descrita anteriormente, se detalla a continuación como se realizará la inversión, tanto para TripPal users como Tour Guides, haciendo foco en el costo de adquisición.

Con el objetivo de lograr un crecimiento continuo en el tiempo, todos los ingresos obtenidos a través ingresos publicitarios, serán reinvertidos al 100% durante los primeros 5 años.

Los ingresos publicitarios, que representan menos del 3% de los ingresos de la compañía, se utilizarán para adquirir usuarios en la app que utilizarán en primer instancia el servicio gratuito, siendo luego foco del equipo de producto generar la Activación, compra y retención de dichos usuarios mediante estrategias de Growth. Estos usuarios Free 24*7 tendrán un goal de costo de adquisición de USD 0,16 por usuario en el primer año, logrando reducir el mismo a USD 0,12 para el 5to año.

En lo que refiere a los ingresos generados por el fee que se cobra a los Tour Guides en el servicio de Tours Gratuitos, tendrán un goal de costo de adquisición de USD 3 a lo largo del tiempo. El 80% de dichos ingresos se reinvertirán en el año 1 llegando al 60% al año 5, a un costo por adquisición de entre USD 2,40 a USD 1,80 al año 5, con el objetivo de lograr un crecimiento y adoption del servicio de Free Tours, lo que impactará indirectamente en la generación de más oferta y demanda. El ROAS (return over ad spending) será de entre 25% al 67% al año 5.

La mayor inversión en marketing se realizará al segmento de usuarios que adopten el servicio de Tours pagos personalizados. Esta estrategia requiere un esfuerzo económico de activación y compra más elevado, motivo por el cual el costo de adquisición objetivo para estos usuarios será de entre USD 21,60 y USD 14,60 a lo largo del tiempo. Esta reducción del costo se prevee acorde al adoption de TripPal por parte del mercado en el tiempo, mejor eficiencia en la inversión de marketing y mayor impacto de estrategias de viralización y member get member.

Este target de adquisición es un factor clave para el negocio ya que el ROAS de la inversión publicitaria será un factor determinante de la rentabilidad de la compañía. En este sentido, el

ROAS será del 11% en el 1er año, llevándolo a nivel del 100% para el 5to. Esto implica tener un nivel de inversión/ARPU del 90% al 50% durante el periodo.

En lo que respecta a la adquisición de Guías Turísticas, la adquisición como mencionamos anteriormente, se realizará no sólo por canales online, sino con un gran esfuerzo offline. Por este motivo el costo de adquisición asciende a USD 50 en el 1er año, logrando reducir el mismo en el tiempo a USD 40.

Marketing Investment: Users & Guides	2019	2020	2021	2022	2023
Total Marketing cost USD	\$1,409,682	\$3,592,115	\$7,060,474	\$13,439,239	\$23,302,100
TripPal Users Free 24x7 - Budget	\$50,654	\$137,501	\$261,462	\$538,135	\$945,972
- Advertising Revenues	\$50,654	\$137,501	\$261,462	\$538,135	\$945,972
- Users acquisition	325,474	862,735	1,836,463	3,826,353	7,620,155
- ARPU	\$0,16	\$0,16	\$0,14	\$0,14	\$0,12
- % investment/ARPU	100%	100%	100%	100%	100%
- Acquisition Cost per user - Max	\$0,16	\$0,16	\$0,14	\$0,14	\$0,12
- Return over ad spending (ROAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TripPal Free Tours - Budget	\$416,606	\$1,104,301	\$2,203,756	\$4,285,515	\$7,315,349
- Free Tours Revenues	\$520,758	\$1,380,377	\$2,938,342	\$6,122,164	\$12,192,249
- Users acquisition	173,586	460,126	979,447	2,040,721	4,064,083
- ARPU	\$3,00	\$3,00	\$3,00	\$3,00	\$3,00
- % investment/ARPU	80%	80%	75%	70%	60%
- Acquisition Cost per user - Max	\$2,40	\$2,40	\$2,25	\$2,10	\$1,80
- Return over ad spending (ROAS)	0,25	0,25	0,33	0,43	0,67
TripPal Paid Tours - Budget	\$937,364	\$2,319,033	\$4,535,330	\$8,504,604	\$14,819,754
- Paid Tours Revenues	\$1,041,516	\$2,898,791	\$6,479,043	\$14,174,341	\$29,639,509
- Users acquisition	43,397	115,031	244,862	510,180	1,016,021
- ARPU	\$24,00	\$25,20	\$26,46	\$27,78	\$29,17
- % investment/ARPU	90%	80%	70%	60%	50%
- Acquisition Cost per user - Max	\$21,60	\$20,16	\$18,52	\$16,67	\$14,59
- Return over ad spending (ROAS)	0,11	0,25	0,43	0,67	1,00
TripPal Guide Tours - Budget	\$5,057	\$31,280	\$59,925	\$110,984	\$221,025
- Users acquisition	101	626	1,332	2,775	5,526
- Acquisition cost per guide	\$50	\$50	\$45	\$40	\$40

Team TripPal:

El equipo TripTal se compone en dos estratos, C-Level y Staff, ambos con una estructura salarial competitiva para el mercado Europeo y Latinoamericano.

Estructura Salarial TripPal					
Tabla de Salarios aprox USD	Salario Mes	Salario anual (x13)	Bono Anual		Total Año USD
- C-Level	\$7.560	\$98.280	6	\$45.360	\$143.640
- Directors	\$5.600	\$72.800	4	\$22.400	\$95.200
- Managers	\$4.000	\$52.000	2	\$8.000	\$60.000
- Supervisors	\$3.000	\$39.000	1	\$3.000	\$42.000
- Analysts (average)	\$2.100	\$27.300	0	\$0	\$27.300

El equipo emprendedor lo conformamos 3 de los hermanos Gorin:

- CEO: Sebastián Gorin, know-how en Producto, Sales & Marketing + MBA UdeSA ;)
- CTO: Patricio Gorin, know-how en IT, Sistemas y Producto
- COO: Gastón Gorin, Know-how en Producto y gestión de operaciones + MBA UdeSA (se unirá formalmente al equipo al año tres, en los primeros dos años será consultor)

Cada uno cuenta con expertise en diversas áreas e industrias, siempre habiendo trabajado en las principales empresas digitales de la región (Mercado Libre, Despegar, Frávega, Dridco).

La idea surge de mi persona, y esto se debe a uno de los ejes de mi vida se basa en lograr recorrer el mundo conociendo nuevas culturas, lugares y personas. Sin duda el mayor placer es viajar por el mundo junto con mi esposa.

Durante mis experiencias en el exterior, especialmente Europa donde he estado varias veces, utilicé diversas herramientas para lograr conocer los lugares con el fin de sacarle el mayor provecho tanto en lo cultural como personal (Tours guiados gratuitos y pagos, buses turísticos, visitas personalizadas, tools digitales y apps diversas para informarme y recorrer, experiencias, entre otras).

Todas estas experiencias fueron muy volátiles respecto de la relación calidad/precio, dejando muchas oportunidades de mejora. Especialmente las experiencias de Guías Turísticas, donde la satisfacción fue radical de un extremo al otro, con momentos increíbles e inolvidables y otros lo opuesto que me han generado la motivación para pensar cómo lograr una mayor satisfacción y de manera constante.

De aquí surge la oportunidad de desarrollar TripPal.

El equipo de C-Level es un equipo de expertos en sus diferentes áreas y con gran expertise en la industria de Travel y Digital en las principales compañías de la industria. El equipo arranca con el CEO y CTO/CPO, equipo emprendedor, y luego se amplía al año 3 con el crecimiento de la compañía abriendo la estructura a un CFO y COO.

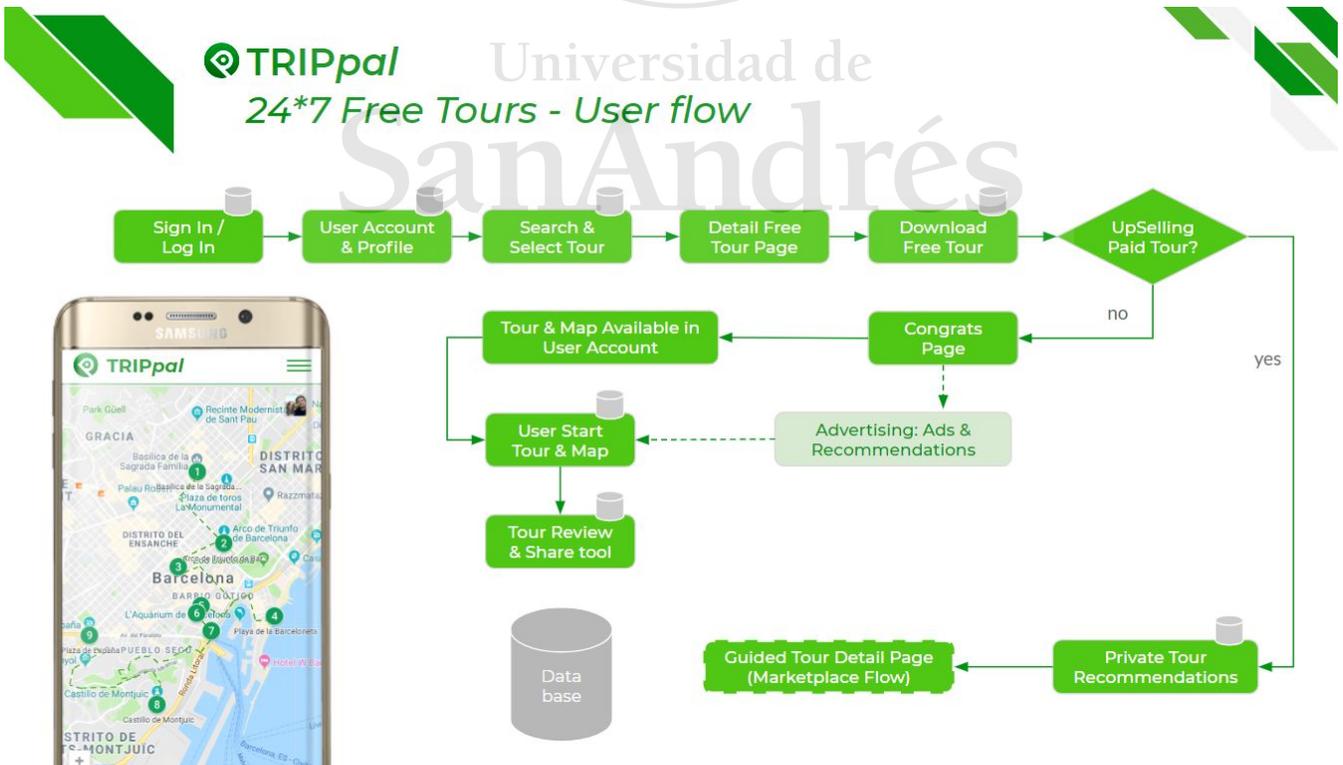
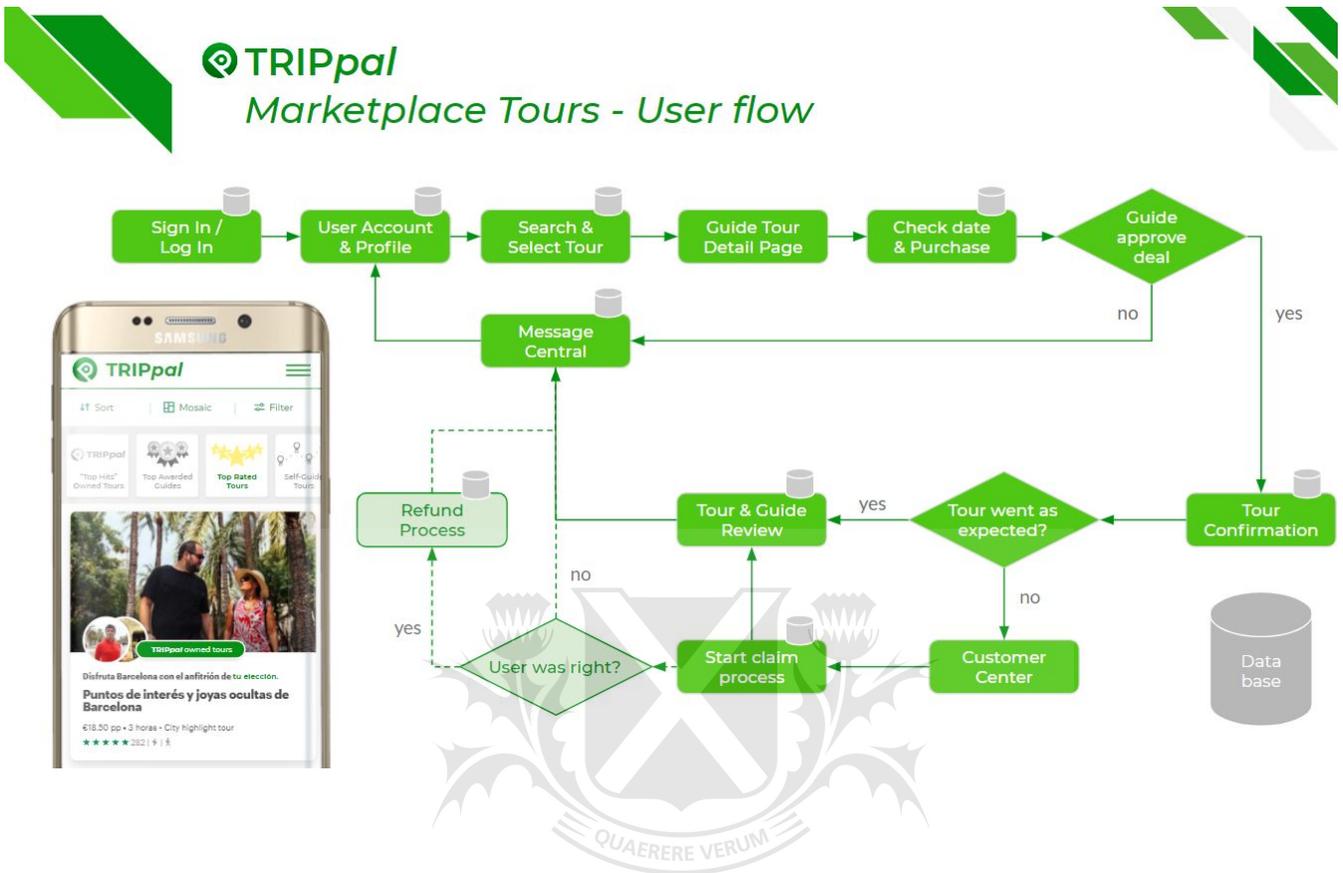
TripPal Headcount & Teams	29	44	59	74	89
C-Level HeadCount	2	2	3	4	4
CEO	1	1	1	1	1
CFO			1	1	1
CTO/CPO	1	1	1	1	1
COO				1	1

El equipo de Staff se compone de diversas áreas y se proyecta su crecimiento a lo largo de los años en base a: evolución de revenues, expansión del mercado, y control de gestión de las operaciones.

Staff Headcount	Seniority Level	2019	2020	2021	2022	2023
Sales		8	11	13	15	15
- Head of Sales	Manager	1	1	1	1	1
- AdSales team por ciudad	Analyst	3	5	6	7	7
- Sales team (guides adoption)	Analyst	3	4	5	6	6
- Account manager (ads ops)	Analyst	1	1	1	1	1
Marketing Corp		1	1	4	4	6
- Marketing Manager	Manager			1	1	1
- Online Mkt	Analyst	1	1	2	2	3
- Offline Mkt & PR	Analyst			1	1	2
Legales	Analyst	1	1	2	2	2
Product Team		2	3	6	6	9
- Product Managers	Manager		1	2	2	3
- Product Analyst	Analyst	2	2	4	4	6
Product Development (IT)		11	19	20	29	38
- IT Managers	Manager	1	2	2	3	4
- Developers	Analyst	5	10	10	15	20
- Front End	Analyst	2	4	4	6	8
- UX	Analyst	2	2	2	3	4
- Comunicación	Analyst	1	1	2	2	2
Customer Experience		1	2	3	3	4
- Manager CX	Manager		1	1	1	1
- CX squads	Analyst	1	1	2	2	3
Recursos Humanos		2	3	4	5	5
- People Care	Analyst		1	1	1	1
- Salaries	Analyst	1	1	2	2	2
- Talent acquisition	Analyst	1	1	1	2	2
AdminInstración & Finanzas		1	2	4	6	6
- Administración	Analyst	1	1	2	3	3
- Finanzas	Analyst		1	2	3	3
Q Employees		29	44	59	74	89
- C-Level		2	2	3	4	4
- Directors		0	0	0	0	0
- Managers		2	5	7	8	10
- Supervisors		0	0	0	0	0
- Analysts		25	37	49	62	75

El costo total de salarios a lo largo de los años representa del 60% al 25% del total de los operating expenses. Esto se debe al crecimiento de la inversión en marketing a medida que vamos expandiendo el mercado y creciendo en market share en cada ciudad.

Flujos de operaciones de la App:

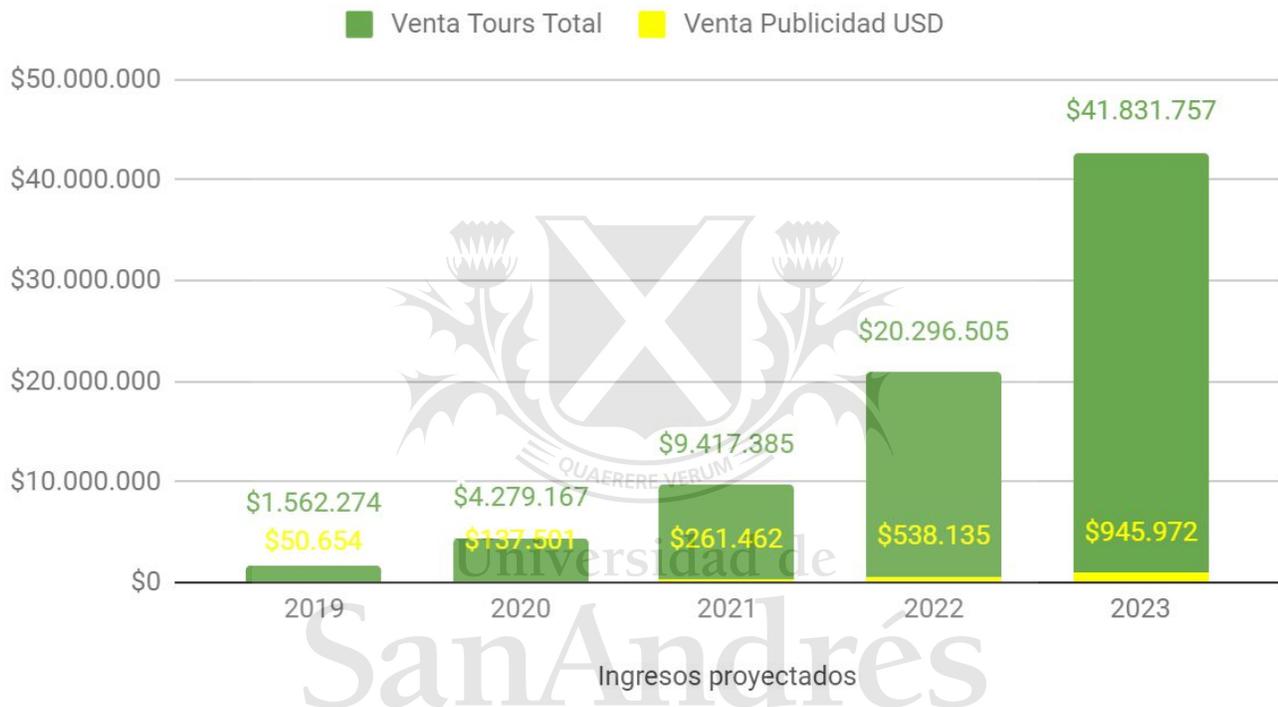


Main revenue drivers TripPal:

La principal fuente de ingresos de TripPal es el negocio de Guided Tours que representa 97% de los ingresos del negocio, siendo el share restante el negocio de Advertising de TripPal.

El negocio de MarketPlace Guided Tours se separa en dos servicios, TripPal Free Guided Tours y Guide-Owned Private Tours que representan el 30% y 70% respectivamente con un volumen estimado para el primer año de USD 1.562.274 dólares, y proyectando ingresos por USD 41.831.757 para el 5to año.

Proyección de Ingresos USD TripPal



Ingresos de Publicidad:

Los ingresos de publicidad representan entre un 3,1% a 2,2% del total de ingresos de la compañía. Dichos revenues se basan en la capacidad de venta del inventario “Pageviews” que genera la plataforma en sus diversos dispositivos.

La venta de publicidad se realiza mediante dos tipos de acciones: AdSales y Venta Programática. La venta AdSales es la gestionada a través del equipo comercial que sale en busca de clientes target para el negocio, dichos clientes se dividen en Marcas que desean promocionar sus productos/servicios dentro de TripPal, y los clientes “Locales” que son empresas localizadas en las diversas ciudades donde brindamos servicio y que buscan generar adoption de los usuarios que se encuentran utilizando la app en tiempo real (ej. Restaurantes, Bares, Shows).

En segunda instancia, tenemos la venta Programatica, que una venta automatizada a través de diversas plataformas de AdTech donde no se requiere equipo comercial. En general esta venta posee un ticket de venta muy inferior a la venta AdSales, y no se posee control sobre quien puede comprar tu inventario (más allá de funcionalidades de bloqueos). El objetivo de esta venta

programática son dos: 1- Aprovechar todo el inventario remanente (no vendido) para generar revenues adicionales, y 2- Ser el buffer cuando los equipos comerciales de AdSales tengan inconvenientes en las ventas de algún período, aprovechando ese inventario remanente.

Para la gestión del equipo de AdSales, se proyecta un headcount de un ejecutivo comercial por cada ciudad donde brindemos servicio, que estimamos tendrá una cartera mensual de 70 clientes, una eficiencia de venta mínima de 4% logrando alcanzar un mínimo de 8% al año 5; y un ticket promedio de venta de USD 500 con crecimiento del 300% de cara al año 5. Esta proyección se basa en la madurez del negocio durante el período, crecimiento de marca e interés de cara a los potenciales advertisers.

El precio de venta del inventario se valoriza por CPM (costo por mil impresiones) de USD 10 el primer año, alcanzando niveles de USD 12,20 CPM para el 5to año.

Ingresos proyectados		2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Totales TripPal		\$1.612.928	\$4.416.668	\$9.678.847	\$20.834.640	\$42.777.729
Venta Publicidad USD		\$50.654	\$137.501	\$261.462	\$538.135	\$945.972
Share % Ventas totales		3,1%	3,1%	2,7%	2,6%	2,2%
Total pageviews / Inventario		5.424.563	14.378.922	30.607.725	63.772.544	127.002.589
Total inventario vendido		5.193.825	13.551.569	26.149.376	52.549.017	94.947.974
Inventario disponible post Venta		230.738	827.353	4.458.349	11.223.526	32.054.614
% inventario remanente		4,25%	5,75%	14,57%	17,60%	25,24%
Venta Directa AdSales Team		\$50.400	\$136.500	\$255.528	\$521.703	\$894.348
- Ejecutivos de cuenta	1/ciudad	3	5	6	7	7
- Cuentas por ejecutivo	70	840	840	840	840	840
- % Cuentas ganadas		4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	8,0%
- Cuentas Ganadas		34	42	50	59	67
- Ticket medio x Cuenta USD		\$500	\$650	\$845	\$1.268	\$1.901
- Inventario vendido		5.040.000	13.000.000	23.177.143	45.066.667	73.578.231
- CPM promedio USD	\$10	5% Growth YoY	\$10,5	\$11,0	\$11,6	\$12,2
Venta Programmatica		\$254	\$1.001	\$5.934	\$16.432	\$51.624
% Coverage / Inv. Remanente	40%	153.825	551.569	2.972.233	7.482.351	21.369.743
eCPM (AdExchanges) USD	\$1,50	10% YoY	\$1,65	\$1,82	\$2,00	\$2,42

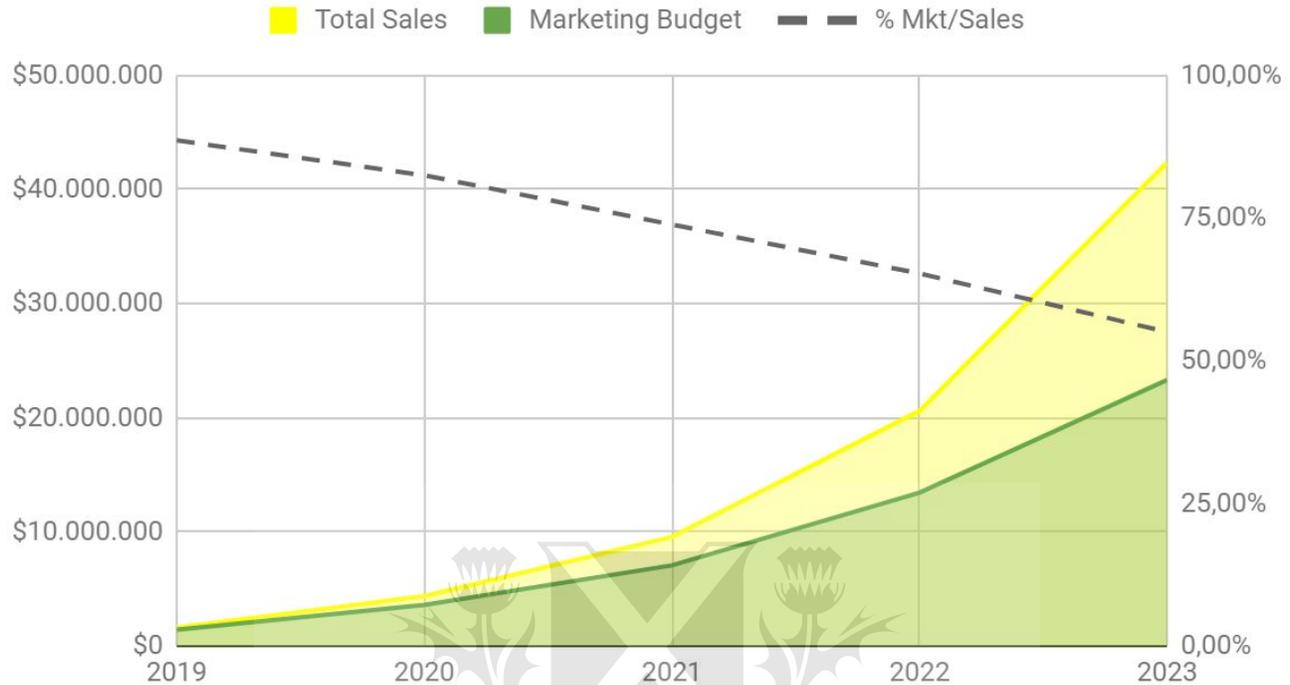
Ingresos por tipo de Servicio de Guided Tours:

MarketPlace Guided Tours



Ingresos proyectados		2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Totales TripPal		\$1,612,928	\$4,416,668	\$9,678,847	\$20,834,640	\$42,777,729
Venta Publicidad USD		\$50,654	\$137,501	\$261,462	\$538,135	\$945,972
Venta Tours Total		\$1,562,274	\$4,279,167	\$9,417,385	\$20,296,505	\$41,831,757
Share % Ventas totales		96,9%	96,9%	97,3%	97,4%	97,8%
\$ Sales Tours Free Fee	80%	\$520,758	\$1,380,377	\$2,938,342	\$6,122,164	\$12,192,249
\$ Sales Paid Tours	20%	\$1,041,516	\$2,898,791	\$6,479,043	\$14,174,341	\$29,639,509
Q Sales by Free Users (Fee)		173.586	460.126	979.447	2.040.721	4.064.083
Q Sales by Paid Users		69.434	184.050	391.779	816.289	1.625.633
Tours Free - Fee mkt/pers USD \$3,00		\$520,758	\$1,380,377	\$2,938,342	\$6,122,164	\$12,192,249
Share % Ventas Tours Totales		33,3%	32,3%	31,2%	30,2%	29,1%
- Free Tours Users		173.586	460.126	979.447	2.040.721	4.064.083
- ARPU (revenue per user)		\$3	\$3	\$3	\$3	\$3
- Tour Average Sales Price Free --> user decides		0	0	0	0	0
- Total Tours Sales Share %		33%	32%	31%	30%	29%
Paid Tours - TripPal Fee \$0,25		\$1,041,516	\$2,898,791	\$6,479,043	\$14,174,341	\$29,639,509
- Guides Revenue Share 75% Guide winnings		-\$3,124,548	-\$8,696,372	-\$19,437,130	-\$42,523,022	-\$88,918,526
Paid Tours \$ Sales Users pays -->		\$4,166,064	\$11,595,163	\$25,916,173	\$56,697,362	\$118,558,034
- Direct Paid Tours Users		43.397	115.031	244.862	510.180	1.016.021
- Free converted to Paid Users 15% Conv. Rate		26.038	69.019	146.917	306.108	609.612
- ASP Average sales price USD \$60,00 5% growth YoY		\$60,00	\$63,00	\$66,15	\$69,46	\$72,93
- ARPU Paid SX vs Free		\$15,0	\$15,8	\$16,5	\$17,4	\$18,2
- Total Tours Sales Share %		67%	68%	69%	70%	71%
Evolución YoY			173,83%	119,14%	115,26%	105,32%

Total Sales & Marketing Budget evolution



Modelo TripPal Free Guided Tours:

Este modelo implica que los viajeros contratan uno de los Free Guided Tours manejados por TripPal a lo largo de cada ciudad, el cual no tiene costo fijo alguno; cada usuario realizará un pago a voluntad en caso de desearlo acorde a cómo valore su experiencia del tour.

Del total de los pagos realizados en dichos tours, TripPal cobra un fee fijo de USD 3 por persona, siendo el dinero restante ingresos del guía. En caso que un tour no genere ingresos, será el guía responsable por el fee de USD 3 por persona de cara a TripPal.

Tours Free - Fee mkt/pers USD \$3,00	\$520.758	\$1.380.377	\$2.938.342	\$6.122.164	\$12.192.249
Share % Ventas Tours Totales	33,3%	32,3%	31,2%	30,2%	29,1%
- Free Tours Users	173.586	460.126	979.447	2.040.721	4.064.083
- ARPU (revenue per user)	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3

Este fee de USD 3 por persona, es el único costo que el guía deberá realizar a TripPal, siendo TripPal responsable de la atracción de clientes vía acciones de marketing y posicionamiento, de los contratos con los diversos partners tecnológicos y entidades.

Durante el primer año este servicio de TripPal Free Tours se brindará en tres ciudades, París, Barcelona y Madrid, y si espera lograr un volumen anual de 173.586 clientes alcanzando los 4MM de clientes para el año 5, lo que representa un crecimiento interanual >100%. Cada tour free

tendrá un mínimo de 10 personas, brindando un total de 20 TripPal Free Tours a lo largo de 4 turnos diarios (mañana, mediodía, tarde y noche).

Esto implica que cada guía deberá estimar un costo fijo promedio por Tour de USD 30 que deberá abonar a TripPal.

¿Cuánto puede esperar de beneficio un guía que realice los TripPal Free Guided Tours?

Free Tours Escenarios

Q Tours por día	3
Q Horas por tour	2,5
Q personas por Tour promedio	10
Fee USD TripPal por persona	\$3 *Costo a cargo del guía
Tip promedio por turista por tour	\$10

Revenues / período	Per Day	Per Month (w/WEnds)	Per Year (w/WEnds)	
Ingresos totales por Tips USD		\$300	\$6.525	\$78.300
Fee TripPal por persona		\$90	\$1.958	\$23.490
Total Ingresos Brutos USD		\$210	\$4.568	\$54.810
Ingresos brutos por Hora		\$28		

Un guía podrá esperar un beneficio bruto en USD (descontado el fee TripPal) mensual de USD 4.500 dólares, logrando una remuneración anual de USD 54.800 dólares brutos. Acorde al diario La Vanguardia de España en una nota sobre la brecha salarial en mayo 2018, un salario medio en

España ronda los EU 23.150 euros, siendo la propuesta de TripPal muy atractiva.

Modelo Guided-Owned Private Tours:

Este modelo a diferencia de los TripPal Free Guided Tours, hace completo uso del potencial del MarketPlace, permitiendo a los guías ofrecer sus propios tours privados y personalizados a la medida de los travelers.

Dentro del MarketPlace el usuario podrá definir acorde a sus gustos que tipo de tour desea realizar (ej. Barcelona: tour de Gaudi, Tour de Messi y el Barsa, Tour Gótico). Podrá ver la diversa oferta de tours privados y mismo utilizar el sistema de Reviews para ver las calificaciones de cada Guía. De esta forma el usuario no sólo lograr conocer lugares según sus preferencias, sino que además se asegura tener una buena experiencia que maximice su tiempo e inversión, evitando perder tiempo y/o el riesgo de tener malas experiencias como en otras compañías.

En este modelo, es el guía quien determina el precio de venta de su propio tour, y deberá competir con otras ofertas dentro del marketplace para destacarse y lograr ventas y buena reputación. TripPal cumple la función de originar volumen de tráfico relevante a la plataforma y asegurar diversos servicios de tecnología como pagos online y mensajería. Por este servicio TripPal cobra una comisión por venta del 25% del ticket de venta.

Paid Tours - TripPal Fee	\$0,25		\$1.041.516	\$2.898.791	\$6.479.043	\$14.174.341	\$29.639.509
- Guides Revenue Share	75%	Guide winnings	-\$3.124.548	-\$8.696.372	-\$19.437.130	-\$42.523.022	-\$88.918.526
Paid Tours \$ Sales		Users pays -->	\$4.166.064	\$11.595.163	\$25.916.173	\$56.697.362	\$118.558.034
- Direct Paid Tours Users			43.397	115.031	244.862	510.180	1.016.021
- Free converted to Paid Users	15%	Conv. Rate	26.038	69.019	146.917	306.108	609.612
- ASP Average sales price USD	\$60,00	5% growth YoY	\$60,00	\$63,00	\$66,15	\$69,46	\$72,93
- ARPU		Paid 3X vs Free	\$15,0	\$15,8	\$16,5	\$17,4	\$18,2
- Total Tours Sales Share %			67%	68%	69%	70%	71%

Se proyectan ingresos netos por USD 1.041.516 durante el primer año proveniente de la comisión del 25% que se le cobra a los Guías, alcanzando un total de USD 29.639.509 al año 5 como causa del crecimiento de la demanda y la oferta. Dicho crecimiento de demanda y oferta se basan en dos factores principales: crecimiento del market share en el tiempo (0,5% al 7% acorde al estadio de maduración de cada mercado/ciudad), y por la apertura de servicios en nuevas ciudades durante el período.

La venta total de tours privados asciende de 69k clientes a 1.6MM al año 5, además de los esfuerzo de marketing para lograr esta activación de clientes, se proyecto un 15% de tasa de conversión de clientes que usan el servicio de Free Tours a Paid Tours (privados).

El revenue promedio por usuario (ARPU) del servicio de Tours Privados es hasta 6X lo generado por los Free Tours, y se estima un ticket promedio de venta de Tours de USD 60 por persona. Este valor al ser un marketplace será definido 100% por la oferta y demanda generada entre los guías y los travelers/usuarios.

¿Cuánto puede esperar de beneficio un guía que realice los Guide-Owned Paid Tours?

Se estima que un guía puede realizar hasta 3 tours diarios de 2.5hrs c/u, y se estima que en promedio cada tour se conformará por 2 personas; y un ticket promedio de USD 60.

Tours personalizados pagos

Q Tours por día	3
Q Hores por tour	2,5
Q personas por Tour promedio	2
Fee USD TripPal por persona	25%
Ticket promedio por turista	\$60

Revenues / período	Per Day	Per Month (w/WEnds)	Per Year (w/WEnds)
Ingresos totales por Tips USD		\$360	\$7.830
Fee TripPal por persona		\$90	\$1.958
Total Ingresos Brutos USD		\$270	\$5.873
Ingresos brutos por Hora		\$36	

Vs los TripPal Free Guided Tours, un guía podría esperar un ingreso adicional por hora trabajada del +29%, logrando un ingreso total anual bruto de USD 70.400 dólares (neto de comisión TripPal).

A fin de lograr un mayor nivel de ventas, es clave que guía logre obtener una excelente review que favorezca su reputación dentro de la plataforma, de esta forma tendrá mayores posibilidad de que TripPal promocióne sus servicios con mayor intensidad a fin de buscar nuevos usuarios y darles experiencias únicas y ya valoradas por los usuarios TripPal.

Proyecto TripPal en números:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total Revenues USD (net revenues)		\$1.612.928	\$4.416.668	\$9.678.847	\$20.834.640	\$42.777.729
Advertising Sales		\$50.654	\$137.501	\$261.462	\$538.135	\$945.972
Free Tours Sales		\$520.758	\$1.380.377	\$2.938.342	\$6.122.164	\$12.192.249
Paid Tours Sales		\$1.041.516	\$2.898.791	\$6.479.043	\$14.174.341	\$29.639.509
Total operating expenses		\$2.125.524	\$4.526.842	\$8.485.113	\$15.226.930	\$25.329.767
Selling, general & administrative expenses		\$2.125.524	\$4.526.842	\$8.485.113	\$15.226.930	\$25.329.767
- Salaries		\$702.180	\$898.680	\$1.348.020	\$1.628.160	\$1.710.060
- Infrastructure		\$13.661	\$36.047	\$76.619	\$159.531	\$317.606
- Hosting & webservices (x traffic)		\$13.561	\$35.947	\$76.519	\$159.431	\$317.506
- Apps Stores fee (iOS)		\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
- Marketing		\$1.409.682	\$3.592.115	\$7.060.474	\$13.439.239	\$23.302.100
EBITDA		-\$512.596	-\$110.174	\$1.193.734	\$5.607.710	\$17.447.963
Amortizaciones y depreciaciones		\$95.320	\$262.067	\$54.621	\$85.241	\$122.069
EBIT		-\$607.916	-\$372.241	\$1.139.113	\$5.522.468	\$17.325.894
Taxe rate		35%	35%	35%	35%	35%
Taxes expenses		\$0	\$0	\$0	\$1.932.864	\$6.064.063

FREE CASH FLOW						
EBITDA		-\$512.596	-\$110.174	\$1.193.734	\$5.607.710	\$17.447.963
- Impuesto Operativo		\$0	\$0	\$0	\$1.932.864	\$6.064.063
- Inv Working Capital			\$84.112	\$157.865	\$334.674	\$658.293
- Capex	\$136.500	\$476.600	\$833.734	\$1.021.669	\$1.346.103	\$1.785.136
FF	-\$136.500	-\$989.196	-\$1.028.020	\$14.199	\$1.994.069	\$8.940.469
- Perpetuidad						\$83.715.303
FFLibres	-\$136.500	-\$989.196	-\$1.028.020	\$14.199	\$1.994.069	\$92.655.772

VAN	\$3.542.446
EV	\$41.682.012
TIR	60,16%

Al analizar el proyecto TripPal debemos tener en cuenta que es un proyecto que buscará expandirse rápidamente durante los primeros años, realizando grandes inversiones, particularmente en lo referido al plan de marketing a fin de lograr escalar rápidamente en usuarios y posicionamiento. Se espera que a partir del 4to año TripPal logre alcanzar el break even y comience a generar beneficios.

El costo inicial del desarrollo de la aplicación de USD 136.500 será una inversión propia realizada entre los socios en iguales partes. Los restantes USD 1.050.000 necesarios para cubrir los gastos operativos del negocio en los primeros años, se buscarán obtener a través de inversores privados entendiendo que los mismos requerirán una tasa del 14% y se proyecta una tasa de crecimiento a perpetuidad del 3%. Para obtener dicha inversión privada se recurrirá a entidades especializadas en lanzamiento de StartUps, como Wayra, Y Combinator, Mercado Libre Fund, y otros, donde no sólo se buscará obtener la inversión, sino que se priorizará los recursos de asesoramientos y líderes que dichas entidades nos puedan proveer con el fin de ayudarnos en la gestación y gestión del negocio en el tiempo en base a sus experiencias como emprendedores o desarrolladores de StartUps.

El negocio se proyecta con un plazo de 5 años post desarrollo de la aplicación, y se espera generar un VAN de USD 3.5MM de dólares y un valor compañía (con valor residual) de USD \$41.5MM de dólares. Al mismo tiempo se proyecta una Tasa Interna de Retorno del 60,16%.

Análisis de Riesgos de realización del negocio:

A continuación se presentan los principales riesgos que pueden hacer que el proyecto no prospere:

1. Inversión Privada no lograda:

El primer riesgo del negocio es no lograr captar la inversión privada necesaria para gestionar el mismo. Sin esta inversión privada el negocio no se puede poner en marcha, ya que los socios no poseen los fondos suficientes para cubrir dicha inversión, y han decidido no utilizar financiación de entidades bancarias en los primeros años del proyecto.

El escenario en caso de no lograr el monto de inversión requerido, será reducir el crecimiento del negocio en lo que refiere a velocidad de expansión a otros mercados, haciendo foco sólo en un país (españa: Barcelona y Madrid) para poder lograr posicionarnos fuerte y luego, acorde la rentabilidad del negocio, hacer nuevas rondas de inversión con el objetivo de expandir el servicio.

Dicho escenario de lanzar únicamente en España durante los 5 años, implica un nivel de inversión inicial de USD 725.000, con una TIR del 29%, VAN USD 638.000 y un EV

13.5MM.

2. Regulaciones legales:

Los servicios actuales de guías turísticos no se encuentran regulados en todos los países por igual. En algunos países la actividad está regulada y se requieren diversas certificaciones para ofrecer servicios de turismo, esto impacta en la actividad de los guías que deseen utilizar el marketplace de TripPal, pero no es un impedimento para el negocio.

Si han sucedido diversas demandas y litigios respecto de las condiciones laborales de los guías turísticos tal como ocurre hoy en día con los servicios de delivery, ¿cómo están cubiertos por ejemplo ante accidentes? Obras sociales, aportes, demás. Este caso le ocurrió a la empresa Sandemans en Europa, donde tras diversos litigios, no hubo impactos mayores en la actividad de la compañía en lo que respecta a la operación, tuvieron que demostrar que todos los empleados y guías cumplieran los requisitos legales y listo; pero sí generó ruido en el entorno de los guías impactando negativamente en el negocio durante el proceso legal.

Este tipo de cambios regulatorios o reclamos, puede ser un factor importante a la hora de realizar el negocio y ponerlo en puesta. No debería ser un bloqueante si se cumplen con todas las regulaciones necesarias de cada país en lo que respecta a Servicios de Turismo.

3. Eficiencia y ejecución del Plan de Marketing:

Uno de los principales factores de riesgo es no lograr la eficiencia operativa necesaria para captar tanto la demanda de usuarios como la oferta de guías. En este sentido, la inversión en marketing será un eje fundamental para lograr que el negocio prospere acorde a lo planificado. Un punto más o menos de eficiencia en el adoption y activación de cliente puede impactar muy fuerte en la rentabilidad del negocio y la velocidad de crecimiento del mismo.

A fin de lograr la eficiencia requerida, es que se arma un Plan de Marketing Estratégico con el objetivo de setear con claridad, los KPIs que debemos lograr, qué iniciativas a realizar para lograr el impacto de ingresos deseados.

Al mismo tiempo, utilizaremos diversas plataformas de AdTech que nos permitan efficientizar la inversión con tecnología y datos, por ejemplo Plataforma de Kenshoo: uno de los principales partners de AdTech que ayuda a grandes empresas a optimizar sus inversiones a través de machine learning y algoritmos basados no sólo en la data de los usuarios de mi empresa, sino información propia de ellos del mercado.

Por otro lado, dentro del equipo se armará un squad de Growth, esto es un equipo multidisciplinario conformado por personas de Marketing, Producto, Desarrollo y Negocio,

que tienen como fin accionar sobre los KPIs críticos del negocio que afectan a la Adquisición, Activación, Loyalty, Retención y Recuperación de los usuarios/guías, haciendo A/B Test con gran velocidad que permitan la mejora continua del producto y negocio. Este equipo puede lograr hacer crecer el negocio sin requerir de puramente inversión en marketing, por ejemplo: desarrollar programas atractivos de member get member, ajustes al producto que mejoren las tasas de conversión de cada etapa del consumer journey, y principalmente, lograr que los usuarios vivan ese momento/experiencia WoW! donde logremos fidelizarlos con nuestro negocio y que crezca el boca boca.

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

1. World Tourism Organization - [2017 Annual Report](https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807)
<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807>
2. World Economic Forum - [The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
3. Sandemands numbers: [Sandemans website](http://www.neweuropetours.eu/main/en/home#about-us) - [Conversion Rate David O'Kelly](https://iwantthatflight.com.au/x843-How-Free-Tours-Have-Become-Big-Business.aspx)
<http://www.neweuropetours.eu/main/en/home#about-us>
<https://iwantthatflight.com.au/x843-How-Free-Tours-Have-Become-Big-Business.aspx>
4. WithLocals numbers: [Techcrunch](https://techcrunch.com/2017/10/11/travel-experiences-marketplace-withlocals-picks-up-4-2m-in-series-a-funding/) -
<https://techcrunch.com/2017/10/11/travel-experiences-marketplace-withlocals-picks-up-4-2m-in-series-a-funding/>
5. La Vanguardia:
<https://www.lavanguardia.com/economia/20180529/443927191091/salario-medio-espana-sueldo.html>
6. Damodaran: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html