



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Dirección de Negocios**

**EMBA**

***TRIPALL***

**Autor: Abad, Delfina**

**DNI: 33.780.262**

**Mentor de Tesis: Sebastián Lerman**

**Buenos Aires, Julio 2023**



Universidad de  
**SanAndrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios**

**EMBA 2021**



**TRIPALL**

**Autor: Abad, Delfina**

**DNI: 33.780.262**

**Mentor de Tesis: Sebastián Lerman**

**Buenos Aires, Julio 2023**

## Índice

Resumen ejecutivo .....	3
Objetivo .....	3
Metodología de investigación .....	3
Identificación de la necesidad .....	4
Descripción del negocio .....	5
Descripción del sector .....	7
Descripción del mercado .....	9
Mercado global .....	9
Mercado Regional .....	11
Mercado Local .....	12
Principales conclusiones .....	19
Tamaño del Mercado Potencial (TAM, SAM, SOM) .....	20
El mercado y la competencia .....	21
Análisis PESTEL .....	21
Las 5 fuerzas de Porter .....	25
El cliente .....	32
Caracterización del Turismo en México .....	33
Modelo de Negocio .....	35
Business Model Canvas .....	35
Fuentes de ingresos .....	38
Indicadores de la plataforma .....	39
Costo de Adquisición de Clientes (CAC) .....	41
Life Time Value (LTV) .....	43
Go to Market Plan .....	44
Estrategia de entrada y permanencia en el mercado .....	47
Canales de Venta .....	50
Escalabilidad del Emprendimiento .....	52
Recursos, Procesos y Plan de Operaciones .....	55
Recursos Clave .....	55
Procesos Organizacionales .....	57
Buyer Journey .....	58
Desvíos del Proceso .....	59
Plan Operativo y de implementación .....	60

Metas y Objetivos .....	60
Estructura Societaria .....	61
Estructura Directiva .....	63
Estructura Operativa.....	64
Resultados Económicos y Financieros.....	65
Contexto Macroeconómico .....	65
Modelo de Generación de Beneficios.....	67
Plan Financiero .....	67
Ingresos.....	67
Estructura de Costos .....	69
Requerimientos de inversión y financiamiento.....	71
Proyecciones:.....	74
Análisis de Sensibilidad y escenarios de riesgos.....	75
Escenario 1: Aumento de la tasa de descuento al 45%.....	77
Escenario 2: Disminución de las ventas en un 30% .....	77
Escenario 3: Ingresos solamente generados por B2C.....	79
Eventual estrategia de Exit .....	80
Conclusiones .....	83
Agradecimientos .....	84
Bibliografía.....	85
Anexo .....	88

# Resumen ejecutivo

## Objetivo

En la era digital en la que vivimos, los viajes se han convertido en una de las principales formas de experimentar nuevas culturas, conocer diferentes lugares y disfrutar de la vida. Sin embargo, muchas veces la organización de un viaje puede ser una tarea ardua y complicada. Desde la reserva de vuelos y hoteles hasta la obtención de visas, seguros de viaje y permisos, los turistas se enfrentan un sinnúmero de documentos y trámites que pueden resultar abrumadores y estresantes. Ni que mencionar de las cuantiosas modificaciones a las normativas de viaje y estadías en países durante y post Covid-19. Algunos de los cambios que comúnmente se implementaron durante la pandemia fueron restricciones de viajes, prohibiciones de entrada de viajeros de ciertos países o regiones, requisitos de pruebas de COVID-19 (hisopados, libretas de vacunación) y cuarentenas obligatorias, entre otros.

Estas constantes modificaciones en las normativas de viaje han generado confusión y preocupación entre los turistas, dificultando aún más la planificación y organización de los viajes.

Reflexionando sobre esto surge nuestro proyecto de negocio TripAll, el cual profundizaremos y detallaremos a lo largo de todo el trabajo final.

## Metodología de investigación

Para llevar a cabo el análisis en este trabajo, se llevaron a cabo investigaciones cualitativas en la industria de turismo en línea, tanto en el mercado mexicano como a nivel internacional, y se realizaron análisis de los competidores, el comportamiento de los usuarios y las tendencias del mercado que impactan en esta industria. Para recopilar datos estadísticos y cuantitativos específicos sobre los medios en línea, se consultaron diversas fuentes, incluyendo instituciones especializadas y oficiales como Organización Mundial del Turismo (OMT), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), IAB México, Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) y Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV)

Con el fin de obtener un análisis más detallado sobre los consumidores, se realizaron encuestas a un grupo de 150 personas que fueron elegidas de acuerdo con las características definidas para los usuarios de plataforma, clientes B2C. De las 150 encuestas enviadas, 117 personas respondieron a las encuestas. Los datos y conclusiones obtenidos a partir de estas respuestas son representativos de este segmento particular de clientes

Además de las encuestas a viajeros y turistas mexicanos (cuyos resultados se podrán consultar en el Anexo 5) pudimos entrevistar a personas que trabajan en agencias de turismo y empresas que ofrecen productos para los turistas (Tije Travel, Visa y Swan Turismo). Esta metodología nos permitió profundizar nuestro estudio y análisis para desarrollar nuestra propuesta de valor.

Además, utilizamos herramientas de análisis de negocios como el Business Model Canvas y el Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter, y también obtuvimos información de diversas fuentes relacionadas con la industria.

## Identificación de la necesidad

Iniciamos una investigación y dicho análisis nos ayudó a comprobar que existe un punto de dolor, una demanda insatisfecha, de un segmento de usuarios en México; y que el clásico modelo de gestión de viajes en el cual el viajero tiene que ocuparse de la organización, de mantenerse informado y actualizado sobre cambios de reservas, documentación, y hacer toda la coordinación y planificación manualmente, viene mostrando deficiencias. Según los datos de las 117 encuestas realizadas, nuestro negocio resuelve las siguientes necesidades y problemas con los que actualmente se encuentran los viajeros:

- Unificar la información de viaje que actualmente se obtiene de múltiples canales y medios en un solo lugar.
- Accesibilidad a la información (depender de conexión a Internet)
- Desorganización y falta de unificación de la información del viaje en un sólo lugar
- Organizar y compartir información del viaje.
- Control de gastos y presupuesto del viaje.

Los viajeros buscan información accesible, confiable y actualizada sobre sus destinos y documentos de viaje. Así como también poder contar con toda la información y documentación de viaje en un solo lugar. Según los datos que arrojan las encuestas al 88%

le proporcionaría tranquilidad y seguridad poder acceder a toda la documentación e información de viaje en un solo lugar ya que lo gestionan a través de diferentes proveedores.

Asimismo, el 70% de los encuestados confirmó que la documentación e información de sus viajes la lleva de forma digital principalmente a través de las aplicaciones o plataformas propias de cada proveedor en donde gestiona la compra o reserva, y luego entre emails, carpetas de imágenes en sus dispositivos móviles y aplicaciones de mensajería instantánea como Whatsapp o Telegram.

El propósito del trabajo es proporcionar una descripción y análisis de la industria del turismo online, incluyendo las tendencias actuales, futuras y los comportamientos de los consumidores en la planificación y coordinación de sus viajes. Se realizó una evaluación del tamaño del mercado a nivel global, regional y local (principalmente en el mercado mexicano, y de Latinoamérica) con el objetivo de identificar necesidades insatisfechas que puedan ser abordadas por nuestro proyecto de negocio llamado "TripAll".

Tenemos el desafío y una oportunidad única de proporcionar una solución diferencial a través de la generación de un ecosistema y plataforma que permita planificar, gestionar y almacenar toda la documentación e información de los viajes en un solo lugar, garantizando una fácil accesibilidad y experiencia de los usuarios, siendo este un valor agregado que responde a las necesidades manifestadas y relevadas por los viajeros actuales.

Es por ello, que, TripAll es una solución completa para ayudar a las personas y empresas a: planificar organizar, almacenar y compartir la información y documentación de viajes, sin importar el origen de la misma, en un solo lugar.

## Descripción del negocio

Tripall es una plataforma que nace a partir de la validación de puntos de dolor y necesidades expresadas por los turistas y viajeros y que les permitirá gestionar todos los aspectos de sus viajes en un solo lugar. La aplicación permite a los usuarios planificar y organizar sus viajes, recibiendo itinerarios detallados que incluyen información sobre vuelos, alojamiento, transporte y destinos.

Desde el momento en que sale de su casa hasta el momento en que regresa TripAll actuará como un asistente personal de viaje, recordando los horarios, las actualizaciones y

modificaciones, direcciones, reservas de los servicios contratados, *boarding pass*, todo lo que debe tener en cuenta mientras viaja.

La mayoría de las personas entrevistadas y encuestadas han experimentado los nervios, el estrés y angustia al momento de tener que encontrar un número de vuelo entre miles de correos electrónicos, mientras intentan llegar al vuelo a tiempo. Para las personas, hacer clic en varias aplicaciones y rebuscar en los correos electrónicos para encontrar la información de viaje que necesitan ya no será necesario ni creará un problema. TripAll se basa en un conjunto de reglas que forman parte de su tecnología de análisis automatizado para capturar los datos relevantes vinculados a la información de su viaje, extrayendo los horarios de los vuelos o detalles de información de alojamiento y los organiza al instante en un itinerario fácil de leer y visualizar asegurando una rápida accesibilidad. .

Los viajeros sólo tienen que compartir con TripAll los archivos de sus viajes y se sincronizará automáticamente la información y detalles de sus viajes generando un itinerario único que combina todos sus planes de viaje, mapas, restaurantes, recomendaciones y la posibilidad de interactuar con viajeros que coincidan en el mismo destino.

Con TripAll, es fácil compartir y colaborar en los viajes con amigos, familiares y colegas utilizando las redes sociales y los Grupos de Interés. Se puede acceder a los itinerarios de TripAll, desde cualquier dispositivo (ya sea teléfono inteligente, tablet o computadora de escritorio) en cualquier momento. Según las encuestas realizadas 41 mexicanos señalaron que a la hora de organizar o coordinar su viaje lo hacen a través de notebook o computadora de escritorio. Mientras que las 76 personas restantes del total de la población encuestas lo hace a través de su teléfono celular o smartphone.

En cuanto a la funcionalidad de la aplicación, Tripall cuenta con una serie de funcionalidades clave que incluyen desde la posibilidad de importar automáticamente información de la reserva de confirmación desde el archivo o documento que usuario comparta, la posibilidad de compartir planes de viaje con amigos, familia y compañeros de trabajo, y notificaciones en tiempo real con actualizaciones de viaje en caso de cambios en la programación.

Otra característica importante de Tripall es la capacidad de sincronizarse con otros servicios, como calendarios y aplicaciones de navegación, lo que facilita la integración de la aplicación en la vida diaria de los usuarios.

En términos de modelo de negocio y monetización, TripAll ofrece una versión gratuita que cubre los aspectos básicos de la planificación de viajes como por ejemplo información de



reservas, vuelos, detalles sobre condiciones y documentación necesaria para ingresar a determinados destinos, compartir información e itinerarios de viaje con otras personas. Ofrece también, una versión paga que incluye las mismas funciones que la versión gratuita, adicionando funciones como, alertas de cambio de vuelo y llevar un control del presupuesto y gastos, almacenamiento ilimitado de documentos, información de viaje y contenido multimedia (videos y fotos), posibilidad de acceder a la información sin necesidad de conexión y la posibilidad de que sea libre de publicidades y anuncios.

Otra de las fuentes de ingreso de Tripall, es a través de la realización de acuerdos comerciales y servicios de publicidad a empresas asociadas en la industria de viajes. A modo de ejemplo, si una persona está planificando y coordinando un viaje a Cancún, tanto las empresas que ofrecen traslados hasta y en dicho destino (Aerolíneas, empresas de transportes), como también hoteles y aquellas empresas que ofrezcan servicios de alojamiento y actividades turísticas podrán destinar sus anuncios de forma directa a través de nuestra plataforma, la cual trabajará enfocada a la segmentación de la audiencia y target al que desean dirigirse.

Por otro lado, brindaremos servicios de uso de licencia de la plataforma a agencias de viaje, para que puedan extenderle acceso y creación de usuarios a sus propios clientes, de manera que les permita compartir de forma ágil, organizada, da fácil acceso e inmediata toda la información y documentación relativa a los viajes que gestionen y coordinen. A través de las entrevistas que mantuvimos con ejecutivos de Tije Travels y Swan Turismo, las agencias no cuentan hoy con ninguna aplicación o plataforma que les permita compartir y modificar en tiempo real (en caso de que sea necesario) la documentación e información de los viajes de sus clientes. Actualmente lo realizan a través del envío de correos electrónicos con las confirmaciones y novedades.

En resumen, TripAll es una plataforma esencial para los viajeros frecuentes y ocasionales, que les permite consolidar sus planes de viaje en un solo lugar y proporcionar una experiencia más sencilla y sin problemas durante todo el proceso. Y también, es una plataforma aliada para las empresas del sector, ya sea para brindarles un servicio diferencial a sus clientes, como para ayudarlas estratégicamente a aumentar sus ventas y alcance entre los turistas y su audiencia objetivo.

## Descripción del sector

La industria del turismo online y las diferentes aplicaciones de las empresas del sector han experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, impulsado por el aumento del

acceso a Internet y la facilidad de acceso a dispositivos móviles. En esencia, estas plataformas en línea permiten a los usuarios planificar, reservar y gestionar sus viajes de manera conveniente y eficiente.

La competencia dentro de la industria del turismo online es feroz, y las principales plataformas deben ofrecer constantemente nuevas características y funciones para atraer a los usuarios. Esto ha llevado a una gran cantidad de innovación, como la integración de inteligencia artificial y la tecnología de realidad virtual para ofrecer experiencias más personalizadas y atractivas.

Es importante destacar que la pandemia de COVID-19 ha tenido un gran impacto en la industria del turismo y los viajes en línea. Muchas empresas han tenido que adaptarse rápidamente a las restricciones de viaje y las nuevas demandas de los comportamientos de los consumidores.

Según un informe de la Organización Mundial del Turismo<sup>1</sup>, en 2019 se registraron más de 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que representa un aumento del 4% con respecto al año anterior. Muchas de estas reservas y transacciones de viajes se realizaron a través de plataformas en línea.

En 2020, la pandemia de COVID-19 afectó gravemente a la industria del turismo, lo que provocó una disminución significativa en el número de reservas y transacciones online.

Una encuesta realizada por Skift Research<sup>2</sup>, el 53% de los viajeros utiliza aplicaciones móviles para reservar alojamiento, mientras que el 40% lo hace para buscar vuelos. Esto demuestra la importancia de las aplicaciones móviles en la industria del turismo online.

Según un informe de Allied Market Research<sup>3</sup>, se espera que el mercado global de viajes en línea alcance los 1,1 billones de dólares en 2022, lo que representa una tasa compuesta de crecimiento anual del 10,4% desde 2016.

La industria del turismo online y las aplicaciones de viajes han revolucionado la forma en que las personas planifican y disfrutan de sus viajes. Con la continua innovación y adaptación a las nuevas demandas, se espera que la industria siga creciendo en el futuro y bajo estas estadísticas TripAll tiene que ser un jugador importante en la industria, en especial en México,

---

<sup>1</sup> Informe de la Organización Mundial del Turismo sobre las llegadas de turistas internacionales en 2019: <https://www.unwto.org/news/international-tourist-arrivals-reach-1-5-billion-2019-strongest-returns-in-10-years>

<sup>2</sup> Informe de Skift Research sobre el uso de aplicaciones móviles en la industria del turismo: <https://research.skift.com/report/skift-research-mobile-apps-and-travel-in-2018/>

<sup>3</sup> Informe de Allied Market Research sobre el mercado global de viajes en línea: <https://www.alliedmarketresearch.com/online-travel-market>

Argentina y la región latinoamericana, pudiendo integrar y reunir todos los aspectos del viaje en un solo lugar, incluyendo reservas de vuelos, hoteles, alquiler de autos, entre otros a través de:

- La automatización de la documentación del viaje (confirmaciones de reservas, detalles de vuelos, reservas de hoteles y alquiler de autos).
- Personalización de la experiencia, permitiendo a los usuarios personalizar su experiencia de viaje de acuerdo con sus necesidades y preferencias. La plataforma ofrece opciones para personalizar sus viajes e itinerarios como recomendaciones y sugerencias de acuerdo con el perfil y características de cada usuario, la posibilidad de agregar notas, eventos, y compartir planes con amigos y familiares.
- Accesibilidad desde múltiples dispositivos incluyendo teléfonos inteligentes, tablets y computadoras. Los usuarios pueden acceder a su información de viaje en cualquier momento y lugar.

## Descripción del mercado

Para efectuar un examen minucioso del negocio es imprescindible cuantificar la magnitud del mercado y entender la evolución de este a nivel global, regional y nacional (México)

### Mercado global

El mercado global del turismo está compuesto por miles de millones de personas y juega un papel fundamental en el crecimiento económico y la generación de empleo. En 2022, hubo 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo, y se espera que esta cifra aumente a 1.800 millones para 2023. El valor estimado del mercado global del turismo en USD se estimó en 2,29 billones de dólares en 2022, y se proyecta que crezca a 2,6 billones de dólares para 2023.

Los 10 principales países en términos de llegadas de turistas internacionales en 2022 fueron:

1. Francia
2. España
3. Estados Unidos
4. China
5. Italia

6. Turquía
- 7. México**
8. Alemania
9. Reino Unido
10. Tailandia

Los 10 principales países en términos de ingresos turísticos en USD en 2022 fueron:

1. Estados Unidos
2. España
3. Francia
4. China
5. Italia
6. Reino Unido
7. Alemania
8. Japón
9. Canadá
- 10. México**



En 2022, la industria turística alcanzó los siguientes resultados<sup>4</sup>:

- El sector de Viajes y Turismo contribuyó con un **7.6% al PBI global**, un aumento del 22% con respecto a 2021 y solo un 23% por debajo de los niveles de 2019.
- En 2022, **se crearon 22 millones de nuevos empleos**, 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 turistas nacionales aumentó un 20.4%** en 2022, solo un 14.1% por debajo de 2019.
- El **gasto de los turistas internacionales aumentó un 81.9%** en 2022, pero aún se encuentra un 40.4% por debajo de las cifras de 2019.

Se espera que el mercado global del turismo continúe creciendo en los próximos años. Este crecimiento estará impulsado por diversos factores, incluyendo:

- El aumento de los ingresos y los ingresos disponibles en los mercados emergentes.
- La creciente urbanización.
- El envejecimiento de la población.

---

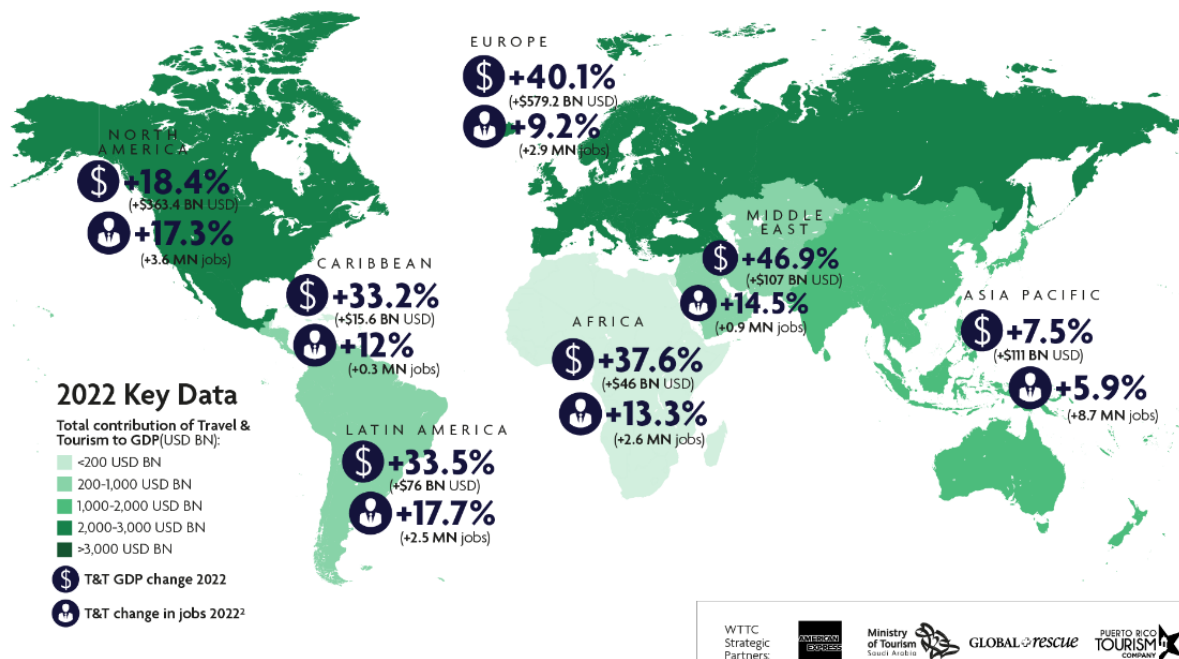
<sup>4</sup> <https://wttc.org/research/economic-impact>

- El crecimiento de los viajes de larga distancia.
- El surgimiento de tecnologías digitales.



## TRAVEL & TOURISM: ECONOMIC IMPACT 2023<sup>1</sup>

1. All values are in constant 2022 prices & exchange rates. As reported in March 2023  
2. Where the country or region has implemented job support schemes and supported jobs are still recorded as employment by national statistical authorities, job losses exclude those supported jobs (where known)



5

Universidad de  
San Andrés

## Mercado Regional

El mercado regional del turismo en Latinoamérica y América del Sur es un sector en crecimiento en la economía de la región. En 2019, la región recibió más de 109 millones de turistas internacionales, lo que representa un aumento del 4% con respecto al año anterior. Los turistas internacionales representaron un gasto total de USD 102 mil millones en la región.

El mercado del turismo en América del Sur y Latinoamérica es una industria en constante crecimiento y ha experimentado un aumento en los últimos años. Algunos datos relevantes del mercado regional que confirman esto se presentan a continuación:

<sup>5</sup> <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/EIR/EIR%202023/EIR2023-Infographic-Maps-2022.png>

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés), el turismo contribuyó con el 8,2% del PIB de América Latina en 2019.<sup>6</sup>

En 2019, América del Sur recibió más de 37 millones de turistas internacionales, lo que representa un aumento del 3,4% en comparación con el año anterior<sup>7</sup>.

En términos de ingresos por turismo, Brasil también lidera la región con un total de USD 5,9 mil millones en 2019. Argentina ocupa el segundo lugar con USD 5,8 mil millones, seguido de México con USD 5,3 mil millones.

El turismo en América Latina también está impulsando la creación de empleo. Según el WTTC<sup>8</sup>, en 2019, la industria turística generó más de 17 millones de empleos directos e indirectos en la región.

El turismo en América Latina ha experimentado una disminución significativa en 2020 debido a la pandemia de COVID-19. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>9</sup>, la región perdió alrededor de USD 230 mil millones en ingresos por turismo en 2020.

A medida que la pandemia se controla en la región y en todo el mundo en 2022, **el sector de viajes y turismo de Latinoamérica contribuyó con 302,6 mil millones de dólares a la economía regional, solo un 4,1% por debajo del nivel de 2019.** Asimismo, durante el año pasado, **el sector empleó a casi 16,4 millones de personas en toda la región, un aumento de 17,7% con respecto al año anterior.** El organismo pronostica que el sector recuperará en su totalidad los empleos perdidos durante la pandemia para fines de este año con más de 17 millones de vacantes ocupadas en el sector.

## Mercado Local

El turismo es uno de los sectores más importantes de la economía mexicana, contribuyendo significativamente al PIB del país. México es un destino turístico popular tanto para viajeros nacionales como internacionales debido a su rica cultura, playas, gastronomía, historia y belleza natural.

---

<sup>6</sup> Expansión. (17 de mayo de 2019). "El turismo es clave en América Latina y su crecimiento aún no ha tocado techo". <https://www.expansion.com/latinoamerica/2019/05/17/5cdf4c4e468aeb6a628b456f.html>

<sup>7</sup> Organización Mundial del Turismo (OMT), 2020. (Fuente: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>)

<sup>8</sup> América Economía, 27 de febrero de 2020. (Fuente: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/turismo-en-latinoamerica-una-industria-que-genera-empleo-y-aporta-al-pib>)

<sup>9</sup> Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2021. (Fuente: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/COVID-19-y-el-turismo-en-América-Latina-y-el-Caribe-impactos-y-recomendaciones.pdf>)

El turismo en México es una industria que ha tenido un crecimiento constante en las últimas décadas y es uno de los principales generadores de divisas para el país. En 2019, antes de la pandemia de COVID-19, el turismo contribuyó con el 8,7% del PIB de México y generó más de 4 millones de empleos directos e indirectos, lo que representa una contribución significativa a la economía nacional. Además, México fue el séptimo destino turístico más visitado en el mundo en 2019, con 45 millones de visitantes internacionales.

México es un destino turístico popular y muchas personas viajan desde México al extranjero para vacacionar o por motivos de negocios. Antes de la pandemia de COVID-19, en 2019, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México, se registraron más de 24 millones de salidas internacionales desde México.

El mercado de turismo ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas, con una tasa anual compuesta del 5.5% entre 2010 y 2019. Durante el mismo período, México recibió más de 40 millones de visitantes internacionales y generó \$23,600 millones de dólares en ingresos por turismo<sup>10</sup>.

**En 2022, la contribución al PIB del sector de Viajes y Turismo** de México experimentó un **crecimiento del 23%** en comparación con el año anterior, alcanzando casi 215 mil millones de dólares. Esto representó el 14,7% de la economía mexicana, apenas un 2,1% por debajo de las cifras reportadas en 2019.<sup>11</sup> Este sector fue responsable de casi siete millones de empleos, lo que equivale al **12,2% del total de puestos de trabajo en el país**.

Es importante destacar que, en el 2022, **la llegada de viajeros internacionales aumentó**, generando un impacto económico de 29,4 mil millones de dólares. Esto representa un **incremento del 31,2%** en comparación con 2021, y solo un 1,1% por debajo de 2019.

Por otro lado, **los viajeros nacionales representaron un gasto** de 163,8 mil millones de dólares, lo que significa un **aumento del 22,2%** en comparación con las cifras de 2021, y tan solo un 0,2% menos que en 2019.

Julia Simpson, Presidenta y CEO del WTTC, destacó: "*El sector de Viajes y Turismo de México está experimentando una recuperación, demostrando una gran preferencia por parte de los viajeros de todo el mundo para visitar y explorar todo lo que el país tiene para ofrecer*".

---

<sup>10</sup> Anuario Estadístico de Turismo en México 2020 publicado por la Secretaría de Turismo de México:

[https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos/Anuario\\_Estadistico\\_2020.pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos/Anuario_Estadistico_2020.pdf)

<sup>11</sup> <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Press%20Releases/el-sector-de-viajes-y-turismo-de-mexico-se-aproxima-a-su-recuperacion-total-de-este-a%C3%B1o.pdf?ver=8a-LxaXhcweiXtMeZYtCtq%3d%3d>

Además, añadió: *"En los próximos 10 años, se espera que el sector genere casi dos millones de nuevos empleos en México, representando uno de cada siete puestos de trabajo en el país"*.

Por otro lado, el "Informe de Inversión Publicitaria en México 2020" de IAB México, la industria turística en general fue uno de los principales sectores que invirtió en publicidad digital en México durante el año 2020, con un 10% del total de la inversión publicitaria digital en el país.

Además, la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) señala que las agencias de viajes en México han invertido en publicidad y promoción en diversos medios, incluyendo televisión, radio, prensa, publicidad exterior y medios digitales, como las redes sociales y los motores de búsqueda en línea.

En este contexto, la implementación de nuevas tecnologías puede desempeñar un papel importante en la recuperación y la transformación de la industria de viajes. La documentación digital, por ejemplo, puede reducir los requisitos físicos y los tiempos de procesamiento, y mejorar la eficiencia y la seguridad en los procesos de documentación de viajes. Esta es una tendencia que se espera siga creciendo en el futuro cercano.

El turismo en México viene experimentando un crecimiento constante y es uno de los más importantes a nivel mundial. Se puede dividir en dos categorías: el turismo emisor y el turismo receptor. El turismo emisor se refiere a los ciudadanos mexicanos que viajan al extranjero, mientras que el turismo receptor se refiere a los visitantes extranjeros que viajan a México.

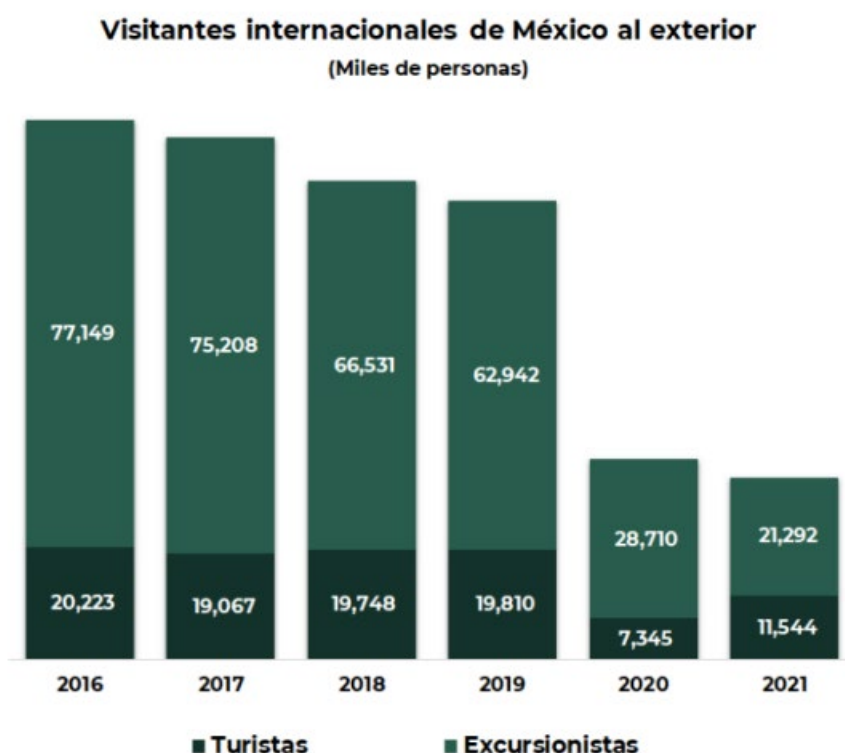
Analizaremos el tamaño de cada uno de estos mercados turísticos en México:

En cuanto al **turismo emisor**, se puede decir que es un mercado en constante crecimiento, ya que cada vez son más los mexicanos que viajan al extranjero. Según datos del Banco de México, en 2019 los mexicanos realizaron 10.5 millones de viajes internacionales, lo que representó un aumento del 5.38% con respecto al año anterior. Los destinos más populares para los mexicanos son Estados Unidos, Canadá, España, Francia, Reino Unido y Cuba. Además, los mexicanos suelen viajar principalmente por motivos de ocio y negocios.

En el 2021, los visitantes de México al exterior ascendieron a **32.8 millones**, cifra menor en un -8.9% al volumen observado en 2020. En tanto que los excursionistas al exterior



representaron el 64,8% del total de visitantes, los turistas internacionales se ubicaron en un 35,2% del total de visitantes al exterior en 2021.<sup>12</sup>



**PRINCIPALES DESTINOS EN EL MUNDO EN FUNCIÓN DE LA LLEGADA DE TURISTAS**

Posición	2015		2016		2017		2018		2019		2020 p/		2021 p/	
	Pais	Millones de Turistas	Pais	Millones de Turistas	Pais	Millones de Turistas	Pais	Millones de Turistas	Pais	Millones de Turistas	Pais	Millones de Turistas	Pais	Millones de Turistas
	<b>Total Mundial</b>	<b>1.195</b>	<b>Total Mundial</b>	<b>1.239</b>	<b>Total Mundial</b>	<b>1.347</b>	<b>Total Mundial</b>	<b>1.408</b>	<b>Total Mundial</b>	<b>1.466</b>	<b>Total Mundial</b>	<b>409</b>	<b>Total Mundial</b>	<b>446</b>
1	Francia	84,5	Francia	82,7	Francia	86,9	Francia	89,4	Francia	90,9	Francia	41,7	Francia	48,4
2	Estados Unidos	77,5	Estados Unidos	75,9	España	81,9	España	82,8	España	83,5	Italia	25,2	<b>México</b>	<b>31,9</b>
3	España	68,5	España	75,3	Estados Unidos	77,2	Estados Unidos	79,7	Estados Unidos	79,4	<b>México</b>	<b>24,3</b>	España	31,2
4	China	56,9	China	59,3	China	60,7	China	62,9	China	65,7	Estados Unidos	19,2	Turquía	29,9
5	Italia	50,7	Italia	52,4	Italia	58,3	Italia	61,6	Italia	64,5	España	18,9	Italia	26,9
6	Turquía	39,5	Reino Unido	35,8	Reino Unido	39,6	Turquía	45,8	Turquía	51,2	Turquía	15,9	Estados Unidos	22,1
7	Alemania	35,0	Alemania	35,6	<b>México</b>	<b>39,3</b>	<b>México</b>	<b>41,3</b>	<b>México</b>	<b>45,0</b>	Austria	15,1	Grecia	14,7
8	Reino Unido	34,4	<b>México</b>	<b>35,1</b>	Turquía	37,6	Turquía	38,9	Tailandia	39,8	Alemania	12,4	Austria	12,7
9	<b>México</b>	<b>32,1</b>	Tailandia	32,6	Alemania	37,5	Reino Unido	38,7	Alemania	39,6	Reino Unido	10,7	Alemania	11,7
10	Tailandia	29,9	Turquía	30,3	Tailandia	35,6	Tailandia	38,2	Reino Unido	39,4	Polonia	8,4	Coacia	10,6

En cuanto al turismo receptivo, México se ha consolidado como uno de los destinos turísticos más importantes de América Latina y el mundo. Según datos de la Secretaría de Turismo de México (SECTUR), en 2019 México recibió 45.1 millones de visitantes internacionales, lo que representa un aumento del 9.2% con respecto al año anterior. Los principales mercados emisores de turistas fueron Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Argentina, Colombia y Brasil. Los destinos más populares para los turistas extranjeros son Cancún, la Ciudad de México, Los Cabos y Puerto Vallarta.

<sup>12</sup> <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>

Sin embargo, el mercado de turismo también enfrenta desafíos importantes, como la baja calidad en la atención al cliente, la falta de infraestructura turística adecuada en algunas áreas y la inseguridad en ciertas partes del país. Además, la pandemia COVID-19 ha afectado significativamente al turismo en México, con una caída en las llegadas internacionales del 41.5% en 2020, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)<sup>13</sup>.

Según datos oficiales de la OMT con la llegada de 31.860.000 (treinta y un millones ochocientos sesenta y mil) turistas internacionales a México en 2021, se posicionó en el segundo lugar de la clasificación mundial, solo por debajo de Francia y superando a España.

**Ranking mundial OMT de países por llegadas de turistas 2021**

Lugar			País	Turistas (Miles)		Variación
2019	2020	2021		2020	2021	%
1	1	1	Francia	41,700	48,400	16.1%
7	3	2	México	24,284	31,860	31.2%
2	5	3	España	18,933	31,181	64.7%
6	6	4	Turquía	15,894	29,925	88.3%
5	2	5	Italia	25,190	26,888	6.7%
3	4	6	Estados Unidos	19,212	22,100	15.0%
13	13	7	Grecia	7,374	14,705	99.4%
11	7	8	Austria	15,091	12,728	-15.7%
9	8	9	Alemania	12,449	11,688	-6.1%
27	21	10	Croacia	5,545	10,641	91.9%

Fuente: Barómetro OMT de Turismo Internacional, Vol. 20, No. 5, septiembre de 2022.

En 2021, México se posicionó en la 9ª posición a nivel mundial por ingreso de divisas de visitantes internacionales, al sumar 19.765.00 millones de dólares en divisas.<sup>14</sup> El gasto total que realizaron los turistas internacionales representa un 79,8% más que en el 2020 y un 19,6% menos que lo que se registró en 2019.

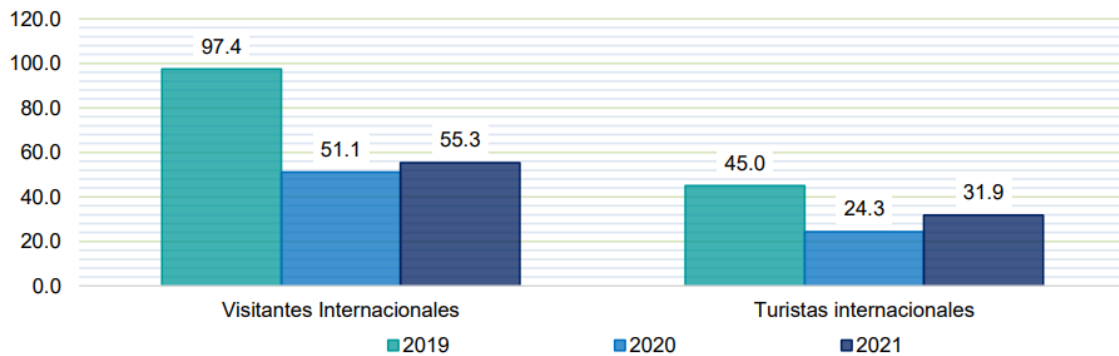
Los visitantes internacionales que ingresaron a México dejaron en su visita 19.765.400 millones de dólares. De este monto, 81,9% fue por quienes ingresaron por vía aérea, 17,4% por quienes llegaron vía terrestre y el 0,6% por las personas que llegaron en cruceros.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/TurismoMensual04/TurismoMensual04.pdf>

<sup>14</sup> <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>

<sup>15</sup> [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_TURISMO\\_22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_TURISMO_22.pdf)

Gráfica 5  
**VISITANTES Y TURISTAS INTERNACIONALES QUE INGRESARON AL PAÍS**  
(Millones de entradas)



Fuente: INEGI. Encuestas de Viajeros Internacionales

**Ranking mundial OMT de países por ingreso de divisas 2021**

Lugar			País	Ingreso de Divisas (Millones de Dólares)		Variación
2019	2020	2021		2020	2021	%
1	1	1	Estados Unidos	72,481	70,215	-3.1%
3	2	2	Francia	32,564	40,802	21.0%
2	8	3	España	18,507	34,541	80.2%
11	4	4	Emiratos Árabes Unidos	24,615	34,445	39.9%
6	6	5	Italia	19,797	25,151	22.7%
5	7	6	Reino Unido	18,914	22,699	11.9%
9	5	7	Alemania	22,103	22,241	-2.8%
14	16	8	Turquía	10,220	20,827	103.8%
<b>17</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>México</b>	<b>10,996</b>	<b>19,765</b>	<b>79.8%</b>
8	3	10	Australia	25,820	16,988	-39.7%

Fuente: Barómetro OMT de Turismo Internacional, Vol. 20, No. 5, septiembre de 2022.

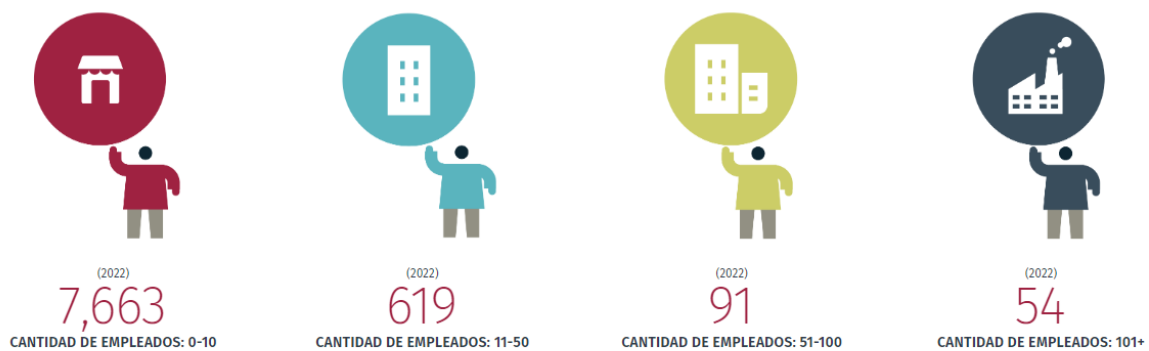
Los principales mercados emisores de turistas en el primer trimestre de 2021 fueron los Estados Unidos, con un total de 3.3 millones de visitantes; seguido por Canadá, con 575,000 visitantes; y Argentina, con 227,000 visitantes. A pesar de la disminución en el número de turistas, el turismo sigue siendo una actividad importante para la economía mexicana.

Por otro lado, según DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) 2022<sup>16</sup>, se registraron 8427 Agencias de Viajes y Servicios de Reservaciones en México. Las agencias de viajes en México tienen un impacto significativo en la economía y la industria del

<sup>16</sup> [https://datamexico.org/es/profile/industry/travel-arrangement-and-reservation-services#:~:text=Seg%C3%BAAn%20DENU%202022%2C%20Agencias%20de,%20y%20Guanajuato%20\(643\).](https://datamexico.org/es/profile/industry/travel-arrangement-and-reservation-services#:~:text=Seg%C3%BAAn%20DENU%202022%2C%20Agencias%20de,%20y%20Guanajuato%20(643).)

turismo. Brindan una variedad de servicios que facilitan los viajes para las personas, incluyendo la reserva de vuelos, hoteles y tours. También ofrecen asesoría y servicios de planificación de viajes.

Considerando los tamaños en relación con la estructura de las agencias de viaje por la cantidad de empleados que tienen, podríamos decir que actualmente México cuenta con 145 agencias de viaje grandes (de más de 51 empleados)<sup>17</sup>



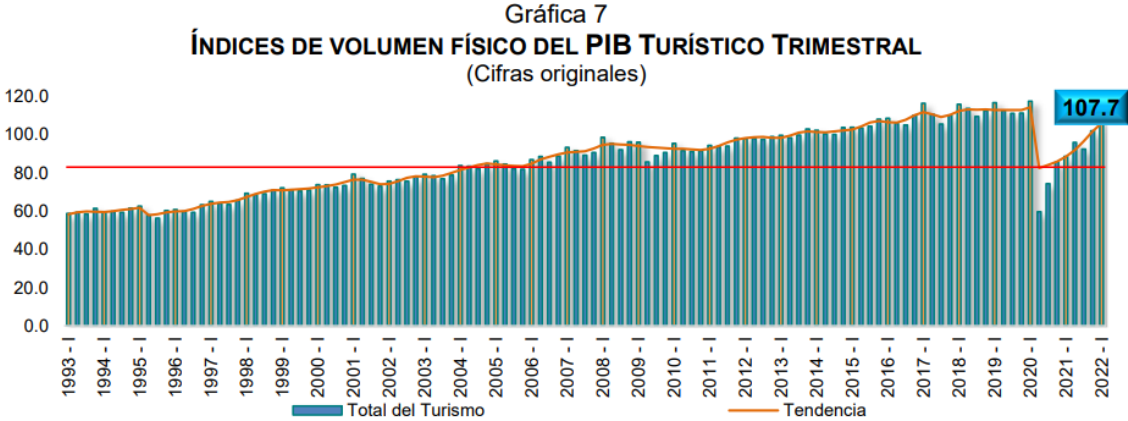
Como señalamos anteriormente, el impacto de las agencias de viajes en la economía mexicana se establece a través de la generación de ingresos para la industria del turismo. En 2019, las agencias de viajes en México generaron aproximadamente 10 mil millones de dólares en ingresos<sup>18</sup>. Estos ingresos respaldan empleos en la industria del turismo, así como en otras industrias que se benefician del turismo (hoteles, transporte, comercios, etc.) ayudando a distribuir los ingresos del turismo en todo el país y en diferentes industrias. Además, ayudan a promover a México como destino turístico. Lo hacen proporcionando información sobre las atracciones turísticas de México, así como ofreciendo paquetes de viaje que facilitan la visita a México.

<sup>17</sup> [https://datamexico.org/es/profile/industry/travel-arrangement-and-reservation-services#:~:text=Seg%C3%BAAn%20DENUe%202022%2C%20Agencias%20de,\)20y%20Guanajuato%20\(643\).](https://datamexico.org/es/profile/industry/travel-arrangement-and-reservation-services#:~:text=Seg%C3%BAAn%20DENUe%202022%2C%20Agencias%20de,)20y%20Guanajuato%20(643).)

<sup>18</sup> [https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google\\_Mexico\\_Final\\_Small.pdf](https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google_Mexico_Final_Small.pdf)

## Principales conclusiones

En el primer trimestre de 2022 el **PBI turístico creció un 21,8%** con respecto al mismo trimestre del año anterior. El **consumo turístico** interior registró un **aumento del 25,2%** en comparación al mismo trimestre de 2021.<sup>19</sup>



Cifras preliminares a partir del primer trimestre de 2022  
Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Indicadores Trimestrales de la Actividad Turística. ITAT. Año base 2013. Primer trimestre 2022

Después de examinar el sector de viajes online y su tendencia de crecimiento en los próximos años, se ha identificado una necesidad insatisfecha en el mercado en relación con las soluciones actuales ofrecidas por los diversos actores para los turistas. Las encuestas realizadas indican que los turistas y viajeros consideran que una aplicación que integre todos los aspectos relacionados con sus viajes sería un valor agregado muy significativo.

TripAll ofrece una solución distintiva mediante un sistema que facilite la organización, manejo y registro de viajes, lo cual representa un beneficio añadido que satisface las necesidades expresadas por los viajeros en la actualidad y que aportará en la promoción y comercialización turística de México en el extranjero y su posicionamiento como destino turístico. Esto se da a través de nuestra solución tecnológica a los viajeros para facilitar la planificación y organización de sus viajes, cómo también el acceso a diferentes opciones durante su estadía a través de la publicidad de anunciantes locales.

<sup>19</sup> [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_TURISMO\\_22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_TURISMO_22.pdf)

## Tamaño del Mercado Potencial (TAM, SAM, SOM)

Con relación a esto hay tres mediciones fundamentales. En primer lugar, el **TAM (Total Adressable Market)** tamaño total del mercado en términos de ingresos potenciales que se podrían alcanzar si se captura el 100% del mercado objetivo. En ese caso consideraremos a la totalidad de turistas mexicanos independientemente realicen turismo interno o internacional. Esto arroja un valor de 113.5 millones según información proporcionada por los Gobiernos y Oficinas Estatales de Turismo, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaría de Turismo Federal. A fin de comprender mejor el impacto demográfico de esta cifra, vamos a aplicar las características de la población mexicana en términos de estructura por edad y sexo.

Según los datos demográficos, los hombres y mujeres entre 20 y 69 años representan aproximadamente el 60.3% de la población total en México<sup>20</sup>. Tomando este porcentaje como referencia, podemos definir nuestro Total de Mercado Disponible (TAM) para el análisis.

Aplicando el 60.3% a la cifra de viajeros, obtenemos un TAM de aproximadamente **68.5 millones** de viajeros en la franja de edad de 20 a 69 años.

En segundo lugar, el **SAM (Serviceable Available Market)** representa la porción del TAM que se puede alcanzar de manera realista, considerando la capacidad de nuestra plataforma para atender a un segmento específico del mercado. Para ello, consideraremos solamente los turistas mexicanos que realizan viajes al exterior que representa un total 32.8 millones según el Compendio Estadístico de Turismo en México 2021<sup>21</sup>. Al cual si le aplicamos el 60.3% nuestro SAM resulta **19.8 millones** aproximadamente.

Y por último, el **SOM (Serviceable Obtainable Market)** que representa la porción del SAM que la aplicación puede obtener realmente en un plazo de cinco años. Para ello, nuestro objetivo de mercado en el plazo determinado será el 20% del SAM, es decir, **3.9 millones** de turistas. en eso se basa nuestra estrategia de penetración de mercado y marketing.

---

<sup>20</sup> <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>

<sup>21</sup> <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>

# El mercado y la competencia

## Análisis PESTEL

Esta herramienta se utiliza para evaluar cómo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales influyen en una empresa o industria. Y a su vez, permite analizar el impacto de estos factores que se detallan a continuación:

### 1. Entorno Político

El entorno político actual en México es complejo y cambiante. El país está dirigido por el presidente Andrés Manuel López Obrador (AMLO), que tiene una agenda populista y nacionalista. AMLO se ha mostrado crítico con los tratados de libre comercio y la inversión extranjera, y ha aplicado políticas que han dificultado la actividad de las empresas en México. No prevemos que estas condiciones tengan un impacto negativo en el desarrollo del proyecto, considerando que las actividades de Turismo hayan recibido apoyo gubernamental en los últimos años. Cabe destacar que se desarrolló el Programa Sectorial de Turismo 2020-2024<sup>22</sup> (PROSECTUR 2020-2024) para abordar los desafíos y las oportunidades identificadas en el sector. Este programa promueve un enfoque integral, inclusivo y con responsabilidades compartidas con los actores claves, promoviendo acciones para hacer frente a las diversas condiciones presentes en el sector. Tiene cuatro objetivos prioritarios: garantizar un enfoque social y respetar los derechos humanos en la actividad turística del país; impulsar un desarrollo equilibrado de los destinos turísticos de México; fortalecer la diversificación de los mercados turísticos a nivel nacional e internacional; y fomentar el turismo sostenible en todo el territorio nacional

### 2. Entorno Económico

La situación económica de México presenta un panorama variado o diverso. Hay algunos signos positivos, como la población joven y en crecimiento del país y sus estrechos lazos comerciales con Estados Unidos. Sin embargo, también existen desafíos, como los altos niveles de desigualdad y pobreza, y una débil aplicación de la ley.

---

<sup>22</sup> <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/mensaje-del-secretario-programa-sectorial-de-turismo-2020-2024>

Según el Banco Mundial, se espera que la economía de México crezca un 2,6% en 2023 y un 2,1% en 2024. Sin embargo, este crecimiento es probable que sea desigual, con algunos sectores de la economía creciendo más rápido que otros.

Se espera que el sector manufacturero sea uno de los más sólidos en la economía mexicana en los próximos años. Esto se debe a los estrechos vínculos comerciales del país con Estados Unidos, que es el mercado más grande para las exportaciones mexicanas. También se espera que el sector de servicios crezca, impulsado por la demanda de la industria turística y la creciente clase media.

El producto interior bruto (PIB) turístico de México avanzó un 12,2 % interanual en el tercer trimestre de 2022 impulsado en particular por el consumo turístico interior, informó este viernes el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) con base en cifras originales<sup>23</sup>.

En este contexto económico, la industria de servicios y del turismo principalmente fortalece su rol estratégico en México.

### 3. Entorno Social

México tiene una población de aproximadamente 128 millones de personas, lo que representa un mercado potencial considerable para nuestra propuesta. Además, el país cuenta con una población joven en crecimiento, lo que resulta en una tendencia en aumento en el uso de plataformas digitales y aplicaciones móviles. Los consumidores mexicanos están cada vez más conectados y dependen de la tecnología para facilitar sus actividades diarias. El uso de smartphones y aplicaciones es generalizado en México. El "*Estudio de comportamiento del turista digital en México 2021*" de la agencia de marketing digital IAB México es un informe que analiza los hábitos y comportamientos de los turistas digitales en México, con el objetivo de ofrecer información relevante para la industria turística y el marketing digital. Estos hallazgos proporcionan una visión valiosa sobre las preferencias y comportamientos de los viajeros que utilizan la tecnología digital para planificar y disfrutar de sus experiencias turísticas. El aspecto social y emocional del turismo digital no puede pasarse por alto. El 76% de los viajeros digitales en México utiliza las redes sociales para compartir fotos y experiencias de viaje, mientras que el 63% busca inspiración para futuros viajes en estas plataformas.

---

<sup>23</sup><https://www.eleconomista.net/economia/PIB-turistico-de-Mexico-sube-un-12.2--interanual-en-tercer-trimestre-de-2022-20230203-0015.html>



#### 4. Aspectos Tecnológicos

México ha experimentado un crecimiento significativo en su infraestructura tecnológica, incluyendo la expansión de redes, el aumento de la cobertura de internet. A su vez tiene una alta penetración en dispositivos móviles, esto crea una oportunidad para nuestro negocio.

La estrategia digital nacional fue publicada el 6 de septiembre 2021<sup>24</sup>, el tema es tratado a nivel nacional por la Coordinación de la Estrategia Digital Nacional (CEDN) que depende directamente de la oficina del presidente de la República. La misma establece que el Estado garantizará el derecho de acceso a las tecnologías de la información y comunicación, así como a los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, incluido el de banda ancha e Internet.

La tecnología es clave para mejorar la experiencia del viajero y para aumentar la eficiencia y rentabilidad de los negocios en la industria turística. El estudio de Amadeus "*Mexico Travel Trends 2021*"<sup>25</sup> destaca la importancia de la tecnología y la innovación en la industria turística, así como la necesidad de adaptarse a las nuevas formas de consumo y comportamiento de los viajeros. Además, se señala la creciente importancia de la sostenibilidad y el turismo responsable en la toma de decisiones de los consumidores y las empresas del sector.

El estudio también revela que los smartphones se han convertido en compañeros inseparables de los viajeros digitales mexicanos. El 83% de ellos utiliza sus dispositivos móviles para buscar información sobre viajes, desde destinos hasta actividades y opciones de alojamiento. Esto destaca la necesidad de optimizar las estrategias de marketing y promoción turística para plataformas móviles.

La influencia de la publicidad online en las decisiones de viaje también se ha vuelto notable. El 64% de los turistas digitales en México reconoce que la publicidad en línea tiene un impacto en sus elecciones y preferencias de viaje.

En cuanto a la planificación de viajes, el 68% de los viajeros digitales en México utiliza plataformas de reservas en línea para organizar sus itinerarios, mientras que el 32% prefiere reservar directamente con los proveedores de servicios turísticos. Además, el 49% de los encuestados busca alojamiento a través de aplicaciones móviles como Airbnb o Booking.com, lo que resalta la importancia de tener una presencia sólida en estas plataformas.

---

<sup>24</sup> [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0)

<sup>25</sup> "El futuro del viaje en México: el regreso del turismo" realizado por Amadeus: <https://amadeus.com/es/insights/blog/futuro-viaje-mexico-regreso-turismo>

## 5. Aspectos Ambientales

El aspecto ambiental en el sector del turismo en México es de suma importancia para el desarrollo sostenible de nuestro negocio. Los aspectos relacionados con el medio ambiente que debemos considerar son la conservación de los recursos naturales: México es conocido por su biodiversidad y belleza natural, que atrae a numerosos turistas. Es esencial que nuestro negocio promueva el respeto por la conservación de los recursos naturales, como los ecosistemas, las áreas protegidas y las especies endémicas. Esto implica fomentar prácticas sostenibles que minimicen el impacto negativo en el entorno natural, como la reducción de residuos, la conservación del agua y el uso responsable de la energía.

Es importante para nuestro negocio promover el turismo sostenible. Esto implica fomentar actividades y experiencias turísticas que respeten la cultura local, la economía y el medio ambiente. De esta manera contribuir a la preservación de los atractivos naturales de México y garantizar un turismo responsable y sostenible a largo plazo.

## 6. Aspectos Legales

El sector turístico en México está sujeto a regulaciones gubernamentales. Debemos considerar estas regulaciones y asegurar el cumplimiento de las normativas y requisitos gubernamentales aplicables. A continuación, se detallan las regulaciones más relevantes:

- a. Ley Federal de Protección al Consumidor:<sup>26</sup> Esta ley establece los derechos y obligaciones de los consumidores en relación con la contratación de bienes y servicios, incluidos los servicios de viaje. La plataforma de viaje en línea deberá cumplir con las disposiciones de esta ley y garantizar la protección de los derechos del consumidor.
- b. Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares:<sup>27</sup> Esta ley establece las obligaciones de las empresas en cuanto a la protección de los datos personales de sus clientes. La plataforma de viaje en línea deberá cumplir con esta ley y garantizar la protección de la privacidad de los datos personales de los usuarios.

---

<sup>26</sup> Ley Federal de Protección al Consumidor: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/175.pdf>

<sup>27</sup> Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/16.pdf>

- c. Ley de Turismo<sup>28</sup>: Esta ley regula la actividad turística en México y establece las obligaciones de los prestadores de servicios turísticos. Si bien nuestra plataforma no ofrece la compra de servicios turísticos, debemos asegurarnos que las empresas de la industria con las que efectuemos acuerdos comerciales cumplan con las disposiciones de esta ley y estén registradas como prestadores de servicios turísticos para poder operar legalmente en México.

Si bien es importante estos aspectos y consideraciones legales, no son un riesgo u amenaza para nuestro negocio. Nuestro rol será el de garantizar que los anunciantes de la plataforma cumplan con todas las regulaciones gubernamentales aplicables para garantizar la protección de los derechos del consumidor, la privacidad de los datos personales de los usuarios y el cumplimiento de las normas y regulaciones del sector turístico en México.

## Las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter, modelo creado por Michael Porter, son un marco analítico que permite evaluar la competitividad de una industria o mercado específico. Es importante realizar un análisis de cada una de estas fuerzas para comprender el entorno competitivo en el que opera nuestro negocio.

### 1. Rivalidad entre competidores existentes

Después de realizar una búsqueda exhaustiva en las principales tiendas de aplicaciones, principalmente Play Store de Android & App Store de iOS, se han identificado diversas aplicaciones relacionadas con la planificación y gestión de viajes. Se han seleccionado aquellas que cuentan con las mejores valoraciones por parte de los usuarios. Los principales competidores directos para nuestro negocio son otras plataformas de gestión de viajes como Triplt, Tripcase, Wonderlog o Kayak. Sin embargo, en las encuestas realizadas podemos constatar que no son plataformas que los turistas conozcan, identifiquen y utilicen actualmente. Una debilidad que destacamos es que estas plataformas no tienen presencia en México, Argentina o Latinoamérica, su prioridad estratégica se centra en Estados Unidos y Europa. Sin ir más lejos, la barrera del idioma es lo que la aleja de estos mercados, ya que Triplt, Tripcase y Wonderlog no están disponibles en español.

En el caso de Tripcase contiene una interfaz de usuario fácil de usar y su capacidad para integrarse con una amplia gama de proveedores de viajes. También ofrece varias funciones

---

<sup>28</sup> Ley de Turismo: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/224.pdf>

premium, como la posibilidad de compartir tu itinerario con otros y recibir actualizaciones en tiempo real sobre tus vuelos.

Triplt, se destaca por sus características de seguridad y su capacidad para importar automáticamente tus reservas de viaje desde diversas fuentes. También ofrece varias funciones premium, como la posibilidad de recibir alertas de viaje y acceder a tu itinerario sin conexión.

Y Wanderlog es una aplicación de gestión de itinerarios de viaje más reciente que se enfoca en turistas que viajan solos y en grupo. Ofrece varias funciones premium, como la posibilidad de colaborar con otros en itinerarios, crear mapas personalizados y obtener recomendaciones de actividades y atracciones.

En términos de diferenciación, TripAll se destaca por su enfoque en la experiencia del usuario del turista mexicano a través de la organización de información de viajes, lo que les permite gestionar sus itinerarios de manera más eficiente. También por su capacidad para integrarse con otras aplicaciones y servicios de viajes, lo que ofrece una experiencia más completa y personalizada para los usuarios. Esto se logra mediante una API (*Application Programming Interface*) abierta o pública, que mediante un conjunto de reglas y protocolos permiten la comunicación e intercambio de datos entre diferentes aplicaciones o plataformas y la posibilidad de integrar datos e información en nuestra propia plataforma.

Tripall se diferencia de las plataformas previamente mencionadas en varias formas, incluyendo:

- Integración de todos los aspectos del viaje: incluyendo reservas de vuelos, hoteles, alquiler de autos, seguros de asistencia al viajero, entre otros.
- Automatización de la información del viaje e itinerarios: se enfoca en automatizar la documentación del viaje, incluyendo confirmaciones de reservas, detalles de vuelos, reservas de hoteles y alquileres de autos, asistencias y seguros de viajes, reservas de actividades y experiencias turísticas.
- Personalización de la experiencia: permite a los usuarios personalizar su experiencia de viaje de acuerdo con sus necesidades y preferencias. La plataforma ofrece opciones de personalización como agregar notas, agregar eventos, y compartir planes con amigos y familiares.
- Accesibilidad en múltiples dispositivos: es accesible en múltiples dispositivos, incluyendo teléfonos inteligentes, tablets y computadoras de escritorio.

La versión Pro/ Premium de la plataforma permite a nuestros usuarios varias funciones como:

- ✓ Recibir actualizaciones en tiempo real sobre tus vuelos, alertas y notificaciones.
- ✓ Acceder a la información y documentación de viaje sin necesidad de conexión a internet. Los usuarios pueden acceder a su información de viaje en cualquier momento y lugar.
- ✓ Llevar control sobre los gastos y presupuestos de los viajes.
- ✓ Capacidad ilimitada de almacenamiento de documentación e información de viaje (incluyendo contenido multimedia como fotos y videos)
- ✓ Conectar con otros viajeros a través de geolocalización.
- ✓ Recibir recomendaciones de acuerdo con el perfil del usuario.
- ✓ Acceder a descuentos y promociones únicas.

Cabe destacar, que el precio por la suscripción anual es competitivo, siendo de 23.88 USD. A diferencia de TripCase y Triplt que es de 49 USD y Wanderlog de 39.99 USD.

## 2. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es relativamente elevada dado los factores que la conforman. En primer lugar, las barreras de entrada son bajas. No se necesita una inversión de capital significativa para crear una aplicación o plataforma y la tecnología necesaria es accesible. En segundo lugar, el mercado está creciendo rápidamente, lo que crea nuevas oportunidades en el sector. Y, en tercer lugar, la competencia está fragmentada, es decir, no hay ninguna plataforma dominante en el mercado.

Sin embargo, empresas como Expedia, Tarjetas de Crédito (Visa, MasterCard), Despegar o Agencias de viaje podrían considerar la posibilidad de ofrecer un servicio similar directamente a sus clientes. Estas compañías ya cuentan con una amplia base de usuarios y una sólida presencia en la industria de viajes, lo que les brinda una ventaja competitiva.

Expedia, como una reconocida plataforma de reservas de viajes en línea, podría ver el negocio de gestión de viajes como una extensión natural de sus servicios existentes. Su amplia oferta de vuelos, hoteles y paquetes turísticos les permitiría integrar fácilmente los datos de reserva de sus clientes en una plataforma de gestión de itinerarios.

Las empresas emisoras de tarjetas de crédito también podrían considerar incursionar en el negocio de gestión de viajes. Al tener acceso a la información de compra de servicios de viaje de sus clientes, podrían ofrecer una experiencia de gestión de viajes integrada, permitiendo

a los usuarios organizar y rastrear sus reservas directamente desde sus plataformas de *homebanking*.

Por otro lado, Despegar u otras empresas de servicios de turismo online, podrían ver el valor de ofrecer un servicio integral de gestión de viajes a sus clientes.

No obstante, es importante tener en cuenta que estos competidores potenciales podrían enfrentar desafíos al ingresar al mercado de gestión de itinerarios. Podrían surgir conflictos de exclusividad con sus clientes, ya que algunos usuarios podrían tener acuerdos o preferencias establecidas con otras plataformas que podrían ser competidores directos. Tendrían que resolver la compatibilidad y las restricciones de datos para garantizar una integración fluida de la información de reserva de servicios de la competencia. En general, la amenaza de nuevos competidores es un factor importante que debemos considerar. Sin embargo, hoy parece poco probable considerando que este tipo de negocios está enfocándose y priorizando mercados más grandes.

### 3. Poder de negociación con los proveedores

En una primera instancia del negocio prevemos será relativamente bajo, dado que dependeremos exclusivamente de proveedores específicos para servicios como almacenamiento de datos en la nube. En la actualidad quienes lideran este servicio y los más reconocidos en el mercado que aseguran la confiabilidad y seguridad que se necesita para el negocio son AWS (Amazon Web Services) y Microsoft Azure. Lo mismo ocurrirá para el desarrollo de la plataforma y la necesidad de contratación de desarrolladores de software con la experiencia y conocimiento necesario; y son perfiles fuertemente demandados en el mercado. Existe una alta demanda a nivel mundial de los servicios que requeriremos por parte de nuestros proveedores, por lo que hasta en tanto y en cuanto el negocio se consolide en el mercado las posibilidades de establecer condiciones de negociaciones son bajas.

### 4. Poder de negociación con los clientes

Hay una serie de factores que contribuyen al bajo poder de negociación con los clientes B2B en el mercado mexicano. El mercado está dominado a nivel nacional por unos pocos grandes proveedores, como Aeroméxico y Grupo Posadas. Estos proveedores tienen alto poder de negociación, ya que pueden cambiar fácilmente a otras aplicaciones de planificación de viajes. Sin embargo, hay una variedad de plataformas de viajes y turismo que compiten por la atención de los consumidores. Como, por ejemplo:

- Despegar: Es una de las plataformas líderes en la industria del turismo en México y América Latina. Ofrece servicios de reservas de vuelos, hoteles, paquetes de viajes, alquiler de coches y más.
- Booking.com: Es un sitio web de reservas de alojamiento en línea que ofrece una amplia gama de opciones, desde hoteles hasta apartamentos. Además, ofrece una aplicación móvil que permite a los usuarios administrar sus reservas de forma fácil y conveniente.
- Expedia: Ofrece una amplia gama de servicios de viajes en línea, desde reservas de vuelos y hoteles hasta alquiler de coches y actividades de viaje. También ofrece una aplicación móvil que permite a los usuarios reservar y administrar sus viajes desde cualquier lugar.
- Airbnb: Es una plataforma en línea que permite a los usuarios reservar alojamiento en casas, apartamentos y habitaciones de todo el mundo. También ofrece experiencias de viaje únicas y actividades en diferentes destinos.

Identificamos como clientes B2C a los usuarios de nuestra plataforma, es decir, cualquiera que utilice TripAll para planificar sus viajes. El poder de negociación con los clientes es bajo, dado que actualmente las plataformas existentes no tienen dominio en el mercado mexicano, y desde TripAll podremos no solo satisfacer la necesidad presente, sino que además destacarnos en precio (TripCase y TripIt actualmente ofrecen una suscripción PRO a 49,99 USD anuales), nuestro precio para la versión PRO representa un 50% menos. Además, nuestra plataforma incluye integración con otras plataformas, recomendaciones personalizadas según el perfil del cliente, la posibilidad de compartir y acceder de forma offline a información de viaje, llevar control de gastos y presupuestos de viajes y una experiencia de usuario excepcional.

##### 5. Amenazas de productos o servicios sustitutos

Una amenaza potencial es que nuestros competidores decidan enfocarse en el mercado mexicano. Lo cierto es, que empresas como Tripcase o Tripit llevan en el mercado desde 2006 y 2007 y al momento no lograron dominar ninguno de los mercados en donde se desarrollan (Europa y Estados Unidos). Nuestros competidores están enfocados en penetrar mercados desarrollados y la industria del turismo en LATAM aún se está desarrollando y en aumento las necesidades de los turistas y digitalización de la región.

Otra amenaza potencial, es que las agencias de viajes puedan incorporar las mismas funcionalidades de TripAll en sus plataformas y extenderlas a sus clientes. En este caso, lo

vemos poco probable, dado que la mayoría tiene acuerdos comerciales y de exclusividad con ciertos proveedores que limitarían la introducción de estas funcionalidades.

Y, por último, considerando que todos los viajeros llevan décadas planificando sus viajes sin utilizar ninguna plataforma, mantengan sus métodos tradicionales, y sean más reacios al cambio. Este escenario, también lo consideramos poco probable debido a la cultura de digitalización y la detección de una necesidad expresada directamente por los viajeros.

### **Oportunidades del sector turístico en México**

Según el informe "*Travel 2021: Retos y oportunidades para la recuperación de la industria turística*" de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)<sup>29</sup>, el comercio electrónico en el sector turístico en México experimentó un crecimiento del 60% en 2020 en comparación con el año anterior, lo que representó un valor de mercado de aproximadamente 107 mil millones de pesos mexicanos (alrededor de 5,4 mil millones de dólares).

Además, según el mismo informe, las principales categorías de productos turísticos vendidos en línea en México son vuelos, alojamiento y paquetes de viaje, y los principales sitios web de viajes utilizados por los mexicanos son Despegar, Expedia, BestDay y Booking.com.

A continuación, se detallan algunos datos que resultan del informe:

- El 70% de los viajeros mexicanos encuestados declararon que planean hacer reservaciones de viaje en línea en los próximos seis meses.
- El 46% de los viajeros mexicanos encuestados manifestaron que planean viajar en familia en los próximos seis meses.
- El 69% de los viajeros mexicanos encuestados declararon que planean hacer reservaciones de alojamiento en línea en los próximos seis meses, mientras que el 48% planea hacer reservaciones de transporte en línea.
- El 52% de los viajeros mexicanos encuestados manifestaron que utilizan las redes sociales para buscar inspiración y planear sus viajes.
- El 56% de los viajeros mexicanos encuestados declararon que valoran la seguridad y la higiene al elegir un destino o alojamiento.
- El 49% de los viajeros mexicanos encuestados declararon que planean hacer un viaje en los próximos seis meses, principalmente a destinos nacionales.

---

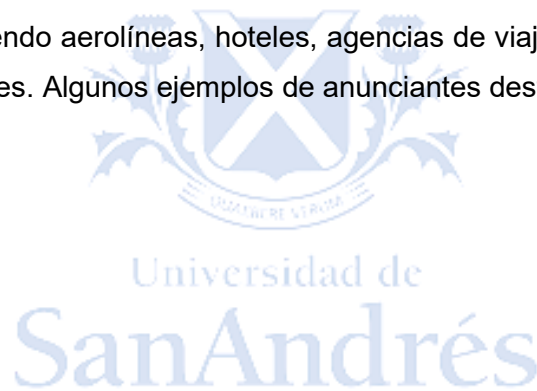
<sup>29</sup> Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO). (2021). *Travel 2021: Retos y oportunidades para la recuperación de la industria turística*. Recuperado de <https://www.amvo.org.mx/travel-2021/>



- El 44% de los viajeros mexicanos encuestados manifestaron que se sienten cómodos utilizando servicios de alojamiento como hoteles, mientras que solo el 19% se siente cómodo utilizando servicios de transporte como aviones.
- El 75% de los viajeros mexicanos encuestados manifestaron que buscan ofertas y descuentos al planear sus viajes, mientras que el 63% busca opciones flexibles de cancelación y reembolso.
- El 56% de los viajeros mexicanos encuestados declararon que utilizan dispositivos móviles para planear y reservar sus viajes, lo que indica la importancia del marketing digital y la optimización de los sitios web para dispositivos móviles en la industria turística en México.
- El 61% de los viajeros mexicanos encuestados manifestaron que prefieren realizar sus compras en línea, lo que subraya la importancia del e-commerce y la presencia online para las empresas turísticas que quieran atraer a los consumidores mexicanos.

Los principales anunciantes del turismo online en México son una mezcla de empresas locales e internacionales, incluyendo aerolíneas, hoteles, agencias de viajes, sitios web de reservas de viajes y tour operadores. Algunos ejemplos de anunciantes destacados son:

- Aeroméxico
- Interjet
- Volaris
- Despegar.com
- Booking.com
- Expedia.com.mx
- Hoteles.com
- Trivago.com.mx
- Bestday.com



Según el reporte de la Asociación de Internet.mx, la inversión publicitaria en el sector turismo y viajes en México en 2020 fue de 1.6 mil millones de pesos mexicanos (aproximadamente 81 millones de dólares estadounidenses). Este reporte se basa en una encuesta realizada a empresas y agencias de publicidad, así como en información proporcionada por las propias plataformas publicitarias.

La inversión publicitaria en el sector de turismo y viajes en México se distribuye en diferentes canales de publicidad. Según el reporte de la Asociación de Internet.mx, la distribución de la inversión publicitaria en el sector turismo y viajes en México en 2020 fue la siguiente:

- 55% en publicidad en buscadores (principalmente Google Ads)
- 24% en publicidad display (banners y otros formatos publicitarios en sitios web y aplicaciones)
- 8% en publicidad en redes sociales (principalmente Facebook e Instagram)
- 6% en publicidad en video (principalmente en YouTube)
- 7% en otros canales (incluyendo email marketing y publicidad nativa)

La agencia de investigación de mercado Kantar ha proporcionado también información relevante sobre el mercado turístico online en México, entre ellas:

- El 40% de los mexicanos que viajaron en los últimos 12 meses utilizaron Internet para reservar su alojamiento.
- El 32% de los mexicanos que viajaron en los últimos 12 meses utilizaron Internet para comprar boletos de avión.
- Los mexicanos prefieren hacer sus reservas de viaje directamente en los sitios web de las aerolíneas o de los hoteles en lugar de utilizar agencias de viaje online.
- Los principales motivos para elegir un hotel en línea son el precio, la ubicación y las opiniones de otros viajeros.
- Los mexicanos tienen una fuerte presencia en las redes sociales y utilizan plataformas como Facebook, Instagram y Twitter para obtener información sobre los destinos turísticos y compartir sus experiencias de viaje.

## El cliente

Con el objetivo de entender mejor a nuestro cliente se construyó el mapa de empatía (ver Anexo 2). Esto nos permitió definir los principales insights para adecuar nuestro producto y servicio a las necesidades y deseos de nuestros usuarios.

Nuestros clientes son viajeros frecuentes, es decir, aquellos que viajan más de una vez al año, ya sea por trabajo o placer. Pueden viajar en solos, pero principalmente viajan en grupo o acompañados (familiares o amigos). Personas entre 20 y 55 años, que pertenecen a un nivel socioeconómico medio o alto; empleados, que trabajan o prestan servicios a empresas ya sea en relación de dependencia o como profesionales independientes. Esto les permite

tener más estabilidad financiera y disponibilidad para planificar y disfrutar de sus viajes. El principal motivo de sus viajes es con fines de ocio y entretenimiento, aunque algunos pueden hacerlo también por negocios. Disfrutan de su tiempo libre para conocer nuevos lugares, destinos y experiencias. Hablan sobre sus planes de viaje con amigos y familia, investigan y explorar nuevos destinos en internet y redes sociales.

Necesitan poder organizar y planificar sus viajes de una manera eficiente y documentar sus experiencias de viaje de manera fácil. Una interfaz que les permita acceder rápidamente a los detalles de sus viajes en un solo lugar, recibir recordatorios y notificaciones que los mantengan actualizados y sin sorpresas a último momento. Poder contar con información confiable y actualizada sobre sus destinos turísticos, vuelos, hoteles y cualquier otro aspecto relacionado a sus viajes, buscan recomendación y reseñas de otros turistas a la hora de planificar sus viajes. Lo que más valoran son las recomendaciones que provienen de familiares, amigos o conocidos. Desean poder sentirse seguros durante sus viajes. Quieren poder compartir con amigos, familiares y conectar con otros viajeros. Además, buscan una forma sencilla y fácil para poder acceder de forma ágil y directa a la planificación e información de sus viajes, que les permita maximizar el tiempo de viaje y disfrute. Que les proporcionen recomendaciones personalizadas sobre atracciones, actividades y eventos relevantes para sus intereses y preferencias. Para ellos es importante poder acceder a la información de sus viajes tanto online como offline, poder consultar sus planes incluso cuando no tengan acceso a internet, como en áreas remotas o durante el vuelo.

## Caracterización del Turismo en México

El perfil del turista mexicano que realiza viajes internacionales puede variar mucho, ya que depende de muchos factores como la edad, el género, el nivel socioeconómico, el propósito del viaje, la duración del viaje, entre otros.

Sin embargo, según datos del estudio "*Caracterización del Turismo Internacional hacia México*" del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)<sup>30</sup> de México, el perfil del turista mexicano que realiza viajes internacionales es el siguiente:

- Edad: en promedio, el turista mexicano que realiza viajes internacionales tiene entre 25 y 44 años.

---

<sup>30</sup> [https://www.inegi.org.mx/programas/turismo/2021/caracterizacion\\_turismo\\_internacional/default.html](https://www.inegi.org.mx/programas/turismo/2021/caracterizacion_turismo_internacional/default.html)

- Género: el 55% de los turistas mexicanos que realizan viajes internacionales son mujeres y el 45% son hombres.
- Nivel socioeconómico: la mayoría de los turistas mexicanos que realizan viajes internacionales pertenecen a los segmentos de ingresos medios y altos.
- Propósito del viaje: el turismo de placer es el principal propósito del viaje, seguido del turismo de negocios.
- Duración del viaje: la mayoría de los turistas mexicanos que realizan viajes internacionales tienen una duración de entre 4 y 7 noches.
- Destinos principales: Estados Unidos es el principal destino de los turistas mexicanos que realizan viajes internacionales, seguido de países como España, Francia, Italia y Canadá.

En México, el uso de plataformas digitales para buscar información y reservar alojamiento se ha convertido en una práctica común. Más del 69% de los viajeros digitales aprovechan estas herramientas para explorar destinos turísticos y el 46% confía en ellas para asegurar su alojamiento ideal.

La opinión de otros usuarios es altamente valorada por los turistas digitales mexicanos, ya que el 80% de ellos busca recomendaciones y opiniones antes de tomar decisiones sobre servicios turísticos. Este fenómeno refuerza la importancia de las interacciones entre viajeros y la necesidad de contar con reseñas positivas para captar su atención.

Las redes sociales se han convertido en una poderosa herramienta para compartir experiencias y obtener información valiosa. El 67% de los viajeros digitales utiliza estas plataformas para compartir fotos y narrar sus aventuras, mientras que el 57% las utiliza para obtener información actualizada sobre las diversas actividades turísticas disponibles en su destino.

En cuanto a las preferencias de alojamiento, los hoteles siguen siendo la opción predominante para los turistas digitales en México, con un 57% de preferencia. Sin embargo, el 29% de los viajeros digitales opta por la alternativa de hospedarse en casas o departamentos rentados, lo cual refleja una creciente demanda de experiencias más auténticas y flexibles.

Al explorar las motivaciones detrás de los viajes, el informe revela que el deseo de "descansar y desconectar" encabeza la lista, con un 45% de los encuestados citándolo como su principal motivo. Esto se ve seguido de cerca por el anhelo de "conocer nuevos lugares y culturas",

con un 35% de los turistas digitales mexicanos buscando experiencias enriquecedoras y genuinas.

La pandemia de COVID-19 ha impulsado un mayor enfoque en la seguridad y la higiene en el turismo. El 47% de los encuestados señaló que busca información sobre las medidas sanitarias implementadas antes de reservar un servicio turístico. Esto subraya la importancia de brindar información clara y transparente para generar confianza en los viajeros digitales.

Ambos estudios proporcionan una visión detallada de cómo los turistas digitales en México buscan información, toman decisiones y experimentan sus viajes. Estos hallazgos respaldan firmemente la oportunidad y el potencial de TripAll en México respaldada por el análisis de los hábitos y comportamientos de los turistas digitales en el país.

## Modelo de Negocio

### Business Model Canvas

Tomamos como referencia el marco ideado por Osterwalder y Pigneur<sup>31</sup>, denominado Model Business Canvas, con el propósito de exponer los pilares en los que el negocio se sustenta para generar, ofrecer y obtener valor. (Ver Anexo 1)

**Segmento de Clientes:** Nuestro negocio se dirige a diversos segmentos de clientes, principalmente viajeros frecuentes que buscan una manera eficiente de gestionar sus itinerarios y documentación e información de viaje; y por otro lado, empresas y equipos de viajes corporativos que necesitan una plataforma centralizada para coordinar los viajes de sus empleados, y agencias de viajes y proveedores de servicios turísticos que pueden utilizar la plataforma como una herramienta para mejorar la experiencia de sus clientes y para publicitar en la misma.

Es relevante destacar que nuestro enfoque principal de generación de ingresos radicará en los usuarios B2C. Toda nuestra evaluación económica y plan de negocios se fundamenta en este grupo. Sin embargo, la colaboración con clientes B2B nos brindaría la oportunidad de diversificar nuestras fuentes de ingresos, ampliar nuestro alcance entre los usuarios y, en el caso de una eventual necesidad de cambiar de estrategia, nos permitiría fortalecer nuestra presencia en este sector.

---

<sup>31</sup> Osterwalder A, Pigneur Y; Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores

**Propuesta de Valor:** La propuesta de valor se basa en la creación de una plataforma integrada de manera fluida con la información y documentos de viajes como itinerario de vuelos, reserva de alojamiento, alquiler de autos y cualquier otro servicio turístico que el usuario desee incluir. Permitirá a los usuarios poder acceder a toda la información y documentación en una sola plataforma, almacenarla y organizarla según sus preferencias. Además, TripAll brinda recomendaciones y sugerencias personalizadas de acuerdo con los estilos y preferencias de los usuarios para mejorar su experiencia de viaje. TripAll ofrece funcionalidades avanzadas como la posibilidad de compartir con otros usuarios la información y detalles de viajes, notificaciones en tiempo real sobre cambios de vuelos o itinerarios, recordatorios de check-in y alertas sobre retrasos o cancelaciones. Asimismo, podrán tener el control sobre el presupuesto y gastos realizados en cada viaje.

Estas características brindan a los usuarios y viajeros una mayor tranquilidad y control sobre sus viajes, para una experiencia de viaje más personalizada, integrada y conveniente.

**Canales:** Utilizaremos diversos canales principalmente a través una plataforma que en la que se puede acceder desde cualquier dispositivo (en este caso será web responsive), de fácil navegación. Otro de los canales será a través de asociaciones y alianzas estratégicas con agencias de viajes y empresas del sector turístico para ampliar el alcance. Además, utilizaremos campañas de marketing digital y publicidad online para atraer a nuevos usuarios. Una fuerte presencia en redes sociales y la generación de contenido relevante y atractivo para los turistas, así como la colaboración con influencers y la promoción de opiniones y recomendaciones de otros usuarios en la plataforma permitirán agilizar la aceptación de nuestros servicios.

**Relacionamiento con el cliente:** Siendo una compañía orientada hacia la prestación de servicios, consideramos que la experiencia de los usuarios y clientes desempeña un papel fundamental. Para ello, la atención personalizada y soporte técnico para resolver cualquier consulta o problema es fundamental. Contaremos con profesionales especializados en la interacción con empresas del sector turístico, así como en el desarrollo de la experiencia del cliente y software. De esta manera, nos distinguiremos y seremos elegidos por nuestros clientes y usuarios gracias a nuestra capacidad de ofrecer una experiencia superior y única.

**Fuente de ingresos:** Nuestros ingresos se generarán a través de distintas fuentes. Ofrecemos una suscripción premium a nuestros usuarios que brinda acceso a funcionalidades avanzadas y servicios exclusivos a cambio de una tarifa mensual de 1,99 dólares. Por otro

lado, a través de la venta de licencias a agencias de viaje para que puedan complementar el servicio ofrecido a sus clientes. Adicionalmente, generaremos ingresos a través de alianzas estratégicas, sponsors, anuncios y publicidades que provendrá de empresas del sector que paguen honorarios por los servicios prestados.

**Actividades claves:** Las actividades claves abarcan el desarrollo y la mejora continua de la plataforma para garantizar una experiencia de usuario óptima, la gestión de relaciones con los clientes y las alianzas estratégicas con socios del sector turístico, la investigación de mercado y el análisis de tendencias de viaje para estar al tanto de las necesidades cambiantes de los usuarios, y las actividades de promoción y marketing para aumentar la visibilidad y atraer nuevos usuarios. Como, por ejemplo, colaborar en la creación de ofertas y promociones especialmente dirigidas a los clientes de las agencias de viajes o de la plataforma; explorar oportunidades de asociación a largo plazo que beneficien ambas partes en términos de crecimiento, innovación y expansión conjunta en el mercado. También, la posibilidad de crear un programa de lealtad conjunto donde los usuarios que reserven a través de las agencias de viaje asociadas puedan acceder a beneficios especiales en la plataforma de TripAll, como funcionalidades gratuitas, descuentos y recompensas exclusivas.

**Recursos claves:** Los recursos claves incluyen un equipo dedicado al desarrollo de software para mantener y mejorar la plataforma, profesionales de marketing y ventas que nos permitan promocionar el servicio, construir alianzas estratégicas con empresas del sector turístico para ampliar la oferta de servicios, y una infraestructura tecnológica sólida para el almacenamiento y procesamiento eficiente de los datos de los usuarios. Será necesario una inversión inicial para el desarrollo de nuestra plataforma que será la característica diferencial de nuestra propuesta de valor.

**Socios claves:** Los socios que será necesario priorizar esfuerzos serán las empresas proveedoras de servicios turísticos, como aerolíneas, hoteles, alquiler de autos, etc., para asegurar una amplia oferta de servicios y garantizar la precisión de la información proporcionada en la plataforma. Los socios claves nos proporcionarían información sobre tendencias de viajes y preferencias de sus clientes, y TripAll podrá nutrirse de dichos datos para ofrecer recomendaciones y funcionalidades más precisas.

**Estructura de costos:** Los costos incluirían gastos relacionados con el desarrollo e implementación de la plataforma. Es importante tener en cuenta que este tipo de costos la

mayoría está dolarizados y son muy requeridos en la actualidad. El costo más grande que presentará el negocio es el de la inversión inicial para el desarrollo de la plataforma tecnológica que se complementará luego con un fee mensual para el mantenimiento de esta y adaptación a características de mejora que se detecten. También se destinarán recursos a actividades de marketing y publicidad para promocionar el servicio y atraer nuevos usuarios. Asimismo, se consideran los costos asociados a las alianzas estratégicas y las licencias de tecnología necesarias para brindar un servicio de calidad.

## Fuentes de ingresos

En el mundo del turismo el cliente es el pasajero y eso es bastante evidente, pero esa simple definición no es suficiente.

En el mundo digital hablamos de usuarios que serán aquellos que utilicen nuestra plataforma para coordinar y organizar sus viajes, que pueden o no coincidir con aquellos usuarios que realizaron las compras. Es más, habrá muchos más pasajeros que compradores por el simple hecho que la transacción online la realizará siempre una única persona, comprador, para sí mismo siendo el único pasajero, o en nombre de un grupo de personas que serán los pasajeros.

Por lo antes mencionado, hay que ser precisos a la hora de definir quién será nuestro cliente. Para la etapa inicial de nuestro proyecto, nuestros clientes B2C y principal fuente de monetización serán los usuarios de la versión PRO de nuestra plataforma, que les permitirá acceder a través de una suscripción anual a funcionalidades avanzadas y exclusivas. Y, por otro lado, también consideraremos ingresos a través de nuestros **clientes B2B** que se divide entre:

- **Anunciantes:** Todas aquellas empresas que ofrezcan servicios a nuestros usuarios: Aerolíneas, hoteles, plataformas de reservas, empresas de alquiler de autos o traslados, aseguradoras de asistencia al viajero, tarjetas de crédito, agencias turísticas y todas aquellas empresas y negocios que ofrezcan servicios turísticos. Será importante establecer alianzas estratégicas con actores clave en la industria turística, mediante la posibilidad de incluir integraciones y colaboraciones que enriquezcan la oferta de la aplicación y brinden beneficios adicionales a los usuarios. Es importante destacar que el acceso a la información y decisiones u opciones de compra de los



turistas será información valiosa para todas las empresas que brinden servicios y productos afines. Es decir, una importante aerolínea podrá obtener información sobre la decisión de compra o deseo de compra de un potencial cliente que esté eligiendo o evaluando a la competencia. Al igual manera, que obtener información sobre el tipo de viaje y preferencias del turista y acercarle a través de su publicidad productos o servicios acordes al perfil del usuario. Todo esto será posible a través de algoritmos que a través de la identificación de palabras claves, permitirá a los anunciantes dirigir específicamente sus publicidades y servicios.

- **Agencias de Viajes:** La razón detrás de incluir a las agencias de viajes como clientes B2B se debe a que nos permitiría ampliar nuestro alcance y aumentar nuestra base de usuarios. Además, trabajar con agencias de viajes nos brinda la posibilidad de establecer asociaciones estratégicas y colaboraciones para diversificar nuestra fuente de ingresos. Las agencias de viajes podrán adquirir una licencia anual para el uso de nuestra plataforma, de forma que pueda ofrecerla a sus propias clientes como parte del valor agregado de los servicios que ellos actualmente ofrecen. Es decir, las agencias que coordinan organizan y gestionan el viaje a sus clientes, van a poder compartirles toda la documentación e información de viaje a sus clientes generándoles un usuario a sus clientes en nuestra plataforma. De esta forma sus clientes podrán visualizar sus viajes e itinerarios, y la agencia podrá hacer las modificaciones y actualizaciones necesarias. A través de la integración de sus servicios TripAll podrá acceder a datos y análisis sobre las preferencias y comportamientos de los viajeros. Esto nos permitirá una mejor comprensión de las necesidades de los usuarios y la adaptación de la plataforma para ofrecer una experiencia más personalizada. Además, tanto las agencias de viajes como TripAll podrán promocionarse mutuamente a través de campañas de marketing en conjunto.

## Indicadores de la plataforma

Los indicadores que consideramos para evaluar el rendimiento y éxito de nuestra plataforma son:

- ❖ **Usuarios activos mensuales:** Mide la cantidad de usuarios que utilizan la aplicación de documentación de viajes cada mes. Este indicador refleja el nivel de adopción y engagement de los usuarios con la plataforma.

- ❖ Número de viajes documentados: Registra la cantidad de viajes que los usuarios han registrado y organizado en la aplicación. Este indicador muestra el nivel de utilización de la plataforma y su valor para los usuarios.
- ❖ Número de empresas anunciadas en la plataforma y los ingresos generados por publicidad. Esto muestra el posicionamiento de la plataforma para empresas del sector turístico.
- ❖ Costos de operación y mantenimiento de la plataforma.
- ❖ Calificación y reseña de los usuarios de la plataforma.
- ❖ Número de venta de licencias para agencias de viajes.

Para el pricing que se detalla a continuación, vamos a hacer una diferenciación de lo que sería el precio para nuestros clientes usuarios y para nuestros clientes empresas.

✓ Para usuarios o viajeros (*B2C- Business to Consumers*):

- **Modelo Freemium:** Ofrece una versión básica de la plataforma de forma gratuita, pero limita algunas características o funcionalidades avanzadas.
- **Modelo de suscripción Premium/Pro** que les permitirá desbloquear y acceder a todas las características y beneficios adicionales, como almacenamiento ilimitado de documentos, integración con sistemas de reservas, controles de gastos y presupuestos, alertas y notificaciones en tiempo real y asistencia en tiempo real entre otras funcionalidades. La suscripción por cada usuario tendrá un valor de 23.88 USD anuales, que serán debitados de 1,99 USD mensuales.

✓ Para anunciantes (*B2B – Business to Business*):

- **Tarifa plana:** en este modelo, las empresas pagarían una tarifa fija mensual por anunciarse en la plataforma. El precio dependerá de los formatos de publicidad (Ver Anexo 4) que incluyen y sus tarifas mensuales según la temporada se detallan en el cuadro.
  - **Banners:** Son anuncios gráficos que se colocan en la parte superior, inferior o lateral de una página web. Los tamaños más comunes son el 728×90 (superior), 300×250 (lateral), y 320×50 (inferior), Wide Skyscraper de 160 x 600 px, Rectangle de 160 x 150 px, Half banner de 234 x 60 px.

- Videos: Los anuncios de video pueden ser videos pre-roll (anuncios que aparecen antes del video principal), mid-roll (anuncios que aparecen durante el video) y post-roll (anuncios que aparecen después del video).
- Pop-ups: Son anuncios emergentes que aparecen en una ventana separada, encima del contenido principal de una página. Los tamaños típicos son el 300×250 y el 336×280

Formatos	TARIFAS MENSUALES USD		
	Temporada Alta (Enero - Abril)	Temporada Media (Mayo - Agosto)	Temporada Baja (Septiembre - Diciembre)
Destacado Superior	\$546	\$420	\$323
Destacado	\$434	\$334	\$257
Gold	\$383	\$295	\$227
Smart	\$265	\$204	\$157
Full	\$299	\$230	\$106
Video Banner	\$214	\$165	\$127
Express	\$169	\$130	\$100
Welcome Home	\$789	\$607	\$467
Zócalo Publicitario	\$620	\$477	\$367

- ✓ Para Agencias de Viaje (B2B – Business to Business):
  - Podrán acceder a la licencia de nuestra plataforma para gestionar, planificar y compartir información de viaje a sus clientes. El fee por la licencia tendrá un costo mensual que dependerá de la cantidad de usuarios que tendrá disponibles para generar:
    - De 1 a 100 usuarios: 139 USD mensuales
    - De 101 a 249 usuarios: 297 USD mensuales
    - De 250 a 499 usuarios: 496 USD mensuales.
    - Para aquellas agencias de viajes que requieran más de 500 usuarios se evaluarán presupuestos personalizados.

## Costo de Adquisición de Clientes (CAC)

El Costo de Adquisición de Clientes (CAC) es un indicador que representa el gasto necesario para adquirir un nuevo cliente. En el contexto de nuestro negocio que busca posicionarse

como líder en un mercado y segmento, una fuerte inversión en marketing es crucial para darnos a conocer, captar la atención de los potenciales clientes y posteriormente mantenerlos.

En los primeros años de operación, consideramos fundamental destinar una parte significativa en gastos de marketing y publicidad con el fin de difundir la marca y los conceptos del negocio en el mercado mexicano. Esta inversión nos permitirá crear conciencia y conocimiento sobre la empresa, sus servicios, y generar interés en el público objetivo. Sobre el monto total destinado a publicidad distribuiremos un 85% del total destino a publicidad para la captación de usuarios (B2C) y un 15% para captación de anunciantes y agencias de viaje (B2B).

Al realizar esta inversión estratégica, tendremos la oportunidad de llegar a los potenciales clientes, incluyendo a los usuarios gratuitos, los usuarios Pro/Premium, los anunciantes y las agencias de viajes. A través de diversas estrategias de marketing, como publicidad online, campañas de redes sociales, marketing de contenidos, relaciones públicas, entre otros, se busca aumentar la visibilidad de TripAll y generar tráfico en nuestros canales de adquisición de clientes.

Es importante tener en cuenta que, en los primeros años, cuando la empresa aún estará estableciéndose en el mercado y construyendo su base de clientes, el CAC puede ser relativamente más alto a años posteriores. Esto se debe a que se requiere un mayor esfuerzo y recursos para atraer a los primeros clientes y convencerlos de utilizar los productos o servicios ofrecidos.

A medida que la empresa se posiciona en el mercado y adquiere una base de clientes estable, como podremos observar en la tabla que se muestra a continuación el CAC disminuye. Esto se debe a que la marca se vuelve más reconocida, se generan referencias y recomendaciones, y se establecen relaciones duraderas con los clientes existentes.

CAC - B2C					
CLIENTES B2C	1	2	3	4	5
Egresos Publicidad (USD)	212,500	297,500	340,000	382,500	425,000
Cantidad de usuarios B2B	496,000.00	992,000.00	1,488,000.00	1,984,000.00	2,480,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>0.43</b>	<b>0.30</b>	<b>0.23</b>	<b>0.19</b>	<b>0.17</b>

CAC - B2B					
CLIENTES B2B	1	2	3	4	5
Egresos Publicidad (USD)	37,500	52,500	60,000	67,500	75,000
Anunciantes B2B	20	96	144	144	144
B2B Agencias	29	58	87	116	145
<b>TOTAL</b>	<b>765</b>	<b>341</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>

Aunque inicialmente el CAC para nuestros clientes B2B (anunciantes y agencias de viaje) es alto, esta inversión estratégica permite establecer alianzas comerciales y sentar las bases para un crecimiento sostenible en el futuro.

## Life Time Value (LTV)

En este modelo de negocio, también es importante considerar el LTV (*life time value*) o valor de vida del cliente. El LTV representa la cantidad total de valor que se espera obtener de un cliente durante su relación con TripAll. Para ello evaluamos el valor que genera cada segmento de nuestros clientes B2C y B2B.

Gracias a esta metodología, se puede comprender y tener una visión detallada de la eficacia en la captación de clientes y el valor que generan en los segmentos B2B y B2C.

LTV - B2C					
	1	2	3	4	5
Ingresos (USD)	472,308.19	1,416,924.58	2,361,540.96	3,306,157.34	4,250,773.73
Cantidad de usuarios	791,136.00	1,582,272.00	2,373,408.00	3,164,544.00	3,955,680.00
<b>TOTAL</b>	<b>0.12</b>	<b>0.90</b>	<b>1.00</b>	<b>1.04</b>	<b>1.07</b>

LTV - B2B					
	1	2	3	4	5
Ingresos (USD)	108,568.15	275,426.15	413,139.22	532,014.47	635,476.96
Cantidad de usuarios	49	154	231	260	289
<b>TOTAL</b>	<b>376</b>	<b>1788</b>	<b>1788</b>	<b>2046</b>	<b>2199</b>

La relación entre el CAC y el LTV es que idealmente el LTV debe ser mayor que el CAC. Al calcular esta proporción, podemos evaluar la eficiencia y rentabilidad de las estrategias de adquisición de cliente. Esta proporción significa que si el valor es mayor a 1, el valor generado por el cliente a lo largo de su vida excede el costo de adquirirlo. En este caso, tanto para nuestros clientes B2C como para los B2B, se puede observar que, a partir del Año 2, la estrategia de adquisición de clientes es rentable, ya que el negocio genera más ingresos de los que invierte en adquirirlos.

	LTV/CAC				
	1	2	3	4	5
B2C	0.28	2.99	4.35	5.42	6.27
B2B	0.49	5.25	6.89	7.88	8.47

## Go to Market Plan

Para la elaboración del plan de marketing, se empleó el marco conceptual del Marketing Mix, conocido también como el modelo de las 4 Ps, que fue desarrollado por Jerome McCarthy en los años 60. Tomando en cuenta las particularidades del mercado mexicano y los comportamientos del consumidor mexicano, las estrategias para el Go to Market Plan de TripAll en México se desarrollan a continuación.

**Producto:** TripAll es una empresa que ofrece servicio a través de una plataforma digital de gestión de viajes que permite a los usuarios organizar y acceder fácilmente a toda la información relevante de sus itinerarios. Se destacará la facilidad de uso, la capacidad de sincronización con otros servicios de viaje y la personalización de la experiencia del usuario. Se realizarán mejoras continuas en la plataforma para satisfacer las necesidades cambiantes de los viajeros y se brindará soporte técnico eficiente.

**Precio:** Se establecerá una estrategia de precios competitiva para TripAll. Se realizará un análisis exhaustivo del mercado mexicano y se considerarán los precios ofrecidos por la competencia. Se ofrecerán diferentes opciones de precios, desde una versión gratuita con funciones básicas hasta planes de suscripción premium con características adicionales. Se llevará a cabo una segmentación de mercado para identificar el perfil de los usuarios y adaptar los precios en consecuencia, asegurando que el valor percibido sea acorde con el precio pagado. Por otro lado, se establecerá precios fijos para los diferentes formatos de publicidad

dentro de la aplicación a los anunciantes, y una opción de modelo de precios híbridos en una segunda parte del modelo de negocio que dependerá de la cantidad de clics que redireccionen a nuestros usuarios a las plataformas y servicios propios de nuestros anunciantes. Como podrá observarse en P&L el revenue generado en entre el Año 4 y Año 5 se mantiene estable sin variaciones. Esto se debe a que al formato de publicidad se mantiene en la máxima ocupación, obligándonos a rediseñar los ingresos por publicidad, que ya a partir del Año 5 considerando un total de aproximadamente 4 millones de usuarios y su consecuente tráfico en la plataforma nos permitirá contemplar otras fuentes de monetización como el CPM (costo por impresiones) o CPC (costo por clicks) generados.

**Plaza:** TripAll estará disponible para su descarga en las principales plataformas móviles, como iOS, Android y a través de un web responsive que no requerirá descarga lo que permitirá a los usuarios acceder a sus itinerarios desde cualquier lugar. Además, se buscarán alianzas estratégicas con agencias de viajes, aerolíneas y hoteles para ofrecer la opción de sincronización directa con sus sistemas, lo que facilitará la gestión de los itinerarios de los usuarios.

**Promoción:** El marketing digital es clave para llegar a los consumidores en México. Se pueden utilizar diversas plataformas y herramientas en línea para promocionar la aplicación, como anuncios en motores de búsqueda y publicidad en redes sociales y marketing de influencia. Aplicar técnicas de SEO para que la aplicación aparezca en los resultados de búsqueda relevantes para los viajeros digitales en México. Esto incluye la optimización de palabras clave, la creación de enlaces de calidad y la generación de contenido optimizado para SEO.

TripAll en México podría contemplar dentro de su Para el Go to Market Plan de TripAll contemplamos presencia en redes sociales y la generación de contenido relevante y atractivo para los turistas mexicanos, así como la colaboración con influencers y la promoción de opiniones y recomendaciones de otros usuarios en la plataforma. Algunos de los influencers a considerar son:

- Alan Estrada (@alanporelmundo): Alan es un influencer mexicano con más de 1.4 millones de seguidores en Instagram, y cerca de los 3 millones de seguidores en Youtube.com se especializa en crear contenido relacionado con viajes y turismo. Lo que demuestra su experiencia y credibilidad en la industria.

- Gabriela y Camilo (@planBviajero): Se trata de una pareja; Gaby, una chica argentina y Camilo, un joven mexicano. Esta pareja comparte en su cuenta de Instagram tips para hacer turismo responsable. Además, realizan pequeños tutoriales para hacer contenido creativo, original y de calidad. Cuentan con 75 mil seguidores.
- Ale Toledano (@costoXdestino): Ale es una influencer mexicana con más de 42 mil seguidores en Instagram y se especializa en crear contenido compartiendo tips, rutas y costos de cada destino que recorre. Además, cuenta con más de 300 mil seguidores en su canal de Youtube.com.

Colaborar con influencers y creadores de contenido que sean relevantes para el público objetivo y que puedan compartir su experiencia con la plataforma, recomendarla a sus seguidores y crear contenido patrocinado que muestre las características y beneficios de la aplicación ayudará a aumentar la visibilidad y la credibilidad de la marca.

En tercer lugar, la participación en eventos locales: Para promocionar la plataforma y crear conciencia de marca, es recomendable participar en eventos locales de turismo y viajes en México. Esto permitirá interactuar directamente con los consumidores y crear una comunidad en torno a la marca. Entre ellos:

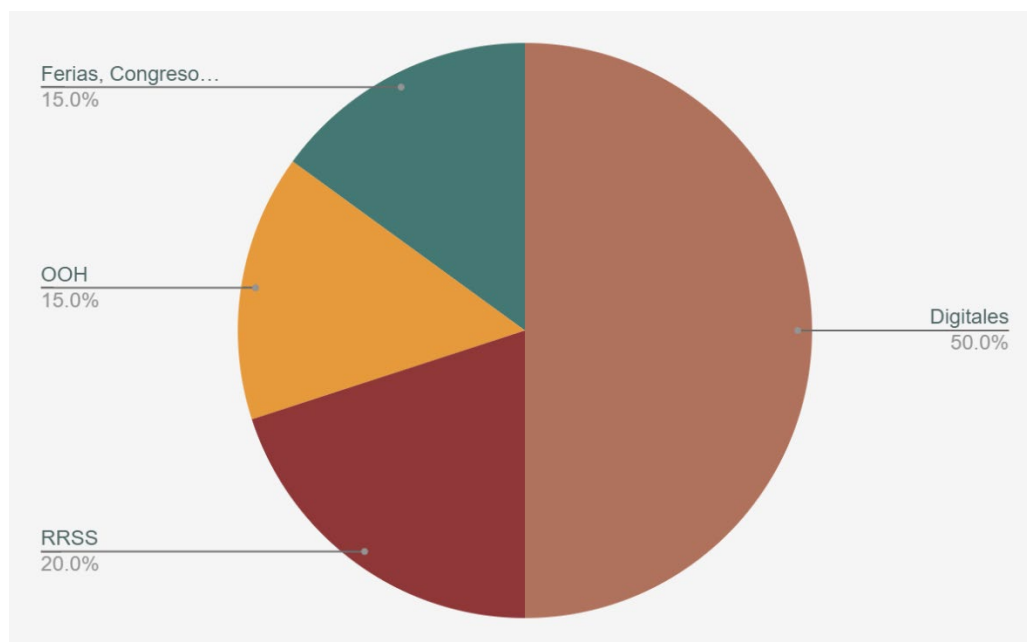
- **Tianguis Turístico:** Es el evento de turismo más importante de México. Se celebra anualmente en diferentes destinos del país y reúne a representantes de la industria turística, agencias de viajes, hoteleros, operadores turísticos y medios de comunicación. Generalmente se lleva a cabo entre los meses de marzo y abril.
- **Expo Turismo:** Es una feria turística que se lleva a cabo en la Ciudad de México. Reúne a expositores nacionales e internacionales, y ofrece oportunidades de negocios y promoción de destinos turísticos. Suele realizarse en el mes de octubre.
- **Expo Viajes:** Es una feria de viajes y turismo que se realiza en diferentes ciudades de México, como Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. Ofrece a los visitantes la oportunidad de descubrir ofertas de viajes, destinos turísticos y servicios relacionados. Se realiza en diferentes momentos del año en diferentes ciudades. Por lo general, se celebran ediciones en marzo, abril, mayo y noviembre.
- **FITA (Feria Internacional de Turismo de las Américas):** Es una feria turística que se celebra en Cancún y reúne a profesionales de la industria turística de América Latina y el Caribe. Es un espacio para realizar negocios, intercambiar conocimientos y promover destinos turísticos. Por lo general, se celebra en el mes de noviembre.



- **Expo Mundo Imperial:** Es una feria turística y de negocios que se lleva a cabo en Acapulco. Atrae a profesionales de la industria turística, hoteleros, agencias de viajes y tour operadores. Suele tener lugar en los meses de octubre o noviembre.

Para tener éxito en el mercado mexicano, es importante adaptar la oferta y el mensaje de TripAll a las necesidades específicas del mercado local y utilizar diversas estrategias de marketing digital y OOH para llegar a los consumidores mexicanos.

La distribución del total del presupuesto en Marketing y Publicidad se efectivizará de la siguiente forma:



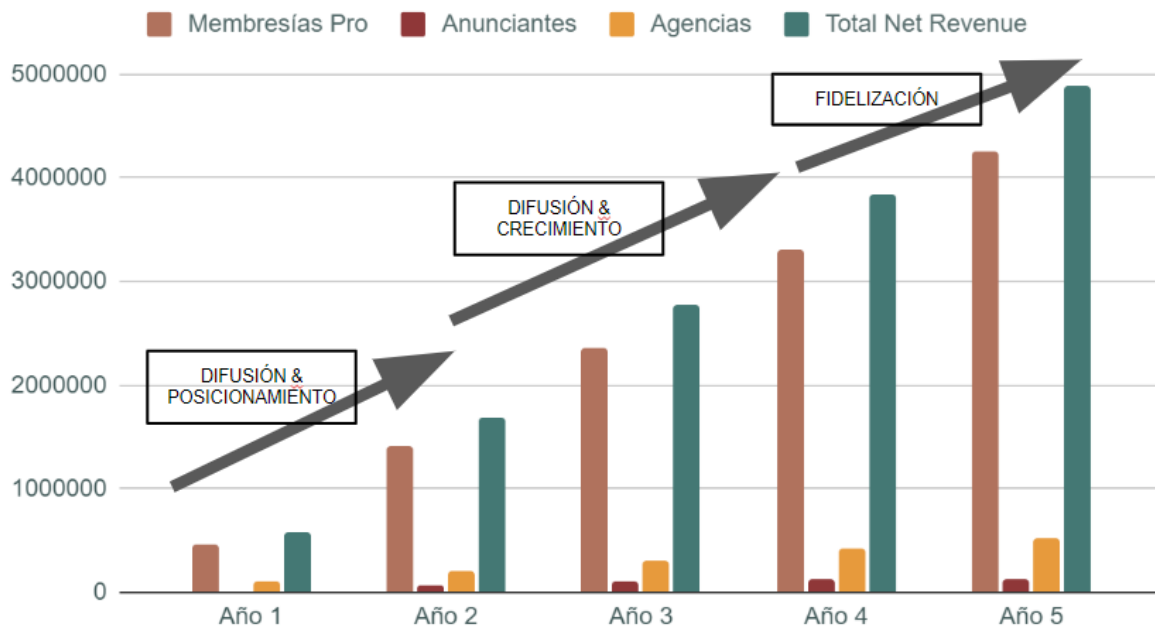
## Estrategia de entrada y permanencia en el mercado

Para ingresar y permanecer en el mercado mexicano, nuestra estrategia de entrada y permanencia en el mercado, considerando tanto los desafíos como las oportunidades que se presentan se detallan a continuación:

- **Demanda de servicios de viaje y turismo online:** El sector turístico en México ha visto un aumento en la demanda de servicios de viaje y consumos relacionados al turismo en los últimos años, lo que indica una gran oportunidad para que TripAll satisfaga esta creciente demanda. Nuestra plataforma será un aliado de estos consumidores que les permitirá gestionar, organizar y almacenar la documentación e información de sus viajes de manera eficiente y sencilla.

- **Aumento en el uso de tecnología:** Los turistas en México están cada vez más familiarizados con la tecnología y el uso de dispositivos móviles para la planificación y organización de viajes. La propuesta del negocio de ofrecer una plataforma que se adapte a los distintos dispositivos móviles para la gestión de viajes podría aprovechar esta tendencia y ofrecer una solución de viaje integrada que se adapte a las necesidades y preferencias de los turistas.
- **Competencia en el mercado:** Aunque hay competencia en el mercado de servicios de viaje en línea en México, la propuesta del negocio de integrar diferentes proveedores de servicios de viaje en una sola plataforma y la posibilidad de compartir itinerarios y documentación con familiares y amigos podrían ser ventajas competitivas únicas y atractivas para los turistas.
- **Importancia de la experiencia del usuario:** Los turistas en México buscan cada vez más una experiencia de viaje personalizada y atractiva. La propuesta del negocio de ofrecer una plataforma que permita la personalización de la información y la documentación de viaje podría mejorar la experiencia del usuario y ofrecer una ventaja competitiva en el mercado. Poner un fuerte enfoque en la usabilidad y la experiencia del usuario: intuitiva, fácil de navegar y proporcionar una experiencia fluida.

Nuestro negocio aprovecha las características actuales del sector turístico en México, como la demanda de servicios de viaje en línea, el aumento en el uso de tecnología, la importancia de la experiencia del usuario, para ofrecer una solución integrada y personalizada para la gestión y organización de viajes, considerando además la competencia y las regulaciones gubernamentales para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.



Como puede observarse en el gráfico tenemos tres etapas del market to go plan bien identificadas.

Entre el Año 1 y Año 2, nuestro objetivo y esfuerzos se centrarán en la difusión y posicionamiento de nuestra marca a través de la generación de contenido para redes sociales (Instagram & Facebook) para promocionar y dar a conocer nuestra plataforma. Por otro lado, el foco también estará centrados en de branding SEO para mejorar nuestra visibilidad en los buscadores; y también campañas SEM a través de la inversión en anuncios en distintas plataformas digitales y publicidad display. Esta estrategia nos permitirá llegar a una audiencia más amplia y segmentada digitales, redes sociales, participación en eventos del sector y branding.

Entre el Año 2 y Año 3, se pueden observar los períodos de mayor crecimiento y difusión tanto en nuestros clientes B2B como B2C. Un 188% en comparación con el Año 1 y un 64% en comparación con el Año 2. A continuación podrán encontrarse mayores detalles:

TRIPALL		0	1	2	3	4	5
Profit and Loss (P&L) Statement							
[USD \$]							
Crecimiento Revenues B2C				200%	67%	40%	29%
Crecimiento Revenues B2B				140%	50%	29%	19%
Crecimiento Revenues Total				188%	64%	38%	27%

Estos años nos centraremos en aumento en el presupuesto destinado para la publicidad y acciones marketing, de manera que podamos acompañar el crecimiento de nuestro negocio.

Nuestra inversión, además de darle continuidad a los medios digitales y redes sociales, abarcaremos un canal más masivo, como el OOH (Out Of Home), principalmente vía pública, ubicados estratégicamente en las proximidades de los principales aeropuertos internacionales del país y centros de transferencia modal, siendo estos espacios que conectan con diversos servicios de transporte y tienen un alto flujo de personas, para lograr una mayor frecuencia y alcance.

## Canales de Venta

En el mercado turístico mexicano, la competencia es cada vez más feroz, lo que hace que resulte cada vez más difícil atraer y retener clientes. Para ello, es fundamental contar con una estrategia de marketing eficaz que permita atraer a los clientes potenciales y guiarlos a través de un proceso de compra fluido y sin problemas. Es aquí donde entra en juego el funnel de ventas, una herramienta fundamental para medir y optimizar el proceso de conversión de clientes potenciales en clientes reales.

El funnel de ventas, es una herramienta de marketing que representa el proceso de compra del cliente potencial, desde que descubre la existencia de un producto o servicio hasta que lo adquiere. Este proceso se divide en diferentes etapas, donde se van eliminando los clientes que no están interesados en el producto o que no tienen la capacidad de adquirirlo, hasta llegar a los clientes que finalmente lo compran.

Se detallará el funnel de ventas recomendado para el proyecto de negocio de la plataforma turística que permite unificar la documentación e información de viaje en una misma aplicación, considerando el mercado turístico mexicano y las características del sector en la actualidad.

1. **Awareness/ Conciencia:** En esta etapa, los usuarios descubren la existencia de una plataforma de planificación de viaje. Pueden llegar a ella por medio de publicidad en línea, recomendaciones de amigos, resultados de búsqueda en los principales buscadores (google), a través de su agencia de viajes, entre otros. Este primer paso consiste en dar a conocer la plataforma de viaje en línea a los clientes potenciales. En este objetivo será destinado el total 100% de nuestros gastos de publicidad y marketing del Año 1. A través de la inversión publicitaria en diferentes mix de medios principalmente en medios digitales, presencia en redes sociales y OOH (Out of Home). La idea es generar interés en la plataforma y atraer a los usuarios a visitar nuestra

plataforma. Tenemos previsto realizar campañas online de search y branding, en GoogleAds, Facebook Ads y YouTube enfocados en los usuarios que buscan términos relacionados con viajes y turismo. Y por otro lado, para lograr mayor alcance, también utilizaremos medios offline, principalmente vía pública, ubicados estratégicamente en las proximidades de los principales aeropuertos internacionales del país.

2. **Interest/ Interés:** Una vez que los usuarios conocen la existencia de la plataforma, comienzan a investigar y a buscar información sobre ella. Pueden visitar el sitio web, leer comentarios y opiniones de otros usuarios, comparar precios y servicios, entre otros. En esta etapa se busca despertar el interés del usuario en la plataforma por lo que nuestras campañas estarán centradas en la generación de contenido que brinde información detallada sobre las funcionalidades y ventajas de la plataforma, así como realizar demostraciones y presentaciones online. Es importante destacar los beneficios que ofrece la plataforma en cuanto a la organización y facilidad en la gestión de los viajes. Podremos hacerlo a través de videos explicativos, en YouTube y Facebook que muestren de forma clara cómo funciona la plataforma y el valor agregado para cada turista o viajero. Adicionalmente a colaboraciones con influencers que puedan dar visibilidad de TripAll a su comunidad de seguidores que serán nuestro público objetivo.
3. **Consideration/ Consideración:** Una vez que los usuarios han evaluado las diferentes opciones, deciden si desean utilizar TripAll. Pueden comenzar a planificar su viaje, comparar precios y explorar las funcionalidades. En este paso, el cliente potencial ya ha mostrado interés en la plataforma y está considerando la posibilidad de su utilización. La comparan con otras opciones similares. Analizan aspectos como la calidad del servicio, precios, reputación, facilidad, experiencia del usuario, entre otros. Es importante en esta instancia, proporcionar información adicional sobre la plataforma, como opiniones y reseñas de otros usuarios, así como demostrar cómo la plataforma puede ayudar a resolver sus necesidades específicas. Es importante en esta instancia que las campañas publicitarias estén enfocadas en visibilizar la experiencia de TripAll de otros usuarios, y que pueda mostrar cómo la plataforma puede ayudar a resolver las necesidades específicas de los usuarios a través de ejemplos personalizados.
4. **Decision/ Conversión:** En esta etapa, los usuarios adquieren la membresía Pro que les permite acceder a una mayor ampliar su experiencia y servicios dentro de la plataforma. Es importante hacer que este proceso sea lo más sencillo posible, con

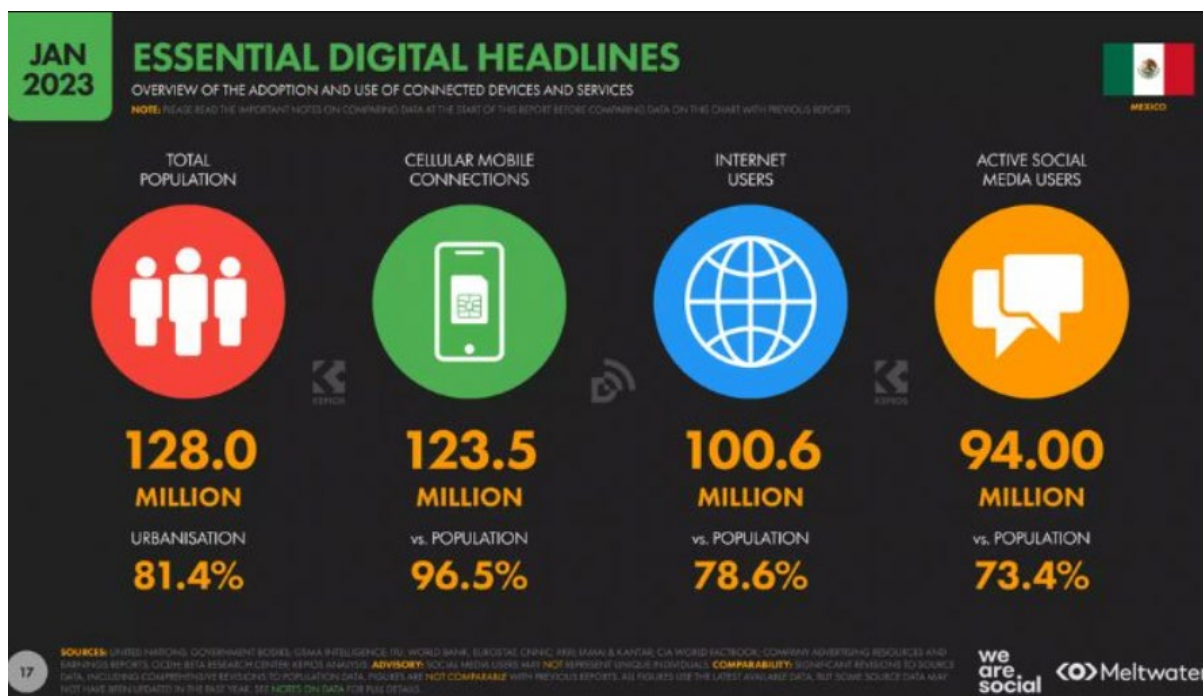
formularios de registro claros y un proceso de pago fácil y seguro. Para ello, el registro de los usuarios en nuestra plataforma podrá ser a través de su dirección de correo electrónico; y a la vez, un proceso de pago seguro y sencillo para que los usuarios puedan adquirir su suscripción sin inconvenientes.

5. **Loyalty/ Fidelización:** Después de la compra, la plataforma debe asegurarse de brindar un servicio de calidad al consumidor para fomentar su fidelidad. Los clientes satisfechos pueden convertirse en embajadores de la marca y recomendar la plataforma a amigos y familiares. Este es el último paso del funnel de ventas, donde el usuario se convierte en cliente al realizar una compra o registro en la plataforma. Es importante hacer un seguimiento posterior con el cliente para asegurarse de que está satisfecho con la plataforma y ofrecer ayuda adicional si es necesario.
  - a. Seguimiento posterior: Un chat bot que le permita calificar su primera experiencia como usuario de la plataforma, y que pueda brindar asistencia en caso de que sea necesario.
  - b. Atención al cliente: Un equipo de atención al cliente disponible para resolver cualquier duda o problema que el usuario pueda tener.

## Escalabilidad del Emprendimiento

En el mercado mexicano, el proyecto de la plataforma para unificar la documentación e información de viaje tiene un gran potencial debido al creciente interés de los turistas por utilizar herramientas digitales para organizar sus viajes y mejorar su experiencia de viaje. Además, la industria turística en México ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, lo que aumenta las oportunidades de mercado para la plataforma.

Un estudio a nivel mundial llevado a cabo por *We Are Social* en colaboración con Meltwater nos brinda un análisis exhaustivo que contribuye positivamente a la escalabilidad de nuestro negocio.

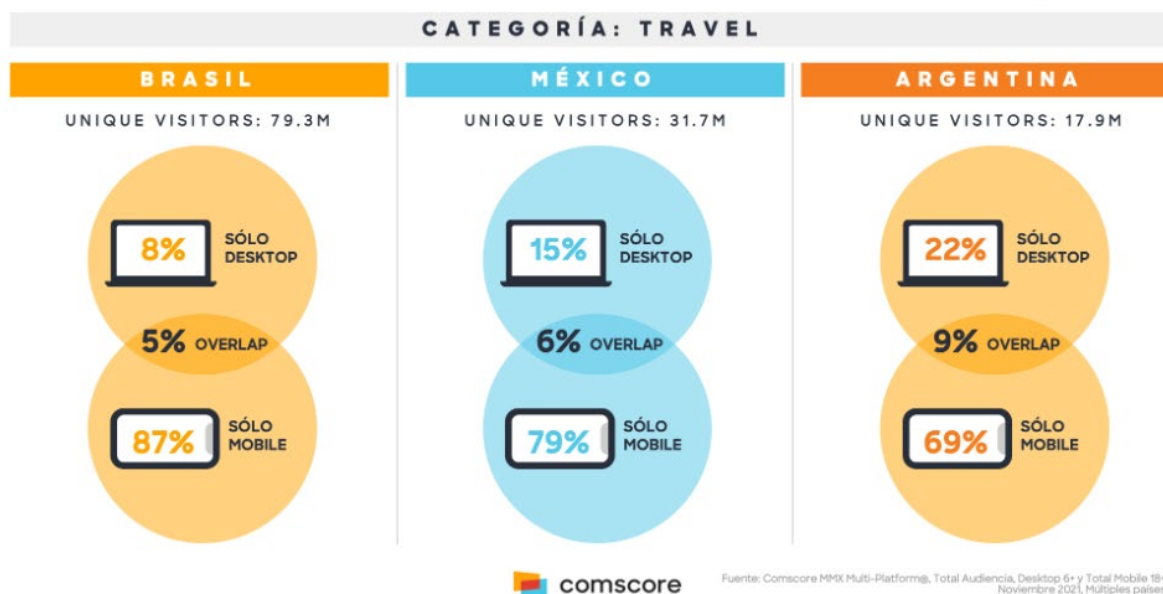


Según el estudio, se observa que un alto número de mexicanos, específicamente 100.6 millones, utilizan internet en diferentes dispositivos, lo que representa aproximadamente el 78.6% de la población total. Es destacable que la mayoría de las conexiones se realizan a través de dispositivos móviles, ya que el 96.5% de la población, es decir, 123.5 millones de mexicanos, acceden a internet principalmente mediante sus teléfonos celulares.

Por otro lado, Comscore <sup>32</sup> indicó que, en el 2022, casi la mitad de los usuarios de internet, es decir, el 47% de los internautas, visitan sitios web relacionados con viajes. Además, el dispositivo móvil representa el 85% de la audiencia de esta categoría, considerando tanto el uso de múltiples plataformas como el uso exclusivo de dispositivos móviles.

<sup>32</sup> <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Turismo-El-nuevo-viajero-digital-en-Mexico-y-Latinoamerica>

## La importancia de Mobile en el consumo de la categoría



Para maximizar su capacidad y potencial en el mercado mexicano, el negocio deberá tener un equipo sólido y capacitado en tecnología, marketing y ventas, así como recursos financieros adecuados para invertir en la mejora continua de la plataforma y en la expansión de su alcance y funcionalidades.

Entre las estrategias para mejorar la capacidad y el potencial de la plataforma en el mercado mexicano se incluirán:

- Alianzas estratégicas con empresas turísticas locales para promover la plataforma y aumentar su base de clientes.
- Inversión en publicidad y marketing digital para aumentar el conocimiento de la plataforma y atraer a más usuarios y a su vez a más anunciantes que quieran pautar en nuestra plataforma.
- Ofrecer servicios de atención al cliente eficientes y personalizados para mejorar la satisfacción del cliente y fidelizar a los usuarios existentes.
- Desarrollar y mejorar constantemente las funcionalidades de la plataforma para adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios y mejorar la experiencia de viaje.
- Analizar regularmente KPIs para medir el éxito de la plataforma y tomar decisiones informadas para su crecimiento y expansión.



De acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Ventas Online (AMVO), el gasto en publicidad digital en el sector turístico de México ha venido aumentando en los últimos años, y se estima que para el 2022 alcanzó los 848 millones de dólares. Esto indica que hay una demanda creciente de publicidad en línea en este sector.

Por otro lado, existen diversas plataformas de viajes en línea en México, como Expedia, Booking, BestDay, entre otras, que también ofrecen espacios publicitarios para anunciantes. Esto puede generar una presión competitiva en el precio de la publicidad.

## Recursos, Procesos y Plan de Operaciones

### Recursos Clave

Los recursos clave de TripAll que impulsan nuestro plan de implementación son los siguientes:

1. Equipo humano: Contamos con un equipo talentoso y diverso que incluye a los fundadores, directores, desarrolladores de software, diseñadores, especialistas en marketing y ventas, así como expertos en atención al cliente. Su conocimiento, experiencia y habilidades son fundamentales para el éxito de la plataforma.

Tecnología y plataforma: Nuestra infraestructura tecnológica, en particular nuestra Progressive Web App (PWA), es esencial para la funcionalidad de la plataforma. Esto nos permite ofrecer una experiencia atractiva y satisfactoria para los usuarios, impulsando su compromiso, retención y satisfacción. Las PWA se caracterizan por ser:

- Progresivas: Se adaptan a cualquier dispositivo y navegador, brindando una experiencia óptima tanto en escritorio como en dispositivos móviles. Pueden funcionar incluso en conexiones de red lentas o intermitentes.
- Responsivas: Se adaptan automáticamente a diferentes tamaños de pantalla y resoluciones, proporcionando una experiencia de usuario consistente en diversos dispositivos.
- Nativas en apariencia: Se ven y se sienten como aplicaciones móviles nativas, con una interfaz de usuario intuitiva y fluidez en las transiciones y animaciones.
- Accesibles sin conexión a internet: Las PWAs pueden funcionar sin conexión o en condiciones de conectividad limitada, permitiendo a los usuarios acceder

a contenido y realizar acciones básicas incluso en modo sin conexión. Esto se logra mediante el almacenamiento en caché de recursos esenciales.

- Actualizaciones automáticas: Al ser una aplicación web, las PWAs se actualizan automáticamente, lo que asegura que los usuarios siempre tengan acceso a la última versión de la aplicación sin necesidad de descargar o instalar actualizaciones manualmente.
- Interactivas: Las PWAs pueden enviar notificaciones push, acceder a sensores del dispositivo (como la cámara o el GPS) y ofrecer una experiencia de usuario similar a la de una aplicación nativa.

2. Base de datos de información de viaje: Hemos recopilado y gestionado una amplia base de datos de información de viaje que abarca destinos, hoteles, aerolíneas, actividades y otros elementos relevantes. Esta información nos permite ofrecer recomendaciones personalizadas y opciones de viaje a nuestros usuarios.
3. Alianzas y relaciones con proveedores de servicios de viaje: Hemos establecido relaciones sólidas con agencias de viajes, hoteles, aerolíneas, empresas de alquiler de automóviles y otros proveedores de servicios de viaje. Estas alianzas nos brindan acceso a una amplia gama de opciones de viaje y beneficios exclusivos para ofrecer a nuestros usuarios.
4. Marca y reputación: Nuestra marca y reputación en la industria de viajes son activos valiosos. Estamos enfocados en construir una marca sólida y una reputación positiva mediante estrategias de marketing efectivas y la entrega constante de un servicio de calidad que cumpla con las expectativas de nuestros usuarios.
5. Capital financiero: Contamos con recursos financieros provenientes de inversores y los ingresos generados por la plataforma. Estos recursos son cruciales para respaldar el desarrollo tecnológico, estrategias de marketing, adquisición de usuarios y expansión de la plataforma.

Estos recursos clave nos permiten ejecutar nuestro plan de implementación de negocios y alcanzar nuestros objetivos de crecimiento y rentabilidad.

## Procesos Organizacionales.

Es fundamental comprender los procesos clave que sustentan el funcionamiento de nuestro negocio y las etapas que nuestros usuarios atraviesan desde la toma de conciencia hasta su fidelización. A continuación, destacamos los procesos clave:

1. Desarrollo de la plataforma: Pondremos especial atención en el análisis y seguimiento del proceso de desarrollo de nuestra plataforma TripAll. Esto incluye el diseño, la programación y la seguridad. Es crucial reconocer la importancia de contar con un equipo de desarrollo de software altamente calificado, así como mantener la plataforma actualizada y funcional para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios.
2. Gestión de contenidos: Investigaremos en detalle cómo gestionamos y actualizamos la información relacionada con destinos, hoteles, actividades y otros elementos relevantes. Reconoceremos la relevancia de mantener una base de datos actualizada y precisa, lo que nos permitirá ofrecer recomendaciones personalizadas y precisas a nuestros usuarios. Así como también, nos permitirá ofrecer a nuestros anunciantes un mejor posicionamiento de su pauta publicitaria en nuestra plataforma para que la audiencia a la que esté dirigida sea el público objetivo al que desean dirigirse.
3. Atención al cliente: Es crucial para la experiencia de nuestros usuarios y en relación con uno de los servicios que nos diferencian de la competencia, brindar un servicio de calidad y resolver consultas o problemas de manera eficiente. Reconoceremos el papel fundamental de nuestro equipo de atención al cliente, capacitado y disponible para interactuar con los usuarios a través de diversos canales de comunicación.
4. Relaciones con proveedores y anunciantes: Analizaremos nuestra gestión en cuanto a establecer y mantener relaciones sólidas con nuestros proveedores de servicios de viaje y anunciantes. Investigaremos cómo negociamos acuerdos y gestionamos la colaboración con el objetivo de brindar beneficios exclusivos a nuestros usuarios. Reconoceremos la importancia de establecer alianzas estratégicas que nos permitan ofrecer una amplia gama de opciones de viaje y experiencias únicas.

Al comprender y optimizar estos procesos clave, podremos ofrecer una experiencia excepcional a nuestros usuarios, desde el momento en que toman conciencia de nuestra plataforma hasta su fidelización. Nuestro enfoque en el desarrollo de la plataforma, la gestión

de contenidos, la atención al cliente y las relaciones con proveedores y anunciantes nos permitirá destacarnos en la industria de viajes y lograr un crecimiento rentable y sostenible.

## Buyer Journey.

El buyer journey en TripAll describe el camino que recorre un potencial cliente y usuario hasta que logra alcanzar su objetivo principal. Durante este proceso, se atraviesan varias etapas, incluyendo la toma de conciencia, la consideración de opciones, la toma de decisión y la acción final. Cada etapa del buyer journey en TripAll está diseñada para brindar al cliente la información y las herramientas necesarias para facilitar su experiencia de planificación y organización de viajes, asegurando que pueda tomar decisiones informadas y satisfactorias.

A lo largo de este proceso, TripAll se esfuerza por ofrecer un alto nivel de servicio al cliente y garantizar una experiencia positiva en cada interacción con la plataforma.

Cada una de las etapas se detalla a continuación:

1. Atención y Conciencia: Durante esta etapa, los clientes usuarios descubren TripAll a través de diversos canales, como publicidad online, recomendaciones de amigos o búsquedas en Internet. En este momento, nuestros clientes potenciales comienzan a desarrollar conciencia de que TripAll puede ser la opción ideal para satisfacer sus necesidades de planificación y organización de viajes. Nuestros esfuerzos de marketing y visibilidad en diferentes medios nos permiten captar su atención y generar interés inicial, guiándolos hacia las siguientes etapas del proceso de compra.
2. Interés y Evaluación: Una vez que conocen la existencia de la plataforma, comienzan a investigar y a buscar información sobre ella. Pueden visitar el sitio web, leer comentarios y opiniones de otros usuarios, comparar precios y servicios, entre otros. También, analizarán nuestra propuesta comparando TripAll con otras opciones y alternativas similares en aspectos como la calidad del servicio, precios, reputación, facilidad de uso, interfaz, entre otros.
3. Intención y Compra: Una vez que han evaluado las diferentes opciones, deciden registrarse y pueden comenzar a disfrutar de las funcionalidades que ofrece TripAll. Es un momento de exploración, donde navegan la plataforma y comienzan a familiarizarse con su uso y opciones disponibles. Es importante en esta etapa hacer

hincapié en la capacidad de TripAll para ayudar a los usuarios a planificar sus viajes de manera eficiente y placentera. También, para aquellos que usuarios que no han adquirido la versión Pro una estrategia de marketing como ofrecerles una prueba gratuita por tres meses o descuento permitirá a los usuarios desbloquear nuevas funcionalidades de la plataforma y vivenciar los beneficios que estas características adicionales pueden proporcionarles. Si los usuarios están satisfechos con su experiencia utilizando la versión gratuita, es más probable que adquieran la membresía Pro.

4. **Fidelidad:** Es el proceso de mantener y fortalecer la relación con los clientes una vez que han utilizado la plataforma para lograr una experiencia de viaje más organizada, eficiente y personalizada. Durante esta etapa, se busca convertir a los usuarios en clientes leales y recurrentes, embajadores de la marca, fomentando una relación a largo plazo. Para lograr la fidelización, nos apoyaremos en diversas estrategias. En primer lugar, brindando un soporte continuo al cliente, asegurándose de que todas las necesidades y consultas sean atendidas de manera eficiente y satisfactoria. Además, mantendremos un contacto regular con nuestros clientes, proporcionándoles actualizaciones, noticias relevantes, recomendaciones personalizadas y promociones exclusivas. Esto ayuda a mantener la marca en la mente del cliente, su interés y participación; y que elijan a TripAll como su compañero de viaje preferido en el futuro.

## Desvíos del Proceso

Durante el proceso en la plataforma de TripAll, pueden surgir algunos desafíos que afecten la experiencia del cliente. Para mitigar estos desvíos, se sugieren las siguientes acciones:

1. **Dificultades técnicas:** TripAll debe contar con un equipo técnico dedicado para monitorear constantemente la plataforma y solucionar rápidamente cualquier problema técnico que surja. Además, se deben realizar pruebas exhaustivas en diferentes dispositivos y navegadores para garantizar su funcionamiento sin problemas. La implementación de actualizaciones y mejoras regulares también contribuirá a minimizar los problemas técnicos.
2. **Complejidad de uso:** Es esencial diseñar la plataforma de manera intuitiva y fácil de usar, con una interfaz clara y bien organizada. Proporcionar tutoriales, guías de usuario y una sección de preguntas frecuentes ayudará a los clientes a comprender

y aprovechar al máximo todas las funcionalidades disponibles. Asistencia en línea, como chats en vivo o soporte por correo electrónico, también puede resolver cualquier consulta o problema que los clientes encuentren durante su uso.

3. Problemas de comunicación: Establecer canales de comunicación claros y efectivos con los clientes, como notificaciones push, correos electrónicos o mensajes dentro de la plataforma, es fundamental. Mantener a los clientes informados sobre actualizaciones y cualquier información relevante relacionada con su viaje es esencial para generar confianza en la plataforma. Un servicio de atención al cliente receptivo y eficiente también ayudará a resolver cualquier inquietud que los clientes puedan tener.
4. Limitaciones de contenido: Trabajar en colaboración con agencias de viajes, proveedores de servicios turísticos y otros socios permitirá ampliar constantemente el contenido disponible en la plataforma. Agregar más destinos, actividades, opciones de alojamiento, recomendaciones personalizadas y reseñas de otros viajeros aumentará la diversidad de opciones para los clientes. Fomentar la participación de los usuarios para compartir sus experiencias y recomendaciones creará una comunidad activa y enriquecerá el contenido de la plataforma.

## Plan Operativo y de implementación.

### Metas y Objetivos

TripAll tiene como objetivo brindar a los usuarios una experiencia completa, conveniente y personalizada, convirtiéndose en la plataforma líder en México y de referencia para la organización y gestión de viajes. La meta principal es brindar a los viajeros una solución todo en uno que les permita acceder y administrar fácil y eficientemente toda la información relacionada con sus viajes, como sus reservas, itinerarios, documentos, recomendaciones y más.

Para facilitar y mejorar la experiencia de viaje de los usuarios, TripAll ofrece una plataforma fácil de usar, confiable y segura. El objetivo es simplificar la planificación, coordinación y disfrute de los viajes, ahorrando tiempo y esfuerzo a los usuarios al centralizar todos los detalles importantes.

Se adjuntan como Anexo 3 el MVP de la plataforma TripAll

## Estructura Societaria

Para garantizar la participación y el compromiso de los socios fundadores en el negocio, TripAll ha planificado una estructura societaria que incluye la creación de una empresa holding en Uruguay, así como la apertura de dos sucursales en Argentina y México.

Para establecer un holding en Uruguay, se deben seguir ciertos pasos legales y administrativos que se detallan a continuación:

1. Constitución de la sociedad matriz: Esto implica la creación de una Sociedad de por Acciones Simplificadas (S.A.S) y redactar el contrato social, que debe contener información como el nombre de la sociedad, el objeto y capital social y la designación de accionistas. Se debe firmar y legalizar el contrato social ante escribano.
2. Registro ante la Dirección General de Registro (DGR): Una vez constituida la sociedad matriz, se debe registrar ante la autoridad competente. Esto implica presentar la documentación requeridos como el contrato social y otros documentos, formulario de inscripción y pago de aranceles correspondientes. El registro es fundamental para que la S.A.S adquiera personalidad jurídica y tenga validez legal.
3. Obtener número de Único de Identificación Tributaria (R.U.T): Lo cual implica registrarse en la Dirección General Impositiva (D.G.I)

Los costos y tiempos para abrir un holding en Uruguay se estiman considerando en primer lugar los costos de constitución. Los costos iniciales de constitución incluyen honorarios legales, gastos de notarios/escribanos, registro de sociedad matriz, redacción de estatutos en promedio 3,000 USD. El tiempo de constitución por lo general oscila entre 4 y 8 semanas

Una vez establecida la sociedad matriz en Uruguay, se puede proceder a la apertura de sucursales en Argentina y México. En ambos países se consideraría también una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S).

En Argentina el costo promedio de constitución e inscripción de este tipo de entidad societaria es de 1,500 USD y puede demorar entre 2 y 4 semanas.

En México, el costo es de 1,500 USD y el tiempo estimado es de 2 a 6 semanas.

La elección de constituir el holding en Uruguay se basa en criterios de conveniencia estratégica. Las filiales en México y Argentina se establecen en virtud de ser los dos países donde la empresa planea realizar operaciones significativas. La decisión de estructurarlo como un holding se fundamenta en la flexibilidad que esta configuración proporciona para futuras modificaciones en la participación en cada una de las filiales. Esto simplifica el proceso de ajustes en la estructura y gestión de las participaciones, en comparación con el enfoque directo de constituir una sociedad en México o Argentina.

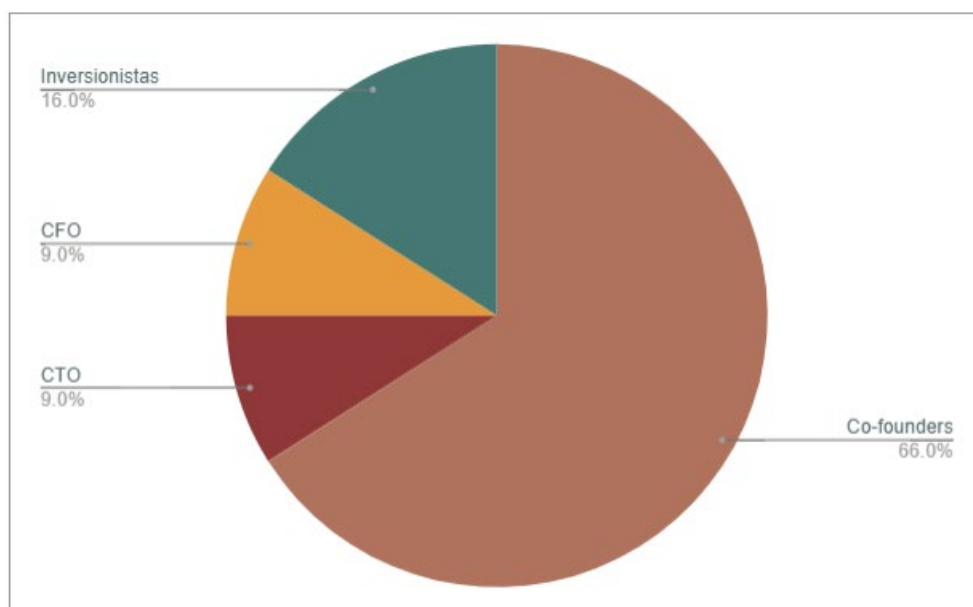
En cuanto a la distribución accionaria, se ha decidido asignar un 33% de las acciones a Delfina Abad, otro 33% a Ángeles Novillo, un 18% será dividido entre el CTO y el CFO y el otro 16% será sujeto para nuestras inversionistas.

Esta configuración accionaria tiene como objetivo asegurar la participación equitativa de los socios fundadores en la gestión general y la toma de decisiones estratégicas de TripAll. Como accionistas principales, las co-fundadoras tendrán una influencia igualitaria en el desarrollo y la dirección de la empresa.

El CTO y el CFO, encargados de liderar el desarrollo tecnológico y financiero de la empresa, obtendrán una participación igual del 9% cada uno. Esta distribución accionaria les brinda la oportunidad de involucrarse de manera activa en el crecimiento y el éxito de TripAll, asegurando así una alineación efectiva con los objetivos de la empresa. Y por el otro lado, permite a las cofundadoras tener mayoría para la toma de decisiones estratégicas y control del negocio.

Mediante esta estructura accionaria, que se resumen en el gráfico a continuación, TripAll busca fomentar una gestión equitativa y colaborativa, donde cada accionista aporte sus conocimientos y experiencia en áreas específicas de la empresa, impulsando así su crecimiento y consolidación en el mercado.





## Estructura Directiva

- **Ángeles Novillo Saravia (CEO):** es abogada que se desempeña como gerente de Asesoría Jurídica Consultiva y Corporativa para el Grupo MAPFRE Argentina y cuenta con más de 19 años de experiencia en brindar asesoramiento legal en empresas.
- **Delfina Abad (COO):** Licenciada en Recursos Humanos, Directora de Recursos Humanos en Intive. Tiene +10 años de experiencia en recursos humanos, ha liderado activamente startups emprendedores como OLX y Spark Digital, y co-fundadora de TripAll.
- **Sebastián Sosa (CTO):** tiene una licenciatura en matemáticas y un EMBA en transformación digital en el Politécnico de Milán. Tiene una amplia experiencia y experiencia en el desarrollo de software y tecnología. Debido a que nuestros bienes y servicios serán accesibles a través de plataformas móviles y web, es esencial contar con un socio estratégico que pueda supervisar el equipo de trabajadores.
- **Javier Halabi (CFO):** Es responsable de la planificación económica y financiera de la empresa. Responsable de tomar decisiones sobre inversiones y financiamiento para

aumentar el valor de la empresa, aportando información financiera, contable e impositiva y una perspectiva analítica del negocio. CFO de Roche en este momento.

- **Ary Dicran Murekian (CSO):** Será responsable de liderar y supervisar las iniciativas relacionadas con la industria turística, asegurando una comprensión profunda de las tendencias, necesidades y dinámicas del mercado de viajes. Actualmente se desempeña como Country Manager de American Airlines en Chile.

## Estructura Operativa

Para TripAll contaremos con la contratación de profesionales a través de la terciarización con una empresa especialista en *staff augmentation* lo que nos proporcionará: acceso a talento especializado, flexibilidad y escalabilidad, eficiencia en costos, experiencia y conocimiento actualizado. Serán requeridas las siguientes posiciones:

- **Desarrolladores de software:** Estas posiciones son esenciales para el desarrollo de la plataforma y la programación de sus funciones. El desarrollador debe ser un experto en el lenguaje de programación utilizado en la plataforma y tener experiencia en el desarrollo de aplicaciones web. Es fundamental contar con un equipo de desarrollo con experiencia en integraciones de API y extracción de datos. Deben tener conocimientos en lenguajes de programación como Python, PHP, Ruby u otros utilizados para interactuar con las API de las plataformas de servicios que deseamos integrar. También se requiere conocimiento de protocolos estándar de comunicación, como REST o SOAP. Tener experiencia en identificar y evaluar las API de las plataformas de servicios con las que queremos integrarnos es crucial. Estas API nos permitirán acceder a los datos necesarios, como reservas de pasajes y alojamientos. Es importante revisar la documentación de las API para comprender los endpoints disponibles, los formatos de datos y los requisitos de autenticación.
- **Arquitecto:** Que diseñe una arquitectura adecuada para manejar los datos importados es esencial. Esto incluye definir cómo se almacenarán y estructurarán los datos en nuestras bases de datos en AWS. También debemos considerar la escalabilidad de la plataforma para manejar grandes volúmenes de datos. Deberá implementar un flujo de integración continua nos permitirá realizar pruebas de manera constante. Esto implica automatizar las pruebas unitarias y de integración para garantizar la estabilidad y calidad de la importación de datos desde las plataformas de servicios. Y que

establezca mecanismos de monitoreo para detectar cualquier error o problema en la importación de datos es fundamental. Podemos utilizar herramientas de registro de errores y supervisión en tiempo real para asegurarnos de que la plataforma funcione sin interrupciones y, en caso de errores, poder solucionarlos de manera rápida y eficiente.

- Diseñador de UX/UI: Un buen diseño de la interfaz de usuario es fundamental para que los usuarios se sientan atraídos y utilizan la plataforma. Un diseñador de UX/UI debe ser capaz de crear una interfaz atractiva y fácil de usar que garantice una buena experiencia de usuario.
- Especialista en seguridad informática: La seguridad de los datos y la información de los usuarios es una preocupación importante para cualquier plataforma en línea. Un especialista en seguridad informática garantizará la seguridad de la plataforma y los datos de los usuarios. Deberá asegurarse de implementar la autenticación adecuada al interactuar con las API de terceros. Esto implica manejar claves de acceso, tokens de autenticación o cualquier otro mecanismo requerido por las plataformas de servicios. Además, debemos garantizar la seguridad de los datos importados y cumplir con las políticas de privacidad y protección de datos.

## Resultados Económicos y Financieros

### Contexto Macroeconómico

Existen diversos factores macroeconómicos<sup>33</sup>s que pueden impactar en nuestro modelo de negocio, entre los cuales se destacan:

- Tipo de cambio: El tipo de cambio puede afectar los precios de los servicios turísticos y la competitividad de México en comparación con otros destinos. Una depreciación del peso frente a otras monedas puede hacer que México sea más atractivo para los turistas extranjeros.

---

<sup>33</sup> Secretaría de Turismo de México: <https://www.gob.mx/sectur/articulos/factores-macroeconomicos-que-impactan-en-el-turismo-215557>

- Tendencias económicas globales: El crecimiento económico a nivel mundial puede tener un impacto en el turismo, ya que cuando la economía global está en auge, las personas tienden a tener más recursos para gastar en viajes.
- Políticas públicas: Las políticas gubernamentales, tanto a nivel federal como estatal, pueden afectar el turismo. Por ejemplo, políticas que promuevan la inversión en infraestructura turística pueden aumentar la cantidad de visitantes y mejorar la experiencia turística en México.
- Seguridad: La seguridad es un factor importante en la elección de un destino turístico. Los índices de criminalidad y violencia en el país pueden afectar la decisión de los turistas para visitar México.
- Eventos internacionales: Los eventos internacionales pueden tener un impacto en el turismo, ya que pueden atraer a visitantes de todo el mundo a México. Por ejemplo, eventos deportivos como la Copa Mundial de la FIFA o los Juegos Olímpicos pueden ser un gran atractivo para los turistas.

En cuanto al turismo online, se ha convertido en una herramienta clave para el sector turístico en México, ya que permite a los turistas buscar, comparar y reservar servicios turísticos de manera rápida y sencilla. Además, la penetración de Internet y el uso de dispositivos móviles en México continúa en aumento, lo que hace que el turismo en línea tenga un gran potencial en el país.

En cuanto al impacto de la economía en el sector turístico, México ha experimentado altibajos en los últimos años. Por ejemplo, el país ha enfrentado fluctuaciones en el tipo de cambio, lo que ha afectado tanto el turismo nacional como el extranjero. Además, según el reciente informe del Banco de México publicado en mayo de este año<sup>34</sup>, a nivel global, la inflación general ha disminuido en la mayoría de las economías, aunque se mantiene en niveles altos, y persisten riesgos en los mercados financieros internacionales.

En México, las tasas de interés a corto plazo han aumentado, mientras que las de mediano y largo plazo han disminuido. El peso mexicano se ha apreciado y la actividad económica ha mostrado resiliencia, incrementando su ritmo de expansión en el primer trimestre de 2023. Además, el mercado laboral se mantiene fuerte.

---

<sup>34</sup> <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/anuncios-de-las-decisiones-de-politica-monetaria/%7B325F9D3D-8C6B-8F20-4811-1069701DB7F1%7D.pdf>

La inflación general anual ha continuado descendiendo, al igual que la inflación subyacente, aunque ambas se mantienen elevadas. Las expectativas de inflación para 2023 han disminuido, pero se mantienen por encima de la meta establecida. Se espera que la inflación converja a la meta en el cuarto trimestre de 2024, aunque existen riesgos al alza, como la persistencia de la inflación subyacente en niveles altos y la depreciación cambiaria ante volatilidad financiera internacional.

La Junta de Gobierno del Banco de México considera que se ha entrado en una fase de desinflación, pero aún existen presiones inflacionarias y el panorama inflacionario es complejo.

## Modelo de Generación de Beneficios.

### Plan Financiero

En el mercado de turismo y de tecnología y desarrollo de software y aplicaciones, es un mercado dolarizado. Particularmente si pensamos en el negocio de TripAll:

- Los ingresos están dolarizados
- Y los egresos también estarán dolarizados (a excepción de los gastos de Proveedores y Servicios y su ponderación en el total de los egresos es bajo 8,5% el Año 1 y decrece hasta 4,3% en el Año 5).

Por lo tanto, las proyecciones se realizan en dólares americanos y la referencia de cotización será el dólar oficial, tanto para los ingresos como para los egresos.

### Ingresos

Los ingresos se calculan a partir del Año 1. Para la proyección de ingresos vamos a considerar 3 tipos de ingresos dependiendo el servicio que adquieran:

- b. **B2C**: Usuarios que adquieren la suscripción Pro por un valor de 23.88 USD anuales. Para las proyecciones anuales se estimó que el

5% de nuestro SOM pagaría por la versión Pro. Y sobre el acumulado de cada año, suponiendo una tasa de bajas del 50%. Como puede observarse, **al Año 5 se alcanza el SOM** (20% del SAM).


Evolución de Membresías PRO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Membresías Pro	39,557	79,114	118,670	158,227	197,784
Membresías acumuladas	39,557	118,670	197,784	276,898	356,011
Membresías Netas	19,778	59,335	98,892	138,449	178,006

SOM		
USUARIOS		MEMBRESÍA PRO
791,136.00	Año 1	39,556.80
1,582,272.00	Año 2	79,113.60
2,373,408.00	Año 3	118,670.40
3,164,544.00	Año 4	158,227.20
3,955,680.00	Año 5	197,784.00

- c. **B2C:** Anunciantes que inviertan en diferentes formatos publicitarios en nuestra plataforma. Para esto se consideró un promedio de las tarifas por cada formato. Para el Año 1, solamente considerando los meses de agosto a diciembre, debido a que los meses anteriores los esfuerzos estarán destinado a actividades de relacionamiento y comerciales para la captación de este tipo de ingresos. Asimismo, se prevé un anuncio por considerando 5 de los 9 formatos disponibles. Para el Año 2, se estima diversificar los ingresos de publicidad, duplicando los mismos formatos pero dentro de la Sección “Traslados”, y para Año 3 triplicando adicionando la Sección “Alojamiento” considerando que serán las secciones más consultadas y revisadas por los usuarios. Año 4 y Año 5 la cantidad de espacios se mantienen, pero se incrementa el precio de cada formato un 15%, suponiendo que los mismo no tuvieron modificaciones desde el Año 1.

Evolución Cantidades					Evolución Precios (Promedio)				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5	24	36	36	36	343	423	423	487	487
5	24	36	36	36	272	336	336	386	386
5	24	36	36	36	240	297	297	341	341
5	24	36	36	36	166	205	205	236	236
0	24	36	36	36	131	205	205	236	236
0	24	36	36	36	134	166	166	191	191
0	24	36	36	36	106	131	131	151	151
0	24	36	36	36	495	611	611	703	703
0	24	36	36	36	389	480	480	552	552

- d. **B2C:** Agencias de viaje y turismo que adquieran nuestra licencia de para gestionar y coordinar los itinerarios de sus clientes. Para todos los Años se consideró el valor mensual del plan intermedio de licencia (con usuarios de 101-249) suponiendo un escenario más conservado.



B2B - Licencias Agencias de Viaje					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evolución Clientes	29	58	87	116	145
Evolución Precios	\$297.31	\$297.31	\$297.31	\$297.31	\$297.31

Universidad de  
**SanAndrés**

## Estructura de Costos

### Costos de Estructura

Los costos relacionados con la estructura son costos directos del negocio y tienen un peso importante, aproximadamente del 50%, en el total de costos de operación. Esto se debe a que los salarios de los desarrolladores son elevados, son perfiles altamente demandados en el mercado global, y para poder cubrir estas posiciones claves es necesario que ofrezcamos salarios competitivos y contemos con las tecnologías necesarias para asegurarnos el correcto funcionamiento de la plataforma.

Estimamos para la contratación del equipo:

- Ingeniero Full-Stack: responsables del front-end y back-end de la plataforma.

- Ingeniero QA: responsable de garantizar que la plataforma esté libre de fallas y errores.
- Ingeniero DevOps: responsable de garantizar que la plataforma sea escalable y fiable. Garantiza que la plataforma pueda soportar la carga de usuarios.
- Ingeniero de Atención al cliente: responsable de proporcionar soporte a los usuarios de la plataforma las necesidades de lo usuarios y traducirlas en requisitos
- Ingeniero en Seguridad: responsable de la seguridad, por lo que la experiencia con las mejores prácticas de seguridad es imprescindible. Estas prácticas incluyen Oauth 2.0, SS/TSL y hash de contraseñas.

Se proyecta un aumento todos los años en la contratación de equipo de ingenieros que puedan atender y asegurarse del óptimo funcionamiento de TripAll.

Asimismo, también se incluyen los servicios de Amazon Web Services (AWS) que son fundamentales para la operabilidad de nuestro negocio y escala. Los costos de AWS incluyen el costo de almacenamiento de datos, el hosting de la plataforma tanto para la versión Web como aplicación, servicio de Amazon Lamda para ejecutar tareas en segundo plano, como la generación de recomendaciones de viaje y de Amazon CloudWatch para monitorear el desempeño y estado de la plataforma (web y mobile), El servicio de AWS se estima proporcionalmente de acuerdo a la cantidad de usuarios por año que tendrá la plataforma.

#### Gastos de Publicidad

A partir del Año 1 estimamos una fuerte inversión en marketing y Publicidad. La consideramos como parte fundamental para lograr el alcance y llegada al objetivo propuesto. La inversión en Publicidad se destinará a medios digitales, redes sociales, presencia en ferias y convenciones de la industria, así también como en medio offline para lograr mayor masividad y cobertura de nuestra inversión.

#### Gastos de Administración

Para el Año 0 se contemplan únicamente los gastos referentes a la gestión de las entidades legales tanto en Uruguay, Argentina y México. A Partir del Año 1 se consideran gastos de salarios del CTO y CFO, suponiendo un aumento del 20% a partir del Año 3.



## Gastos de Proveedores y Servicios

Se estiman gastos de servicios básicos que aseguren la conectividad (internet y línea celular) coworking y gastos generales que puedan surgir en la operatoria diaria que no fueron contemplados en el detalle.

## Requerimientos de inversión y financiamiento

A continuación, se muestra el estado de resultados y el flujo de fondos de los primeros 6 años del negocio (desde el año 0 hasta el año 5) para el Escenario Base, teniendo en cuenta la metodología de proyección de ingresos explicada anteriormente y los costos mencionados.

<b>TRIPALL</b>						
<b>Profit and Loss (P&amp;L) Statement</b>						
[USD \$ ] ESCENARIO BASE						
	0	1	2	3	4	5
Revenue B2C Membresias	-	472,308.2	1,416,924.6	2,361,541.0	3,306,157.3	4,250,773.7
Revenue B2B Anunciantes	-	5,105.7	68,501.2	102,751.8	118,164.5	118,164.5
Revenue B2B Agencias	-	103,462.5	206,925.0	310,387.5	413,850.0	517,312.4
<b>Total Net Revenue</b>	-	<b>580,876</b>	<b>1,692,351</b>	<b>2,774,680</b>	<b>3,838,172</b>	<b>4,886,251</b>
<i>Crecimiento Revenues B2C</i>			200%	67%	40%	29%
<i>Crecimiento Revenues B2B</i>			154%	50%	29%	19%
<i>Crecimiento Revenues Total</i>			191%	64%	38%	27%
Costos Directos (Estructura)		331,645.4	483,290.9	634,936.3	666,581.8	818,227.2
<b>Gross Profit</b>	-	<b>249,231</b>	<b>1,209,060</b>	<b>2,139,744</b>	<b>3,171,590</b>	<b>4,068,023</b>
<i>%GP/Revenues</i>		43%	71%	77%	83%	83%
<b>Gastos</b>						
Inversión inicial	\$266,000					
Gastos Publicidad		250,000.0	350,000.0	400,000.0	450,000.0	500,000.0
Gastos Proveedores & Servicios		6,000.0	6,300.0	6,300.0	6,300.0	6,300.0
Gastos de Administración		108,000.0	108,000.0	129,600.0	129,600.0	129,600.0
Total de Gastos	(266,000.0)	(364,000.0)	(464,300.0)	(535,900.0)	(585,900.0)	(635,900.0)
<b>EBIT</b>	<b>(266,000.0)</b>	<b>(114,769.1)</b>	<b>744,759.8</b>	<b>1,603,843.9</b>	<b>2,585,690.1</b>	<b>3,432,123.5</b>
<i>%EBIT/Revenues</i>		-20%	44%	58%	67%	70%
<b>FFL</b>	<b>(\$266,000)</b>	<b>(\$114,769)</b>	<b>\$744,760</b>	<b>\$1,603,844</b>	<b>\$2,585,690</b>	<b>\$3,432,123</b>
Impuesto a las Ganancias	-		220,496.8	561,345.4	904,991.5	1,201,243.2
<b>Resultado Neto</b>	<b>(266,000.0)</b>	<b>(114,769.1)</b>	<b>524,263.1</b>	<b>1,042,498.5</b>	<b>1,680,698.5</b>	<b>2,230,880.3</b>
<i>%Net Profit/Revenues</i>		-20%	31%	38%	44%	46%

**Cash Flow - ESCENARIO BASE**  
**INCOME STATEMENT**

<i>(in millions)</i>	Year ended December 31					
	0	1	2	3	4	5
Revenue	-	580,876	1,692,351	2,774,680	3,838,172	4,886,251
COGS		(695,645)	(947,591)	(1,170,836)	(1,252,482)	(1,454,127)
Gross Profit (EBITDA)		(114,769)	744,760	1,603,844	2,585,690	3,432,123
Depreciation		0	0	0	0	0
Interest		0	0	0	0	0
Earnings Before Tax (EBT)	0	(114,769)	744,760	1,603,844	2,585,690	3,432,123
Tax		0	(220,497)	(561,345)	(904,992)	(1,201,243)
Net Earnings (NOPAT)		(114,769)	524,263	1,042,499	1,680,699	2,230,880
		0	(220,497)	(781,842)	(1,686,834)	(2,888,077)

**CASH FLOW STATEMENT**

	Year ended December					
	0	1	2	3	4	5
<b>Cash from Operations</b>						
EBT		(\$114,769)	\$744,760	\$1,603,844	\$2,585,690	\$3,432,123
Tax (35%)		0	(220,497)	(781,842)	(1,686,834)	(2,888,077)
<b>Cash from Operations (NOPAT)</b>	<b>\$0</b>	<b>(\$114,769)</b>	<b>\$524,263</b>	<b>\$822,002</b>	<b>\$898,856</b>	<b>\$544,047</b>
<b>Cash from Investing</b>						
Desarrollo	(\$266,000)	0	0	0	0	0
<b>Cash from Investing</b>	<b>(\$266,000)</b>			<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>FCFF</b>	<b>(\$266,000)</b>	<b>(\$114,769)</b>	<b>\$524,263</b>	<b>\$822,002</b>	<b>\$898,856</b>	<b>\$544,047</b>

En la proyección del Escenario Base se puede observar que del año 0 hasta el Año 1, los flujos de fondos son negativos. A partir del Año 2 se alcanzará un punto de equilibrio y no sería necesario obtener financiamiento externo.

El Valor Actual Neto (VAN) del negocio es de **USD 618,237**

TIR	96%
Payback	Año 2

Tasa de Descuento MEX	29.64%
VAN	\$618,236.91

Para el cálculo de la tasa de descuento (**Ku**) = **29.64 %** consideramos los siguientes parámetros:

- a. El Rendimiento de los Bonos del Tesoro de EEUU a 5 años <sup>35</sup> del 4.16 puntos básicos.
- b. Prima de Riesgo del Mercado (PRM) de 5 puntos básicos (consenso profesional adicional para mercados emergentes que está entre el 4% y 6%, tomamos el valor intermedio).
- c. Una beta des-apalancada de empresas de Software y Aplicaciones <sup>36</sup>del 1,41%
- d. Prima de riesgo país (PRP) <sup>37</sup>de 401 puntos.
- e. Al resultado de la suma de las premisas anteriores adicionamos +10% considerando que, en México, la tasa de interés varía entre un 4% y un 10%

La tasa interna de retorno (TIR) queda en un valor del **96%**.

La inversión requerida para llevar adelante el negocio es la necesaria para cubrir en el Año 0 los Gastos de Estructura que incluyen el desarrollo de la plataforma (MVP) USD 200,000 y de Administración, USD 6,000 considerando la apertura de la entidad legal y societaria para poder operar el negocio.

El financiamiento del negocio será a través de inversionistas privados, que según el Cap Table se les reservará el 16% de las acciones.

El EBITDA con estas suposiciones arroja un valor positivo a partir del Año 2, representando un 44% sobre los ingresos proyectados.

<b>TRIPALL</b>						
<b>Profit and Loss (P&amp;L) Statement</b>						
<b>[USD \$ ]</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>EBIT</b>	<b>(266,000.0)</b>	<b>(114,769.1)</b>	<b>744,759.8</b>	<b>1,603,843.9</b>	<b>2,585,690.1</b>	<b>3,432,123.5</b>
<i>%EBIT/Revenues</i>		<i>-20%</i>	<i>44%</i>	<i>58%</i>	<i>67%</i>	<i>70%</i>

<sup>35</sup> <https://es-us.finanzas.yahoo.com/quote/%5ETNX?p=%5ETNX>

<sup>36</sup> [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html).

<sup>37</sup> <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Riesgo-pais-de-Mexico-se-estabiliza-en-2023-20230531-0002.html>

## Proyecciones:

- ✓ **Año 0:** Este año será en el que se desarrollará el modelo de MVP de nuestra plataforma a través de una Progressive Web App (PWA). Esto lo instrumentaremos a través de la terciarización de la contratación de los diferentes desarrolladores y perfiles técnicos necesarios. En una primera instancia el desarrollo será de una PWA para luego de los *testings*, pruebas, validación y ajustes necesarios el desarrollo final de aplicación propia para mobile.

Una PWA es una aplicación web que combina características y funcionalidades de las aplicaciones móviles nativas con las ventajas de las aplicaciones web tradicionales.

Para el modelo de negocio propuesto, contar con una PWA es esencial, ya que gran parte del tráfico provendrá de usuarios que acceden a la plataforma desde sus dispositivos móviles mientras se encuentran en movimiento. Además, al tratarse de un modelo de negocio digital, es fundamental que la experiencia de usuario sea óptima en cualquier dispositivo.

En el Año 0 también nos dedicaremos a la creación y registro de las entidades legales en Uruguay, Argentina y México.

- ✓ **Año 1:** Estimamos ingresos diversificados entre nuestros clientes B2C y B2B. El total de usuarios registrados en nuestra plataforma para el Año 1 será de 791,136, del cual prevemos un objetivo de membresías netas a través de nuestros clientes B2C, que adquieren se suscriben a la membresía Pro del 2,5% sobre el total de usuarios (considerando tasa de bajas). Para las agencias de viajes, proyectamos un target de 29 agencias que compren la licencia de nuestra plataforma para poder extenderle el servicio Pro a sus clientes. Este escenario moderado se estimó teniendo en cuenta que México hay un total de 8427 agencias de viaje y turismo registradas, y sólo el 1,72% son agencias de más de 51 empleados. Estimamos la venta de licencias a durante todo el año. En cambio, para lo que serían ingresos por publicidad, para el Año 1 solo consideramos los últimos 5 meses sobre un total de 20 formatos publicitarios. Por otro lado, a partir del Año 1 de la Estructura Directiva se estiman los honorarios mensuales correspondientes a sus servicios.
- ✓ **Año 2:** Se proyecta un crecimiento del 200% de nuestros ingresos B2C y del 154% de nuestros ingresos B2B. Y la contratación de 2 desarrolladores más para dar soporte y

atender la demanda y creciente tráfico y uso de TripAll, esto genera un total de un equipo tecnológico de 7 personas. Los costos de AWS crecen en proporción a la cantidad de usuarios estimados y se aplicará el mismo criterio para todos años. En relación con el presupuesto destinado a Marketing y Publicidad se consideró un aumento del 40%, acompañando la etapa de crecimiento y posicionamiento. Y un 5% de aumento Gastos de Proveedores y Servicios.

- ✓ **Año 3:** Se estima crecimiento del 67% en los ingresos por parte de nuestros clientes B2C; y un 50% de los B2B. Prevemos la incorporación de dos ingenieros en sistemas adicionales, conformando un equipo tecnológico total de 9 profesionales. Se aumenta en un 14,25% el presupuesto destinado a Marketing y Publicidad; y un 20% de aumento en los honorarios de la Estructura Directiva. El resto se mantiene sin variaciones.
- ✓ **Año 4:** Proyectamos un aumento del gasto de Marketing del 12,50%, para poder seguir con una comunicación estratégica (search, branding & performance) en los distintos medios para las atracciones de nuevos usuarios y la fidelización de nuestros clientes. Se estima un crecimiento de Revenues B2C del 40%; y B2B del 29%. El resto de los gastos se mantienen según las premisas del Año 3.
- ✓ **Año 5:** Prevemos la incorporación de dos ingenieros más para sumarse al equipo tecnológico, para poder hacer frente a las necesidades operativas que genere el crecimiento de nuestro negocio. Se proyecta un aumento del gasto de Marketing del 11,11%, un crecimiento de Revenues B2C del 29%; y B2B del 19%. El resto de los gastos se mantienen según las premisas del Año 4.

## Análisis de Sensibilidad y escenarios de riesgos

Algunos posibles escenarios e impactos en el proyecto de negocio son:

- **Escenario económico negativo:** Si la economía mexicana se debilita y los ingresos de los consumidores disminuyen, es posible que los consumidores reduzcan sus gastos en viajes y turismo, lo que podría afectar negativamente el negocio. Además, las empresas de turismo pueden reducir sus presupuestos de publicidad y, por lo tanto, reducir su gasto en la plataforma. El impacto en el negocio podría ser una disminución en el número de usuarios y clientes, así como una disminución en los ingresos por publicidad.

- **Cambios regulatorios:** Si se promulgan nuevas regulaciones que limiten el acceso a los datos de los usuarios o cambien las prácticas de publicidad en línea, podría haber un impacto en la capacidad del negocio para ofrecer servicios a los usuarios y empresas de turismo. Además, si se implementan regulaciones más estrictas sobre el turismo, como restricciones de viaje o tarifas de impuestos más altas, podría haber una disminución en la demanda de servicios de turismo en general, lo que afectaría al negocio.
- **Competencia:** Si surge una competencia significativa en el mercado, puede haber una disminución en la participación de mercado de la aplicación y una disminución en los ingresos de anunciantes y venta de licencias para las agencias de viajes. Además, la competencia podría ofrecer características o servicios que la similares a los nuestros, lo que podría llevar a una disminución en la base de usuarios y un impacto en los ingresos generados por los usuarios que adquieren la membresía Pro de nuestra plataforma.
- **Problemas técnicos:** Si la aplicación experimenta problemas técnicos, como caídas del servidor o errores de software, podría haber una disminución en la satisfacción del usuario y una disminución en la participación del usuario. Además, los problemas técnicos podrían llevar a la pérdida de datos de usuario, lo que podría afectar la confianza del usuario en la plataforma y disminuir el uso de la plataforma.
- **Cambios en los patrones de viaje:** Si los patrones de viaje cambian significativamente, como resultado de eventos globales o situaciones locales, como la inestabilidad política o la inseguridad o pandemias podría haber una disminución en la demanda de servicios de turismo y una disminución en la participación del usuario en la aplicación.

Con el fin de evaluar el proyecto y comprender cómo se vería afectado por cambios en los supuestos planteados anteriormente como Escenario Base, hemos establecido tres escenarios distintos. En cada escenario, hemos variado por separado la tasa de descuento y el volumen de facturación, tanto al alza como a la baja. De esta manera, podemos analizar el grado de impacto que estos cambios tendrían y desarrollar estrategias alternativas de contingencia en caso de ser necesario.

## Escenario 1: Aumento de la tasa de descuento al 45%

Se ha optado por considerar un escenario con una tasa de descuento del 45% en el análisis financiero. Esta elección se basa en la naturaleza de la inversión planificada en el mercado emergente de México. Dada la condición política y económica de dicho país, existe la posibilidad de que se presenten desafíos y volatilidad que puedan afectar la rentabilidad esperada del negocio. Esta tasa de descuento más alta refleja la mayor incertidumbre y riesgo asociados con este entorno.

Podemos observar que un aumento de 15.36 puntos en la tasa de descuento, tiene un impacto significativo en la perpetuidad del negocio con un VAN de **USD 458,027**.

ESCENARIO 1 - VAN CON PERPETUIDAD							
	Year ended December 31,						
	0	1	2	3	4	5	P
FFL	(\$266,000)	(\$114,769)	\$524,263	\$822,002	\$898,856	\$544,047	\$544,047
Valor Residual						\$1,295,349	
FFL + VR	(\$266,000)	(\$114,769)	\$524,263	\$822,002	\$898,856	\$1,839,396	
Factor de Descuento	0.69	0.48	0.33	0.23	0.16	0.11	
VALOR PRESENTE FFL + VR	(\$183,448)	(\$54,587)	\$171,967	\$185,952	\$140,233	\$197,910	
VAN A PERPETUIDAD	\$458,027						



ESCENARIO BASE - VAN CON PERPETUIDAD							
	Year ended December 31,						
	0	1	2	3	4	5	P
FFL	(\$266,000)	(\$114,769)	\$524,263	\$822,002	\$898,856	\$544,047	\$544,047
Valor Residual						\$2,042,217	
FFL + VR	(\$266,000)	(\$114,769)	\$524,263	\$822,002	\$898,856	\$2,586,264	
Factor de Descuento	0.77	0.60	0.46	0.35	0.27	0.21	
VALOR PRESENTE FFL + VR	(\$205,184)	(\$68,288)	\$240,620	\$291,016	\$245,468	\$544,802	
VAN A PERPETUIDAD	\$1,048,434						

Esto representa una disminución en un **56,31%** del Escenario Base.

En este caso para mitigar el impacto, dado los resultados en el Año 5 recomendamos una estrategia ampliar el mercado en la región, incluyendo otro país como Argentina.

## Escenario 2: Disminución de las ventas en un 30%

Suponiendo una disminución de los ingresos en un 30%, que podría darse ante la entrada en mercado de un competidor significativo, lo que afectaría nuestra participación en el mercado y por ende en nuestras ventas proyectadas. También esta disminución podría darse en el eventual caso de restricciones regulatorias, eventos de salud pública o desastres naturales.

Podemos observar que esto influye significativa en la TIR, en - 46 puntos y VAN de nuestro negocio en un -65.73%

<b>TRIPALL</b>						
<b>Profit and Loss (P&amp;L) Statement</b>						
[USD \$ ] ESCENARIO 2						
	0	1	2	3	4	5
Revenue B2C Membresias	-	330,615.7	991,847.2	1,653,078.7	2,314,310.1	2,975,541.6
Revenue B2B Anunciantes	-	3,574.0	47,950.8	71,926.2	82,715.2	82,715.2
Revenue B2B Agencias	-	72,423.7	144,847.5	217,271.2	289,695.0	362,118.7
<b>Total Net Revenue</b>	-	<b>406,613</b>	<b>1,184,646</b>	<b>1,942,276</b>	<b>2,686,720</b>	<b>3,420,375</b>
<i>Crecimiento Revenues B2C</i>			200%	67%	40%	29%
<i>Crecimiento Revenues B2B</i>			154%	50%	29%	19%
<i>Crecimiento Revenues Total</i>			191%	64%	38%	27%
Costos Directos (Estructura)		331,645.4	483,290.9	634,936.3	666,581.8	818,227.2
<b>Gross Profit</b>	-	<b>74,968</b>	<b>701,355</b>	<b>1,307,340</b>	<b>2,020,139</b>	<b>2,602,148</b>
%GP/Revenues		18%	59%	67%	75%	76%
<b>Gastos</b>						
Inversión inicial	\$266,000					
Gastos Publicidad		250,000.0	350,000.0	400,000.0	450,000.0	500,000.0
Gastos Proveedores & Servicios		6,000.0	6,300.0	6,300.0	6,300.0	6,300.0
Gastos de Administración		108,000.0	108,000.0	129,600.0	129,600.0	129,600.0
Total de Gastos	(266,000.0)	(364,000.0)	(464,300.0)	(535,900.0)	(585,900.0)	(635,900.0)
<b>EBIT</b>	<b>(266,000.0)</b>	<b>(289,032.0)</b>	<b>237,054.6</b>	<b>771,439.8</b>	<b>1,434,238.5</b>	<b>1,966,248.3</b>
%EBIT/Revenues		-71%	20%	40%	53%	57%
FFL	(\$266,000)	(\$289,032)	\$237,055	\$771,440	\$1,434,239	\$1,966,248
Impuesto a las Ganancias	-		(18,192.1)	270,003.9	501,983.5	688,186.9
<b>Resultado Neto</b>	<b>(266,000.0)</b>	<b>(289,032.0)</b>	<b>255,246.7</b>	<b>501,435.9</b>	<b>932,255.0</b>	<b>1,278,061.4</b>
%Net Profit/Revenues		-71%	22%	26%	35%	37%

TIR	50%
Payback	Año 2

Tasa de Descuento MEX	29.64%
VAN	\$211,866.13

Para minimizar el impacto, se puede prever una estrategia de reducción en costos de un 15%, logrando recuperar 12 puntos en la TIR y USD 83,847.12 en la VAN.

TIR	62%
Payback	Año 2

Tasa de Descuento MEX	29.64%
VAN	\$295,713.25



<b>TRIPALL</b>						
<b>Profit and Loss (P&amp;L) Statement</b>						
<b>[USD \$ ] ESCENARIO 2</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Revenue B2C Membresias	-	330,615.7	991,847.2	1,653,078.7	2,314,310.1	2,975,541.6
Revenue B2B Anunciantes	-	3,574.0	47,950.8	71,926.2	82,715.2	82,715.2
Revenue B2B Agencias	-	72,423.7	144,847.5	217,271.2	289,695.0	362,118.7
<b>Total Net Revenue</b>	-	<b>406,613</b>	<b>1,184,646</b>	<b>1,942,276</b>	<b>2,686,720</b>	<b>3,420,375</b>
<i>Crecimiento Revenues B2C</i>			200%	67%	40%	29%
<i>Crecimiento Revenues B2B</i>			154%	50%	29%	19%
<i>Crecimiento Revenues Total</i>			191%	64%	38%	27%
Costos Directos (Estructura)		281,898.6	410,797.2	539,695.9	566,594.5	695,493.1
<b>Gross Profit</b>	-	<b>124,715</b>	<b>773,848</b>	<b>1,402,580</b>	<b>2,120,126</b>	<b>2,724,882</b>
<i>%GP/Revenues</i>		31%	65%	72%	79%	80%
<b>Gastos</b>						
Inversión inicial	\$266,000					
Gastos Publicidad		212,500.0	297,500.0	340,000.0	382,500.0	425,000.0
Gastos Proveedores & Servicios		5,100.0	5,355.0	5,355.0	5,355.0	5,355.0
Gastos de Administración		91,800.0	91,800.0	110,160.0	110,160.0	110,160.0
Total de Gastos	(266,000.0)	(309,400.0)	(394,655.0)	(455,515.0)	(498,015.0)	(540,515.0)
<b>EBIT</b>	<b>(266,000.0)</b>	<b>(184,685.2)</b>	<b>379,193.3</b>	<b>947,065.3</b>	<b>1,622,110.8</b>	<b>2,184,367.4</b>
<i>%EBIT/Revenues</i>		-45%	32%	49%	60%	64%
<i>FFL</i>	<b>(\$266,000)</b>	<b>(\$184,685)</b>	<b>\$379,193</b>	<b>\$947,065</b>	<b>\$1,622,111</b>	<b>\$2,184,367</b>
Impuesto a las Ganancias	-		68,077.8	331,472.8	567,738.8	764,528.6
<b>Resultado Neto</b>	<b>(266,000.0)</b>	<b>(184,685.2)</b>	<b>311,115.4</b>	<b>615,592.4</b>	<b>1,054,372.0</b>	<b>1,419,838.8</b>
<i>%Net Profit/Revenues</i>		-45%	26%	32%	39%	42%

### Escenario 3: Ingresos solamente generados por B2C

Considerando un escenario en el cuál no logremos posicionarnos con nuestros clientes B2B, dada la competencia en el mercado y considerando que tampoco los consideramos con principal fuente de monetización; no pudiendo diversificar nuestros ingresos en este sector. Podemos observar que esto influye en el VAN de nuestro negocio en un - 4.27%.

TIR	132%
Payback	Año 1
Tasa de Descuento MEX	29.64%
VAN	\$591,856.33

Para minimizar el impacto, se puede desarrollar una estrategia de marketing más agresiva y planificada, aumentando lo presupuestado en un 20% y destinando el 100% del presupuesto (a diferencia del 85% como se plantea en el Escenario Base) a la captación de usuarios que adquieran la membresía Pro de nuestra plataforma. Buscando generar conciencia sobre los beneficios, aumentando la adopción y propuesta de valor única y atractiva para destacarnos en el mercado. Logrando de esta forma un impacto positivo tanto en el VAN como la TIR.

**TRIPALL****Profit and Loss (P&L) Statement**

[USD \$ ] ESCENARIO 3

	0	1	2	3	4	5
Revenue B2C Membresias	-	944,616.4	1,889,232.8	2,833,849.2	3,778,465.5	4,723,081.9
Revenue B2B Anunciantes	-	-	-	-	-	-
Revenue B2B Agencias	-	-	-	-	-	-
<b>Total Net Revenue</b>	-	<b>944,616</b>	<b>1,889,233</b>	<b>2,833,849</b>	<b>3,778,466</b>	<b>4,723,082</b>
<i>Crecimiento Revenues B2C</i>				50%	33%	25%
<i>Crecimiento Revenues B2B</i>						
<i>Crecimiento Revenues Total</i>			100%	50%	33%	25%
Costos Directos (Estructura)		331,645.4	483,290.9	634,936.3	666,581.8	818,227.2
<b>Gross Profit</b>	-	<b>612,971</b>	<b>1,405,942</b>	<b>2,198,913</b>	<b>3,111,884</b>	<b>3,904,855</b>
<i>%GP/Revenues</i>		65%	74%	78%	82%	83%
<b>Gastos</b>						
Inversión inicial	\$266,000					
Gastos Publicidad		300,000.0	420,000.0	564,000.0	736,800.0	600,000.0
Gastos Proveedores & Servicios		6,000.0	6,300.0	6,300.0	6,300.0	6,300.0
Gastos de Administración		108,000.0	108,000.0	129,600.0	129,600.0	129,600.0
Total de Gastos	(266,000.0)	(414,000.0)	(534,300.0)	(699,900.0)	(872,700.0)	(735,900.0)
<b>EBIT</b>	<b>(266,000.0)</b>	<b>198,970.9</b>	<b>871,641.9</b>	<b>1,499,012.8</b>	<b>2,239,183.8</b>	<b>3,168,954.7</b>
<i>%EBIT/Revenues</i>		21%	46%	53%	59%	67%
<i>FFL</i>	<b>(\$266,000)</b>	<b>\$198,971</b>	<b>\$871,642</b>	<b>\$1,499,013</b>	<b>\$2,239,184</b>	<b>\$3,168,955</b>
Impuesto a las Ganancias	-		374,714.5	524,654.5	783,714.3	1,109,134.2
<b>Resultado Neto</b>	<b>(266,000.0)</b>	<b>198,970.9</b>	<b>496,927.4</b>	<b>974,358.3</b>	<b>1,455,469.5</b>	<b>2,059,820.6</b>
<i>%Net Profit/Revenues</i>		21%	26%	34%	39%	44%

TIR	126%
Payback	Año 1

Tasa de Descuento MEX	29.64%
VAN	\$584,799.00



## Eventual estrategia de Exit

El mercado de adquisiciones en el sector de plataformas de turismo online se encuentra en constante movimiento y crecimiento. En los últimos dos años, se han llevado a cabo varias adquisiciones significativas:

- Booking Holdings adquirió Etraveli Group por \$1.8 mil millones en diciembre de 2021. Etraveli es un proveedor sueco de tecnología para vuelos que ofrece un motor de reservas para agencias de viajes. Esta adquisición le brinda a Booking Holdings una posición más sólida en el mercado de viajes europeo.

- Expedia Group adquirió Getaroom por \$1.2 mil millones en diciembre de 2021. Getaroom es un mayorista y distribuidor de hoteles que ofrece a los hoteles una forma de vender sus habitaciones directamente a los consumidores. Esta adquisición le proporciona a Expedia Group un inventario más amplio de hoteles para ofrecer a sus clientes.
- Wego adquirió el negocio de Cleartrip en Medio Oriente por una cantidad no publicada en enero de 2023. Cleartrip es una agencia de viajes en línea de la India que opera en India, Medio Oriente y el sudeste asiático. Esta adquisición le brinda a Wego una presencia más sólida en el mercado de viajes en Medio Oriente.
- Mondee adquirió el mercado en línea de viajes brasileño Orinter por \$40 millones en febrero de 2023. Mondee es una empresa de tecnología de viajes que proporciona un mercado para que los agentes de viajes reserven hoteles, vuelos y otros servicios de viaje. Esta adquisición le brinda a Mondee una presencia más sólida en el mercado de viajes en Brasil.

Estos son sólo algunos ejemplos que muestran cómo las grandes empresas están buscando adquirir plataformas más pequeñas y especializadas para expandir su alcance y ofrecer una gama más amplia de productos y servicios a sus clientes. Además, existen varios factores que impulsan el crecimiento de este mercado:

- El aumento en la popularidad de los viajes online: Cada vez más personas utilizan plataformas digitales para reservar viajes, lo que crea un mercado más grande y competitivo.
- Las empresas más grandes buscan adquirir plataformas más pequeñas y especializadas para expandirse y ofrecer una variedad de productos y servicios a sus clientes.
- La consolidación continua de la industria de viajes online que se observa con el movimiento en la industria a través de las adquisiciones de las empresas y grupos más grandes para aumentar su cuota en el mercado.

Una propuesta como TripAll, específicamente diseñada para México y con un horizonte de expansión en la región, puede brindarles a estas grandes empresas la oportunidad de acelerar su crecimiento en la región que hoy presenta una gran oportunidad de negocio. Tomando como referencia los datos que se muestran en la imagen a continuación provistos por Equiteq

en “Global Buyers Report 2023”, consideramos como estrategia eventual de salida, la posible venta de TripAll al Año 5 por lo menos a 5.3 veces EBITDA.

Valuación Múltiplo de EBITDA	
EBITDA año 5	\$3,432,123
EBITDA 5.3x	\$18,190,254

#### Weighted EBITDA multiples (year-on-year)

	2023 bottom	2023 top	2022 bottom	2022 top	2021 bottom	2021 top	2020	2019
Not growing	5.3x	6.1x	5.1x	5.9x	5.1x	5.8x	7.0x	6.0x
Growing 0-10%	7.0x	8.0x	6.6x	7.5x	6.2x	7.1x	n/m	n/m
Growing 10-20%	9.0x	10.0x	8.9x	9.9x	7.8x	8.8x	9.0	7.8x
Growing 20-30%	10.8x	11.9x	10.5x	11.6x	9.7x	10.7x	10.8x	8.9x
Growing 30%+	11.9x	13.0x	11.1x	12.2x	10.8x	11.8x	12.7x	9.9x

WWW.EQUITEQ.COM



<b>TRIPALL</b>						
<b>Profit and Loss (P&amp;L) Statement</b>						
<b>[USD \$ ]</b>						
	0	1	2	3	4	5
Revenue B2C Membresias	-	472,308.2	1,416,924.6	2,361,541.0	3,306,157.3	4,250,773.7
Revenue B2B Anunciantes	-	5,105.7	68,501.2	102,751.8	118,164.5	118,164.5
Revenue B2B Agencias	-	103,462.5	206,925.0	310,387.5	413,850.0	517,312.4
<b>Total Net Revenue</b>	-	<b>580,876</b>	<b>1,692,351</b>	<b>2,774,680</b>	<b>3,838,172</b>	<b>4,886,251</b>
<i>Crecimiento Revenues B2C</i>			200%	67%	40%	29%
<i>Crecimiento Revenues B2B</i>			154%	50%	29%	19%
<i>Crecimiento Revenues Total</i>			191%	64%	38%	27%
Costos Directos (Estructura)		331,645.4	483,290.9	634,936.3	666,581.8	818,227.2
<b>Gross Profit</b>	-	<b>249,231</b>	<b>1,209,060</b>	<b>2,139,744</b>	<b>3,171,590</b>	<b>4,068,023</b>
<i>%GP/Revenues</i>		43%	71%	77%	83%	83%
<b>Gastos</b>						
Inversión inicial	\$266,000					
Gastos Publicidad		250,000.0	350,000.0	400,000.0	450,000.0	500,000.0
Gastos Proveedores & Servicios		6,000.0	6,300.0	6,300.0	6,300.0	6,300.0
Gastos de Administración		108,000.0	108,000.0	129,600.0	129,600.0	129,600.0
Total de Gastos	(266,000.0)	(364,000.0)	(464,300.0)	(535,900.0)	(585,900.0)	(635,900.0)
<b>EBIT</b>	<b>(266,000.0)</b>	<b>(114,769.1)</b>	<b>744,759.8</b>	<b>1,603,843.9</b>	<b>2,585,690.1</b>	<b>3,432,123.5</b>
<i>%EBIT/Revenues</i>		-20%	44%	58%	67%	70%
<b>FFL</b>	<b>(\$266,000)</b>	<b>(\$114,769)</b>	<b>\$744,760</b>	<b>\$1,603,844</b>	<b>\$2,585,690</b>	<b>\$3,432,123</b>
Impuesto a las Ganancias	-		220,496.8	561,345.4	904,991.5	1,201,243.2
<b>Resultado Neto</b>	<b>(266,000.0)</b>	<b>(114,769.1)</b>	<b>524,263.1</b>	<b>1,042,498.5</b>	<b>1,680,698.5</b>	<b>2,230,880.3</b>
<i>%Net Profit/Revenues</i>		-20%	31%	38%	44%	46%

## Conclusiones

TripAll es un proyecto prometedor con grandes posibilidades de éxito en una industria relevante para el país, la cual ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años.

La propuesta de TripAll no solo ofrece beneficios a sus fundadores e inversionistas, sino también a sus clientes, ayudándolos a mejorar su experiencia de viaje, así como a las agencias de viaje y empresas del sector.

A pesar del desafiante contexto actual que enfrenta la industria turística debido a la recuperación post-Covid-19, el análisis financiero del negocio en el escenario base, y en los otros escenarios presentados, muestra un valor actual neto (VAN) positivo con una tasa de descuento del 40%. Aunque las ventas presenten una disminución en un 20% y los ingresos se generan únicamente a través de los usuarios, el negocio demuestra su viabilidad.

La valuación basada en el múltiplo del EBITDA, incluso siendo conservadora, refleja una valoración futura atractiva en el año 5, lo que generará interés entre los inversionistas para invertir en el proyecto.

TripAll ingresa al mercado en un momento propicio para su crecimiento y cuenta con una propuesta de valor diferencial que respalda sus posibilidades de expansión. Es una oportunidad de negocio atractiva y con potencial para expandirse a otros países de la región. En resumen, este es el momento ideal para invertir y asegurar un lugar en una compañía que revolucionará la experiencia de viaje de millones de turistas.

# Agradecimientos

Este trabajo final no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de varias personas, a quienes quiero expresar mi sincero agradecimiento.

En primer lugar, quiero agradecer a Pedro, mi marido, quien me brindó un apoyo incondicional a lo largo de este desafío personal. A mi hija Sara, por su paciencia y comprensión durante los dos años de estudios, entendiendo la importancia que tenía para mí asistir a la universidad.

No puedo dejar de mencionar el apoyo invaluable de mi familia, quienes estuvieron presentes en todo momento, brindándome la ayuda y el soporte necesarios para equilibrar mi vida laboral, universitaria y personal.

A mi mentor, Sebastián Lerman, cuya orientación y colaboración fueron fundamentales para dar forma a este trabajo final.

A mi compañera de tesis y cofundadora de este proyecto, Ángeles Novillo Saravia. Su apoyo fue fundamental para mi desarrollo personal y profesional, y nuestra colaboración ha sido un pilar en este camino.

Al equipo de People Experience de Intive, mis compañeros de trabajo, que me dieron la posibilidad de ausentarme un viernes cada quince días, gracias por apoyarme en mi desarrollo profesional.

No puedo dejar de reconocer a la Universidad de San Andrés y a todo su equipo de profesores, quienes estuvieron siempre disponibles para brindarme su apoyo, feedback y transmitirme su invaluable conocimiento, proporcionándome las herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo.

Por último, quiero agradecer a todos mis compañeros del programa de EMBA, quienes compartieron este largo camino conmigo y con quienes compartí momentos inolvidables.

Su apoyo y contribución fueron fundamentales para alcanzar la culminación de este trabajo.

Estoy sinceramente agradecida por su respaldo y por ser parte de mi trayectoria en este programa de MBA.

## Bibliografía

- Allied Market Research. (s.f.). Online Travel Market - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2014-2022. Recuperado de <https://www.alliedmarketresearch.com/online-travel-market>
- Amadeus. (s.f.). El futuro del viaje en México: el regreso del turismo. Recuperado de <https://amadeus.com/es/insights/blog/futuro-viaje-mexico-regreso-turismo>
- América Economía. (27 de febrero de 2020). Turismo en Latinoamérica, una industria que genera empleo y aporta al PIB. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/turismo-en-latinoamerica-una-industria-que-genera-empleo-y-aporta-al-pib>
- AMVO. (2021). Travel 2021: Retos y oportunidades para la recuperación de la industria turística. Recuperado de <https://www.amvo.org.mx/travel-2021/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). COVID-19 y el turismo en América Latina y el Caribe: impactos y recomendaciones. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/COVID-19-y-el-turismo-en-America-Latina-y-el-Caribe-impactos-y-recomendaciones.pdf>
- Datamexico.org. (s.f.). Agencias de Viajes. Recuperado de <https://datamexico.org/es/profile/industry/travel-arrangement-and-reservation-services>
- Diario Oficial de la Federación, 6 de septiembre de 2021. Recuperado de [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0)
- eMarketer. (s.f.). Mobile Bookings on Rise for US Travelers. Recuperado de <https://www.emarketer.com/content/mobile-bookings-on-rise-for-us-travelers>
- Equiteq (2023). Global Buyers Report 2023
- Expansión. (17 de mayo de 2019). El turismo es clave en América Latina y su crecimiento aún no ha tocado techo. Recuperado de <https://www.expansion.com/latinoamerica/2019/05/17/5cdf4c4e468aeb6a628b456f.html>
- Google. (s.f.). Travel Micro-Moments: How Mobile Shapes Customer Behavior. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-travel-insights-zero-moment-truth-micro-moments>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Caracterización del Turismo Internacional. Recuperado de

[https://www.inegi.org.mx/programas/turismo/2021/caracterizacion\\_turismo\\_internacional/default.html](https://www.inegi.org.mx/programas/turismo/2021/caracterizacion_turismo_internacional/default.html)

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s.f.). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOEN). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s.f.). Encuesta Anual de Servicios. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_TURISMO\\_22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_TURISMO_22.pdf)
- Ley de Turismo, Diario Oficial de la Federación, 17 de mayo de 2019. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/224.pdf>
- Ley Federal de Protección al Consumidor, Diario Oficial de la Federación, 5 de febrero de 2020. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/175.pdf>
- Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, Diario Oficial de la Federación, 5 de julio de 2010. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/16.pdf>
- Model: Origins, Present, and Future of the Concept
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020). Tourism Highlights, 2020 Edition. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
- Organización Mundial del Turismo. (s.f.). International tourist arrivals reach 1.5 billion in 2019, with the strongest returns seen in 10 years. Recuperado de <https://www.unwto.org/news/international-tourist-arrivals-reach-1-5-billion-2019-strongest-returns-in-10-years>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review
- Secretaría de Turismo de México. (2020). Anuario Estadístico de Turismo en México 2020. Recuperado de [https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos/Anuario\\_Estadistico\\_2020.pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos/Anuario_Estadistico_2020.pdf)
- Secretaría de Turismo de México. (s.f.). Compendio Estadístico. Recuperado de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>
- Secretaría de Turismo de México. (s.f.). Compendio Estadístico. Recuperado de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>
- Secretaría de Turismo de México. (s.f.). Comunicado de Prensa: PIB turístico de México sube un 12.2% interanual en tercer trimestre de 2022. Recuperado de



<https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/mensaje-del-secretario-programa-sectorial-de-turismo-2020-2024>

- Skift Research. (s.f.). Mobile Apps and Travel in 2018. Recuperado de <https://research.skift.com/report/skift-research-mobile-apps-and-travel-in-2018/>
- Tourism Economics. (s.f.). Google Mexico. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google\\_Mexico\\_Final\\_Small.pdf](https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google_Mexico_Final_Small.pdf)
- World Travel & Tourism Council. (s.f.). Economic Impact. Recuperado de <https://wttc.org/research/economic-impact>
- World Travel & Tourism Council. (s.f.). EIR2023 Infographic Maps 2022. Recuperado de <https://wttc.org/Portals/0/Documents/EIR/EIR%202023/EIR2023-Infographic-Maps-2022.png>
- World Travel & Tourism Council. (s.f.). El sector de viajes y turismo de México se aproxima a su recuperación total de este año. Recuperado de <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Press%20Releases/el-sector-de-viajes-y-turismo-de-mexico-se-aproxima-a-su-recuperacion-total-de-este-a%C3%B1o.pdf?ver=8a-LxaXhcweiXtMeZYtCtg%3d%3d>

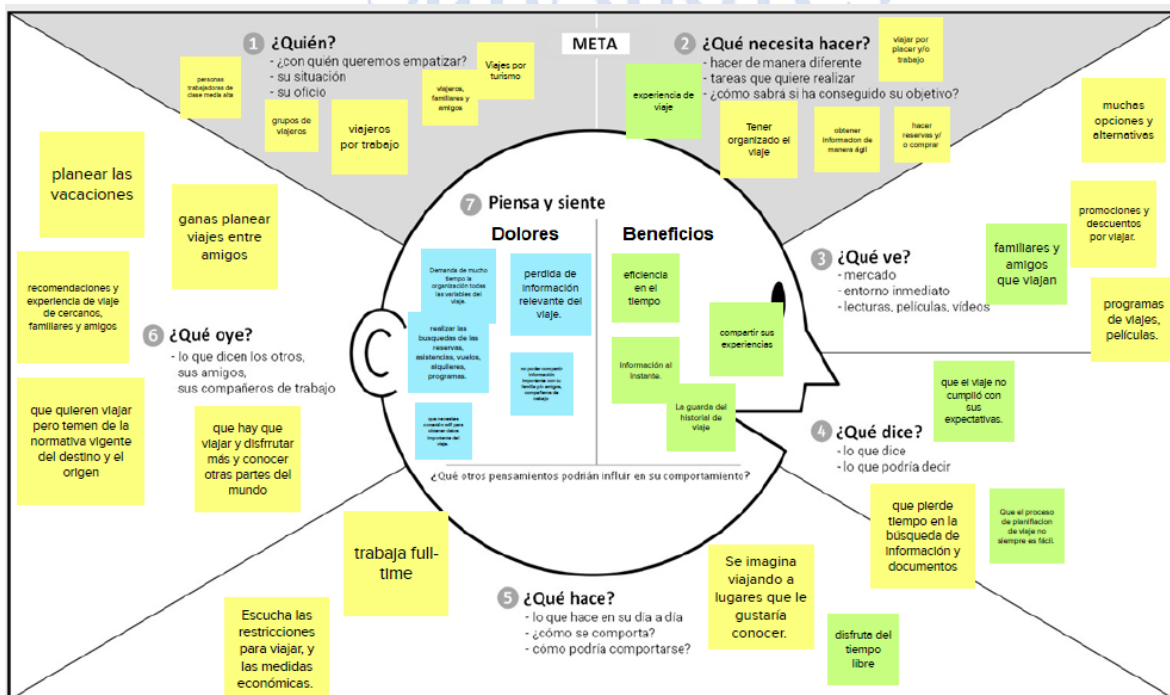


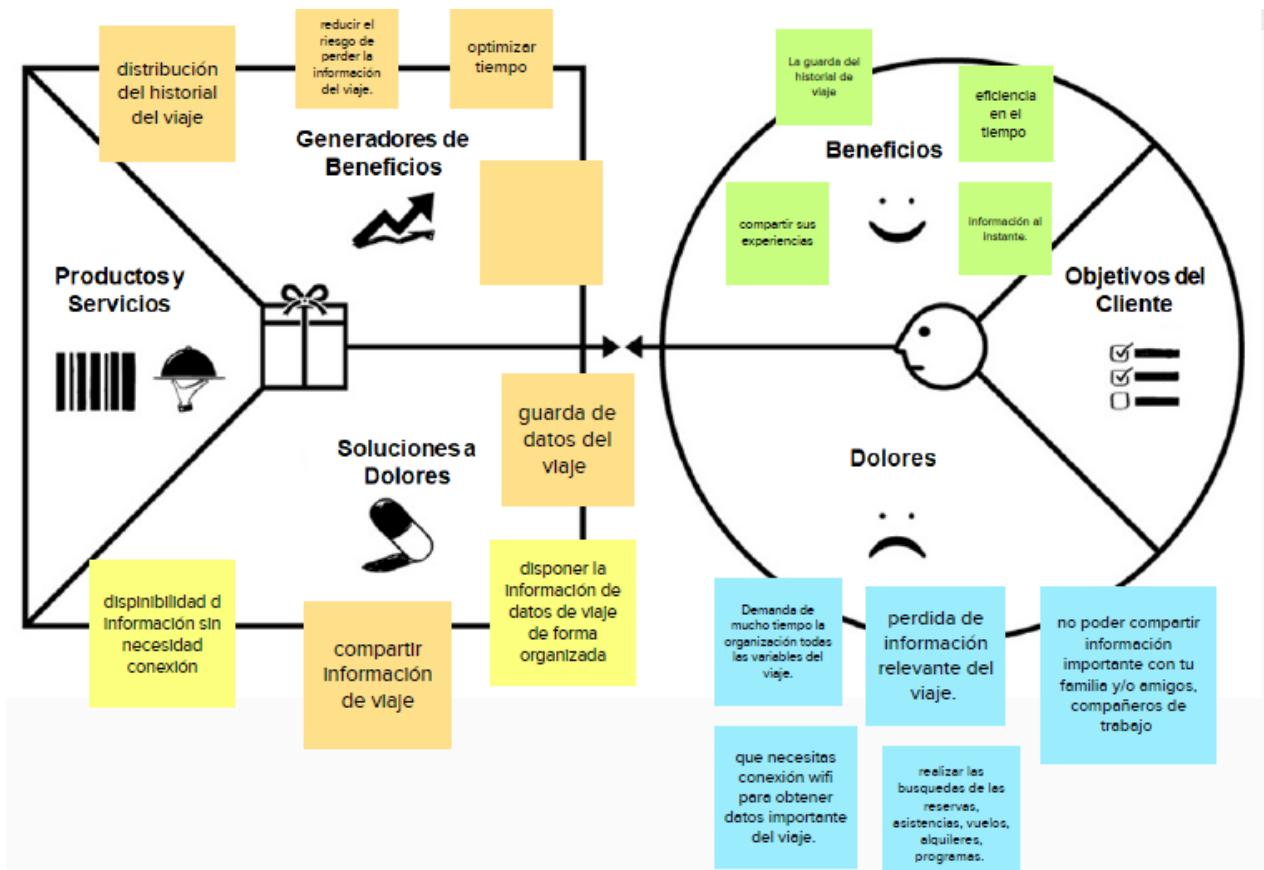
# Anexo

## 1. Anexo 1 – Business Model Canvas

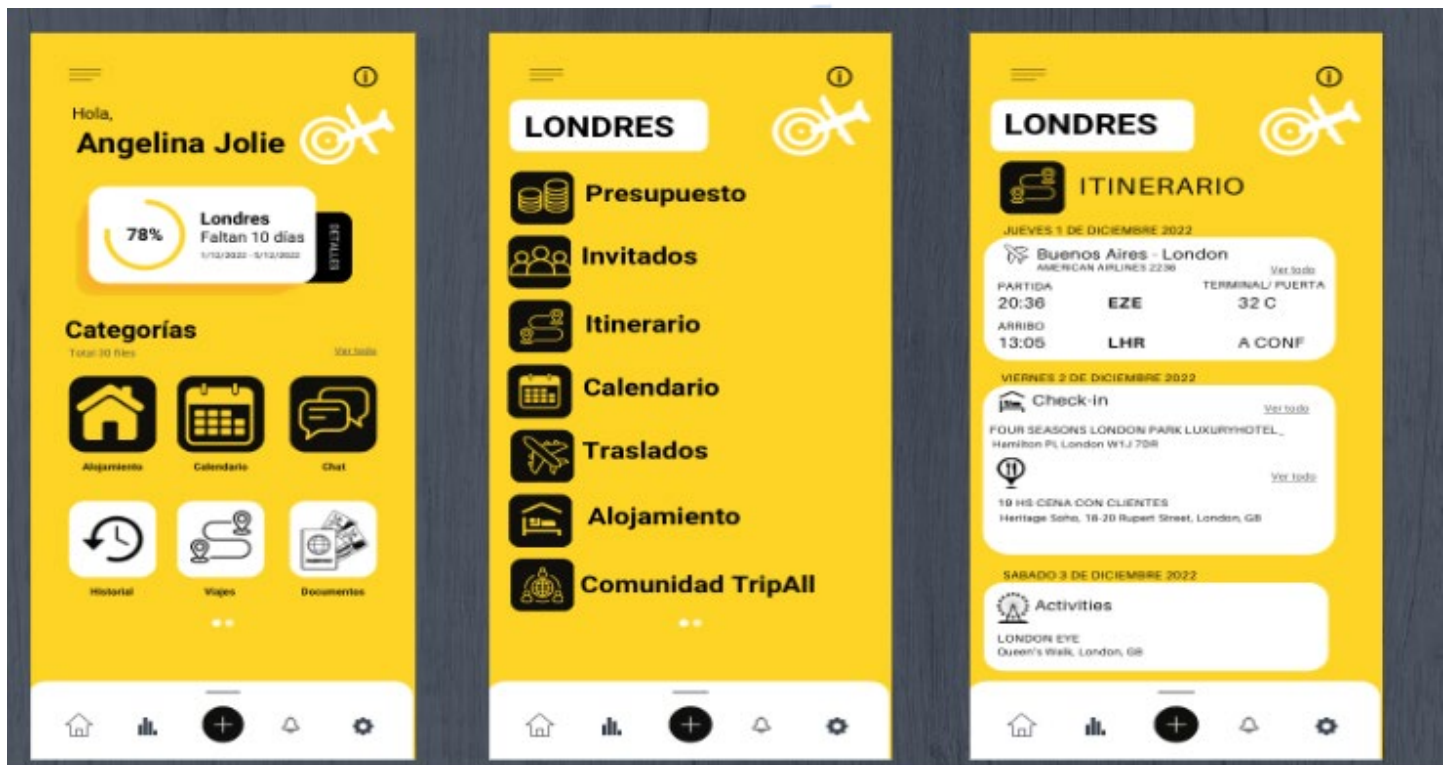


## 2. Anexo 2 - Mapa de empatía

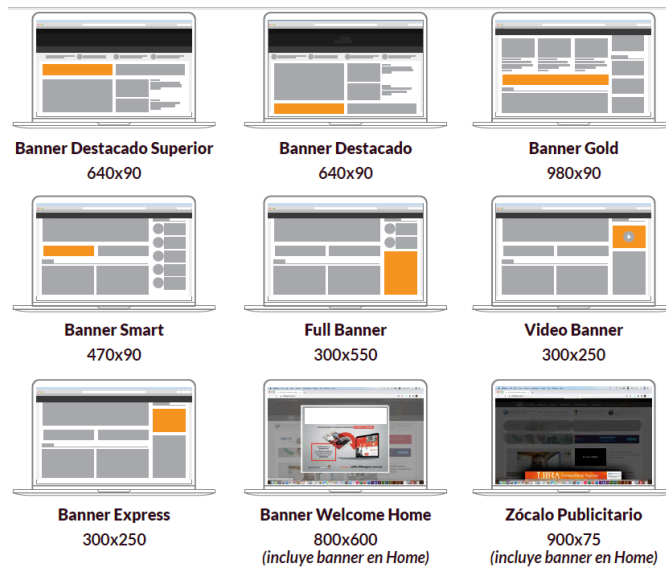




3. Anexo 3 – MVP



#### 4. Anexo 4 – Formato de Publicidad propuestos dentro de la plataforma TripAll

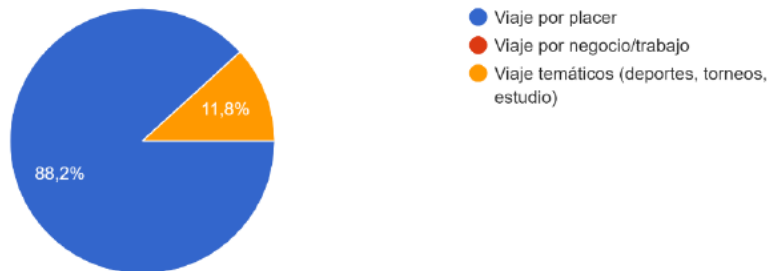


#### 5. Anexo 5 – Resultados de las encuestas realizadas a 117 mexicanos.



1. ¿Indique por favor con cuáles de las siguientes opciones se identifica más a la hora de viajar?

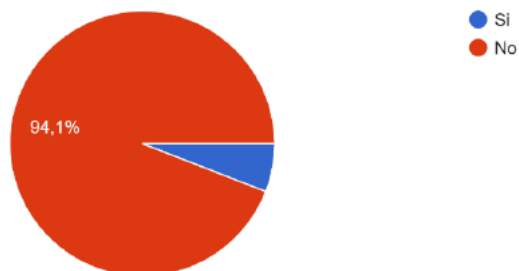
117 respuestas



2. A la hora de viajar, ¿Usted delega en un agente de viajes la compra y reserva de su viaje?

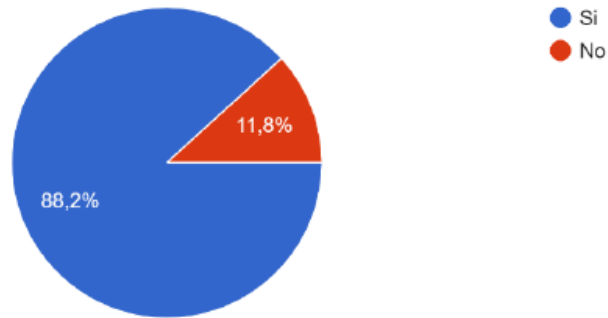
Seleccione:

117 respuestas



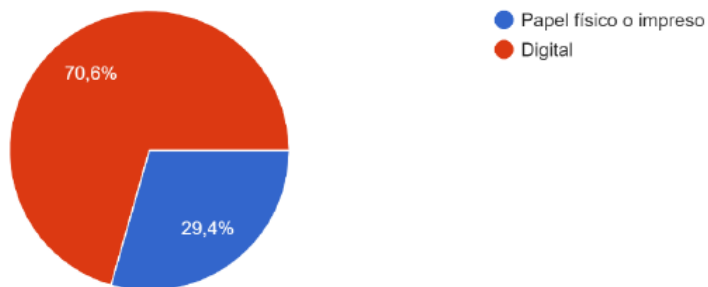
3. A la hora de viajar, ¿lo gestiona a través de distintos proveedores?

117 respuestas



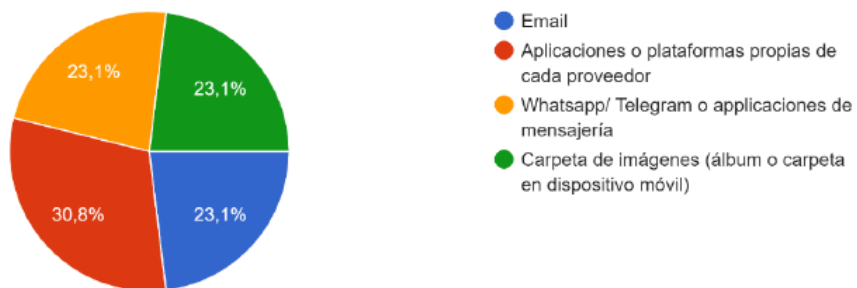
4. ¿Cómo lleva su documentación de viaje?

117 respuestas



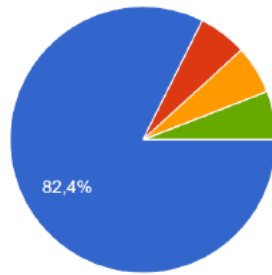
5. Si la respuesta #4 (anterior) fue Digital seleccione la que utilice con mayor frecuencia:

83 respuestas



6. ¿Cuál de estos elementos cree que necesita tener a mano como documentación de viaje?

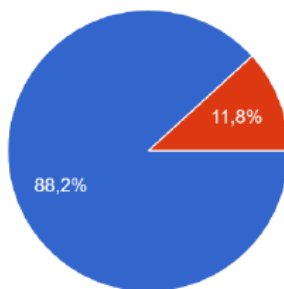
117 respuestas



- Pasaporte
- Reserva del hotel u alojamiento
- Reserva del vuelo
- Tarjeta de transporte (Sube, Clipper, Oyster, etc.)
- Reservas de restaurantes
- Reservas de actividades
- Reserva de alquiler de autos/ coches
- Documentación médica y de asistencia

7. ¿Le proporcionaría tranquilidad y seguridad poder acceder a la documentación e información de su viaje en un solo lugar?

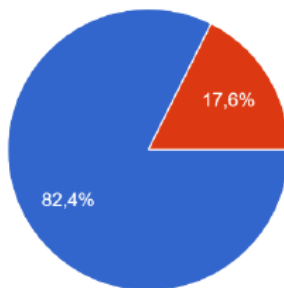
117 respuestas



- Sí
- No

8. ¿Le sería útil poder compartir la información de su viaje (documentos, reservadas, compras) con otras personas?

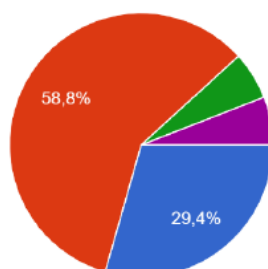
117 respuestas



- Sí
- No

9. Seleccione la razón o motivo en caso de haber contestado afirmativo la respuesta #8 :

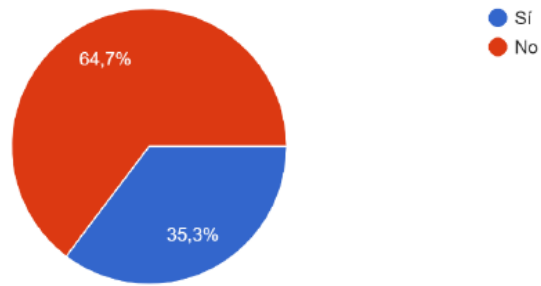
117 respuestas



- Seguridad
- Porque viajamos juntos
- Compartir por placer
- No
- No compartiría ningún documento

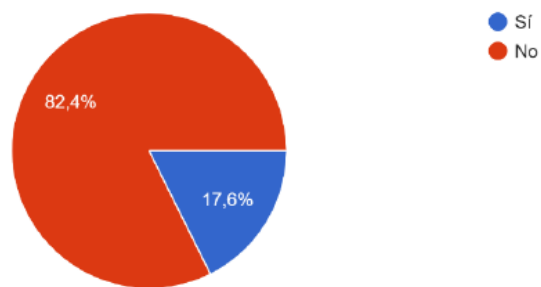
10. ¿Usted pagaría por tener reunido en una aplicación toda la información de su viaje?

117 respuestas



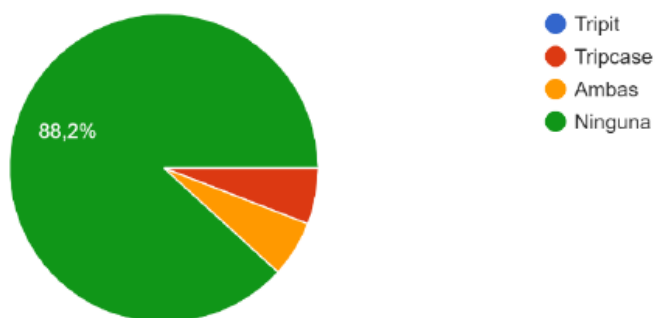
11. ¿Le interesaría a la hora de viajar, poder contactar a otros viajeros o individuos que busquen los mismos intereses y gustos en dicho momento?

117 respuestas



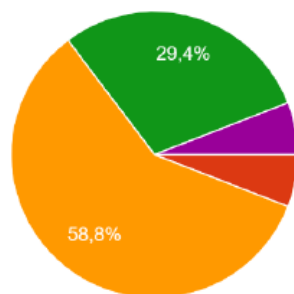
12. ¿Conoce Usted Tripit o Tripcase?

117 respuestas



#### 14. Seleccione su grupo de edad

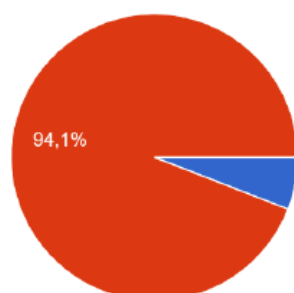
117 respuestas



- Entre 18 y 24 años
- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Entre 55 y 65 años
- más de 65 años

#### 16. Cuando viaja, la mayoría de las veces lo hace:

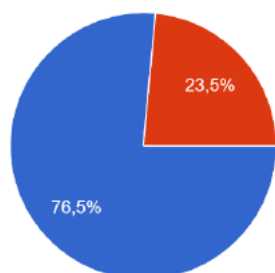
117 respuestas



- Solo/a
- Acompañado/a o en grupo

#### 17. ¿Con qué definición de viajero se identifica?

117 respuestas

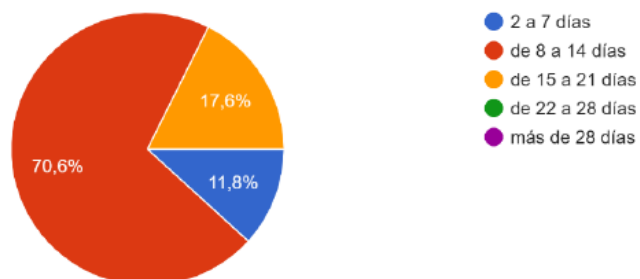


- Viajero frecuente (más de dos veces al año)
- Viajero ocasional (una vez por año)



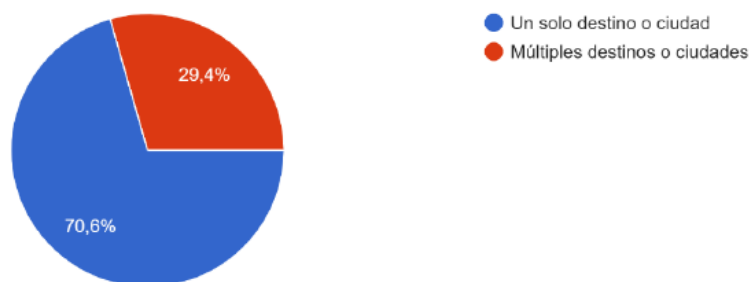
18. Duración promedio del viaje:

17 respuestas



19. A la hora de viajar, suele elegir

117 respuestas



Universidad de  
San Andrés

21. A la hora de organizar o coordinar un viaje. ¿Qué dispositivo utiliza?

117 respuestas

