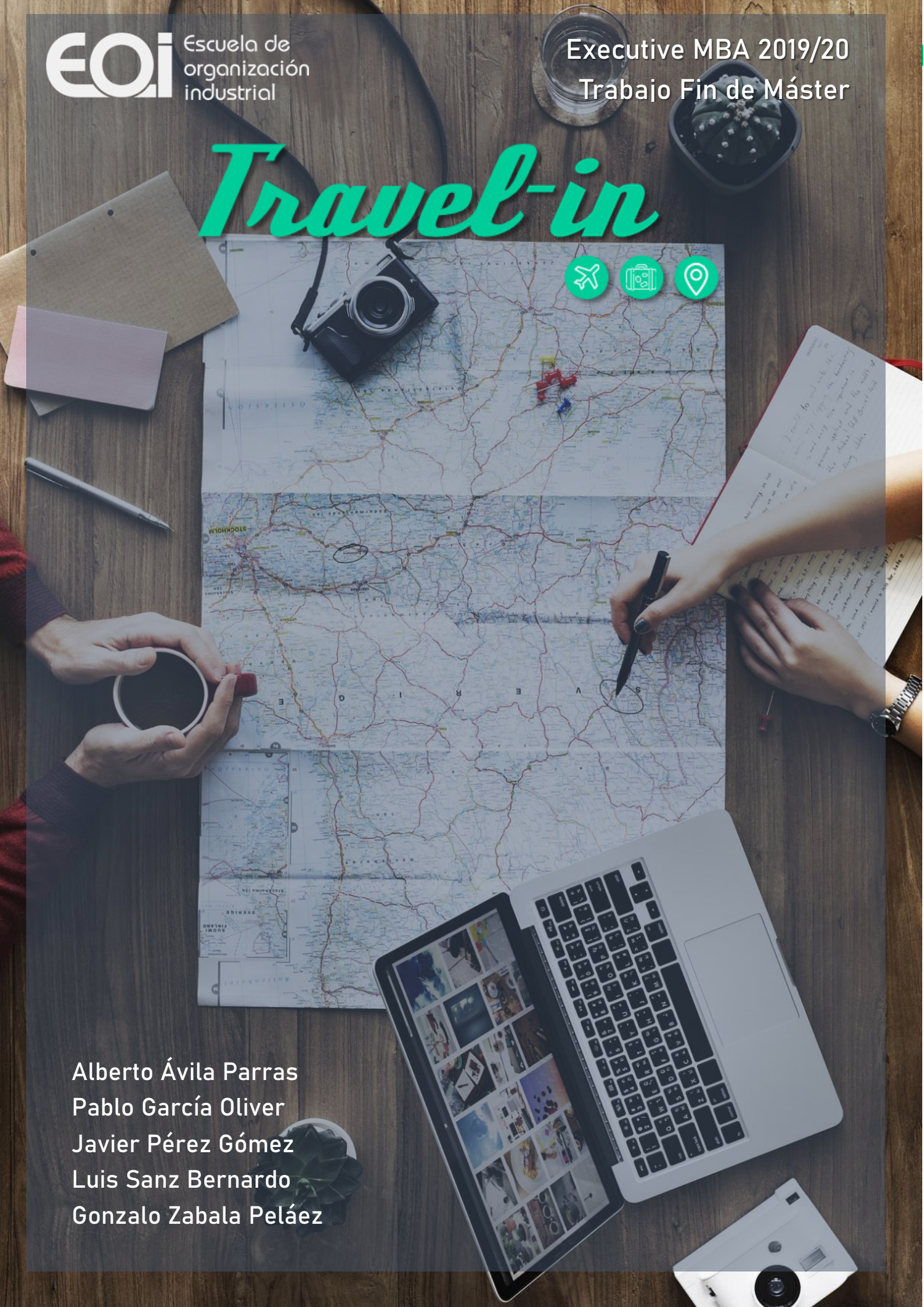
Escuela de organización industrial

Executive MBA 2019/20
Trabajo Fin de Máster

Travel-in



Alberto Ávila Parras
Pablo García Oliver
Javier Pérez Gómez
Luis Sanz Bernardo
Gonzalo Zabala Peláez

Índice

1. Resumen Ejecutivo 7
2. Necesidad y Solución Propuesta 10
   - 2.1. Necesidad existente 10
   - 2.2. Solución propuesta 11
   - 2.3. Business Model Canvas 12
   - 2.4. Lean Canvas 12
   - 2.5. Mapa de Empatía 13
   - 2.6. Círculo de Oro 14
   - 2.7. Customer Journey Map 16
   - 2.8. Validación de la Idea de Negocio con Usuarios 17
3. Análisis Interno 20
   - 3.1. Cadena de Valor 20
     - 3.1.1. Logística interna 20
     - 3.1.2. Operaciones 20
     - 3.1.3. Logística externa 20
     - 3.1.4. Marketing y ventas 20
     - 3.1.5. Postventa 20
     - 3.1.6. Aprovisionamiento 21
     - 3.1.7. Recursos humanos 21
     - 3.1.8. Infraestructura 21
   - 3.2. Matriz de Recursos y Capacidades 21
   - 3.3. Fortalezas y debilidades estratégicas 22
     - 3.3.1. Fortalezas 22
     - 3.3.2. Debilidades 22
4. Análisis del Entorno 24
   - 4.1. Entorno en General (análisis PESTEL) 24
   - 4.2. Estado del arte y tendencias del sector 24
   - 4.3. Covid-19 33
5. Análisis del mercado 36
   - 5.1. PAM, TAM, SAM Y SOM 36
     - 5.1.1. Potential Available Market (PAM) 36
     - 5.1.2. Total Adressable Market (Mercado Total Direccionable) 36
     - 5.1.3. Served Available Market (Mercado Disponible Servido) 36
     - 5.1.4. Market Serviceable and Obtainible (Mercado Obtenible) 37
   - 5.2. Estudio de los Usuarios 38
   - 5.3. Stakeholders 38
   - 5.4. Competencia 40
     - 5.4.1. Análisis De Los Competidores Actuales 40
     - 5.4.2. Matriz de Competencia 41

5.4.3. Nuevos Entrantes 41
6. Análisis Estratégico 43
6.1. Cinco Fuerzas de Porter 43
6.1.1. Competencia actual 43
6.1.2. Nuevos competidores 43
6.1.3. Productos sustitutivos 43
6.1.4. Poder de negociación de usuarios 43
6.1.5. Poder de proveedores 43
6.2. DAFO 44
6.2.1. Debilidades 44
6.2.2. Fortalezas 44
6.2.3. Oportunidades 44
6.2.4. Amenazas 45
6.3. Matriz Mckinsey 45
6.4. Matriz de Ansoff 46
6.4.1. Estrategia de penetración de mercados. 47
6.4.2. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados 47
6.5. CAME 48
6.5.1. Mantener (Fortalezas) 48
6.5.2. Corregir (Debilidades) 48
6.5.3. Explotar (Oportunidades) 48
6.5.4. Afrontar (Amenazas) 48
7. Misión, visión y valores 50
7.1. Misión 50
7.2. Visión 50
7.3. Valores 50
7.4. Alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 50
8. Mapa estratégico 52
9. Plan de Marketing 54
9.1. Priorización de usuarios 54
9.2. Lanzamiento y expansión 55
9.3. Posicionamiento y percepción 56
9.4. Marketing Mix 57
9.4.1. Producto 57
9.4.2. Precio 57
9.4.3. Distribución 57
9.4.4. Canales 58
9.5. Plan de Marketing orientado a Partners 61
9.5.1. Sectores de interés 61
9.5.2. Tipos de Partners: segmentación 61
9.5.3. Servicios para Partners: Productos 63
9.5.4. Tarifas 63
9.5.5. Posicionamiento 64

9.6. Red comercial y fuerza de ventas 65
10. Plan de Operaciones 68
10.1. Mapa de procesos 68
10.1.1. Procesos Estratégicos 68
10.1.2. Procesos clave 69
10.1.3. Procesos de soporte 70
10.2. Solución tecnológica 71
10.2.1. Arquitectura de la solución 71
10.2.2. Descripción del core 72
10.2.3. Seguridad 73
10.2.4. Pasarela de pagos 73
10.2.5. Descripción de la plataforma 74
10.2.6. Descripción de las actividades internas 75
10.2.7. Solución tecnológica para los profesionales 75
10.3. Estrategia de implantación 76
10.4. Estructura societaria 77
11. Plan de RRHH 79
11.1. Equipo Promotor 79
11.2. Organigrama Inicial y Funciones de cada Área 80
11.3. Definición de los roles y competencias 81
11.4. Política retributiva 84
12. Plan Económico Financiero 87
Los demás gastos fijos considerados para esta evaluación se resumen de la siguiente manera: 88
12.1. Principales ratios 89
12.2. Conclusiones del análisis económico financiero 89
13. Cuadro de mando de integral 92
14. Análisis de Riesgos 95
14.1. Identificación de los principales riesgos 95
14.1.1. Riesgos externos 95
14.1.2. Riesgos internos 95
14.2. Probabilidad de ocurrencia e impacto 95
14.3. Matriz de Riesgos 96
15. Conclusiones 99
16. Anexos 101
Anexo I. Propuesta de indicadores 101
Anexo II. Casos de Uso 103
Anexo III. Interfaz de la plataforma para usuarios y partners 106
Anexo IV. Diagrama de implantación 110
Anexo V. Transcripción Focus groups 112
Anexo VI. Presupuesto plan de marketing 121
17. Referencias 125

Agradecimientos

Cuando cada uno de nosotros decidió estudiar un Executive MBA a principios de octubre de 2019, esperábamos que fuera un año intenso, en el que tuviéramos que compaginar la alta dedicación de nuestros trabajos con la exigencia de un MBA de prestigio. En ningún momento, nadie esperaba que nos encontráramos ante una pandemia mundial que ha cambiado nuestros hábitos por completo, haciendo del teletrabajo una realidad en ámbitos que nunca nos habríamos imaginado. En cuanto a la parte académica, se interrumpieron las clases debido al confinamiento y se extendió la duración del máster por ser en modalidad presencial.

Partíamos de un entorno VUCA, que en los últimos meses se ha elevado a la enésima potencia, y nos encontramos con un trabajo de fin de máster empezado en el que nuestra propuesta es ayudar a los viajeros a planificarse, mientras gran parte de la población mundial está confinada en casa y con gran parte de las fronteras internacionales cerradas. A raíz de esto hemos realizado estudios para validar la idea y confirmar que nuestra propuesta de viajar de manera sostenible, tiene más validez que nunca en cuanto se levanten las restricciones.

Quisiéramos agradecer a nuestros compañeros de máster, por todo lo que nos han aportado en clase, a los profesores y a la Escuela de Organización Industrial por el gran esfuerzo y por toda la flexibilidad que ha sido clave para poder terminar el máster. También a nuestro mentor David, por marcarnos el ritmo y hacer que llegara este TFM a buen puerto, y, por último, a nuestras familias y amigos por todo el apoyo durante esta etapa, que con este TFM ya llega a su fin.

Muchas gracias a todos.

Equipo Travel-in

30 de octubre 2020

Travel-in

01

RESUMEN EJECUTIVO

1. Resumen Ejecutivo

Viajar por placer, por conocer nuevos países, nuevas culturas, vivir experiencias inolvidables… el turismo internacional en el siglo XXI es, sin duda, una de las principales actividades lúdicas en todo el planeta y una aspiración para la mayoría de la gente y, por ende, uno de los principales nichos de negocio del mercado internacional.

Viajar no suele ser barato y por norma general requiere tanto de un esfuerzo económico, como de una inversión más o menos importante en tiempo y otros recursos dedicados. También suele requerir cierta coordinación con la pareja, la familia, o los amigos, ya que, en la mayoría de los casos, solemos viajar en grupo, entendido este como de al menos 2 personas.

El sector turístico es uno de los que mayor transformación ha experimentado con la irrupción de las tecnologías digitales. Según un informe del año 2016 de *The Boston Consulting Group*, recogido por la fundación Orange [1], más del 95% de los viajeros de hoy en día utilizan recursos digitales en el transcurso de sus viajes, ya sea antes, durante, o tras su realización. Como término medio un usuario visita alrededor de 19 webs y/o aplicaciones móviles diferentes. El mercado turístico digital está dividido fundamentalmente en 2 segmentos: servicios de movilidad online y servicios de reservas online.

En el año 2018 el 86% de las ventas online estuvieron concentradas únicamente en 3 compañías, las denominadas OTAs (Online Travel Agencies). Ante la posición de dominio estas grandes corporaciones, los negocios tradicionales del sector turístico comienzan a verse en una clara posición de desventaja.

El papel de las redes sociales ha adquirido para las marcas un gran valor desde el punto de vista reputacional, de manera que las opiniones de los usuarios se convierten en campañas de marketing tremendamente eficaces.

La creciente tendencia de la sociedad a compartir las experiencias durante y tras las vacaciones en redes sociales, ya sean reseñas de hoteles, restaurantes o actividades, fotos y vídeos de los lugares visitados, etc., supone para las empresas una ingente fuente de información que ofrece la posibilidad de analizar las tendencias del mercado y ofrecer a los usuarios los servicios que se ajustan a sus gustos y necesidades de una forma personalizada y directa.

Pero el sector turístico comienza a dar síntomas de agotamiento debido a varios factores. La posibilidad de hacer turismo internacional se ha popularizado con el desarrollo económico de los países emergentes. La aparición de compañías aéreas *low cost* permite volar a precios muy competitivos y la visibilidad de los centros turísticos internacionales ha provocado la masificación de estos lugares.

Es evidente que debe producirse un cambio en la forma de viajar para evitar el deterioro de los núcleos históricos de las ciudades, las costumbres locales, los ecosistemas y entornos naturales y, en definitiva, todo aquello por lo que viajamos.

Travel-in surge como una idea de negocio innovadora que pretende dar un nuevo enfoque al sector turístico en base a 3 pilares fundamentales:

- La sostenibilidad del placer de viajar a través del respeto de las sociedades locales y el medio ambiente.
- El establecimiento de redes colaborativas equilibradas entre profesionales del medio.
- La mejora de la experiencia de usuario en todas las fases de la actividad turística mediante la dotación de una herramienta tecnológica.

Para alcanzar estos 3 objetivos, Travel-in ha desarrollado un plan de negocio basado en la orientación al cliente, el talento del equipo, la implementación de la tecnología y la relación con los colaboradores.

¿Cómo nos orientamos al cliente?... Primero hemos realizado un estudio de mercado que nos ha descubierto los dolores y necesidades que se presentan actualmente al viajar. Hemos empleado la metodología Agile para realizar una serie de experimentos con potenciales clientes que nos han llevado a la identificación de dichos dolores y necesidades. A continuación, hemos llevado a cabo un análisis del entorno

general y del sector, y un estudio de las tendencias tanto de los actuales como potenciales clientes. Todo esto nos ha dado la clave para plantear la solución que entendemos que demandan los mismos.

La importancia de tener un buen equipo, de establecer una política de recursos humanos que permita el desarrollo profesional, la conciliación familiar y el compromiso con la misión, visión y valores de la empresa, será aspecto *sine qua non*, para lograr los objetivos de Travel-in.

El modelo de negocio de Travel-in se basa en implementar una tecnología que permita aunar los 2 segmentos del negocio del turismo online, servicios de reservas y movilidad online, la mejora de la experiencia de usuario, la facilidad y el ahorro de tiempo en la planificación de los viajes, la accesibilidad a información de calidad… un portfolio de servicios que el sector aún no propone en una sola herramienta. Para ello será fundamental el manejo de los datos a través del big data, el análisis, el aprendizaje logarítmico mediante la inteligencia artificial, la confianza y seguridad con la implementación del blockchain… en definitiva, la conjugación de una serie de tecnologías de forma armonizada, que dé como resultado una herramienta tremendamente útil y sencilla de usar.

Travel-in entiende el modelo de negocio como una cadena de valor en la que los colaboradores cobran especial importancia para ofrecer a sus clientes una experiencia de usuario completa. Estos colaboradores serán profesionales que, teniendo una oferta de alta calidad, no hayan dado el paso hacia la digitalización, o si lo han dado, se sienten pisoteados por las grandes corporaciones del sector turístico online. También consideramos como partners a organismos públicos, fundaciones, ONGs, etc. que pretendan dar a conocer su actividad, sus comunidades, sus bienes culturales o espacios naturales, de una forma diferente, encaminada hacia el desarrollo sostenible. En este sentido, Travel-in se alinea en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

El segmento del mercado hacia el que se dirige Travel-in es aquel que busca compartir la experiencia de planificar el viaje, ya sea con sus propios compañeros de aventuras, o con otros usuarios de la plataforma. También aquel que entienda y proteja la forma de viajar que propone Travel-in. Tras las encuestas y los estudios realizados, pese a la amplitud del mercado mundial, Travel-in se centrará en su año de lanzamiento en 167.000 personas, sobre un mercado potencial mundial de 1.400 millones de turistas.

Una de las principales ventajas es sin duda la escalabilidad del modelo de negocio y la posibilidad de internacionalizarlo de una forma relativamente asequible, siendo objetivo aquellos países donde exista mayor implantación de la tecnología y los más concienciados con la sostenibilidad del planeta y el desarrollo de las economías locales.

El modelo de crecimiento de Travel-in se basa en la adquisición de una masa crítica suficiente para rentabilizar el negocio. En base a esto, tanto el plan de lanzamiento como el de marketing se presumen fundamentales. El plan de lanzamiento está basado en la rápida captación del segmento identificado como más favorable para nuestra propuesta de valor, de forma que nos enfocaremos a jóvenes de entre 25 y 44 años que viajan varias veces al año, en pareja o en grupo y que dominan las tecnologías digitales, sobre todo el teléfono móvil. Las campañas de marketing online serán de enorme relevancia, así como en la presencia en las principales redes sociales y la promoción a través de *influencers*. El modelo offline también será importante en la captación del segmento menos digitalizado, pero sí muy concienciado con los valores de sostenibilidad que proclama Travel-in.

La monetización del modelo de negocio planteado se hará mediante comisiones sobre ventas a nuestros partners, posicionamiento en nuestra plataforma, publicidad y venta de paquetes de datos principalmente. El acceso a la plataforma será gratuito para fomentar su uso y lograr la suficiente masa crítica en el menor plazo posible. De esta manera lograremos el posicionamiento y la diferenciación necesaria dentro del sector para lograr rentabilizar el negocio en el plazo estipulado.

En el ámbito económico-financiero, Travel-in parte con un capital inicial de 500.000 €. En el primer año de actividad arrojaremos un resultado negativo de 197.000 € en base a unos ingresos de 171.000 €. En el segundo año de actividad esperamos crecer a 1,7 millones de ingresos con un resultado positivo de casi 600.000 € y progresivamente esperamos alcanzar los 14,4 millones en ingresos con un resultado de 5 millones al quinto año. La TIR del proyecto se espera que alcance el 151% y el payback lo obtendremos en 30 meses.

Travel-in

02

NECESIDAD Y SOLUCIÓN PROPUESTA

2. Necesidad y Solución Propuesta

2.1. Necesidad existente

Los viajes ganan año a año más adeptos (incrementos anuales de aproximadamente 50 millones de turistas a nivel mundial), la globalización y el aumento de la conectividad mundial lo permiten y las personas encuentran cada vez menos barreras, lanzándose a descubrir nuevos lugares y experiencias.

Sin embargo, en la planificación hay muchas tomas de decisión que siguen haciendo de esta una tarea que a muchos puede resultar poco agradable, como así lo demuestran los millones de resultados que devuelven las búsquedas en Google relativas a esta fase [2].

Algunas de estas decisiones pueden ser:

Todo esto se puede sintetizar en las dos vertientes fundamentales que se pretenden mejorar en el lanzamiento de cualquier producto o servicio:

- **El tiempo que se ha de dedicar en la preparación del viaje.** El deseo de emprender un viaje diferente existe en las personas, buscan experimentar, conocer, empaparse de la cultura local, con vivencias y experiencias de primera mano, pero para ello requieren de un tiempo que en ocasiones es el factor limitante a la hora de decidirse por un viaje u otro.
- **El dinero requerido:** La solución para no incurrir en esta dedicación de tiempo puede pasar por contratar costosos packs de viaje, que rigidizan la experiencia y la hacen inalcanzable económicamente para muchos.

La aparición de grandes firmas a nivel mundial ha presionado enormemente a los operadores de viajes, que ven cómo el gran público prescinde de ellos para organizar sus escapadas [3], y a los hoteles, cuya visibilidad está condicionada a su presencia en páginas web que han pasado a tener el control en la cadena de precios. Estos agentes buscan ganar presencia en internet (o incluso comenzar a tenerla) sin estar atados a las fuertes restricciones que les impone un tercero.

Por otro lado, la dispersión de la población por todas las partes del mundo posibilita que gente de cualquier nacionalidad se encuentre en los lugares más insospechados, adquiriendo un conocimiento local que puede ser muy útil a quienes quieren conocer la zona. Estando lejos de sus lugares de origen, estas personas se sienten atraídas por tener contacto con aquellos con quien comparten sus raíces, estando predispuestas a proponer los mejores planes a aquellos que se animen a viajar a los lugares donde residen, más aún si por ello se pueden ver beneficiados.

2.2. Solución propuesta

La propuesta de Travel-in consiste en aunar en una única plataforma digital funcionalidades clave identificadas a lo largo de toda la experiencia de un viaje, como son:

- Reserva de alojamientos, transportes, actividades, seguros, desde el marco de la app, quedando guardados y estando disponibles para todos los participantes en el viaje los documentos asociados a cada compra.
- Calendario/diario en el que se reflejen los pasos del viaje, tiempos que ocupa cada actividad, trayectos, etc. Los miembros del viaje podrán desplazarse de manera sencilla e intuitiva por él, consultando el planning y pudiendo cambiarlo según su voluntad.
- Información útil para el viaje (visados, vacunas) o de interés.
- Herramienta en la que se recogerán los gastos, dividiéndolos al final de la experiencia entre los miembros que se decida.
- Chat interno para que usuarios y grupos interactúen entre sí o con los partners.

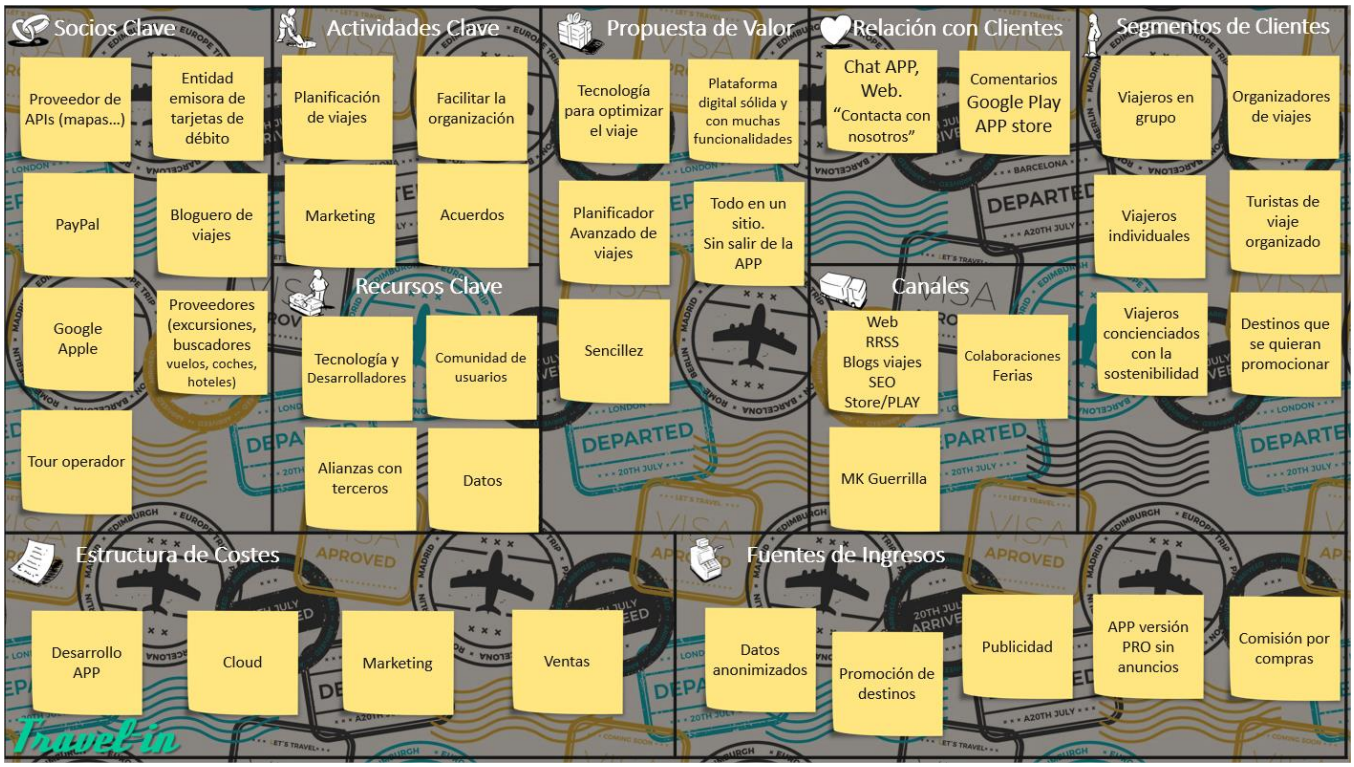
Además, el usuario podrá encontrar viajes predefinidos los cuales podrá imitar o reconfigurar parcialmente a su antojo, lo cual puede reducir enormemente el tiempo de preparación.

Estas referencias de viaje vendrán dadas por:

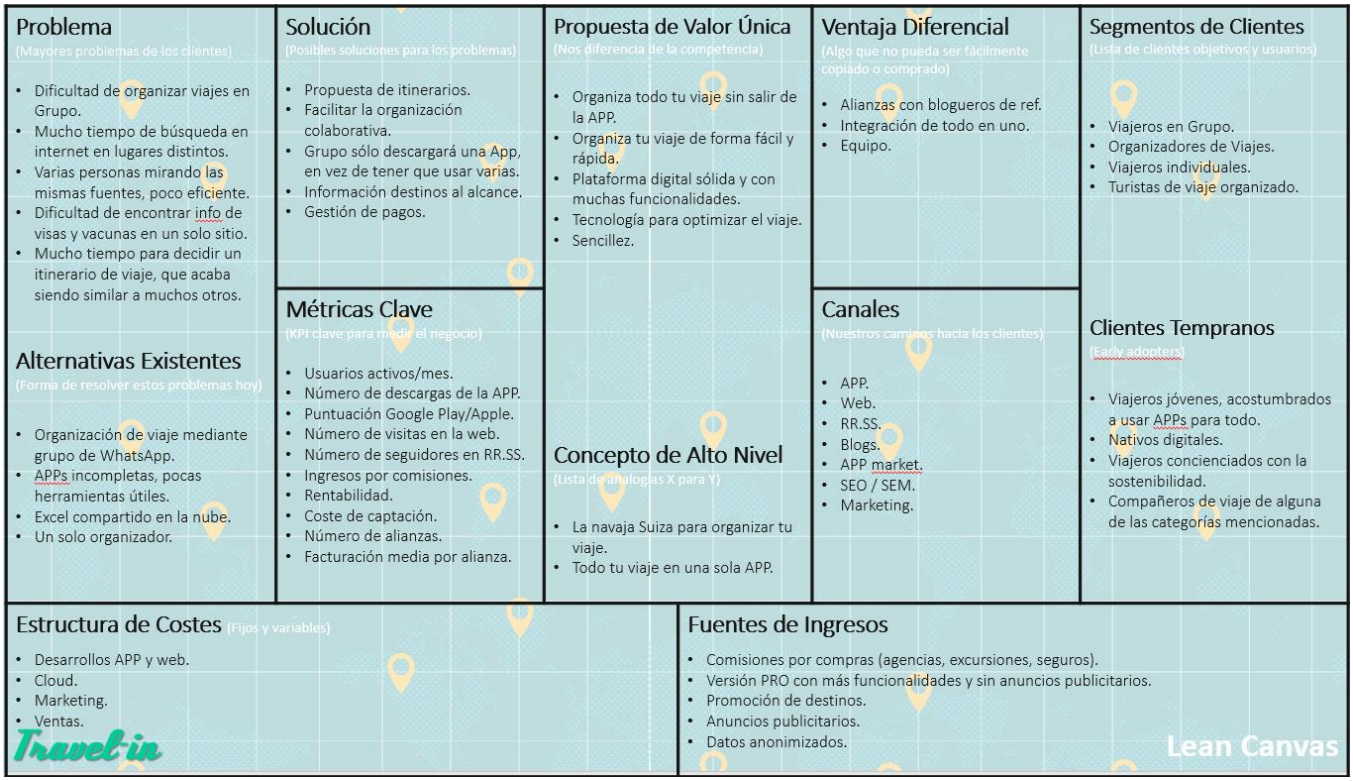
- **Colaboradores locales:** Aquellos que quieran dar visibilidad al lugar donde residan y además entrar en contacto con gente nueva, especialmente afines en origen. Se podrán ver beneficiados en función del tráfico que generen, convirtiéndose en referentes para los negocios locales.
- **Agencias especializadas:** Podrán también sumarse a la propuesta con viajes diseñados por ellas, ganando visibilidad, reduciendo su necesidad de estructura y aportando valor al cliente particularmente en nichos de mercado reducidos.
- **Micro influencers, blogueros:** Personas reconocidas en un sector a quienes se les habrá de proponer una alianza colaborativa, mediante la cual se establezca una relación *win-win*, abriéndoles la puerta a un mercado con el que conseguirán un mayor número de visitas.

El hecho de contar con este apoyo hará que el usuario gane confianza al disponer de una experiencia contrastada, sabiendo que va a invertir su dinero y tiempo en un viaje comprobado previamente. Además, se buscará la implicación del propio usuario en el modelo, pudiéndose integrar en el mismo proponiendo nuevos itinerarios que haya realizado previamente, experiencias, o simplemente mejoras en los que ha disfrutado y conocido a través de la plataforma. Bajo esta lógica, el usuario puede llegar a ser visto por los demás, un organizador contrastado con cuya recomendación quieran contar las empresas intervinientes, por ende, llegando a generar ingresos a través de esta vía.

2.3. Business Model Canvas



2.4. Lean Canvas



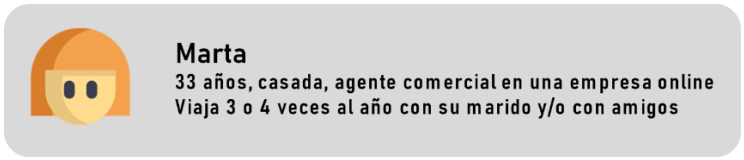
2.5. Mapa de Empatía

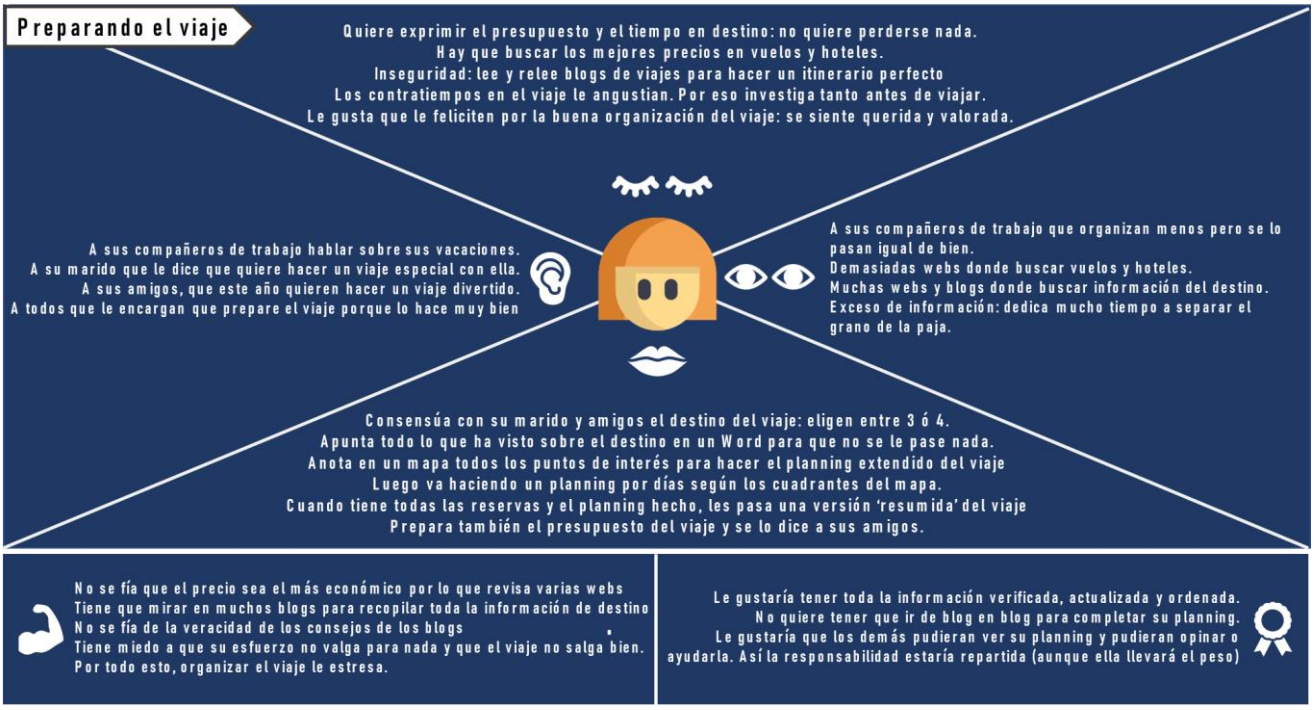
Idea de negocio

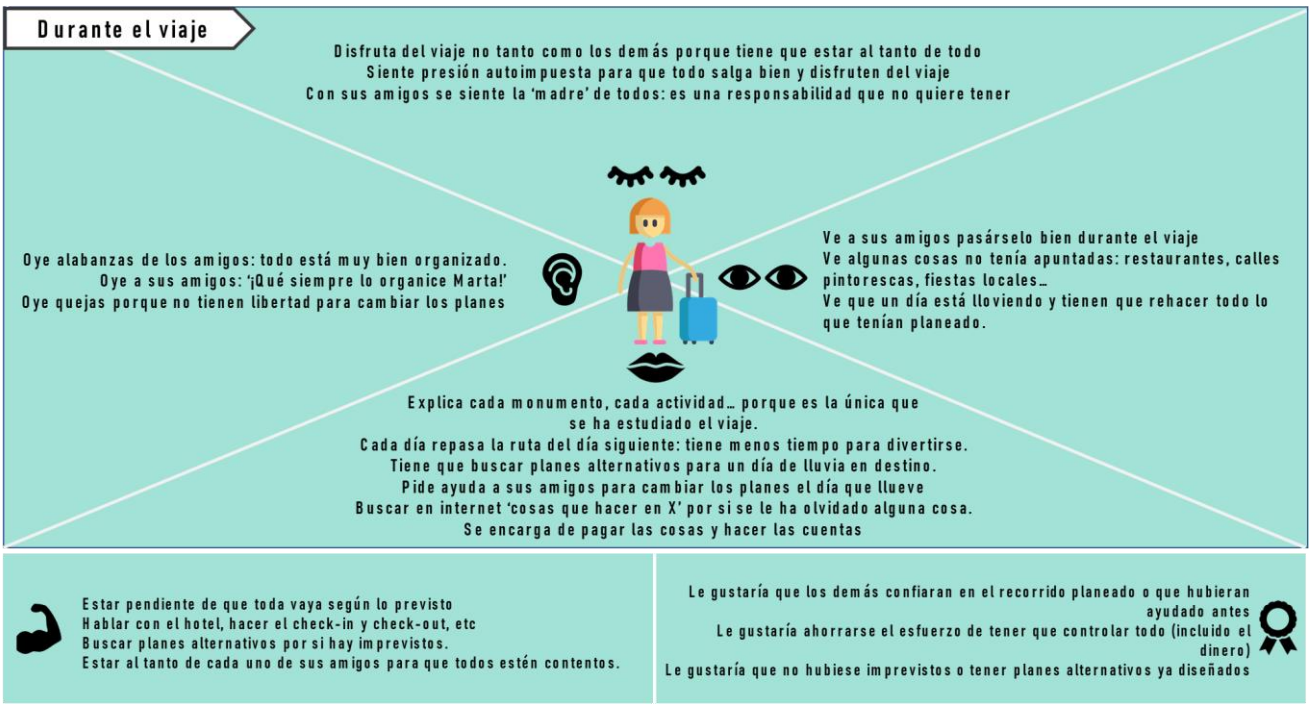
Convertir las partes más tediosas y complicadas de un viaje en algo sencillo, seguro y atractivo.

Segmento de cliente

Early adopters: aquellos que se encargan de organizar los viajes con su pareja, amigos, etc. La voz cantante de un grupo que viaja.







2.6. Círculo de Oro

Figura 2.1. Círculo de oro

- **¿Por qué desarrollamos esos productos o servicios?**

Pretendemos transformar la organización y vivencia de un viaje en una experiencia sencilla, satisfactoria y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

- **¿Cuál es nuestra visión, propósito de hacerlos?**

Queremos ser la referencia del sector como plataforma tecnológica para la planificación y contratación de los servicios necesarios para diseñar y crear tu viaje. Así mismo, la plataforma ofrecerá diferentes funcionalidades con las que potenciar y exprimir al máximo la experiencia. Una vez finalizado el viaje, se tendrá la posibilidad de compartir las experiencias, aprendizajes, dolores, anécdotas, puntos de interés o cualquier cosa que se considere importante para otros usuarios o simplemente por satisfacción propia.

La marca Travel-in tiene como objetivo posicionarse en el sector del turismo sostenible, alejado de la masificación de los centros turísticos tradicionales, a través de una herramienta tecnológica muy potente, intuitiva, diferencial y segura.

- **¿Cómo es posible que esos productos o servicios sean únicos?**

Haciendo del uso de la plataforma una experiencia interesante, intuitiva y gratificante. Dotándola de contenido de calidad y aportando valor tanto a nuestros clientes como a nuestros colaboradores.

- **¿Cuál es la propuesta de valor?**

Plataforma integrada que ofrece una gran diversidad de funcionalidades, donde es muy fácil y divertido diseñar tu viaje. Además, te permitirá obtener, e incluso copiar, viajes ya cargados en la plataforma, reduciendo en gran medida el tiempo dedicado a esta tarea.

- **¿Qué Productos o servicios desarrollamos?**

Las funcionalidades de la plataforma son las siguientes:

- Propuesta de itinerarios, ya sea mediante el diseño de uno propio, o copiando a partir de los contenidos ofrecidos por la plataforma. Además, la inteligencia artificial servirá para recomendar y elaborar automáticamente viajes personalizados al usuario.
- Volcado de itinerarios a mapas y tableros de planificación.
- Interacción con los itinerarios creados y las actividades planificadas.
- Interacción con otros usuarios, miembros o no, del grupo de viaje.
- Gestión de gastos propios y compartidos con el grupo de viaje.
- Repositorio de documentación para el viaje.
- Mensajería interna para los usuarios, pudiendo comunicarse con otros usuarios, con partners de Travel-in o con el equipo de soporte de Travel-in.
- Chatbots para resolución de dudas e incidencias sencillas de los usuarios
- Uso offline de la plataforma para el uso en cualquier condición de conexión a datos.
- Acceso a información práctica sobre el destino del viaje y de ocio.

2.7. Customer Journey Map

		QUÉ	CON QUIÉN	CUÁNDO	DÓNDE	HERRAMIENTAS	SENTIR	HACER	VER	DECIR
ANTES DEL VIAJE	Deciden viajar	Deciden hacer un viaje en verano		Meses antes	Una tarde			Deciden hacer un viaje en verano	A sus amigos hablar sobre el viaje	Ideas de destino a las que quiere ir
	Buscan destino	Cada uno busca opciones de viaje		Meses antes	Semanas			Cada uno busca opciones de viaje	Revistas, webs y programas de viaje	Pregunta a sus compañeros de trabajo
	Deciden destino	Ponen en común y deciden el destino		Meses antes	Una tarde			Ponen en común y deciden el destino	Las ideas de sus amigos en Whatsapp	Las 3 ideas que ha pensado y por qué ir
	Busca transporte y alojamiento	Marta busca opciones de transporte y hotel		Meses antes	Varios días			Marta busca opciones de transporte y hotel	Muchas webs de vuelos y hoteles	Está cansada y preocupada por acertar
	Cierran el viaje	Deciden transporte y hotel		Meses antes	Una tarde			Deciden transporte y hotel	Las respuestas de sus amigos	Explica los pros y cons de los horarios
	Pago del viaje	Marta paga, hace cuentas y reclama a los amigos		Meses antes	Una hora			Marta paga, hace cuentas y reclama a los amigos	La cuenta de su banco, que ha bajado	Lo que tienen que poner cada uno
	Busca información	Marta busca qué ver y qué hacer en destino		1 mes antes	Varios días			Marta busca qué ver y qué hacer en destino	Decenas de webs y blogs de viajes	Se queja a su marido de que nadie lo hace
	Hace el itinerario	Marta hace el itinerario del viaje		15 días antes	Varios días			Marta hace el itinerario del viaje	Sus apuntes de itinerarios	Se queja a su marido de que nadie lo hace
	Comparte itinerario	Marta comenta el itinerario con el resto		7 días antes	Dos horas			Marta comenta el itinerario con el resto	Las felicitaciones de sus compañeros	Todos los planes pero resumidos
	Prepara equipaje	Cada uno prepara su equipaje de viaje		3 días antes	Unas horas			Cada uno prepara su equipaje de viaje	La fecha de entrega de los productos	Pregunta lo qué falta para la maleta
DURANTE EL VIAJE	Ida y check in	Cogen el vuelo. Check in el hotel		1º día viaje	Unas horas			Coger el vuelo. Check in el hotel	Las tiendas del aeropuerto	Pregunta si les falta algo
	Desayuno	Desayuno y resumen del plan del día		En el viaje	Una hora			Desayunar y planear el día	El itinerario que ha hecho y la guía	A sus amigos ilusionados
	Mañana	Itinerario de la mañana		En el viaje	Unas horas			Itinerario de la mañana	El plano y la ciudad	Va contando lo que pone en la guía
	Comida	Marta busca restaurante comen y comentan		En el viaje	Una hora			Marta busca restaurante comen y comentan	El móvil para buscar el restaurante	Pregunta qué les parece la ciudad
	Tarde	Itinerario de la tarde		En el viaje	Unas horas			Itinerario de la tarde	El plano y la ciudad	Va contando lo que pone en la guía
	Cena	Buscan dónde cenar y toman algo		En el viaje	Dos horas			Buscan dónde cenar y toman algo	Se fija en la carta de los restaurantes	Pregunta qué tal lo están pasando
	Noche	Van al hotel y Marta repasa el plan del próximo día		En el viaje	Una hora			Van al hotel y repasa el plan del próximo día	Los apuntes que había hecho en casa	Comenta el día con su marido
	Check out y vuelta	Vuelo de regreso. Hacen cuentas.		Día de vuelta	Unas horas			Vuelo de regreso. Hacen cuentas de los gastos	Las vistas desde el avión	Les dice lo que tiene que poner cada uno
DESPUÉS	Vuelta a casa	Marta y su marido se van a casa		Día de vuelta	Media hora			Marta y su marido se van a casa	La vuelta a su casa desde el aeropuerto	Está muy cansada y quiere llegar a casa
	Comentar viaje	Comenta el viaje con amigos, compañeros...		Semanas después	Varios días			Comenta el viaje con amigos, compañeros...	Las fotos que ha hecho durante el viaje	Se lo ha pasado muy bien pero han andado demasiado

2.8. Validación de la idea de negocio con usuarios

La validación de la idea de negocio con usuarios se ha realizado mediante la práctica de una serie de experimentos basados en metodología Agile.

Inicialmente a partir de un *brain storming* se generaron una serie de hipótesis que consideramos más o menos relevantes para nuestra idea de negocio. Estas hipótesis fueron priorizadas en función de su criticidad, a partir de su importancia en el modelo de negocio, e incertidumbre, basada en la existencia en el momento actual de las evidencias. Una vez planteado este análisis, se diseñaron los experimentos.

Experimento 1. Encuestas online

El primer experimento realizado ha consistido en una encuesta online diseñada para validar, o no, una serie de hipótesis. Esta encuesta estaba formada por 16 preguntas agrupadas en 8 bloques para segmentar perfiles, con el objetivo de conocer: frecuencia con la que se viaja, hábitos en la organización y planificación de los viajes, cómo se organizan en la gestión de los gastos compartidos, dónde llevan la documentación necesaria para hacer el viaje, la necesidad de encontrar alternativas o información en destino y las plataformas tecnológicas usadas.

La difusión de la encuesta se realizó a partir de grupos de WhatsApp de los integrantes del proyecto y se pidió a los participantes su difusión en otros grupos para lograr alcanzar la mayor masa posible.

El número de respuestas obtenidas fue de 374. La información fue volcada en un archivo Excel donde se ordenó y posteriormente fue volcado a Tableau para facilitar la lectura de los datos. Algunas de las conclusiones obtenidas más relevantes son las siguientes:

- El 65,2% de los encuestados hacen al menos un viaje en pareja al año; un 53,2% viaja con amigos; y un 23% lo hace con la familia, considerándose en estos casos viajes en grupo.
- En cualquier tipo de viaje en grupo, los rangos de edad con mayor frecuencia son de 25 a 35 años, seguidos de 35 a 45.
- El 50,6% de la gente encuestada valora con un mínimo de 8, en una escala de 0 a 10, su satisfacción a la hora de planificar un viaje.
- En cuanto a las plataformas de viajes, ninguna de las que integran varias funcionalidades son conocidas. Destacan Skyscanner, usada por el 68% de los encuestados para la reserva de billetes de avión; Booking, cuya plataforma es visitada para las reservas de alojamientos por parte del 66,6% de la gente y Google Maps para la movilidad, con una cuota del 81,7% de la encuesta.
- El 30,2% usa una tabla a modo de calendario donde escribir el itinerario del viaje y el 27,7% además de la tabla, utiliza mapas.
- En cuanto a la gestión de los gastos en grupo, el 34% de los encuestados usa alguna aplicación y el 38,8% hacen un fondo común, pero sin emplear ninguna herramienta tecnológica.

Experimento 2. Entrevistas a viajeros.

El segundo experimento consta de una serie de entrevistas personales a viajeros de diferentes perfiles, mediante un formato de entrevista informal y un número de preguntas variables en función de la receptividad del entrevistado.

Los datos obtenidos se han recogido en base a una muestra de 18 entrevistas.

Las evidencias obtenidas vienen a reforzar el *feedback* recibido en la encuesta. De esta manera, aproximadamente el 50% de las personas entrevistadas se muestran interesadas en poder acceder a una plataforma de viajes integrada.

Uno de los aprendizajes logrados en las entrevistas tiene que ver con las fuentes de información acerca del destino. Así pues, vemos que un 47% de las personas entrevistadas se informan en blogs de viajes, por lo

que consideramos que la figura del bloguero puede ser un colaborador fundamental para nuestra idea de negocio.

Experimento 3. Entrevista al CEO de *Rebellion Pay.*

Rebellion Pay es una startup que ofrece un servicio de pago mediante tarjeta física y tarjeta virtual, enfocado a un perfil de usuario muy joven (Generación Z).

Algunos de los aprendizajes tienen que ver con el proceso de creación de una startup, como por ejemplo los procesos técnicos a la hora de poner en marcha una plataforma tecnológica o, en el caso de *Rebellion Pay* o de cualquier *Fintech*, además se debe tener en cuenta y prever un coste económico más elevado que otro tipo de *startup*.

Uno de los consejos que podrían ser más valiosos es no externalizar el *core business* de la startup.

Experimento 4. Focus Groups

Se han realizado dos Focus Groups para entender cómo organizaban los viajes diferentes personas, en ellos se ha creado un debate interesante en el que se han descubierto opciones que no teníamos contempladas a la vez que se han validado algunas de las hipótesis que teníamos. En el Anexo V se puede encontrar la transcripción.

Experimento 5. Matriz Kano

Otro de los experimentos realizados ha consistido en encuestar a 91 personas acerca de sus preferencias mediante una matriz Kano. La matriz o modelo Kano busca identificar y clasificar las diferentes funcionalidades de los productos para luego relacionarlos con el grado de satisfacción que brindan al cliente.

Los resultados obtenidos se muestran en el Anexo V.

Experimento 6. Conocer al usuario potencial mediante Facebook ads

Usar la herramienta de Facebook ads para conocer el público potencial, sirviendo de base además para una segmentación futura en la campaña de marketing

El segmento poblacional de 35 a 44 años en España destaca por su mayor interés respecto a la distribución de usuarios totales. Por el contrario, los más jóvenes y los más mayores parecen menos concienciados o interesados en la sostenibilidad. En todas las franjas de edad, los hombres presentan mayor interés que las mujeres, representando más de tres cuartas partes de la muestra. La franja escogida sobrepasa ligeramente en nivel de estudios a la media poblacional.

Quienes muestran mayor interés por el turismo y la movilidad sostenible en España son aquellos que tienen un contacto más estrecho con la naturaleza, dedicándose a tareas relacionadas con la agricultura, pesca, servicios de protección, arquitectura e ingeniería.

Experimento 7. Entrevista a Gabriel Llobera. Director de Garden Hotels.

Se incluye la transcripción de la entrevista en el anexo V.

Experimento 8. Validación de pagar más a cambio de servicios más sostenibles

Hemos observado en las respuestas que mayoritariamente se prefiere interactuar con hoteles, restaurantes y actividades locales y sostenibles. Más del 80% encuestados pagarían entre un 5 y un 15% más por viajar, alojarse, comer y hacer actividades sostenibles: ecológicas y que ayuden a la economía local.

Esto valida nuestra idea de ofrecer viajes y actividades sostenibles. Detalle en anexo V,

Travel-in

03

ANÁLISIS INTERNO

3. Análisis Interno

3.1. Cadena de Valor

Se han identificado diferentes etapas y acciones en la generación de valor en Travel-in, correspondientes a las funciones básicas que dan soporte y sustentan toda su actividad y a partir de las que se desarrolla todo el potencial.

3.1.1. Logística interna

Todos los contactos necesarios con los colaboradores, bien sean los creadores de contenido, o cualquier proveedor de servicios o productos, quedan enmarcados en esta actividad. Los acuerdos que se alcancen en esta etapa son claves para definir la trayectoria (cómo se integran) y el alcance (cuántos se integran) del modelo.

3.1.2. Operaciones

Otro de los pilares básicos en el negocio será el desarrollo de la plataforma digital. La adición de todas las funcionalidades que permitan la usabilidad de la aplicación en la manera deseada será actividad prioritaria y que requerirá de un mayor tiempo y esfuerzo económico. Tras ello, su mantenimiento y tratamiento del contenido agregado seguirán siendo el gran foco de consumo de recursos.

En una fase posterior, al tratamiento de toda la información recolectada se puede aplicar Business Intelligence con el fin de proporcionar el contenido que mejor se adapte a cada usuario. Además, el empleo de tecnología Blockchain podría ser de utilidad para asegurar que los itinerarios propuestos y/o verificados por los usuarios han sido realmente realizados por ellos.

3.1.3. Logística externa

Este punto deberá atender a todo el tráfico que se derive a los colaboradores, la suma de comisiones derivadas de las reservas efectuadas en entidades colaboradoras: hoteles, aerolíneas, seguros, actividades en destino, etc.

3.1.4. Marketing y ventas

La campaña para alcanzar al público objetivo será el objetivo inicial de esta actividad. De la captación suficiente de usuarios dependerá la expansión posterior. Esto se ve acentuado en este modelo ya que se pretende que sean los propios usuarios los que hagan traccionar el negocio en una segunda fase.

Los acuerdos comerciales alcanzados con las entidades también serán de gran relevancia para dotar a la compañía de independencia suficiente, consiguiendo condiciones favorables.

3.1.5. Postventa

El estudio de las opiniones de los usuarios y los datos que se puedan extraer del uso que estos hacen de la aplicación constituirán la mayor fuente de información de Travel-in. Por supuesto, en este paso se habrán de resolver el máximo posible de consultas y quejas de los usuarios, quienes son nuestro foco de atención. Los más activos, además, serán identificados como posibles generadores de contenido y se habrá de prestar especial dedicación a su integración en la plataforma, presentándoles las ventajas que tendría para ellos el hacerlo.

Mediante la correcta evaluación de las dos primeras herramientas mencionadas, se podrán potenciar las funcionalidades más usadas y valoradas, incluir las que no estuvieran y fuesen identificadas como demandadas y desdeñar o minimizar la presencia de otras. Este servicio deberá estar en perfecta sintonía y contacto con las operaciones para implementar todas las mejoras, y el marketing para visibilizar las evoluciones llevadas a cabo.

3.1.6. Aprovisionamiento

Se entiende por acopio en este punto la captación de usuarios que serán nuestra nueva "mercancía" de entrada de nuevos datos. Los estudios de mercado realizados permitirán conocer al usuario y una adecuada campaña de marketing servirá para alcanzar al máximo número de estos. Este paso tiene gran correlación con el anterior, ya que un adecuado servicio posventa redundará en un incremento en los adeptos.

3.1.7. Recursos humanos

El personal directo necesario para el desarrollo del negocio se identifica fundamentalmente en los programadores. Se requerirá la creación de un equipo permanente para la creación de la plataforma y para su posterior desarrollo y mantenimiento.

La premisa básica será la de minimizar el recurso necesario contratado de manera directa. Toda actividad considerada núcleo de la compañía será entendida como a realizar por este personal. El resto de las actividades se externalizarán a empresas especializadas.

3.1.8. Infraestructura

La financiación que se deberá conseguir en cada una de las fases de crecimiento será la actividad de soporte fundamental para costear todos los pasos previos. Una manera simplificada de ver la cadena de valor orientada al entorno digital sería la presentada en la siguiente figura:

Figura 3.1. Cadena de valor simplificada de Travel-in

3.2. Matriz de Recursos y Capacidades

Esta herramienta tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer las ventajas competitivas. Podemos definir y clasificar los siguientes recursos de Travel-in:

- **Recursos tangibles:**
  - Físicos; oficinas propias o espacio coworking, en función del mercado.
  - Financieros: capital social y financiación externa de inversores.

- **Recursos intangibles:**
  - No humanos:
    - Tecnológicos: Plataforma digital de fácil uso, herramienta de gestión y organización.
    - Organizativos: comunidad de usuarios, red de colaboradores, facilidad de organización para el viaje.

- Marca Travel-in.
- Red de alianzas con los usuarios y con empresas que quieran integrarse en la plataforma.
- Datos de los usuarios y partners.

Figura 3.2. Cadena de valor de Travel-in

- Humanos:
  - Equipo.
  - Comunidad de clientes/usuarios.

Estos recursos propician las siguientes capacidades:

- Una plataforma digital con las herramientas más útiles para viajar, ya sea durante la organización o durante el viaje propiamente dicho, que albergue toda la información, actualmente desagregada.
- Agregador de contenido sobre diferentes destinos.
- Mejoras en la eficiencia de organización de viajes.
- Generación de contenidos de interés, tendencias para usuarios.
- Una propuesta de valor diferencial que ayuda a los Usuarios/Colaboradores a aumentar su visibilidad.

3.3. Fortalezas y debilidades estratégicas

3.3.1. Fortalezas

- Plataforma digital que agrega oferta en forma de contenido(colaboradores) y demanda (usuarios) en un único punto de acceso de manera global y unificada.
- Comunidad de usuarios.
- **Plataforma basada en el desarrollo de colaboradores.** Alianzas con estos.
- Reducir el tiempo de organización.
- Interacción e influencia sobre tendencias, viajes y usuarios

3.3.2. Debilidades

- Elevada inversión necesaria en MKT al principio para posicionar la compañía y para la captación de clientes, especialmente en el modelo B2C.
- Pocas barreras de entrada. Modelo fácilmente replicable por un gran competidor adyacente.
- Elevada dependencia de las alianzas para ofrecer una propuesta de valor diferencial.
- Inicialmente los ingresos por publicidad, APIs, etc. bajos
- Esfuerzo laborioso de la Red Comercial para colaboradores.

Travel-in

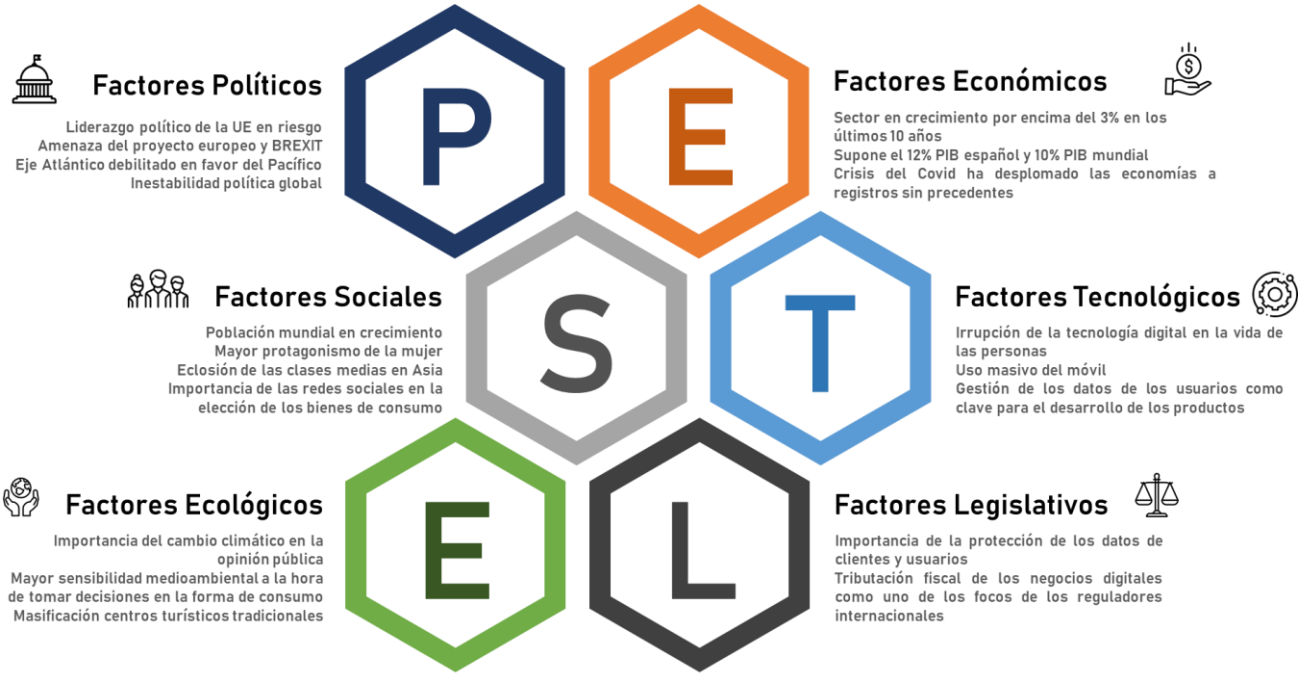
04

ANÁLISIS DEL ENTORNO

4. Análisis del Entorno

4.1. Entorno en General (análisis PESTEL)

Se detalla el análisis del entrono general que afecta al sector turístico internacional.



Factores Políticos

La Unión Europea se enfrenta a varias tendencias geopolíticas que constituyen un riesgo en el liderazgo político efectivo en el plano internacional. Si bien en el ámbito interno el desafío actual más importante es la salida del Reino Unido, hay riesgos latentes a nivel externo como el debilitamiento general del eje Atlántico en favor del Pacífico, con las relaciones con Estados Unidos de fondo y el auge de China como potencia económica; las relaciones entre Occidente y Oriente, en concreto, la difícil relación con Rusia desde el punto de vista político y económico; el deterioro de la frontera sur de la Unión Europea o las turbulencias en Oriente Medio; además de la amenaza terrorista, o la proliferación de ciberataques.

En clave interna, Europa afronta un incremento en la cuota de poder de los partidos más radicales que amenazan el avance en la construcción del proyecto europeo. Las condiciones de separación de la Unión Europea pueden llegar a tener una gran repercusión en el mercado turístico internacional, a pesar de que a corto plazo el Brexit parece no haber afectado a la llegada de turistas a España y el británico se mantenga como el primer mercado emisor.

En España la pandemia está siendo un ingrediente más para incrementar la ya establecida tensión política, la cual no contribuye a la estabilización de la situación política y la atracción de inversión extranjera.

Factores Económicos

España es uno de los líderes mundiales del sector turístico. Constituye uno de los principales pilares de nuestra economía, aportando el 11,7% del PIB, empleando al 12,2% del total de afiliados a la seguridad social. Según el INE, entre enero y junio de 2019, más de 38 millones de personas visitaron España, realizando un gasto superior a 40.000 millones de euros.

Sin embargo, la irrupción de la pandemia provocada por la Covid-19 ha generado la mayor caída del PIB español en toda la historia desde que se registra el dato. Las previsiones de la Unión Europea para España,

según su informe de julio de 2020, previo a la segunda ola de contagios, estima una caída el PIB español para 2020 del 10,9%, la segunda peor de la zona euro, muy próxima al 11,2% de Italia. En ese mismo informe considera que la recuperación para el año siguiente estará en torno al 7%. En el caso de la zona euro la estimación para 2020 es de una caída media del 8,7 con una recuperación para 2021 del 6,1%. Algunos analistas prevén cifras aún peores tras el dato del segundo trimestre de 2020, donde la economía española se ha desplomado hasta un 21,5%, lo que ha situado las previsiones anuales entre un -12,8% y un -14,0%.

El Banco Mundial prevé una caída media del 5,2% y de un 7% referido a las economías más avanzadas. Por regiones geográficas la estimación es negativa en todas las regiones menos en Asia-Pacífico donde curiosamente, a pesar de haber sido el origen de la pandemia, la previsión es de un PIB positivo del 0,5%.

Cobra vital importancia para la economía española en Fondo de Recuperación europeo que dotará a España de unas ayudas de 140.000 millones de euros, de los cuales 72.100 serán subsidios directos que irán dirigidos a la transformación ecológica, la digitalización y la formación profesional.

En cualquier caso, el turismo seguirá siendo una de las mayores industrias globales, representando la décima parte del PIB y del empleo en el mundo. Es, además, una industria de extraordinaria resiliencia, que creció el último año al 4%, impulsado por las economías emergentes. En 2019 viajaron 1.500 millones de turistas internacionales según la Organización Mundial de Turismo (OMT). En 2030 este número llegará a los 1.800 millones, y por primera vez, Asia se convertirá en el principal mercado y destino del mundo.

La WTTC (World Travel & Tourism Council) estima que el PIB mundial del sector turístico ha crecido el año pasado en torno al 3%, aunque aquí también se ve una desaceleración, ya que en 2017 fue del 4,6% y en 2018 del 3,9%.

Estas cifras y el hecho que el sector turístico no ha parado de crecer en los últimos 10 años, demuestran la fortaleza del sector turístico, que no deja de crecer por encima de los niveles de la economía general (+3%) y en unos tiempos de gran incertidumbre (causados entre otras cosas por la desaceleración económica, el Brexit, la guerra comercial entre Estados Unidos y China o las protestas ciudadanas que ha recorrido América Latina o Hong Kong).

Factores Sociales

La población mundial continúa creciendo. El 75% de la población vive en economías emergentes y la clase media engloba a 3.800 millones de personas en todo el mundo. Una clase media más joven y con las mujeres cobrando mayor protagonismo.

Las ciudades están creciendo compitiendo en relevancia con los estados.

Los recursos naturales están siendo sometidos a un estrés mayor por el aumento demográfico y el cambio climático.

La población europea está envejeciendo, lo cual provoca cambios importantes en la composición y comportamiento de los mercados. También la natalidad se reduce y la edad para ser padre se retrasa más.

La eclosión de las clases medias en Asia está haciendo crecer el mundo de los viajes de manera exponencial. Los turistas chinos son los que más viajan del mundo y están propiciando una revolución global que acaba de empezar. Solo el 6% de la población tiene pasaporte y el gobierno chino emite 10 millones de documentos nuevos cada año.

Las opiniones cada vez importan más. Antes de contratar un viaje o reservar un hotel, más del 90% de los viajeros consultan como les ha ido a otros en destinos, hoteles, restaurantes… Los portales como Booking o Tripadvisor, se convierten en gestores y a la vez en prescriptores.

El terrorismo sufrido en algunos centros turísticos tradicionales ha desviado los flujos de viajeros a otras zonas más desconocidas, abriendo de esta manera oportunidades en países emergentes.

Las consecuencias de la masificación, en parte generada por pésimas políticas turísticas, han generado serios problemas de seguridad, gentrificación, degradación de entornos, etc. Garantizar la seguridad de los viajeros es uno de los grandes retos del sector y de los gobiernos. También uno de los problemas más graves al que hacer frente.

El aumento de desplazamientos a nivel global ha propiciado que las enfermedades se transmitan rápidamente entre diferentes continentes, llegando a aparecer enfermedades desconocidas en ciertas regiones y provocar pandemias en poco tiempo. En los últimos años se han visto diferentes casos como el ébola, zika y Covid-19, que han provocado el cierre de fronteras y el confinamiento de millones de personas.

Factores Tecnológicos

La revolución digital se está acelerando y sigue aumentando la adopción tecnológica por parte de personas, empresas y administraciones, impulsada por la expansión de la conectividad, lo cual acortará los períodos de estabilidad y normalizará la adaptación permanente como condición competitiva.

La economía de datos continúa fomentando la aparición de nuevas fuerzas disruptivas y modelos de negocio que, desde dentro o fuera del sector turístico, afectan a su funcionamiento.

El móvil se ha convertido en una herramienta imprescindible de viaje. Nos acompaña durante todas las etapas del proceso de compra. De hecho, según TripAdvisor, un 45% de los usuarios emplean su smartphone para todo lo relacionado con sus vacaciones.

La importancia del big data en el turismo se explica con cifras: según Google España, más del 75% de las búsquedas de viajes se hacen por internet.

El blockchain es una tecnología que promete transformar el mundo tal y como lo conocemos hoy en día. Aunque se relaciona sobre todo con el mundo de las finanzas, también parece que puede tener impacto en el sector del turismo.

La quiebra de la mayorista británica Thomas Cook, la más importante y antigua del mundo, prueba que todo está cambiando a ritmo vertiginoso debido a la consolidación de las nuevas tecnologías que han distorsionado la estrategia de empresas y destinos.

Los datos cada vez tienen más importancia para la toma de decisiones y el valor económico de éstos cada vez es mayor, creándose nuevos modelos de negocio. El Big Data cada vez es más potente y ya no es exclusivo de grandes corporaciones. Según Google España, más del 75% de las búsquedas de viajes se hacen por internet.

Factores Medioambientales

Desde el punto de vista ecológico, se está incrementando la presión sobre los recursos naturales debido al aumento de la población mundial y al cambio climático. La demanda de energía y las extracciones de agua se incrementan de forma exponencial. Las consecuencias pueden suponer la irrupción de fenómenos climáticos extremos y aumentos de los niveles de los océanos, que modificarían la distribución de las poblaciones actuales y condicionarían el crecimiento previsto de algunas economías en desarrollo. Los efectos sobre el entorno y el clima pueden tener consecuencias en los destinos turísticos, modificando algunas de las características que los hacen atractivos.

En el informe de 2019 sobre turismo sostenible de Booking.com, se reveló que el 55 % de su muestra global se había interesado más por el impacto ambiental de su viaje en los últimos doce meses.

En 2020, el sector del turismo y la aviación deberá hacer frente a una importante crisis de relaciones públicas respecto a los clientes: la lucha contra la percepción de que el sector es el enemigo en la crisis

climática será un reto. Los viajeros no solo cuestionan la respuesta a la crisis, sino que también tienen en cuenta la sostenibilidad a la hora de elegir cómo y con quién viajar.

En los últimos meses han surgido movimientos que afectan al sector como el *Flygskam* o el *Tagskyrt*. El primero, nacido en Suecia, se posiciona en contra de los desplazamientos en avión por ser este el medio más contaminante. El segundo, promueve los viajes en tren, pues es el medio de transporte más ecológico. La campaña *Flygfritt 2020* (no volar 2020), también surgida en Suecia en reses sociales, pretende que 100.000 personas se comprometan a no volar en el próximo año.

Factores Legales

La responsabilidad de las plataformas respecto a sus contenidos es uno de los aspectos clave. En el marco de la Unión Europea, existe la Directiva (UE) 2019/770 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de mayo de 2019 relativa a determinados aspectos de los contratos de suministro de contenidos y servicios digitales, cuya finalidad consiste en "contribuir al correcto funcionamiento del mercado interior, proporcionando a la vez un alto nivel de protección de los consumidores, a través del establecimiento de normas comunes sobre determinados requisitos relativos a los contratos celebrados entre empresarios y consumidores para el suministro de contenidos o servicios digitales" (art. 1). Los Estados miembros deberán adoptar y publicar las medidas necesarias para dar cumplimiento a esta Directiva no más tarde del 1 de julio de 2021 y deberán aplicar dichas medidas a partir del 1 de enero de 2022.

Crece la inquietud de los órganos reguladores en cuanto al abuso de poder de las principales plataformas digitales, el alcance del control sobre los datos de los usuarios y el daño que pueden sufrir tanto consumidores como el propio sector industrial. Actualmente se sigue reflexionando sobre si es necesario aplicar normas de regulación en defensa de la competencia y dejar de solucionar los problemas *ex post* en el marco del derecho de la competencia.

La ingente oferta que nos encontramos hoy en día en la Red, en cuento a la intermediación de servicios online, hace que sea necesaria su regulación para establecer un entorno comercial que permita el desarrollo de nuevos modelos de negocio, que las empresas puedan aprovechar las ventajas que ofrece este canal, que sea fiable para el consumidor y que establezca un sistema de resolución de conflictos. El Reglamento (UE) 2019/1150 sobre el fomento de la equidad y la transparencia para los usuarios profesionales de servicios de intermediación en línea, es la norma por la cual se rigen las empresas del sector.

La tributación de la economía digital es actualmente el tema más candente de la fiscalidad internacional. En cuanto a la situación en España, está por ver cómo se aplicará en la práctica el nuevo Impuesto sobre Determinados Servicios Digitales.

En un mundo globalizado y con gran incremento de la tecnología y la transferencia de datos personales, debe establecerse una regulación coherente y sólida sobre protección de datos. Así surge el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que es la normativa que establece las pautas a seguir en lo relativo al tratamiento de los datos personales de personas físicas. Asimismo, también se encarga de indicar las normas en cuanto a la libre circulación de dichos datos.

Hay un debate en el Gobierno de la Unión Europea que pretende dar soluciones a las economías mediante el establecimiento de pasillos y áreas *free covid* para la movilidad entre países y regiones con bajos índices de contagio. Se trata de una idea que lleva tiempo encima de la mesa pero que aún no acaba de concretarse.

4.2. Estado del arte y tendencias del sector

En este punto analizamos algunos datos para comprender el estado actual del sector del turismo internacional, haciendo un paréntesis según la situación provocada por la Covid-19, que analizaremos con mayor detalle en el punto 4.3.

En 2019 las llegadas de turistas internacionales que realizaron al menos una pernoctación en su destino crecieron un 3,8% respecto al año anterior. Este dato significa que el sector lleva creciendo una década.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que en 2019 viajaron 1.500 millones de turistas internacionales, lo que suponen 54 millones más que el dato de 2018.

El crecimiento del sector turístico internacional sigue superando el de la economía mundial: 3,8% frente al 3,0% respectivamente.

Oriente Medio (8%) y Asia-Pacífico (5%) lideraron el crecimiento. Las llegadas internacionales a África y Europa (ambas 4%) crecieron en línea con el promedio mundial, mientras que América (2%) experimentó un aumento más moderado.

Por subregiones, el norte de África (9%), el sur y sudeste asiático (ambos 8%), mostraron el mayor crecimiento, seguidos de Europa meridional y mediterránea y el Caribe (ambos 5%).

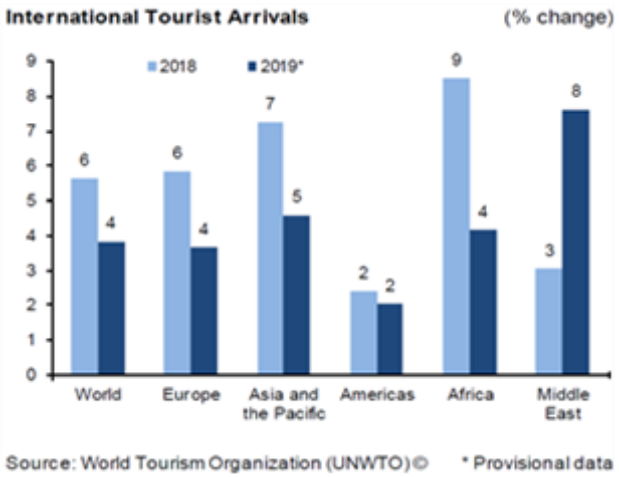


Gráfico 4.1. Llegada de turistas internacionales por regiones en los años 2018 y 2019

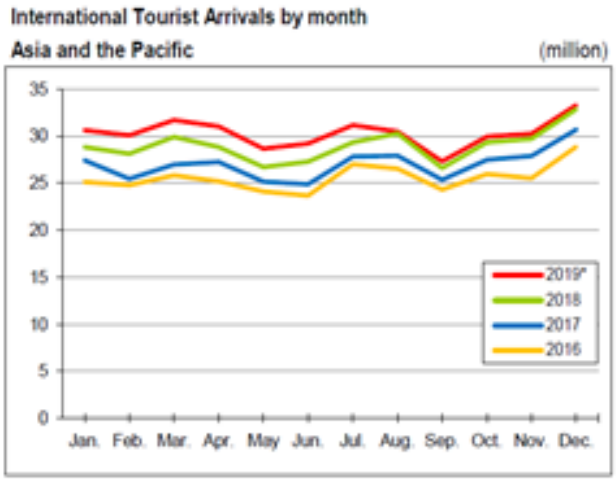


Gráfico 4.2. Llegada de turistas internacionales en los últimos 4 años en la región Asia – Pacífico, por meses

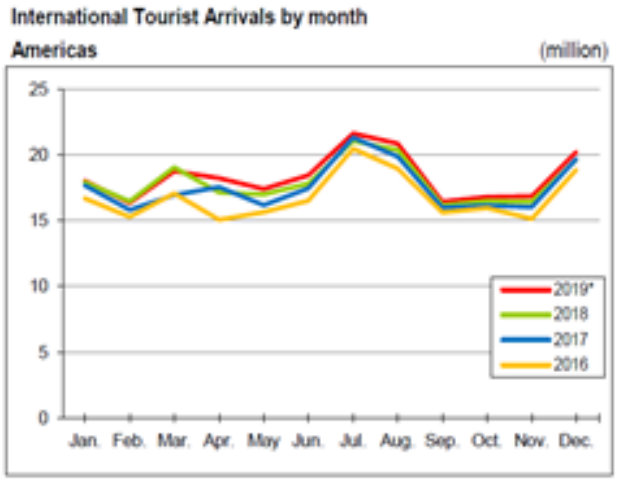


Gráfico 4.3. Llegada de turistas internacionales en los últimos 4 años en América, por meses

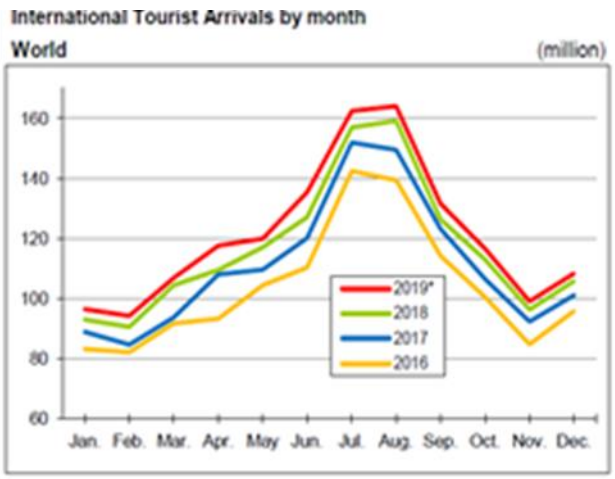


Gráfico 4.4. Llegada de turistas internacionales en los últimos 4 años en el mundo, por meses

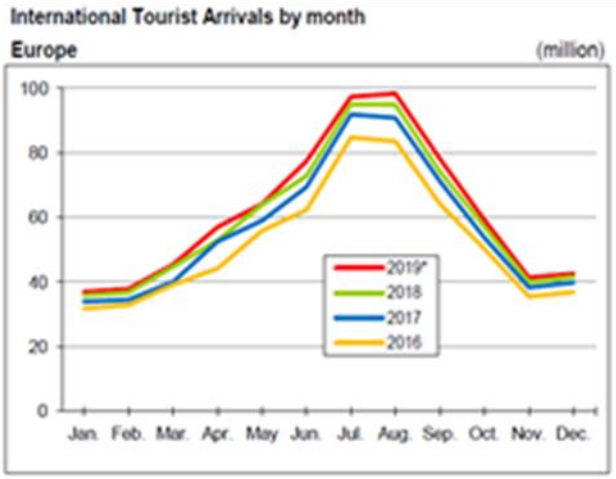


Gráfico 4.5. Llegada de turistas internacionales en los últimos 4 años en Europa, por meses

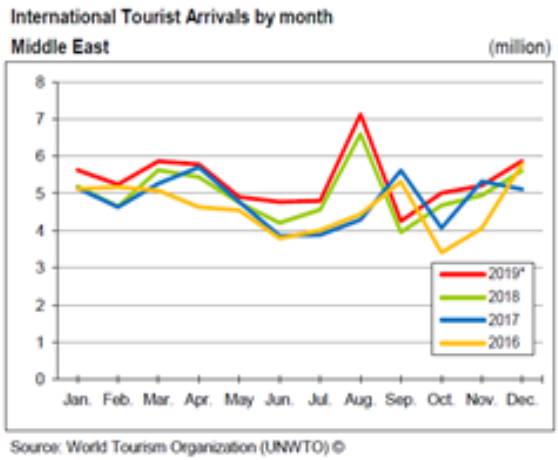


Gráfico 4.6. Llegada de turistas internacionales en los últimos 4 años en el Medio Oriente, por meses

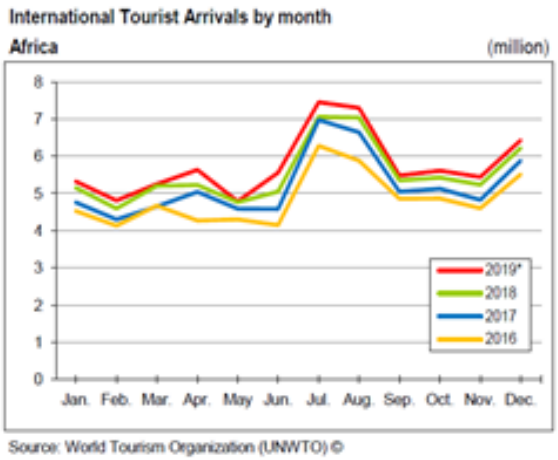


Gráfico 4.7. Llegada de turistas internacionales en los últimos 4 años en África, por meses

El tráfico internacional de pasajeros aéreos, medido en ingresos por pasajero, tuvo un comportamiento similar al patrón de las llegadas internacionales, con un aumento del 4% hasta noviembre de 2019, según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA). Todas las regiones contribuyeron a este resultado.

Los últimos datos obtenidos en octubre de 2019 reflejan principalmente una mejora en una serie de mercados emergentes en América Latina, Medio Oriente y Europa. Sin embargo, la incertidumbre sobre las perspectivas de varios de estos países y la desaceleración prevista en China y Estados Unidos, arrojan una previsión a la baja, con un ritmo mucho más moderado de la actividad global.

Los datos obtenidos en cuento al crecimiento del negocio por países señalan un aumento en la mayoría de las regiones, aunque los resultados son desiguales y ligeramente menores que en 2018. En el pódium del Top Ten de los mejores destinos del mundo figuran Australia (9%), Japón (7%) e Italia (6%). Le siguen Francia, Tailandia y España que vieron un incremento de la facturación, mientras que el crecimiento fue plano en Alemania, el Estados Unidos y Macao (China). Los ingresos disminuyeron en el Reino Unido.

Los destinos mediterráneos están entre los protagonistas más fuertes en este período, incluida Italia, Portugal, Grecia y Turquía (sur y Europa mediterránea), Egipto y Líbano (Oriente Medio) y Túnez (África del Norte), que registró resultados particularmente fuertes (41%), Egipto (20% hasta junio) y Turquía (16%) todos en su tercer año de recuperación después de la caída de 2016, así como Grecia (13%). Estas son destinos relativamente más asequibles que algunos competidores en la región.

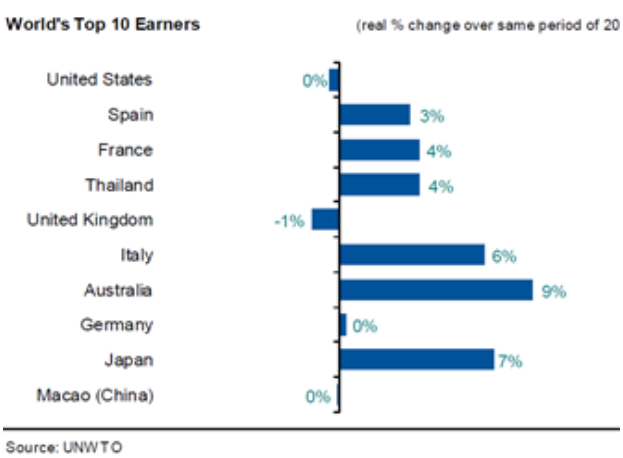


Gráfico 4.8. Crecimiento de la facturación en 2019, de los 10 países que más ingresos obtienen del turismo respecto a 2018

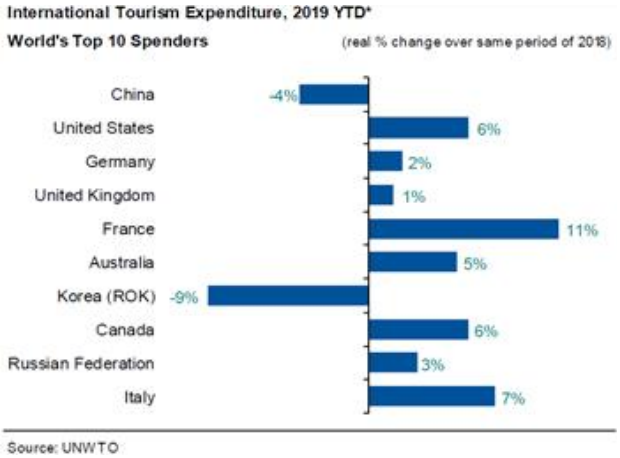


Gráfico 4.9. Variación del gasto del turismo internacional en 2019, en los 10 países que más ingresos obtienen del turismo

Un estudio de Booking.com de octubre de 2019, realizado sobre una muestra de 22.000 viajeros de 29 mercados y la información aportada por más de 180 millones de comentarios de clientes verificados, revela las siguientes tendencias para 2020 (sin tener en cuenta el impacto de la covid):

- El 54% de los viajeros internacionales están dispuestos a viajar a destinos secundarios, menos masificados y el 51%, estaría dispuesto a modificar su destino original, menos conocido pero similar, para reducir su impacto medioambiental. Además, al 60% de los viajeros les resultaría útil una herramienta (app/web) que les recomendara destinos en los que un aumento del turismo significara el desarrollo de comunidades locales.
- En 2020 los viajeros globales dejarán en manos de la tecnología la toma de decisiones clave en el proceso de configuración de un viaje, tanto en la elección de destinos, como las actividades que realizar. El 59% espera que la tecnología les sorprenda con alguna novedad para 2020. El 46% usará una aplicación que les resulte fácil de manejar y ahorre tiempo mientras viajan. El 44% de los viajeros piensan usar una app para organizar de antemano las actividades y tenerlo todo en un solo lugar.
- Se impone el Slo-Mo (viajar más lento) sobre el FOMO (miedo a perderse algo por sus siglas en inglés). El 48% de los viajeros piensan en medios de transporte más lentos para reducir su impacto medioambiental. El 61% piensan en elegir un camino más largo para disfrutar del trayecto, de hecho, al 57% no le importaría tardar más en llegar a su destino eligiendo un transporte único y al 64% le gustaría viajar en un medio que le transportara al pasado.
- Los turistas buscarán aprovechar mejor el tiempo durante sus vacaciones y vivir más y mejores experiencias. El 54% de los viajeros seleccionará un destino largo que les permita realizar la mayoría de las actividades en las que están interesados y el 62% buscarán que su destino contenga todas esas actividades en un entorno cercano para ahorrar tiempo.
- Las mascotas pasan a ocupar una posición importante en la toma de decisiones a la hora de elegir el destino, de hecho, el 42% de las personas que tiene mascota elegirán su destino en función de esto y el 49% estarían dispuestos a pagar más por un alojamiento que admita mascotas.
- El 2020 será un año para escapadas de mayores y pequeños. El 72% de los abuelos se sienten más jóvenes cuidando de sus nietos y el 71% considera que sus hijos necesitan más tiempo para ellos solos, lo que fomentará las escapadas de abuelos y nietos.
- La oferta culinaria es otro de los factores más influyentes a la hora de elegir el destino. El 71% de los viajeros globales consideran importante consumir productos de la zona durante su estancia en las vacaciones.
- La gente considera la edad de jubilación como una etapa importante para hacer viajes, de esta manera, el 47% piensa en dar rienda suelta a su faceta viajera una vez se jubile. El 19% de los jubilados piensan darse un año sabático, algo que el 52% de la gente piensa que se puede hacer a cualquier edad.

Otro estudio de Booking.com referido al turismo sostenible, reveló que el 72% de la comunidad global considera que se debe actuar ya para preservar el planeta a futuras generaciones. Esta idea se afianza con mayor fuerza en el rango de edad de 46 a 55 años.

En línea con estos datos, el estudio habla de que el 73% de la comunidad viajera, elegirá al menos un alojamiento amigable con el medio ambiente durante el presente año. Además, el 70% afirma que este tipo de alojamientos supone un aliciente añadido a la hora de su elección. Sin embargo, el 72% de la comunidad viajera indica que no conoce de la existencia de etiquetas que indiquen alojamientos sostenibles, mientras que el 37%, considera importante estandarizar esta cuestión. El sentimiento de pensar que se está contribuyendo de forma positiva con el medio ambiente, alojándote en este tipo de hospedajes, tiene un seguimiento del 62% entre la comunidad viajera internacional.

La industria tiene varios puntos de mejora como nos indican otros datos arrojados por el informe de turismo sostenible. Por ejemplo, el 37% no sabe cómo hacer que su viaje sea más ecológico. Para el 34%, aunque hay opciones para viajar de forma más sostenible, las demás opciones suelen ser más atractivas.

Un 36%, sostiene que no tiene el presupuesto para afrontar el sobrecoste de viajar de forma sostenible.

El 34% manifestó que su plan de viaje tiene limitaciones a la hora de elegir opciones amigables con el medio ambiente. En este sentido, el 50% no sabe qué puede hacer para viajar de forma más sostenible. El 71% considera que las empresas de turismo deberían tener una mayor oferta en turismo ecológico y el 46% admite que le resulta más difícil encontrar opciones sostenibles durante sus vacaciones que en su día a día. Por otro lado, el 31% piensa que sus vacaciones no es momento para pensar en la sostenibilidad.

El estudio realizado por Booking.com indica que la comunidad viajera sería más proactiva en hacer sus viajes sostenibles su tuviera alguna ventaja económica, como por ejemplo deducciones fiscales. En este sentido, un 46% lo tendría en cuenta a la hora de buscar alojamiento.

En cuanto a las actividades en los destinos, un 52% reconoce haber modificado sus comportamientos para bien del medio ambiente como es, por ejemplo, caminar o ir en bici para evitar transportes contaminantes.

Al 68% de los encuestados les gustaría que sus gastos de viaje recayeran en las comunidades locales.

El 41% espera que las compañías de la industria turística les puedan dar consejos acerca de cómo viajar de forma más sostenible y el 56% expresó que, si hubiera alguna opción para compensar su huella de carbono en el alojamiento de sus vacaciones, lo harían.

En los últimos años surge con fuerza desde Suecia un movimiento llamado *flygskam* (vergüenza por volar) y *tågskryt* (alarde de trenes), que pretender remover la conciencia social acerca de la sostenibilidad del cada vez más intenso tráfico aéreo en el planeta.

Actualmente, los viajes aéreos se consideran responsables de casi el 3% de las emisiones mundiales de carbono. Si no se controla, las emisiones crecerán junto con el tráfico de pasajeros de las aerolíneas, que se espera que crezca a un ritmo de 3,5% por año hasta 2036, llegando a 8.200 millones de pasajeros para ese año.

El sentimiento antiaéreo parece haber germinado también en América. Un proyecto de ley de Green New Deal propuso que Estados Unidos construya ferrocarriles de alta velocidad a una escala donde el transporte aéreo deje de ser necesario.

Determinados países han realizado una apuesta muy clara por el turismo sostenible, como es el caso de Eslovenia, Holanda y Portugal, quienes han obtenido el reconocimiento en los Best of Top 100 Destination Awards at ITB 2019.

Una vez vistas las tendencias de los turistas internacionales en cuento a sus preferencias según destinos, forma de desplazarse, tipologías de viaje, actividades e inquietudes sociales y medioambientales, veamos ahora las tendencias en la búsqueda de los destinos y la planificación de los viajes.

Un estudio de Google en colaboración con Greenberg, Inc. realizado sobre una muestra poblacional del Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Alemania, determina que a pesar de que las búsquedas de reservas de alojamientos y transporte aéreo dejó atrás a las de tours y actividades, estas vienen experimentando un crecimiento muy significativo, de manera que en las 12 semanas previas a un viaje, hay 3 veces más búsquedas de experiencias, que búsquedas de hoteles, y 8 veces más que búsquedas aéreas. Además, si bien las reservas de hotel, avión y automóvil alcanzan su punto máximo seis semanas antes de un viaje, el estudio descubrió que las búsquedas de experiencia permanecen estables durante las 12 semanas previas al viaje.

También se observa que los viajeros recurren cada vez más a videos para investigar qué van a obtener antes de comprar. Marcas como Expedia suben regularmente contenido de video para captar la atención de los usuarios.

La investigación también reveló algunas diferencias interesantes entre los tipos de viajeros. En este sentido, los viajeros que reservan sus actividades antes de su viaje gastan un 47% más en alojamiento y un

81% más en transporte que aquellos que esperan a reservar en el destino. Sin embargo, casi la mitad de las reservas de experiencias, el 48%, ocurren una vez que los viajeros llegan a su destino. Además, la mayoría de esas búsquedas en el destino se realizan en dispositivos móviles. Greenberg analizó el comportamiento online de más de mil viajeros y descubrió que las búsquedas de actividades se realizan a través de dispositivos en los tres meses anteriores a un viaje, pero cambian significativamente (54%) a móvil cuando los viajeros están en el destino.

El sector hotelero, las aerolíneas y los cruceros han sufrido un tremendo impacto en las últimas semanas a causa de la propagación del coronavirus. ¿Cómo puede esto afectar a las startups enfocadas al sector turístico?

Las cancelaciones de los viajes llegan en un momento particularmente difícil para los inversores, que invirtieron sumas récord el año pasado. Según los datos de Crunchbase, poco más de 500 empresas a nivel mundial y sectores relacionados con los viajes, obtuvieron financiación a través de rondas en la etapa de crecimiento en el último año, obteniendo más de 7.700 millones de dólares.

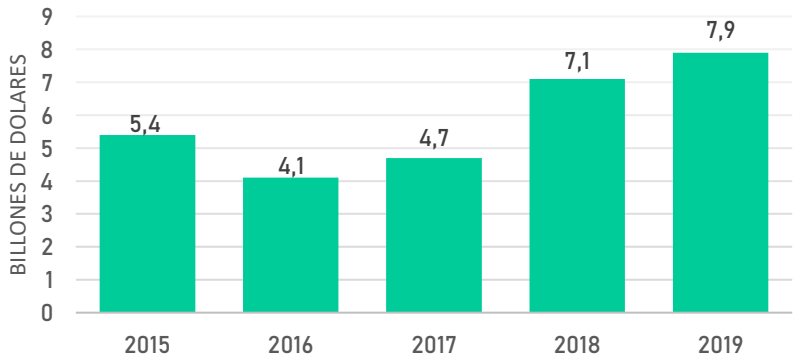


Gráfico 4.10. Financiación global obtenida por startups en el sector turismo

En general, los datos de financiación muestran las plataformas de reserva y las nuevas marcas de alojamiento como dos categorías dentro del sector que generaron la mayor parte de las grandes rondas. Ambas son áreas muy afectadas por los recortes relacionados con el coronavirus.

Un área más pequeña en la que los inversores han apostado y que podría tener un rendimiento superior en el entorno actual, es el alojamiento en lugares remotos. En un mundo donde se incremente el valor de la salud pública, mantenerse alejado de las multitudes es algo a tener en cuenta a la hora de escoger tu destino en lugares no masificados.

4.2.1.1. Conclusiones tras el análisis del arte y tendencias del sector

A la vista de la investigación del estado del arte y las tendencias, queda claro que nos encontramos un mercado enormemente atomizado, que mantiene un crecimiento sostenible desde el año 2016 con el fin de la crisis financiera, pero que, sin embargo, es muy sensible a los ciclos económicos, tal y como hemos podido comprobar con la crisis de la Covid-19. Las barreras de entrada en este escenario son bajas y por lo tanto es un aspecto positivo para una startup en sus inicios, aunque de igual manera, significará un problema en el caso de no lograr la diferenciación respecto a los competidores.

La irrupción de determinadas plataformas tecnológicas ha supuesto un cambio muy importante en el comportamiento de los viajeros en los últimos años, especialmente en lo que se refiere a la búsqueda de alojamientos, transporte e información de los destinos turísticos. Los negocios están tremendamente expuestos a la opinión de sus clientes y cada reseña cobra una importancia capital por su visibilidad para los usuarios de las plataformas. En este sentido, nuestra propuesta viene a cubrir una parte del “dolor” que las principales plataformas que hay en este momento en el mercado, no han solucionado.

En los últimos años se está produciendo una transformación en la sociedad que tiene que ver con una mayor sensibilidad con las zonas del planeta más deprimidas y hacia un mayor respeto por el medio ambiente. El turismo es una actividad que hasta ahora no ha integrado ninguna de estas crecientes tendencias, por lo que existe una gran oportunidad de posicionarse como referente en este aspecto.

4.3. Covid-19

¿Viajar o no viajar? ¿Qué restricciones habrá en el país destino?... Sin duda estas son unas de las principales preguntas de millones de viajeros en todo el mundo debido a la situación actual en la que nos encontramos tras la pandemia que estamos padeciendo.

A principios de marzo de 2020 se iniciaba una de las mayores crisis a la que el sector del Turismo va a tener que hacer frente. Todas las restricciones que se han ido imponiendo han hecho que durante los meses de marzo a mayo los viajes a través de países se vieran paralizados. Por lo tanto, todos aquellos viajes que estaban previstos para dichos meses se tuvieron que ver cancelados. Esto hizo que varias aerolíneas, sufrieran un efecto de no poder sobrevivir al igual que varios negocios pequeños como grandes de la Hostelería.

Es por ello, que con esta crisis al igual que con anteriores crisis (11s, crisis del 2008-2012…etc.) el sector se vio muy afectado, sin embargo, con el paso del tiempo y en un tiempo récord se recuperaron e incluso se superaron cifras pasadas. Sin embargo, nos encontramos ante un nuevo paradigma.

Después del 11-S, la obsesión por la seguridad cambió para siempre el transporte aéreo [4]. Las compañías aéreas reconocen que transitar por un aeropuerto se ha convertido en una experiencia desagradable.

OMT: "A pesar de todo, la gente viaja más"

El turismo ha continuado creciendo a un ritmo vertiginoso. Si en el año 2000 se contabilizaron 674 millones de turistas internacionales, el año 2010 se cerró con 940 millones. Amadeus publicaba recientemente un estudio [5] donde tras realizar una encuesta a más de 5.500 personas, sacaba la conclusión que los viajeros están deseando poder viajar una vez finalice esta pandemia.

Casi el 40% de los encuestado asegura que volverá a viajar de forma inmediata. Viajes más breves en cuanto a su duración, pero más frecuentes. Es decir, viajamos más pero menos tiempo.

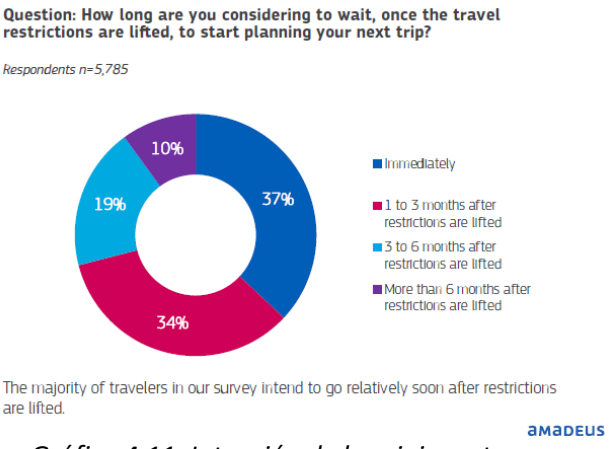


Gráfico 4.11. Intención de los viajeros tras las restricciones

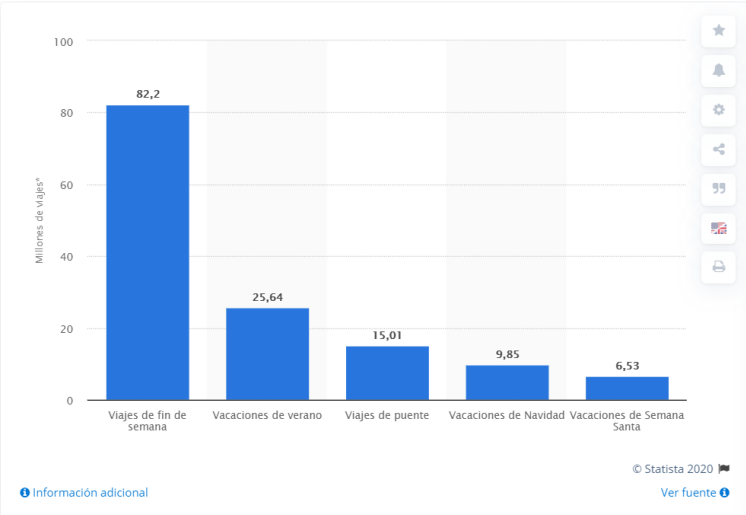


Gráfico 4.12. Cantidad de viajes por periodos vacacionales

Está cambiando la forma de decisión. Ahora ya no pensamos 'quiero ir a Berlín', sino 'he encontrado un billete muy barato a Berlín, nos vamos el fin de semana.

A medida que los viajeros comienzan a reanudar su planificación de viajes, ahora se enfrentan a un nuevo paradigma en la toma de decisiones. ¿En qué condiciones volarán, viajarán o conducirán?

		GEN Z	GEN Y	GEN X	BABY BOOMERS
DOMESTIC		63%	64%	57%	50%
		66%	67%	66%	60%
		70%	51%	46%	44%
		53%	49%	41%	34%
TRANSCONTINENTAL		68%	67%	66%	59%
		64%	65%	65%	60%
		43%	30%	23%	19%
		47%	42%	42%	33%
INTERNATIONAL		74%	75%	73%	73%
		66%	68%	69%	67%
		45%	44%	44%	38%

Tabla 4.12. Predisposición a viajar por generaciones y tipo de viaje

En dicha encuesta podemos ver como las Generaciones "Y" y "Z" son las generaciones más animada a poder viajar una vez finalice esta crisis. Para este nuevo futuro que nos espera, los desafíos de COVID-19 están haciendo que millones de personas en todo el mundo confíen más que nunca en la tecnología para obtener consejos, conexión y ayuda.

El equilibrio entre el tacto humano y la tecnología sigue difuminándose. Lo que más importa es la calidad y el momento de las interacciones a lo largo del proceso de compra. ¿Cuál es el papel del agente, agencias de Viaje, Hoteles…etc. en un futuro de recuperación?

Está crisis hace que muchas tiendas físicas de viajes estén cerrando por lo que el aspecto tecnológico cogerá una mayor fuerza. Los viajeros cuando son preguntados por cómo y dónde pueden recibir una mejor ayuda en su experiencia de viaje, seguimos observando una fuerte expectativa de recomendaciones o apoyo en alguna etapa del viaje. A medida que la industria de viajes se prepara para entrar en la siguiente fase, existe una necesidad creciente de demostrar claramente el valor tangible de las recomendaciones y el apoyo de los agentes.

El Gobierno de España, tras la crisis quiere impulsar el Turismo Sostenible y por ello ha anunciado un plan de impulso. Y para ello quiere aprovechar para impulsar el aspecto tecnológico de dicho sector. Un ejemplo claro es el **Nuevo Plan "España Digital 2025"**, en cuya medida 36 del eje 7 menciona la importancia de la transformación del sector turístico.

En los próximos meses nos enfrentaremos a nuevas fases de COVID-19. En algunas partes del mundo, las señales de viajes de placer han emergido lentamente durante el verano en lugares donde los parques naturales, las playas y los espacios al aire libre son accesibles de manera segura y están respaldados por medidas de prueba y rastreo. Los gobiernos están evaluando cómo gestionar mejor sus restricciones de viaje en un entorno de salud mundial muy dinámico y sin precedentes.

Por lo tanto, los viajeros están tratando de encontrar su camino y aprovechar al máximo lo que pueden para satisfacer sus necesidades de vacaciones.

Travel in
05
ANÁLISIS DEL MERCADO

5. Análisis del mercado

5.1. PAM, TAM, SAM Y SOM

5.1.1. Potential Available Market (PAM)

La tendencia internacional en lo que a número de viajes por cualquier motivo se refiere está creciendo de manera muy notable. Así lo recogen los datos de la Organización Mundial de Turismo (UNTWO), que reportó en 2018 cifras récord de 1.400 millones de turistas:

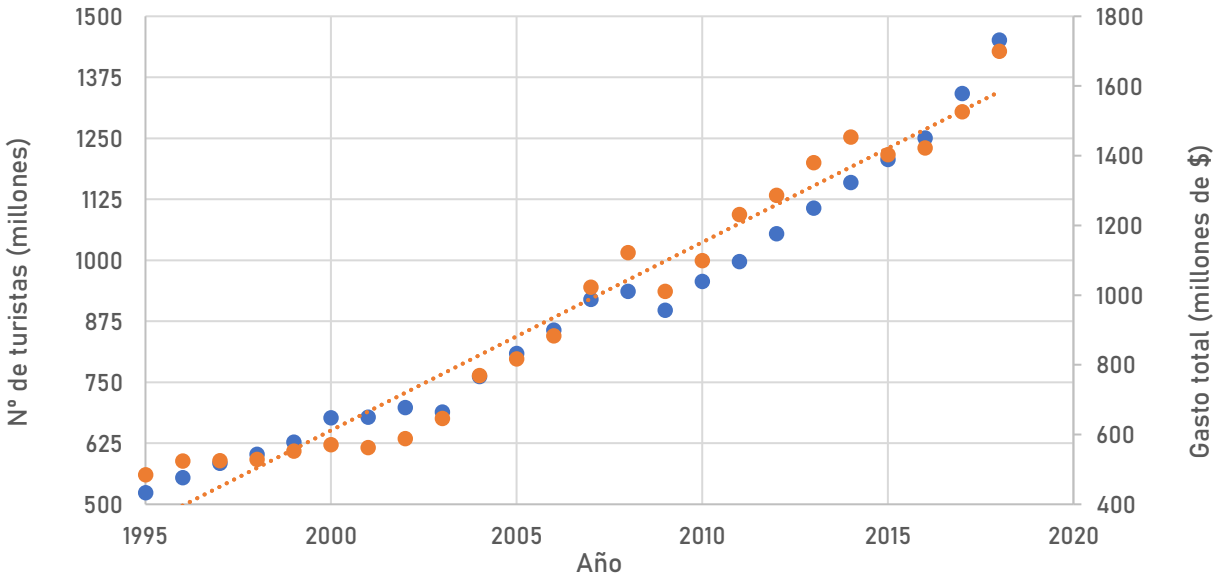


Gráfico 5.1. Evolución del número de turistas a nivel mundial y gasto total. [6]

Es por ello por lo que creemos sensato asumir estas cifras como nuestro Mercado potencial disponible.

5.1.2. Total Addressable Market (Mercado Total Direccionable)

De los resultados obtenidos en la encuesta realizada y de los publicados en un estudio [7] se infiere que el rango de edad más proclive al uso de aplicaciones del tipo economía colaborativa es el situado entre los 18 y los 55 años. Dentro de éste, el sector millenial es el más alcanzable en lo que al uso de las aplicaciones para viajar se refiere. Ya en 2017 prácticamente la mitad de estos usuarios declaraban usar el móvil como dispositivo de búsqueda de alojamiento, cifra que ha ido en aumento. Este segmento poblacional además se espera que en 2020 concentre un volumen de negocio de 400.000 millones de dólares promovido por 370 millones de viajeros, y para 2025 represente la mitad de los viajes realizados [7].

5.1.3. Served Available Market (Mercado Disponible Servido)

En este apartado, hemos considerado adecuado reducir el espectro al mercado alcanzable en nuestro país, por facilidad de acceso (idioma, posicionamiento y divulgación). Más concretamente, a los jóvenes, siempre y cuando sean mayores de edad, y en especial a los *millenials*. La población en el rango de edad de los 18 a los 35 años en España es de 9,2 millones de personas (a 1 de julio de 2019, datos del INE).

Según el INE, en 2017 los españoles realizaron 193,7 millones de viajes, de los cuales 17,28 lo fueron al extranjero. De este número, el 58,8 % de los viajes lo serían con motivos de ocio, o lo que es lo mismo 10,16 millones de desplazamientos.

En 2017 y también según el INE, de la totalidad de los viajes de los españoles, los correspondientes a los que realizó la población de 15 a 34 años al extranjero supusieron el 13,8%. Si se asume este porcentaje también para el segmento comprendido entre los 18 y los 35 años, arrojaría un total de 15,8 millones de viajes

aproximadamente. Tomando un porcentaje similar en cuanto a la finalidad del viaje, 9,3 millones de viajes serían los emprendidos por el público objetivo con motivos de ocio.

Debido a su mayor grado de independencia económica, se focalizará la propuesta sobre el público mayor de 25 años, hasta los 35. Con ellos reducimos aproximadamente en dos terceras partes el mercado disponible.

5.1.4. Market Serviceable and Obtainable (Mercado Obtenible)

Según diversas fuentes [7] [8], la tendencia creciente en el mercado al que nos dirigimos es la de tener experiencias distintas, auténticas (69 % de los millenials), que tengan contacto con la cultura local (55%) y a su vez reduzcan la masificación (54%), haciendo que el viaje tenga también un propósito.

Además, según una de estas mismas fuentes, al 60% de los viajeros les gustaría tener acceso a un servicio digital que les proporcionase ideas para visitar destinos donde su viaje impactase positivamente en la comunidad receptora.

Sin embargo, la adopción de estos porcentajes creemos que redundaría en un resultado muy optimista, por lo que hemos decidido usar de nuevo como métrica el número de resultados que una búsqueda de Google nos reporta. Para ello se ha acompañado la palabra viajes de diferentes opciones.

Además, se ha comparado con la búsqueda de la mera palabra viajes, que devuelve 1.350 millones de resultados, lo que se encuentra en el mismo orden de magnitud que la suma de todas las opciones exploradas.

Búsquedas	Número de resultados	% Sobre el total
Pareja	266 M	14,4%
Amigos	228M	14,5%
Sostenibles	42,6 M	2,7%
Deportivos	295 M	18,7%
Raros	17 M	1,1%
De influencers	16,7 M	1,1%
Diferentes	446 M	28,3%
Exclusivos	51,8 M	3,3%
Top	250 M	15,9%
Total	1574 M	

Tabla 5.1. Resultados de búsqueda de la palabra "viajes" por tipo.

Tras este último filtro, el público objetivo para el año de lanzamiento al que debemos dirigirnos será de aproximadamente 167.000 personas.

En la siguiente figura se recoge el resumen de estos apartados:

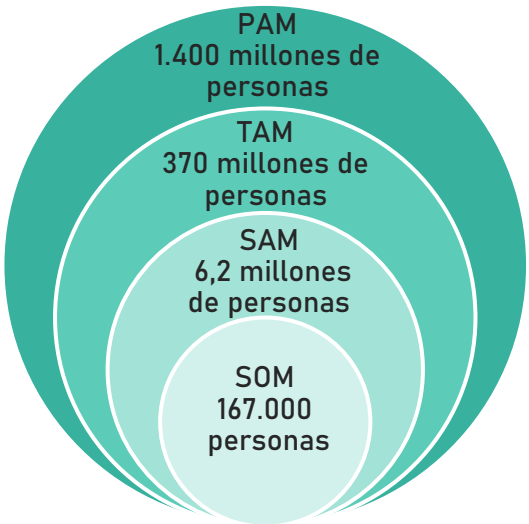


Ilustración 5.2. PAM TAM SAM y SOM para usuarios

5.2. Estudio de los Usuarios

Dado que en el apartado anterior ya se presentan datos correspondientes a las diferentes magnitudes de mercado, en este nos limitaremos a profundizar en el comportamiento de aquellos que se encuentran en el primer segmento de interés.

Según los datos que recoge el I Estudio sobre el perfil del viajero [9], el tiempo que dedican los españoles de entre 19 y 24 años a viajar es de 11 días al año, gastando en el lugar de destino de media 420 €. Por su parte, los de 25 a 34 reducen este tiempo hasta los 8 días, pero es el segundo segmento de edad que más dinero deja en su viaje, con 570 € de media.

Resulta muy llamativo el dato de los viajes que se cancelan o no se llegan a realizar en España por motivos ambientales: el 17 % de las cancelaciones se atribuyen a esta razón [10].

El 62% de estas cancelaciones las realizan viajeros que pertenecen a la generación Z o millenial, precisamente nuestro público objetivo, lo que muestra su mayor concienciación en este problema. A su vez, estos viajeros son más proclives al transporte en tren, sabedores de su menor impacto ambiental. Es aquí donde entra el movimiento Flygskam o vergüenza de volar, que pretende cambiar la manera de trasladarse a un destino.

Otra de las muestras de esta visión es la predisposición a hacer ciertos sacrificios, sin dejar de viajar, para a través del turismo, contribuir con el desarrollo de una zona afectada por una catástrofe. Así lo expresan el 38% de los viajeros españoles. Este efecto del turismo como catalizador en la recuperación de una zona se pone de manifiesto en la proporción de viajeros dispuestos a hacer pequeños sacrificios tales como trayectos más largos o encontrar ciertas atracciones turísticas cerradas si son conscientes de que eso redunda en su regeneración [11].

Por otro lado, se encuentran las dificultades que confiesan encontrar los usuarios a la hora de realizar un viaje sostenible, o simplemente de minimizar el impacto del que realizan:

Problemática	% de encuestados que están de acuerdo con la afirmación	
	a nivel global	en España
No sé cómo hacer que mi viaje sea más sostenible	37%	34%
Si bien veo opciones para viajar de forma más sostenible, las otras suelen resultar más atractivas	34%	30%
No puedo permitirme el gasto adicional que supone viajar de forma sostenible	36%	39%
Mi agenda me limita a la hora de tomar decisiones sostenibles	34%	33%
Los destinos sostenibles me atraen menos que otros	34%	30%
Sé qué puedo hacer para viajar de forma más sostenible	50%	50%

Tabla 5.1. Problemas enfrentados por los usuarios para hacer un viaje sostenible [8]

5.3. Stakeholders

Este apartado se dedicará a la identificación de todos los agentes intervinientes en el plan de negocio, señalando las claves de cada uno, así como su encaje competitivo en la idea de negocio y su posicionamiento en el mercado, medido según su fortaleza, capacidad de negociación y decisión.

Agente	Positivo	Negativo
Blogueros	Colaboradores esenciales al inicio. Permitirán dotar de contenido de alcance a la plataforma.	Integración de formatos y contenidos heterogéneos. Reticencia a la cooperación.
Influencers	Pueden potenciar el crecimiento de la app, incluso de manera fortuita. Permiten llegar a un público muy específico	Sus credenciales pueden ser muy elevadas si lo es su alcance y repercusión
Medios de transporte	Pueden representar una parte relevante de la propuesta sostenible: medios alternativos en destino, tren, aviones más eficientes para el trayecto principal	El transporte en sí tiene un impacto importante en la contaminación. Multitud de opciones en destino, difícil equilibrio y sacrificio tiempo-sostenibilidad
Agencias de viaje y alojamientos	Experiencia y contactos "a pie de campo" Se les abre la puerta a un mercado amplio Especialización en ámbitos concretos	Requiere una investigación profunda para conocer cuáles han de ser elegidas, por su escasa o nula presencia en la red.
Sitios web reservas	Fuente de monetización. Portales reputados que ofrecen confianza. Amplio abanico de posibilidades: Vuelos, alojamientos, actividades, seguros...	Casi nulo poder de negociación. Programación requerida para incorporar todos los formatos de reservas
Usuarios	A futuro serán la fuente principal de contenido. La "inteligencia colectiva" será la mejor baza que otorgue confiabilidad en la experiencia del propio usuario.	Amplia red necesaria para generar y validar el contenido Necesidad de filtrar las propuestas para alinearlas con la finalidad de la app
apps de viajes	De su estudio se podrán extraer conclusiones: volúmenes, tendencias, funcionalidades, intereses del público	Gran número de rivales. Escasas barreras para copiar la propuesta
Inversores	Posibilitarán el crecimiento de la compañía Interesados principalmente en resultados. La alineación con los ODS puede facilitar su incorporación	No aparecerán hasta una fase más adelantada, con objetivos de crecimiento y rentabilidad muy elevados
Agencias de publicidad	Conocimiento para la promoción y posicionamiento de la app	Recursos a dedicar al inicio, cuando se carece de ellos
Estados	El sector turístico es una gran fuente de ingresos para muchos países. La visión sostenible y de apoyo al destino hace más atractiva si cabe la propuesta. Países como Estonia facilitan enormemente la actividad empresarial (e-citizen)	Requisitos fiscales, constitutivos, administrativos (de cara a la empresa) Requisitos fronterizos, documentación (de cara al viajero)
ONGs y asociaciones locales	Matiz diferenciador. Contribución directa con acciones en destino	Fiabilidad en el impacto real según el destino

Tabla 5.2. Stakeholders. Implicación en el negocio.

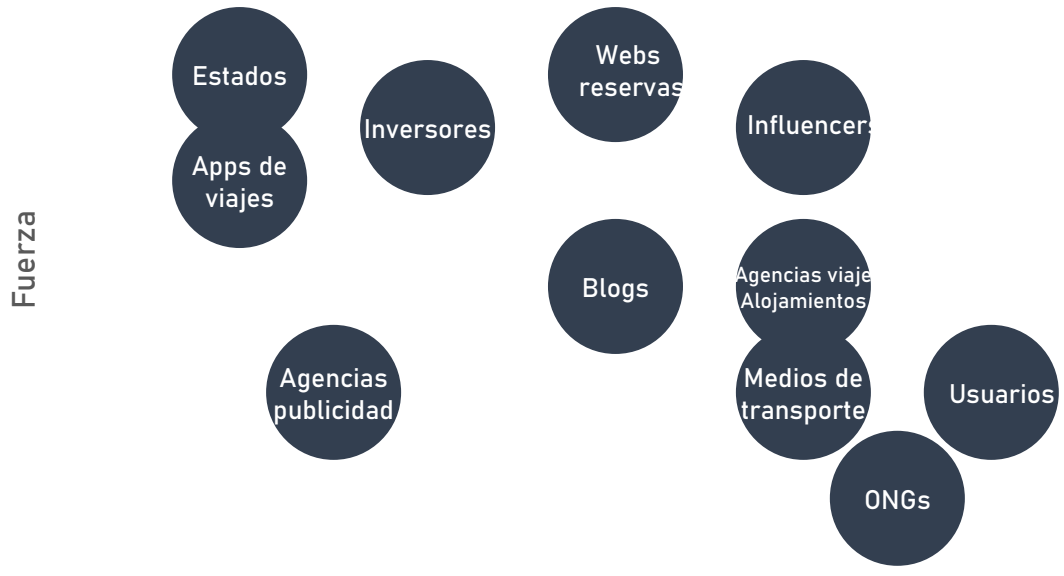


Gráfico 5.1. Stakeholders. Matriz de ponderación

5.4. Competencia

El ecosistema de apps útiles para viajar es muy amplio, ya que engloba funcionalidades muy diversas. En marzo de 2020, los datos del repositorio de apps Google Play muestran que la categoría "Viajes y Guías" es la 11º más popular y la categoría "Mapas y navegación" es la 22º más popular.

5.4.1. Análisis De Los Competidores Actuales

Tras una investigación exhaustiva, se han identificado los competidores que más se acercan a la idea de negocio planteada en Travel-in. Se describen a continuación:

- **Treya:** *Indonesia. >10.000 descargas. 2017. Valoración: 4,7 - 159 valoraciones.*
  La propuesta de Treya consiste en proponer itinerarios de influencers de viajes. La app es intuitiva, aunque tiene fallos que hacen que se reinicie. Cuenta con solo 27 influencers, muy centrados en Asia, habiendo destinos claves que no están, lo que hace que decepcione. Monetizan vendiendo viajes organizados por Indonesia. Web funcional.
- **Visitacity:** *>1.000.000 descargas. 2015. Valoración: 4,6 - 12.718 valoraciones.*
  Ofrece varios itinerarios para visitar ciudades. Según la ciudad, te propone de 1 a n días. También desde la ciudad te ofrece excursiones a sitios de alrededor. Venden actividades y excursiones. Las excursiones vendidas se integran en la app. Las ciudades de las que no tienen itinerario ofrecen excursiones de los partners. Web funcional.
- **Funliday:** *Japón. >100.000 descargas. 2016. Valoración: 4,65 - 1.492 valoraciones.*
  Permite crear itinerarios y compartirlos en grupo. Itinerarios ya creados, pero solo en japonés. Aparentemente no monetizan, ni venden nada ni tienen anuncios.
- **TripIt:** *EE.UU. >5.000.000 descargas. 2006. Valoración: 4,39 - 57.138 valoraciones.*
  Permite crear itinerario y compartirlo en Grupo. Los eventos en los itinerarios hay que introducirlos a mano. Permite incluir en tu itinerario eventos automáticamente desde el correo. app con diseño poco cuidado y poco útil. Es más práctica la web que la app.
- **Lambus:** *Alemania. >10.000 descargas. 2019. Valoración: 4,4 - 253 valoraciones.*
  Permite crear itinerario y compartirlo en Grupo. Incluye herramientas sencillas para organizar el viaje en grupo. La funcionalidad Lambus Explorer te propone itinerarios que puedes copiar. Monetiza vendiendo excursiones de Getyourguide.com (accede a su web desde dentro de la app). Sin anuncios. No hay versión PRO. La web solo promociona la app.
- **Traveler Buddy:** *EE.UU. >100.000 descargas. 2017. Valoración: 4,43 - 2.473 valoraciones.*
  Permite tener el itinerario básico en modo agenda. La función más interesante es que proporciona requisitos para cada país (pasaporte, visas, vacunas, aduanas…). Opción PRO con pago recurrente (mensual o anual) con información de vuelos en tiempo real.
- **Roadtrippers:** *EE.UU. >100.000 descargas. 2013. Valoración: 4,65 - 1.492 valoraciones.*
  Propuesta simple pero efectiva. Haz una ruta entre dos destinos y te recomienda puntos de interés entre éstos. Tiene guías que se descargan de forma gratuita creadas por ellos o por otras entidades. Permite reservar hoteles desde la app, que te los sitúa en el mapa. Web funcional.
- **Goaz:** *España. >100.000 descargas. 2015. Valoración: 4,44 - 1.810 valoraciones.*
  Red social de viajes. Cada usuario puede crear sus guías de viaje, que se venden a 0,99 €. Las guías son de calidad variable. También hay guías gratuitas publicadas por ellos mismos. Actúa como red social, ya que permite subir postales, fotografías con un texto debajo. No muestran el número de seguidores, sino la influencia calculada como el resultado de lo que se impacta en el resto de usuarios.

5.4.2. Matriz de Competencia

En la siguiente tabla se muestran los principales competidores y las funcionalidades que implementan en sus plataformas. Se ha añadido Travel-in con las características que consideramos importantes para implementar.

	Propone Itinerarios	Copiar Itinerarios	Itinerarios en mapa	Itinerarios en tabla	Interactuar con usuarios	Gestor de Gastos	Guardar Documentos	Repositorio de Fotos	Almacenar notas	Chat Interno	Uso offline	Info país (visado, salud...)	Información de Divisas	Idiomas
treya	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	EN
visitacity	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	ES EN DE FR
Funliday	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	EN JP
Tripit from Concur	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	EN
Lambus	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	ES EN DE
TRAVELER BUDDY	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓	ES EN DE FR
Roadtrippers	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	EN
goaz	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	ES
Travel-in	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	ES EN

Tabla 5.3. Análisis de la competencia.

5.4.3. Nuevos Entrantes

Como se ha podido ver en la matriz de competencia, cada uno de los competidores implementa diferentes funcionalidades. Identificamos dos tipologías de nuevos entrantes, aquellos completamente nuevos y empresas tecnológicas existentes como Google, TripAdvisor, FourSquare o Booking.

Si un nuevo competidor se quisiera centrar en el contenido, las barreras de entrada que se encontraría son muy elevadas, salvo que sean del segundo grupo y dispongan ya de plataformas tecnológicas, cuyo contenido, haya sido generado por usuarios u obtenido por big data.

Travel-in

06

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6. Análisis Estratégico

6.1. Cinco Fuerzas de Porter

6.1.1. Competencia actual

A pesar de que hay miles de aplicaciones catalogadas como de viajes, apenas hay aplicaciones que cuenten con la esencia de Travel-in e integren todas las funcionalidades y el contenido que proponemos. Lambus parece una competencia real y ya en proceso de implantación. Traveler Buddy está implantada con mercado. El resto de apps, no parecen una amenaza real por cuanto no pretenden dar el mismo servicio que quiere dar Travel-in, al menos de momento.

6.1.2. Nuevos competidores

Como hemos visto y veremos, muchas aplicaciones han intentado implantar soluciones con funcionalidades similares, pero no han conseguido una masa importante. Y la intención que hemos recibido es que es una solución requerida debido al crecimiento de la sociedad sobre la concienciación del ámbito sostenible.

Al tratarse de un modelo relativamente nuevo y con bajos costes de creación, las barreras de entrada son limitadas. Siendo el contenido de los usuarios, y sobre todo las alianzas con los partners lo más difícil de obtener y que, por tanto, donde será más elevada.

6.1.3. Productos sustitutivos

Los usuarios podrán optar por plataformas web como pueden ser Booking, Skyscanner…etc. Sin embargo, el nicho de los usuarios sostenibles no lo tienen explotado.

6.1.4. Poder de negociación de usuarios

El poder de los Usuarios inicialmente es elevado, ya que necesitamos de estos para que Travel-in tenga futuro. Sin embargo, a la hora de negociación los usuarios de forma individual no tienen apenas poder. Por tanto, nuestra intención es dar un servicio de calidad y que cubra sus necesidades, premiando su fidelidad y tratando de ofrecer el mejor servicio de los que se encuentren en el mercado.

6.1.5. Poder de proveedores

Por el contrario, los proveedores los diferenciaremos en dos tipos: blogueros y empresas orientadas al turismo (hoteles, agencias, aerolíneas, alquiler de vehículos...). Las grandes empresas turísticas suelen ofrecer APIs y sistemas de afiliados, con la ventaja de que puedes acceder fácilmente a su contenido, pero el inconveniente de que el poder de negociación es prácticamente nulo.

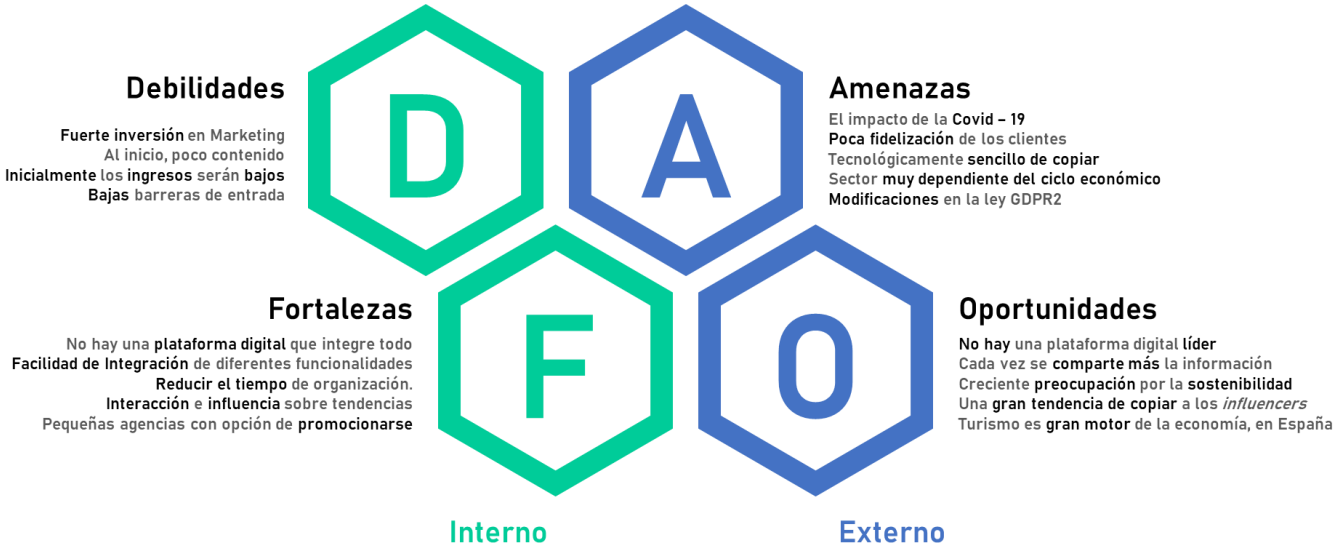
Identificamos dos tipos de blogueros. El primer grupo, formado por aquellos que dispongan de una gran masa en su página web, que serán reticentes a la colaboración inicialmente en caso de que no les aportemos valor. Un segundo grupo formado por blogueros con menos visitas que serán más colaborativos.

Por otro lado, las pequeñas agencias, hoteles o incluso ONG que quieran colaborar con Travel-in no tendrán apenas poder de negociación ya que lo que buscan es ganar visibilidad y condiciones económicas más beneficiosas que las que les dan otras plataformas como Booking.com.

Una vez dispongamos de más usuarios que participen en la plataforma, los blogueros irán perdiendo poder de negociación ya que la competencia será mucho mayor.

6.2. DAFO

Mediante el DAFO analizaremos tanto la situación de la empresa (interna), como la del sector (externa).



6.2.1. Debilidades

- Fuerte inversión en marketing para captación de usuarios.
- Pocos usuarios al inicio, por lo tanto, poco contenido.
- Inicialmente los ingresos por publicidad y comisiones serán bajos.
- Bajas barreras de entrada
- Elevada dependencia de terceros y de las alianzas

6.2.2. Fortalezas

- No hay una plataforma digital que integre todas las opciones.
- Fácil integración de las diferentes funcionalidades (organización, compra viajes, red social…)
- Reducir el tiempo de organización, debido a que el usuario no parte de cero y tiene a su disposición un amplio contenido congregado en la plataforma.
- Calidad del producto en una versión gratuita.
- Interacción e influencia sobre tendencias, viajes y usuarios.
- Integrar los ODS en los valores, misión y acción de la compañía como elemento diferencial de proyección a los usuarios.
- Opción de poder “copiar viajes” a base de un click solamente.
- Pequeñas agencias con opción de promocionarse (monetización).
- Plataforma en versión “app” y “Web”.
- Opción de disponer de grandes acuerdos con agencias, compañías aéreas, cadenas hoteleras…

6.2.3. Oportunidades

- No hay una plataforma digital líder.
- Clientes digitales.
- La mayoría de las posibles alianzas no son digitales y necesitan entrar en este mundo. Cada vez se comparte más la información.
- Creciente preocupación de los jóvenes por la sostenibilidad.
- Una gran tendencia de imitar a los *influencers*.
- EGO: A los jóvenes les gusta enseñar aquello que hacen.
- Mercado mundial: Muchos países por entrar. Disponible en markets de aplicaciones globales.
- Creciente preocupación de los jóvenes por la sostenibilidad.

- Turismo, motor de la economía española y los españoles viajan mucho (país de lanzamiento).

6.2.4. Amenazas

- El impacto de la Covid–19. Uno de los sectores más afectados
- Dificultad para aumentar el porcentaje de usuarios al inicio.
- Muchas redes diferentes.
- Poca fidelización de los clientes.
- Tecnológicamente sencillo de copiar.
- Sector muy dependiente del ciclo económico.
- Modificaciones en la GDPR2 que imposibilite la monetización de los datos.
- Mercado con muchos players y competidores.
- Sensibilidad al precio de los clientes.

6.3. Matriz Mckinsey

POSICIÓN COMPETITIVA	PESO	1 a 4	PESO FINAL
FORTALEZAS			
No hay una red social que integre todas las opciones	0,15	4	0,6
Fácil de Integrar las diferentes funcionalidades (Organización, Compra viajes, Red social...)	0,10	4	0,4
Reducir el tiempo de organización.	0,15	4	0,6
Calidad del producto en una versión gratuita	0,18	4	0,72
Interacción e influencia sobre tendencias, viajes y usuarios	0,05	3	0,15
Turismo como motor económico español (Gran lugar de lanzamiento)	0,05	3	0,15
Opción de poder "copiar viajes" a base de un click solamente	0,1	4	0,4
Pequeñas agencias con opción de promocionarse (Monetización)	0,05	4	0,2
Plataforma en versión "app" y "Web"	0,03	3	0,12
Opción de disponer de grandes acuerdos con agencias, compañías aéreas, cadenas hoteleras	0,10	4	0,4
DEBILIDADES			
Fuerte inversión de Marketing para captación de Usuarios	0,02	1	0,02
Pocos usuarios al inicio por lo tanto poco contenido	0,01	2	0,02
Inicialmente los Ingresos por publicidad bajos	0,01	1	0,01
TOTAL	1	--	3,39
ATRACTIVO DEL MERCADO	PESO	1 a 4	PESO FINAL
OPORTUNIDADES			
No hay una red social líder	0,18	4	0,72
Aumento del uso de dispositivos digitales (Versión app)	0,13	4	0,52
Cada vez se comparte más la información	0,10	3	0,30
Creciente preocupación de los jóvenes por la sostenibilidad	0,10	4	0,40
Una gran tendencia de copiar a los "influencers"	0,16	4	0,64
EGO: A los jóvenes les gusta enseñar aquello que hacen	0,10	3	0,30
Mercado Mundial: Muchos países por entrar	0,15	4	0,60
AMENAZAS			
El impacto de la Covid – 19. Uno de los sectores más afectados	0,10	2	0,2
Dificultad de aumentar el porcentaje de usuarios al inicio	0,04	1	0,04
Muchas redes diferentes	0,01	2	0,02
Poca fidelización de los clientes	0,01	2	0,02
Tecnológicamente sencillo de copiar	0,01	1	0,01
TOTAL	1	--	3,27

Tabla 6.1. Matriz Mckinsey

Teniendo en cuenta las valoraciones obtenidas, se genera la siguiente matriz de McKinsey:

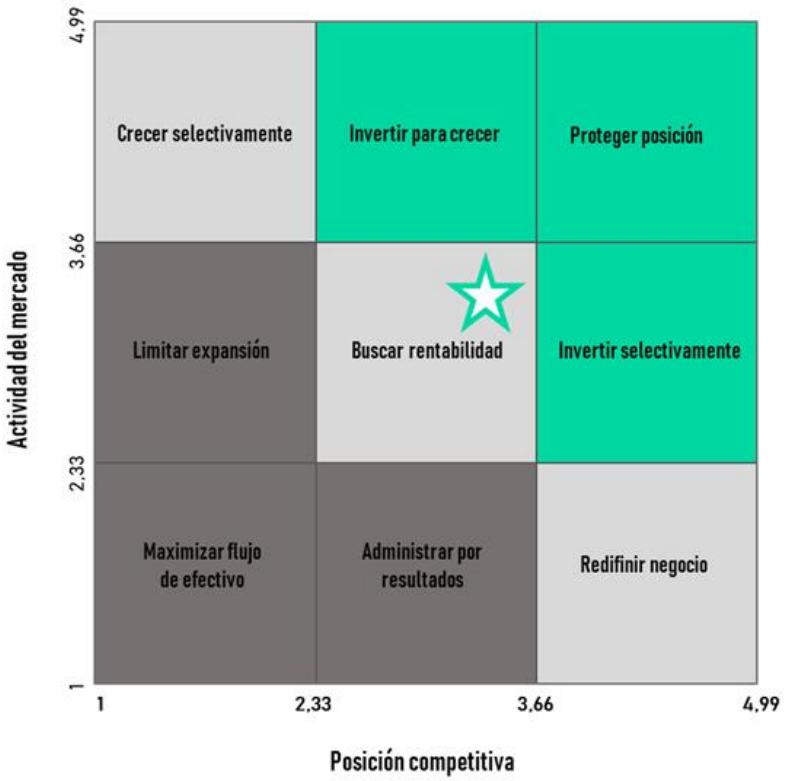


Gráfico 6.1. Matriz Mckinsey. Posicionamiento

En la matriz de Mckinsey identificamos el posicionamiento de Travel-in donde se ubica la estrella.

Según la matriz de McKinsey realizada, Travel-in se encuentra entre dos zonas: la zona de invertir (verde), que supone destinar todos los recursos disponibles al proyecto para conseguir un crecimiento muy rápido, pues tanto el mercado como el proyecto son óptimos; y la zona de proteger (amarillo), en la cual se puede invertir, pero con cuidado.

Para poder concretar la estrategia a seguir entre las dos opciones presentadas en el párrafo anterior, se han tenido en cuenta dos razonamientos: el primero de ellos, es que el mercado tiene un atractivo alto pues, por un lado, no hay ninguna plataforma digital líder y, por tanto, es una muy buena oportunidad de poder entrar con fuerza para poder adquirir una masa importante de usuarios ante la oportunidad. Y el segundo de ellos, es que Travel-in es un proyecto con un alto potencial de crecimiento. Por lo tanto, se puede concretar que la mejor estrategia a seguir es una **estrategia ofensiva en la que se invierta para poder crecer rápidamente**.

6.4. Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff recoge las diferentes estrategias de crecimiento existentes, siguiendo un criterio de riesgo, en términos de distanciamiento respecto a la actividad actual (productos y mercado potencial actual).

Como estrategia de entrada y con una perspectiva general, se ha decidido centrar el lanzamiento de Travel-in a España (primero) para posteriormente expandirse al resto del Mundo.

En la siguiente tabla puede verse qué tipo de estrategia se debe según los estados en los que se encuentren tanto los productos/servicios como el mercado:

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Ilustración 6.1. Matriz de Ansoff

6.4.1. Estrategia de penetración de mercados.

Esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota en los mercados de entrada (España). Para ello, se realizarán acciones para aumentar la cartera de usuarios y colaboradores que compartan sus experiencias en la Plataforma Digital. El usuario vendrá principalmente por una importante inversión en publicidad, mientras que los colaboradores iniciales vendrán por negociaciones colaborativas para ambas partes.

Esta opción estratégica, estará basada en 3 importantes funciones:

- Darla a conocer y generar branding de la marca.
- Generar tráfico hacia la plataforma y potenciar su utilización entre los usuarios interesados.
- Generar engagement con los usuarios afines para que interactúen con esta y la den a conocer en su entorno.

6.4.2. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

Esta opción estratégica de la matriz de Ansoff, plantea si la empresa es capaz de desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos.

Travel-in tiene como principal estrategia, la expansión geográfica, por lo que una vez el mercado nacional esté cubierto, se buscará el salto a los países centro europeos y nórdicos ya que son los países con mayor concienciación frente a la sostenibilidad. Posteriormente se procederá con la expansión al resto de países europeos junto con el primer salto al mercado anglosajón, teniendo en cuenta la importancia del inglés.

El siguiente cronograma, expone **las fechas tentativas** de ejecución de las estrategias de crecimiento anteriormente indicadas (excepto la estrategia de diversificación que no se tiene en consideración por tener un nivel de riesgo demasiado elevado):

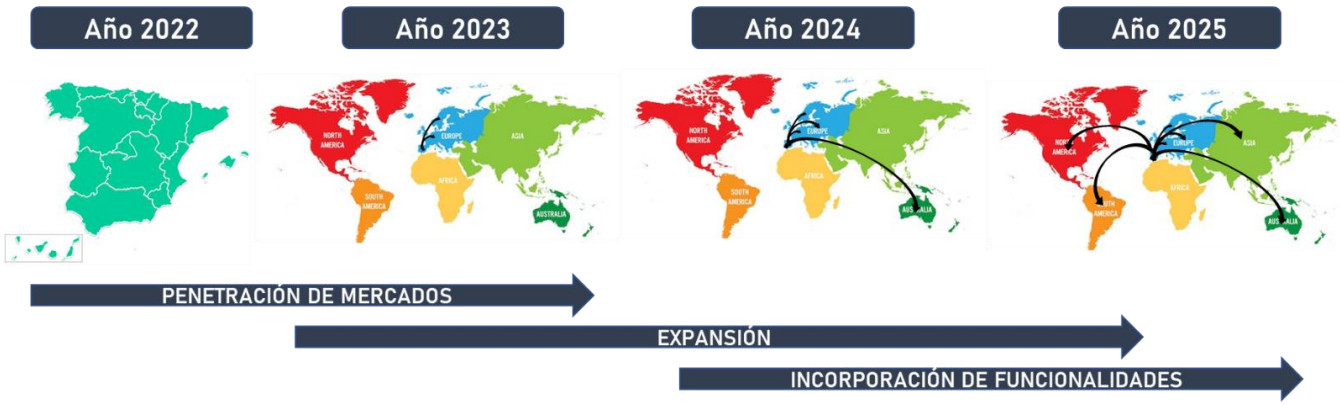


Ilustración 6.2. Expansión de la plataforma

6.5. CAME

6.5.1. Mantener (Fortalezas)

- Vigilancia sobre la satisfacción de los Usuarios y partners.
- Adaptar los servicios rápidamente a las necesidades de los clientes.
- Incorporar mejoras sobre las funcionalidades.
- Estar atentos a las tendencias de nuevos viajeros.
- Ayudar a los pequeños partners a integrarse en la plataforma.
- Resaltar los ODS en los valores, misión y acción de la compañía como elemento diferencial.

6.5.2. Corregir (Debilidades)

- Obtener la financiación necesaria de inversores convenciendo con la propuesta de valor aportada por Travel-in y los datos de mercado.
- Optimizar el protocolo de calidad para una fácil implantación.
- Motivar la participación de colaboradores con una serie de beneficios.

6.5.3. Explotar (Oportunidades)

- Imagen de la marca y publicidad que visibilice la originalidad de la propuesta de valor.
- Incremento en la cultura a favor del desarrollo sostenible.
- Promoción en las actividades relacionadas con el respeto al medio ambiente.
- Explotar la marca en España ya que el turismo es un gran motor de la economía.
- Explotar los valores relacionados con la sostenibilidad debido al crecimiento reciente.

6.5.4. Afrontar (Amenazas)

- Desarrollo ágil de la plataforma digital.
- Generación de contenido de interés.
- Estrategia de Marketing poderosa para que incremente las visitas a la plataforma.

Travel-in

07

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

7. Misión, visión y valores

7.1. Misión

Ser la plataforma referente para hacer un viaje sostenible, tanto como una herramienta de gestión durante toda la experiencia del viaje, como punto de encuentro y colaboración entre viajeros responsables.

7.2. Visión

Comenzando por el mercado español, Travel-in quiere transformar la organización de un viaje en una experiencia sencilla, satisfactoria y alineada con la sostenibilidad del medioambiente y de las economías locales, gracias a una red de viajeros que comparten sus itinerarios y a una plataforma donde realizar todas las gestiones propias de la planificación de un viaje.

7.3. Valores

- Transformación: queremos generar un cambio positivo en los entornos donde participemos.
- Comunidad: aspiramos a crear verdaderas conexiones y relaciones entre personas.
- Compromiso: con los colectivos menos favorecidos y con más problemas para desarrollarse.
- Transparencia: con todos los grupos de interés para favorecer una cultura de puertas abiertas.
- Innovación: constantemente buscamos la manera más sencilla de hacer las tareas.
- Calidad: nos comprometemos a insistir hasta que lo ofrecemos sea lo mejor posible, sin conformarnos con menos.
- Pasión: lucharemos día a día para mejorar y aprender cosas nuevas para cumplir con nuestra misión.
- Espíritu colaborativo la cooperación entre personas es el único camino para avanzar.
- Cercanía con el cliente: queremos que sienta que puede contar con nosotros en todo momento.

7.4. Alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Travel-in no es solo un proyecto con un objetivo lucrativo, sino que pretende contribuir al desarrollo del sector del turismo internacional de una forma sostenible y respetuosa con las personas y con el planeta. La pasión por viajar del equipo que formamos Travel-in, nos hace concebir el negocio como una actividad lúdica pero también necesaria para el desarrollo personal y la tolerancia entre las diferentes culturas que habitan en el planeta. Es por esto que Travel-in se suma a la Agenda 2030 para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas [12]

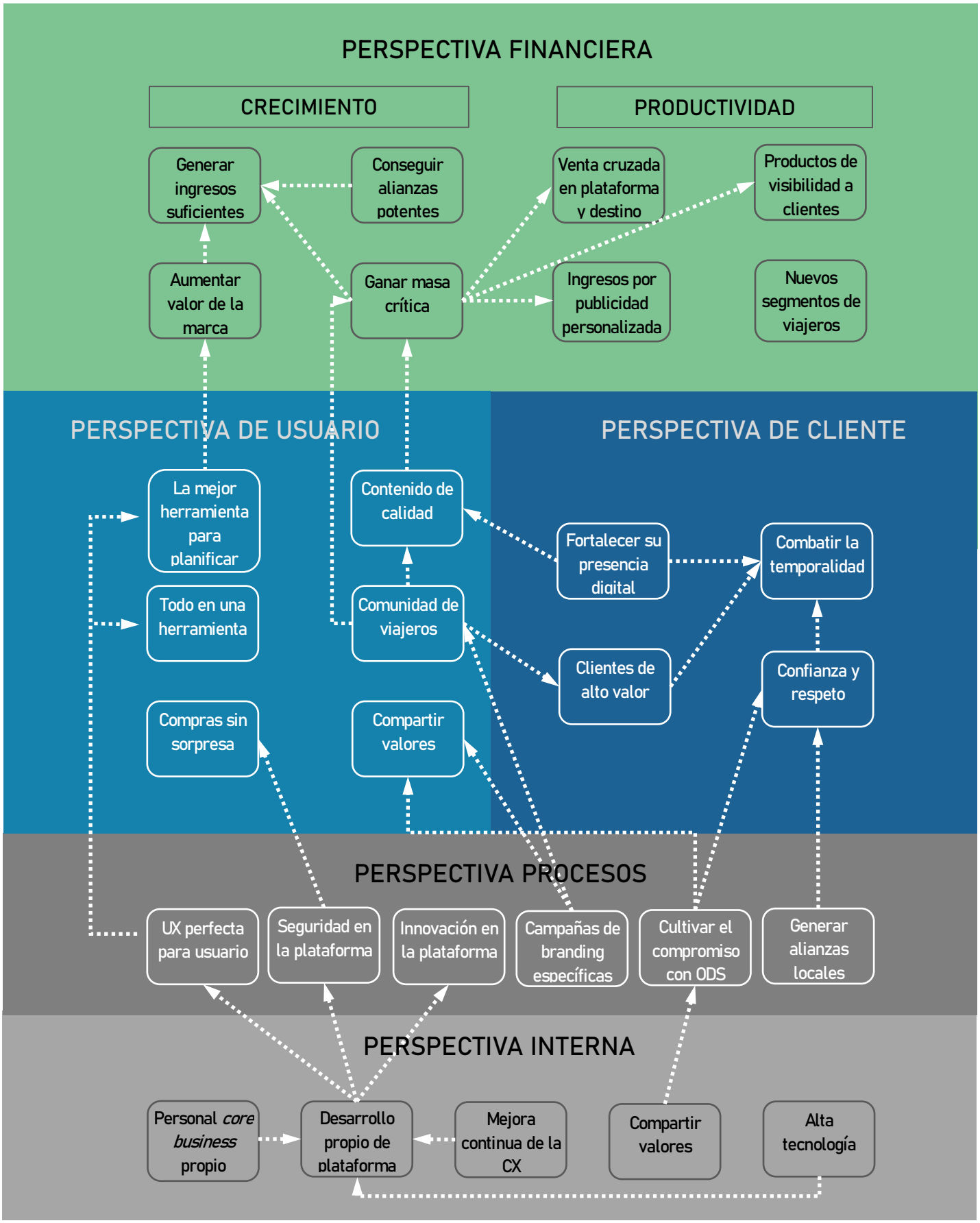
Ilustración 7.1. Alineamiento con los ODS.

Travel-in

08

MAPA ESTRATÉGICO

8. Mapa estratégico



Travel-in

09

PLAN DE MARKETING

9. Plan de Marketing

Tanto el ecosistema de los viajes como el de las plataformas (apps + webs) son entornos complejos que cuentan con un gran número de *players*, sobre los que debemos seleccionar cuáles serán nuestros colaboradores y sobre cuáles tendremos que competir para conseguir a los usuarios. Nuestro objetivo es que éstos elijan Travel-in en vez de otros productos de la competencia y esto nos hace establecer con detenimiento un plan de marketing, que sea eficaz para llegar mejor a los usuarios y eficiente en costes, ya que la partida presupuestaria es limitada.

Dada la naturaleza del modelo de negocio y el camino a seguir en su expansión, para la definición del Plan de Marketing y el lanzamiento. diferenciamos tres etapas temporales:

- **Corto plazo:** estimando un año tras el lanzamiento de la plataforma al mercado en el que consiga hacerse un hueco en el mercado, centrando los esfuerzos en alcanzar cuota entre usuarios españoles.
- **Medio plazo:** con una duración de tres años para comenzar la expansión internacional en aquellos destinos más alineados con la propuesta y conseguir a la par la consolidación en todo el territorio nacional.
- **Largo plazo:** para fijar unos objetivos de desarrollo y crecimiento internacional.

Como la estrategia para los usuarios y para los partners son diferentes, describiremos cada una de ellas por separado. Ambas deben de funcionar, ya que sin usuarios nuestro poder de negociación con los partners es inferior y sin usuarios el negocio no es viable.

9.1. Priorización de usuarios

En este apartado se tratará de averiguar la mejor forma de aportar valor al cliente, y para ello contrastar qué perfil es el ideal, es requisito indispensable. Se ha llevado a cabo un estudio analítico en base a los datos expuestos en el apartado 5.1, con el fin de representar en un diagrama el atractivo de cada segmento de clientes y el encaje competitivo del mismo en la idea de negocio. De ello se podrá extraer a qué clientes debe dirigirse preferentemente Travel-in.

Se han considerado 15 diferentes segmentos, en función de rangos de edad y persona(s) que viajan. Para valorar el encaje de la propuesta de valor con cada uno de ellos se han tenido en cuenta diferentes parámetros:

- Grado de inmersión digital
- Conciencia medioambiental

Por otro lado, la evaluación del atractivo del segmento se ha efectuado ponderando datos tales como:

- Medida escalada de viajes al año
- Duración del viaje
- Gasto medio por viaje
- Número de usuarios involucrados en el viaje

Las etiquetas de número junto a los puntos corresponden a los segmentos identificados, según:

Segmento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Tipología	Viajero solo					Pareja					Grupo amigos				
Rango Edad	18-25	25-35	35-45	45-55	+55	18-25	25-35	35-45	45-55	+55	18-25	25-35	35-45	45-55	+55

Tabla 9.1. Grupos de viajeros por tipo y edad

De todo ello se obtiene como resultado una matriz de priorización que quedaría como sigue:

Gráfico 9.1. Matriz de priorización de usuarios

El resultado obtenido se encuentra en línea con el análisis del mercado del apartado 5.1, refrendando cuál es el posicionamiento que Travel-in debe de adoptar. En un primer momento creemos que enfocarnos en aquellos segmentos a los que aportaremos más valor es la estrategia más adecuada, aunque entre ellos figuren segmentos cuyo atractivo medido en volumen de negocio no sea el más destacado.

Se identifican así los segmentos cuya ponderación en ambos ejes hace más probable la penetración de la propuesta de valor, agrupándolos en tres grandes colectivos, tal como se muestra en el gráfico.

9.2. Lanzamiento y expansión

Consideramos que el éxito del modelo de negocio radica en la medida en que se consiga el objetivo más inmediato. La captación de suficientes usuarios en un mercado lo bastante amplio y heterogéneo como el español permitirá validar el modelo, añadiendo y modificando funcionalidades, lo que permitirá traccionar hacia los segmentos agrupados en el segundo colectivo en primera instancia y posteriormente hacia nuevos mercados. La subsiguiente expansión se pretende llevar a cabo acorde a lo planteado en el punto 6.4.2.

Los usuarios que se encuentran en el tercer colectivo, no se identifican entre los potenciales consumidores y por tanto no se dedicarán recursos en su captación. No se descarta la incorporación de aquellos cuya peculiaridad haga que sus expectativas se alineen en el encaje competitivo, ni de los que se unan por efecto arrastre una vez la penetración en el mercado sea mayor.

9.2.1.1. Corto plazo

Debido pues a la relevancia otorgada al lanzamiento, se ha pensado en efectuar una segunda priorización, para llegar a obtener un perfilado más concreto de quiénes pudieran ser los early adopters. Para ello se ha usado la herramienta de Facebook ads, mediante la cual se puede conocer qué alcance tiene entre el público el interés en aspectos determinados, y lo que resulta más interesante, cómo varía el comportamiento de la muestra escogida frente al público en general.

En lo relativo al interés en el turismo y la movilidad sostenibles de los usuarios en España, se obtienen las siguientes conclusiones:

- El segmento poblacional de 35 a 44 años en España destaca por su mayor interés respecto a la distribución de usuarios totales, a no mucha distancia de la franja de 25 a 34. Por el contrario, los más jóvenes y los más mayores parecen menos concienciados o interesados en la sostenibilidad.
- En todas las franjas de edad, los hombres presentan mayor interés que las mujeres, representando más de tres cuartas partes de la muestra.
- La franja escogida sobrepasa ligeramente en nivel de estudios a la media poblacional.

- Quienes muestran mayor interés por el turismo y la movilidad sostenible en España son aquellos que tienen un contacto más estrecho con la naturaleza, dedicándose a tareas relacionadas con la agricultura, pesca, servicios de protección, arquitectura e ingeniería.

Con estas premisas se puede acotar en gran medida el público objetivo para una campaña publicitaria de lanzamiento, focalizada en redes sociales y dirigida a los perfiles que reúnan estas características.

9.2.1.2. Medio plazo

La validación inicial del modelo con los early adopters posibilitará ofrecer de una forma más efectiva los servicios al segundo segmento de usuarios a incorporar. Estos serán más exigentes y de cara a diseñar una campaña, resaltaremos la utilidad de la plataforma como herramienta de planificación, en vez de remarcar tanto lo sostenible.

La incorporación de estos usuarios es de importancia por varios factores:

- Generación de volumen
- Animar a los más afines a seguir compartiendo contenido.
- Posicionar a Travel-in como plataforma referente en la organización de viajes.
- Arrastrar a los escépticos.

A la par que se busca esta consolidación y mayor penetración en el mercado nacional, se pretende comenzar la promoción de la app en aquellos territorios donde concurran estas consideraciones:

- El grado de concienciación medioambiental de la sociedad es elevado.
- La distribución en la matriz de priorización es similar a la de España.
- El gasto en viajes es alto.

El modus operandi será similar, identificando a modo en que se hizo la segunda priorización las particularidades del público del mercado concreto que se trate, para así comenzar atacando nuevamente hacia estos usuarios y poder después desplazarse hacia la izquierda en la matriz.

Esta manera de proceder se repetirá en los mercados en los que se introduzca la plataforma una vez se van ganando adeptos en los ya incorporados. Aprovechando la globalidad que permite la plataforma, se busca añadir al modelo al máximo número de usuarios posible que tengan mejor encaje con la propuesta de valor.

9.2.1.3. Largo Plazo

En la tercera fase de expansión se dará dando el salto a aquellos mercados menos favorables. Al mismo tiempo, se buscará la adhesión de más usuarios en los aquellos mercados en las que ya tenemos presencia, de igual modo que se procede con el caso de España en el medio plazo, teniendo esta operación los mismos factores de relevancia, pero esta vez acentuando el volumen.

9.3. Posicionamiento y percepción

La intención de Travel-in es ser sea identificada como la ***navaja suiza de los viajes***, sirviendo de solución integral con la que ahorrar tiempo en la organización de un viaje, sin que el hecho de disfrutar de una experiencia sostenible suponga un esfuerzo extra.

A su vez, queremos ser la plataforma referente para organizar un viaje sostenible, promover un turismo responsable y asimismo que sean los propios usuarios los que lo fomentan al compartir sus experiencias, difundiendo esta forma de disfrutar del turismo y pudiendo además beneficiarse de ello.

Si bien es cierto que estos valores no serán percibidos por todos los usuarios de igual manera. Haciendo uso nuevamente de la segunda priorización, la transmisión de valores se deberá hacer a través de este perfil de clientes, exportando así la idea a los encuadrados en el grupo I identificado en la priorización inicial.

9.4. Marketing Mix

En este apartado, se desarrollan los planes de acción concretos para las cuatro variables básicas que determinan la estrategia establecida del Marketing Mix: Producto, Precio, Distribución y Comunicación.

9.4.1. Producto

Travel-in es una plataforma digital que ayuda al usuario organizar sus viajes, facilitándole todas las herramientas para que su viaje sea fácil y sostenible.

El usuario dispondrá de la posibilidad de reservar de alojamientos, contratar transporte, actividades… quedando guardado en la plataforma para todos los participantes del viaje. Otra de las funcionalidades útiles será la de encontrar viajes predefinidos los cuales podrá copiar parcialmente o en su totalidad, lo cual ayudará reducir enormemente el tiempo de preparación. Estas referencias de viaje vendrán dadas por micro influencers, blogueros, colaboradores locales, otros usuarios y agencias especializadas.

El cliente dispondrá de toda aquella información necesaria actualizada al instante sobre la documentación necesaria para el viaje (visados, vacunas, recomendaciones de seguridad…).

9.4.2. Precio

Para fijar el precio, partimos de dos premisas fundamentales:

- El usuario de nuestra plataforma digital no tendrá ningún coste de registro.
- Monetizaremos a través de los *partners* en base a 1) a la comisión recibida en las reservas realizadas a través de nuestra plataforma. La comisión variará en función del poder de negociación que tengamos con cada uno de los *partners* y la fase de madurez en la que nos encontremos, aunque en un primer momento será inferior a la que les cobran otras plataformas online; 2) Servicios propios de Travel-In de venta directa a los partners: incremento de la visibilidad dentro de la plataforma, retargeting, smart content, estudios de tendencias, etc

Como comentábamos anteriormente Travel-In será una plataforma digital gratis para todo el mundo. Con el paso del tiempo, Travel-In estudiará la incorporación de una versión PRO donde el usuario abonará una cuota de 5€ el cual le proporcionará un mayor alcance para el uso de funcionalidades más demandas y aporten un mayor valor añadido.

9.4.3. Distribución

Travel-in es un producto digital multiplataforma al que se puede acceder utilizando diferentes dispositivos electrónicos propiedad del usuario, ya sea un terminal móvil, una tablet o un pc. Nos enfocamos en dos opciones, una página web compatible con cualquier navegador y una aplicación móvil nativa (app) diseñada para el sistema operativo del terminal.

La página web será accesible desde cualquier terminal con acceso a internet utilizando el navegador, en cambio, la app se deberá descargar desde el repositorio de aplicaciones correspondiente al sistema operativo del terminal del usuario, siendo Google Play para Android y Apple Store para iOS.

Las funcionalidades de la página web y de la app serán equivalentes, y el usuario podrá decidir en cada momento qué le resulta más conveniente para acceder a la plataforma, ya que todo lo que vaya haciendo el usuario en su perfil de Travel-in estará disponible siempre en la nube.

9.4.4. Canales

A través de los canales nos relacionaremos con nuestros usuarios, actuales y potenciales. La estrategia de canales está definida de forma que cada canal tiene su cometido. De cara a la clasificación de los canales, los podemos distinguir en base a su presencia (online u offline), en base al coste y a la facilidad para tener una presencia.

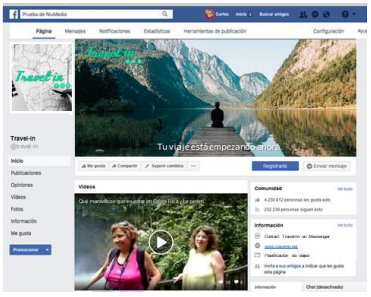
Canales online

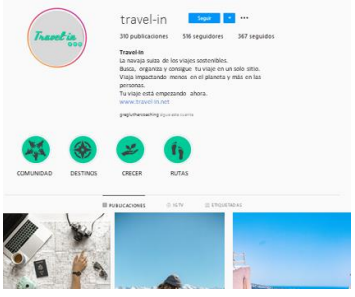
Priorizaremos aquellos canales digitales, ya que nos permitirán optimizar la inversión y apuntar a nuestro segmento objetivo de manera más eficaz. La app o la web son los dos canales sobre los que tendremos mayor control, ya que son canales propios y no dependemos de un tercero. Utilizaremos el dominio travel-in.net.

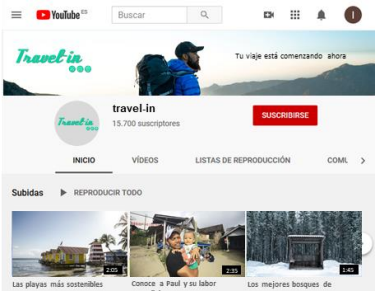
También contamos con las redes sociales, canales muy potentes que requieren de atención, por los que podemos transmitir nuestros mensajes, además de interactuar con el usuario. En las mismas redes sociales o en los banners, tenemos otro canal, los anuncios dirigidos a nuestros usuarios objetivo, en los que contaremos con Google ads, Facebook ads…

El lanzamiento de nuestra plataforma está previsto en enero de 2022, con lo que tenemos un año para ir creando marca. Por esta razón, pondremos el foco en conseguir la mayor rentabilidad en CTR de nuestros recursos económicos. Comenzaremos apostando por Instagram como lugar preferente de nuestra inversión online debido a coste de adquisición medio-bajo para cuentas de viajes frente a otros medios (16,75€) [13], por ser el medio donde más se más navega a la hora de buscar un viaje o cuando ya se está en destino (destinos *instagramables*) y por la capacidad de interactuar con usuarios y microinfluencers orientados a la sostenibilidad (lo que nos permite tener presencia durante todo el año y no solo en los picos propios del sector turístico).

Otros medios online utilizados para la captación de usuarios serán Facebook y Youtube por su capacidad de gran segmentación de la audiencia y por acercar la marca a contenidos reconocidos por nuestro target pero que no están dedicados a los viajes. Queremos acercarnos a personas interesadas en la sostenibilidad en todos los ámbitos (por ejemplo, la cuenta The Buddhist Chef), suponiendo que el que vive en su día de una forma sostenible, también viajará de una forma sostenible.







Por otra parte, tendremos presencia en Pinterest con una cuenta propia con destinos y actividades aspiracionales. También en TikTok. Su *target* (adolescentes de 13 a 18 años), no es exactamente el nuestro, pero consideramos que este target puede ser influenciador del nuestro, a través del síndrome de Peter Pan de nuestros usuarios. En un escenario ideal, los jóvenes están mirando en TikTok y hablando con sus tíos o primos mayores sobre destinos *que molan*.

Las publicaciones en las RR.SS. estarán relacionadas con viajes sostenibles, experiencias de nuestros usuarios, promoción de destinos, sin olvidar publicar contenido relacionado con la sostenibilidad y las ODS. Aspiramos a ser una cuenta de referencia que sumar en la lista de influenciadores sostenibles en castellano.

El objetivo de estos medios, además de hacer visible la marca Travel-In y asociarla a nuestros valores, es llevar tráfico a nuestra plataforma. Por otro lado, construiremos nuestra web orientada al SEO para tener buen posicionamiento en Google. Si a estos puntos sumamos que tenemos tiempo para llegar a usuarios, nuestra presencia en Google Ads o Google Display será, de momento, modesta e hiperafilada en busca de usuarios claves que se nos estén *escapando* por los medios anteriores.

A medio plazo podemos contar con colaboraciones con influencers y microinfluencers, que sean vistos por sus seguidores como referentes a la hora de elegir un viaje.

Canales offline

En 2021 preferimos centrar nuestros esfuerzos y recursos en los canales online por motivos: segmentar nuestro target, conocer a nuestros usuarios, poder traccionar según resultados, control de resultados obtenidos, lanzamiento de MVP.

Sin embargo, en 2022 (año 1 de la plataforma) recurriremos a los medios offline para fortalecer la marca de cara a los usuarios. Entendemos que la presencia en formato físico nos hará ser merecedores de la confianza de los viajeros y seremos vistos como *algo más* que una startup que nace con un futuro incierto.

Aún con la idea de aparecer físicamente en la vida de nuestros futuros usuarios, deberemos ser certeros en cuanto a la elección del formato y de la creatividad de campaña para maximizar el impacto de nuestros recursos. Por esta razón, nuestras campañas offline tendrán el objetivo de promocionar la marca y su claim (*navaja suiza de viajes sostenibles*) y no destinos u ofertas concretas y temporales. Para lograr un impacto inmediato, pretendemos crear campañas llamativas, provocadoras y divertidas.

Fitur, feria líder en España para los profesionales del turismo (en la edición de 2020 contó con 261 mil participantes, 11 mil empresas y 165 países o regiones), será nuestra puesta de largo promocional. Contaremos con un stand que ilustre nuestros valores pero que a su vez llame la atención, tanto de usuarios como de partners. Además, realizaremos actividades outdoor e indoor en cooperación con IFEMA para promocionar nuestra marca. En ningún caso queremos pasar desapercibidos. También, a medio plazo podríamos participar en otras ferias de turismo internacionales o en ferias más enfocadas a la sostenibilidad, actividades al aire libre…

Por otro lado, queremos aparecer en la vida de nuestros usuarios en cualquier momento, no solo cuando estén pensando en viajar. Consideramos que aparecer en otras actividades de ocio como festivales de música, deportivos, culturales… Queremos tener presencia mediante patrocinios de actividades concretas en esos lugares, mediante merchandising o mediante *gampling* (zonas de relax en dichos festivales).

A su vez, colaboraremos con podcast, blogs (escritos o en video), revistas o suplementos dedicados a viajes, en especial a viajes sostenibles como Radio Viajera o Turismo Sostenible. E incluso, plantearemos la posibilidad de patrocinar parte de dichos espacios.

Por último, en cuanto a la publicidad exterior, optamos por emplazamientos elegidos cerca de estaciones de tren, de autobuses, aeropuertos…pero en base a precios competitivos.

Canal	Clasificación	Finalidad	Tareas	Inversión
App ON	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT STORYTELLING FIDELIZACIÓN MONETIZACIÓN	En Android e iOS. Mensajes push sin coste. Acceso a la plataforma Generación de leads Gestión de usuarios	0%
Web ON	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT STORYTELLING FIDELIZACIÓN MONETIZACIÓN	Acceso a la plataforma Generación de leads Gestión de usuarios Gestión de partners SEO	SEM / Ads / Display 2%
Instagram ON	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT FIDELIZACIÓN	Generación de leads. Gestión de los leads. Publicaciones Contacto con usuarios Colaboraciones	Ads / Influencers 60%
Facebook ON	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT STORYTELLING FIDELIZACIÓN	Generación de leads. Tutoriales Publicaciones Contacto con usuarios Colaboraciones	Ads / Influencers 12%
Youtube ON	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT FIDELIZACIÓN	Generación de leads. Tutoriales Contacto con usuarios Colaboraciones	Ads / Influencers 12%
TikTok ON	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT FIDELIZACIÓN	Generación de leads. Tutoriales Contacto con usuarios Colaboraciones	Ads / Influencers 5%
Pinterest ON	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT FIDELIZACIÓN	Generación de leads. Contacto con usuarios Colaboraciones	Ads / Influencers 2%
Mailing ON	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT FIDELIZACIÓN RECUPERACIÓN	Generación de leads. Contacto con usuarios Fidelización Tutoriales Novedades	Ads / Influencers 2%
Medios ON	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT	Contacto con usuarios Fidelización Generación de leads. Tutoriales Novedades	0%
Merchandising OFF	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT	Contacto con usuarios Fidelización	Merchandising 1%
Eventos profesionales OFF	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT FIDELIZACIÓN	Contacto con partners Generación de oportunidades Fidelización Tutoriales Novedades	Ferias / Eventos 3%
Linkedin ON	PRIORITY	MARCA ENGAGEMENT STORYTELLING FIDELIZACIÓN MONETIZACIÓN	Contacto con partners Generación de oportunidades Fidelización Tutoriales Novedades	Ads 1%
Exterior OFF	PRIORITY	MARCA	Generación de tráfico	Exterior 1%

9.5. Plan de Marketing orientado a Partners

Los usuarios son fundamentales para el desarrollo de Travel-In. Son nuestra verdadera materia prima que gestionamos para crear valor. Pero de poco nos servirían si no tuviéramos a quién entregar nuestros servicios, si no tuviéramos clientes.

Más que clientes los consideramos partners porque queremos ser compañeros y mantener una duración larga y productiva. Queremos apoyarnos mutuamente y compartir con ellos nuestra propuesta de viajar de una forma sostenible.

9.5.1. Sectores de interés

Al tratarse de una plataforma que ofrece un servicio integral de planificación de viajes, Travel-In debe interactuar con empresas de diferentes sectores:

- **Transporte a destino: aerolíneas, compañías ferroviarias, compañías de transporte de pasajeros por carretera, alquiler de coches**
- **Alojamientos: hoteles, hostales, albergues, alquiler de corta estancia**
- **Actividades: deportivas, turísticas, de ocio, culturales**
- **Restauración: restaurantes, mesones, discotecas**
- **Aseguradoras: seguros sanitarios, de robos y perdidas, seguros deportivos**
- **Gestorías: visados, vacunas**
- **Retail: ropa, equipación deportiva, material de viaje**
- **Comunicaciones en destino: telefonía móvil, voz y datos.**
- **Transporte en destino: empresas de transporte público, compañías de carsharing, motosharing y patinetes eléctricos compartidos, alquiler de coches con conducto (taxis y VTC)**

Además de estos sectores, que intervienen en la experiencia de un viaje, Travel-In está abierta a colaborar con empresas de otros sectores que consideren útil nuestra plataforma para darse a conocer, conseguir clientes o, simplemente, conocer un poco mejor el comportamiento de los viajeros sostenibles.

9.5.2. Tipos de Partners: segmentación

Distinguimos entre si son empresas que dan servicio exclusivamente en destino o, por el contrario, las que tienen un área de actuación que incluye tanto el origen como el destino.

Dentro de esta distinción, segmentamos por su localización y por su posición en su sector:

Empresas en destino

- **Invisibles:** aquellas pequeñas empresas o autónomos que no tienen apenas presencia en internet. No aparecen en guías o blogs de viaje pero son utilizadas por una población hiperlocal (no en todo el territorio sino por la parte más pequeña).
- **Ocultas:** pequeñas empresas en destino que aparecen en guías o blogs de viaje muy especializadas. Son empresas con poca tradición, pero con gran calidad en su servicio. Son utilizadas por una parte de la población local más introducida en ese sector.
- **Líderes:** empresas en destino reconocidas por la población local por su tradición. Aparecen en todas las guías y blogs de viajes como imprescindibles para conocer el destino.
- **Públicas:** museos, actividades culturales… y las propias Secretarías de Turismo de cada territorio.

Empresas que operan en varios territorios

- **Establecidas:** líderes de su sector, reconocidas por cualquier usuario como empresa de garantía.
- **Emergentes:** empresas que compiten por el liderazgo con las empresas establecidas. También son reconocidas por el viajero, pero no tanto como las establecidas.

Ejemplos de tipos de clientes	Transporte a destino	Alojamientos	Actividades	Restauración	Aseguradoras	Gestorías	Telco	Retail	Transporte en destino
INVISIBLES	EVA Air	Hostales, alojamientos privados	Guías, trainers, monitores	Foodtracks	---	---	---	Tienda de barrio	Rickshaw
OCULTAS	Delta Air Lines	Hoteles locales, casas rurales	Pequeños promotores locales	La cabra, Montia	---	---	---	Tienda en la ciudad	DIDI
LÍDERES	LATAM Airlines	Hoteles locales	Grandes promotores locales	Cándido, Lucio	---	---	Entel Perú	Gran tienda en destino	Radiotaxi
PÚBLICAS	Renfe	Paradores	Museos	Restaurantes de museos	Federaciones deportivas	Ministerios	---	---	Metro
ESTABLECIDAS	Iberia	Cadenas hoteleras, Booking, Tripadvisor	Civitatis	McDonalds	IATI	CAP270	Incumbente Telefónica…	Amazon	UBER
EMERGENTES	KLM	Cadenas hoteleras	Withlocals	Honest Green	MONDO	Expediatur	Lebara	Barrabés	Cabify

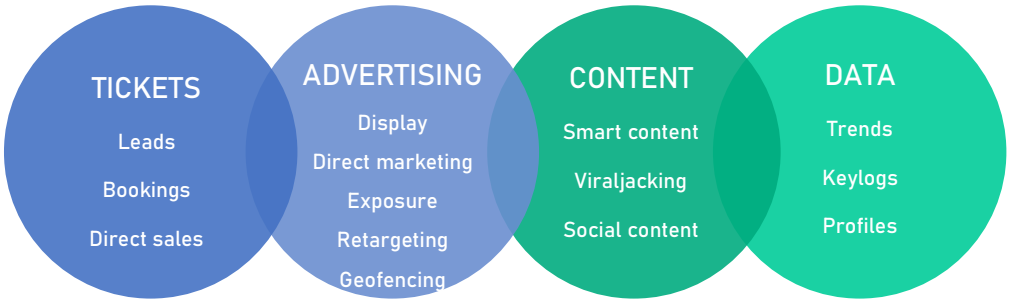
Si priorizamos los diferentes tipos de empresa por un lado en función de su orientación al turismo sostenible, de su servicio al usuario, al coste de adquisición y a su posición negociadora; y por otro lado de su valor actual y su valor futuro, observamos las preferenciales para nuestro lanzamiento son:

- **En destino, las empresas invisibles y ocultas:** Travel-In tiene como propuesta de valor para el usuario el acceso a empresas sostenibles, con lo que centrarse en estas empresas locales de desarrollo sostenible es piedra angular en nuestra oferta al usuario final.
- **Para dar un servicio completo** en todo el proceso de planificación del viaje, **nos apoyaremos en las empresas emergentes**: completarán la plataforma con contenido útil para el usuario y la plataforma será un lugar donde estas empresas podrán diferenciarse de empresas establecidas en su sector.
- Por último, **suscribiremos acuerdos con organismos públicos** para tener acceso a museos, actividades, transporte… y servir de punto de referencia de desarrollo local.

	Orientación al turismo sostenible	Servicio al usuario	Coste	Posición negociadora	TOTAL	VALOR ACTUAL	VALOR FUTURO	TOTAL
INVISIBLES	4	4	4	4	16	1	4	21
OCULTAS	4	4	3	3	14	3	4	21
LÍDERES	3	3	2	2	10	2	2	14
PÚBLICAS	3	3	3	1	10	3	3	16
ESTABLECIDAS	2	3	2	1	8	2	2	12
EMERGENTES	2	4	3	2	11	2	3	16

9.5.3. Servicios para Partners: Productos

Travel-In ofrece al profesional servicios agrupados en cuatro áreas:



Tickets

Poner a disposición del usuario entradas de un servicio en destino

- **Sales:** la compra se realiza en la plataforma, incluida la gestión del pago.
- **Bookings**: gestión de la reserva, pero no del pago.
- **Leads:** envío de leads cualificados (nombre, mail e intereses)

Advertising

Distintos modos de llegar a una audiencia totalmente segmentada.

- **Display:** diferentes espacios dentro de la plataforma (banners, video, etc).
- **Direct marketing:** comunicación directa con los usuarios a través de Travel-In.
- **Exposure:** aparición destacada en los itinerarios.
- **Retargeting:** dentro de la plataforma.
- **Geofencing:** alarmas y mensajes en función de la localización del usuario en destino.

Content

Creación de contenido de interés para el usuario (itinerarios, descripciones, post, manuales…).

- **Smart content:** contenido adaptado tanto al perfil de usuario como al momento en el funnel.
- **Viraljacking:** identificar tendencias dentro de la plataforma para ayudar a crear contenido.
- **Social content:** interacción con usuarios a través de las redes sociales de Travel-In.

Data

Información relevante sobre tendencias y el comportamiento de viajeros en destino.

- **Trends:** información sobre las tendencias de los usuarios dentro de la plataforma.
- **Keylogs:** trayectos de los viajeros en destino.
- **Profiles:** información para perfilar a usuarios en función de sus acciones.

9.5.4. Tarifas

La fijación del precio será fundamental para que nuestros partners quieran usar nuestra plataforma y, por ende, para poder prestar el servicio y satisfacer la demanda de nuestros usuarios. Dado que el Sector Hostelero cada vez está más descontento debido a los escasos márgenes de beneficio que dispone con la competencia, Travel-In será una opción de colaboración entre dichas partes.

Existiendo en el mercado alternativas en la gestión de reservas (Booking, Expedia…), el precio que fijaremos va claramente condicionado por la competencia.

TICKETS		ADVERTISING				CONTENT			
LEADS	1€ / ud	DISPLAY	CPM: 10€	CPV: 0,4-0,8€	CPC: 0,7-2€	SMART CONTENT	CPV: 3€	CPC: 5€	
BOOKINGS	10%	DIRECT MARKETING	2€ / usuario			VIRALJACKING	CPV: 1€	CPC: 2€	
DIRECT SALES	12%	EXPOSURE	30-100€			SOCIAL CONTENT	CPV: 0,5€	CPC: 2€	CPL: 1,5€
		RETARGETING		CPV: 0,7-1€	CPC: 1-2,5€				
		GEOFENCING	5€ / usuario						

Tabla 9.2. Costes en marketing, por tipo.

9.5.5. Posicionamiento

9.5.5.1. Empresas invisibles locales

PROPUESTA DE VALOR	Incrementar su visibilidad para viajeros que están buscando una experiencia local y sostenible: actualmente solo los encuentran en destino junto a su competencia.
	Evitar la estacionalidad de ingresos: el viajero va a conocerlos durante todo el año y pueden contratarlos anticipadamente.
	Crear engagement con el viajero: el partner puede contar su historia para convencer al viajero (storytelling)
	Duplican sus opciones de venta al viajero: en la planificación y en destino como hasta ahora, pero con la ventaja de conocer previamente al partner y su historia
VALORES	Confianza, integridad, transformación, cercanía, sostenibilidad
PRODUCTOS	Tickets
PROMOCIÓN	Travel-In no es un marketplace sino su socio en la digitalización de su empresa: les guiamos hacia el siglo XXI.
	Vamos a crecer juntos con un objetivo común: una forma de viajar más auténtica y que fomente el desarrollo de las economías locales.
MEDIOS	Será necesario ir al terreno, con apoyo de organismos públicos de comercio de los diferentes territorios: garantía y fiabilidad frente a ellos.
	Red comercial externa que conozca el territorio.

9.5.5.2. Empresas ocultas locales

PROPUESTA DE VALOR	Incrementar su visibilidad en internet frente a una audiencia de viajeros sensibles al consumo de empresas locales
	Crear engagement con el viajero: el partner puede contar su historia para convencer al viajero (storytelling)
	Posicionamos su marca como referente en su zona a través de usuarios externos (medios nacionales, internet, redes sociales…)
VALORES	Transparencia, adaptabilidad, transformación, pasión, sostenibilidad.
PRODUCTOS	Tickets, Advertising, Content
PROMOCIÓN	En Travel-In están los usuarios que más valoran una oferta local como la suya frente a otros marketplace generalistas.
	Nuestros usuarios buscan y valoran servicios locales de calidad como el que ofrecen estas empresas.
	Junto a nosotros pueden convertirse en auténticos líderes en las mentes de sus usuarios locales (reconocimiento externo)
MEDIOS	A través de canales digitales: redes sociales y espacios publicitarios en medios profesionales del sector al que pertenezcan (restauración, alojamientos, etc)
	Red comercial externa en el terreno y gestión interna de grandes cuentas.

9.5.5.3. Empresas emergentes interterritoriales

PROPUESTA DE VALOR	Diferenciarse del líder de su sector en un segmento de usuarios en crecimiento: personas preocupadas por la sostenibilidad de su consumo.
	Tienen la oportunidad de diferenciarse de su competidor y añadir/reforzar en su marca el valor de la sostenibilidad.
	Una oferta de servicios más amplia para sus propios clientes.
VALORES	Empatía, innovación, pasión, lealtad, sostenibilidad
PRODUCTOS	Tickets, Advertising, Content, Data
PROMOCIÓN	Queremos transmitir que vamos a crecer juntos, con una manera de entender el mundo diferente: más sostenible y humana.
	Yendo de la mano vamos a llegar ser referentes en nuestros respectivos sectores y cambiar la forma de hacer las cosas.
MEDIOS	Paso 1: hacer marca aprovechando las acciones que llevaremos a cabo para atraer a usuarios (canales digitales, ferias, etc)
	Paso 2: una vez que nuestra marca no sea una desconocida, ponernos en contacto directamente con su equipo comercial.

9.5.5.4. Empresas públicas locales

PROPUESTA DE VALOR	Ayudamos a desarrollar la economía local.
	Somos el escaparate al mundo no solo de sus atractivos más conocidos, sino de aquellas zonas y actividades más ignotas.
	Un trato diferente al resto de OTA's, más humano y favorable con sus pymes locales (comercio justo)
	Venta directa de actividades públicas locales (museos, guías, obras de teatro….)
VALORES	Transparencia, confiabilidad, innovación, transformación, sostenibilidad.
PRODUCTOS	Tickets, Advertising, Content, Data
PROMOCIÓN	Nuestro objetivo de fomentar los viajes sostenibles a su territorio.
	Posicionar a su territorio como destino para un viajero más preocupado por adaptarse al territorio (en lugar de adaptar el territorio al viajero)
	Esto supondrá el desarrollo de las economías locales y el progreso sostenible de su territorio.
MEDIOS	Paso 1: hacer marca aprovechando las acciones que llevaremos a cabo para atraer a usuarios (canales digitales, ferias, etc)
	Paso 2: una vez que nuestra marca no sea una desconocida, ponernos en contacto con ellos directamente.

9.5.5.5. Distribución

Pondremos a disposición de aquellos partners que trabajen con nosotros directamente una plataforma interna para la gestión de su contenido, mensajería con el usuarios, reservas y calendario. Se puede ver en el Anexo III.

La intención de Travel-in es la de ser la herramienta referente para organizar un viaje sostenible, promover un turismo responsable y asimismo que sean los propios usuarios los que lo fomentan al compartir sus experiencias, difundiendo esta forma de disfrutar del turismo y pudiendo además beneficiarse de ello.

Si bien es cierto que estos valores no serán percibidos por todos los usuarios de igual manera. Haciendo uso nuevamente de la segunda priorización, la transmisión de valores se deberá hacer a través de este perfil de clientes, exportando así la idea a los encuadrados en el grupo I identificado en la priorización inicial.

La segunda derivada en cuanto a la percepción, que debe ser denominador común para todos los colectivos, es que la plataforma sea identificada como la "navaja suiza" de los viajes, sirviendo de solución integral con la que ahorrar tiempo en la organización de un viaje, sin que el hecho de disfrutar de una experiencia sostenible suponga un esfuerzo extra

9.6. Red comercial y fuerza de ventas

Para el desarrollo de las relaciones con los partners será necesaria la creación de una red comercial que se ha dimensionado en base al plan de expansión.

Año 2022

- La acción comercial está acotada al territorio nacional.
- Se gestiona directamente por el CCO que asume todas las funciones comerciales incluida la fuerza de ventas.
- Realiza labores de prospección del mercado y establece alianzas con partners que encajen con la propuesta de valor de Travel-in.
- Alimenta el CRM y participa en la toma de decisiones en campañas de marketing online y offline.
- Asiste a las ferias y congresos.

Año 2023

- La red comercial se amplía con la incorporación de un comercial para lograr mayor penetración en los nichos de mercado a los que se dirige Travel-in.
- Para la gestión de la región incorporaremos a un KAM que se encargará de la búsqueda y fidelización de partners, además de la colaboración con la estrategia de marketing.

Año 2024 y sucesivos

- Continúa la internacionalización de la compañía exportando el modelo al resto de mercados internacionales con una estructura de KAM regional.
- Por lo general los perfiles KAM serán nativos de la región y expertos en el sector.
- Sus acciones están muy dirigidas al *targeting* de Travel-in.
- En función de la penetración en el mercado y del crecimiento del negocio en la región, la estructura se podrá convertir en una fuerza de ventas con estructura propia, con una red formada por un director regional y uno o varios comerciales.

En la siguiente ilustración mostramos la localización de las fuerzas de ventas y de la red comercial, a partir del año 2024.

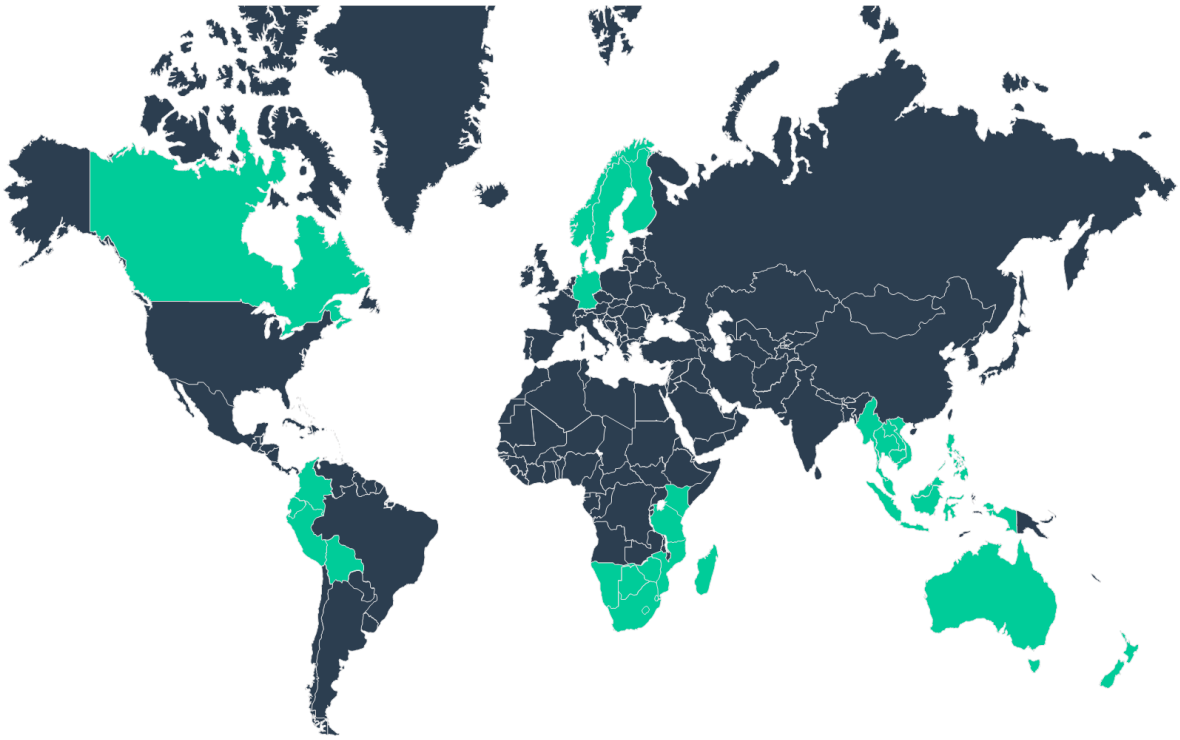


Gráfico 9.2. Expansión internacional de la fuerza de ventas

10

PLAN DE OPERACIONES

10. Plan de Operaciones

10.1. Mapa de procesos

10.1.1. Procesos Estratégicos

Acorde a la visión de nuestra empresa, Travel-in es el espacio en el que el usuario podrá realizar todas las actividades que conlleva la preparación de un viaje. Para ello, necesitamos nutrir la plataforma de diferentes contenidos generando alianzas estratégicas y, además, crear una experiencia de uso extraordinaria.

10.1.1.1. Generación de contenido

Proporcionar a nuestros usuarios toda la información del destino elegido (monumentos, rutas, lugares de interés…) e incorporar itinerarios formados para que el usuario pueda utilizarlos en su propio viaje. Ofreceremos información generalista, pero enfatizaremos las opciones locales y sostenibles. Este contenido lo obtendremos por diferentes vías:

- A través de la información pública.
- A través de nuestros partners locales.
- A través de oficinas de turismo oficiales y ONGs locales.
- A través de la colaboración con viajeros expertos (blogueros, guías…).
- A través de nuestros usuarios.

En el corto plazo, el contenido estará mayoritariamente compuesto por la afiliación con empresas como Booking, con una pequeña representación de acuerdos propios directos. Pero a medio/largo plazo, es estratégico ir modificando la distribución hacia un contenido propio masivo.

Para completar la planificación del viaje, pondremos a disposición de nuestros usuarios servicios necesarios en la preparación de viajes tal como seguros, gestión de trámites, equipación, etc. Para ello llegaremos a acuerdos comerciales con empresas especializadas y acuerdos de afiliación con empresas generalistas como Amazon.

10.1.1.2. Generación de alianzas

También facilitaremos la mayor oferta de reservas (hoteles, transporte, actividades…), actividades (tours, aventura, espectáculos…) y otros servicios auxiliares (seguros, gestión de trámites, equipación…) poniendo foco siempre en aquellas alternativas sostenibles y locales.

Para conseguirlo, generaremos diferentes alianzas con partners.

- Llegando a alianzas con grandes *players* generalistas como Booking o Amazon en formato de afiliado.
- Con relaciones comerciales directas con empresas internacionales con espíritu sostenible, como TUI Hoteles.
- Relaciones comerciales directas con empresas locales con poca presencia en internet.

En el corto plazo, el contenido contratable por el usuario estará mayoritariamente compuesto por la afiliación con empresas como Booking, con una pequeña representación de acuerdos propios directos. Pero a medio/largo plazo, es estratégico ir modificando la distribución hacia un contenido propio masivo.

El departamento de marketing producirá el conocimiento de marca en el ámbito profesional, pero será el departamento comercial el que lleve a cabo la captación de partners apoyándose en i) oficinas de comercio públicas (tanto dentro como fuera de España); ii) fuerza comercial externa en destino; iii) equipo comercial propio.

Asimismo, desde el departamento comercial se gestionará el mantenimiento de los partners, ayudándoles a conseguir sus objetivos a través de Travel-in. Por otro lado, también serán los encargados del aumento de la facturación de nuestros partners.

10.1.1.3. Experiencia de marca

Entendemos la experiencia de marca como todas las interacciones que un usuario tiene con Travel-in.

En primer lugar, con una experiencia de uso clara, sencilla, intuitiva y útil. Por esta razón, dedicaremos recursos y esfuerzos no solo en el origen sino también en el mantenimiento y mejora constante de Travel-in a través de los departamentos de tecnología y marketing.

Las redes sociales serán otro punto de encuentro habitual entre Travel-in y nuestros usuarios. Estableceremos una conversación donde les propondremos ideas de viajes y actividades, les acercaremos las historias de nuestros partners locales, les informaremos sobre actividades sostenibles, les ofreceremos precios especiales y les invitaremos a participar con nosotros para crear una comunidad total.

También queremos tener contacto con nuestros usuarios en eventos propios y participando en otros ajenos que transmitan el espíritu de nuestra organización. Estas acciones puntuales, directas y escogidas conseguirán que el vínculo virtual trascienda a un plano físico y refuerce el lazo entre Travel-in y el usuario.

10.1.2. Procesos clave

10.1.2.1. Creación de la plataforma

Es el proceso clave para el éxito de Travel-in: conseguir una masa crítica de usuarios que permita la supervivencia y crecimiento de la plataforma.

El plan de marketing ilustra las diferentes fases para conseguir la entrada de usuarios.

10.1.2.2. Funcionamiento y mantenimiento de la plataforma

Puesta en marcha de la plataforma, asegurando que las interacciones del usuario con las diferentes utilidades de la plataforma son correctas, fluidas y no se producen errores en el uso (o, al menos, se reducen todo lo posible). Nos aseguramos de una carga rápida de la plataforma, la obtención de la información requerida por el usuario, la consecución de las acciones llevadas a cabo por el usuario, etc. A su vez, velamos por asegurar en el tiempo el buen funcionamiento de la plataforma.

10.1.2.3. Innovación, mejora continua y desarrollo de servicios

Nos encargamos de actualizar el roadmap de la plataforma para trasladar a nuestros usuarios aquellas novedades tecnológicas que hagan más sencilla y efectiva la planificación de un viaje. De esta manera, Travel-in estará innovando constantemente para ayudar al usuario en su planificación

10.1.2.4. Captación de usuarios

Es el proceso clave para el éxito de Travel-in: conseguir una masa crítica de usuarios que permita la supervivencia y crecimiento de la plataforma.

El plan de marketing ilustra las diferentes fases para conseguir la entrada de usuarios.

10.1.2.5. Gestión de usuarios

Debemos asegurarnos de que el usuario consigue sus objetivos dentro de Travel-in y, al mismo tiempo, se sienta seguro y acompañado en nuestra plataforma.

Para conseguir este objetivo, la gestión de usuarios se centrará en ofrecer un lugar propio y seguro dentro de la plataforma. Podrá gestionar su implicación con Travel-in en cuanto a grado de anonimato y comunicación. También podrá crear grupos para compartir la planificación del viaje y la información sobre el mismo.

10.1.2.6. Conversión de usuarios

Como tónica general confiamos en la transparencia y sencillez para conseguir una gran ratio de conversión. Transparencia en las características del servicio, en el precio de compra, en los cambios de condiciones, … Sencillez en el registro del usuario, ofreciendo diferentes medios de pago, ….

El conocimiento del usuario desarrollado por el departamento de tecnología y el departamento de marketing permitirá incrementar el lifetime value del usuario. Su análisis y los test A/B nos permitirán personalizar la experiencia de compra para hacerla más efectiva utilizando retargeting, tipos de imagen preferidas por el usuario en función de visitas anteriores, un carrito siempre visible y fácil, CTAS inteligentes…

10.1.2.7. Retención de usuarios

Establecer una relación de confianza y ofrecer un servicio atractivo son fundamentales para mantener a los usuarios utilizando nuestra plataforma. Esta relación se construirá tanto en la plataforma como en los otros puntos de interacción (redes sociales, eventos, …). El objetivo es demostrarles nuestra atención, disponibilidad para escucharlos y asistirlos en su objetivo de planificar su viaje.

Queremos ser proactivos en nuestra relación con el usuario y estar atento a cualquier problema o incidencia que pueda surgir. Queremos ser transparentes en nuestra comunicación y queremos recoger sus opiniones y que se sientan escuchados.

También les ofreceremos aquellos servicios que mejoren su experiencia personal: personalizaremos nuestros mensajes, les ofreceremos promociones acordes a sus gustos y necesidades, etc.

Para conseguirlo, nos basaremos en la analítica de datos 360 (plataforma, redes sociales) para identificar los usuarios que menos utilizan plataforma y más probabilidades tienen de abandono.

10.1.2.8. Recomendaciones por parte de usuarios

Todas las acciones de gestión y retención nos llevarán a ser la opción recomendada por nuestros usuarios. Pero para ganar velocidad en la creación de comunidad en un primer momento, favoreceremos mediante incentivos la atracción de nuevos usuarios por parte de los existentes, formando pequeñas ‘familias’ o ‘tribus’ de usuarios que compartan viajes, información, etc.

10.1.2.9. Desarrollo de productos profesionales

El conocimiento del usuario (necesidades, acciones, …) será desarrollado por el departamento de tecnología y el departamento comercial, como productos para nuestros partners y otras organizaciones. La venta de estos productos será clave para la monetización de la plataforma.

10.1.3. Procesos de soporte

10.1.3.1. Recursos humanos

- Contratación, mantenimiento y formación del personal necesario para los diferentes procesos.
- Búsqueda de nuevo talento para la compañía.
- Implantación y control del cumplimiento de la cultura de la empresa.

10.1.3.2. Financiero

- Gestión del soporte financiero necesario para el desarrollo de la plataforma.
- Control del cumplimiento de los objetivos.
- Optimización de los recursos financieros de la compañía

10.1.3.1. Sistemas

- Soporte para el funcionamiento interno de las instalaciones de Travel-in.

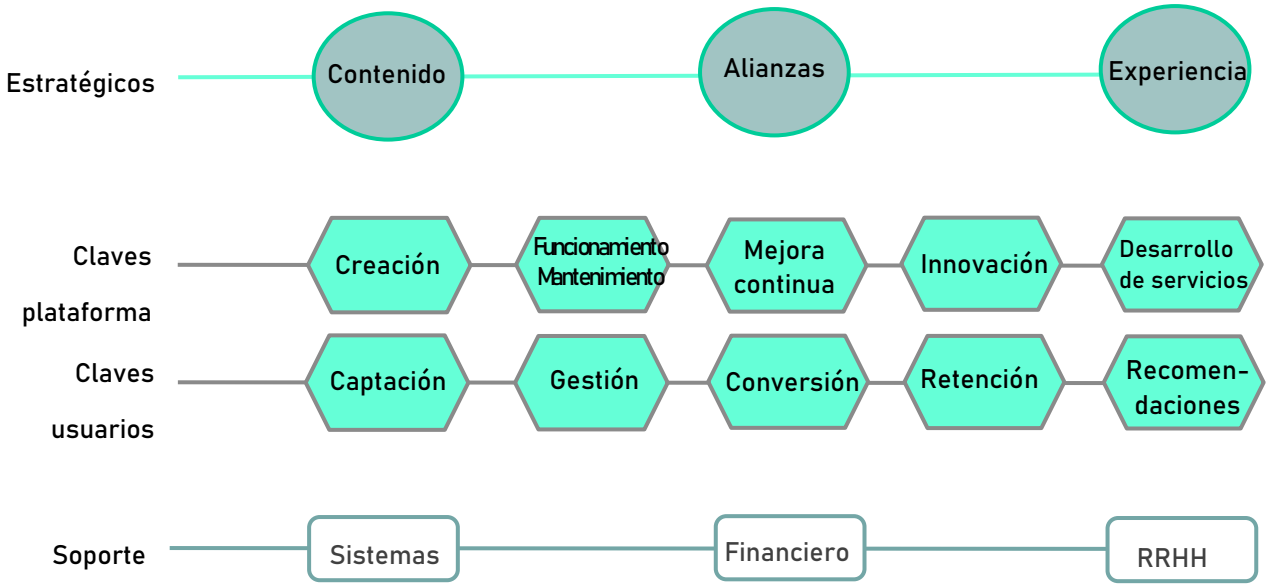


Figura 10.1. Esquema de funcionamiento plataforma por vertientes

10.2. Solución tecnológica

En un entorno global, volátil y altamente competitivo como en el que nos encontramos, es importante tener una solución tecnológica que sea innovadora, robusta y que tenga alta disponibilidad, ya que nuestros usuarios podrían encontrarse en cualquier huso horario. Teniendo en cuenta estas premisas, hemos desarrollado un plan tecnológico que se describirá en este apartado.

La tecnología es clave para Travel-in, por lo que definiremos un Business Continuity Plan (BCP) que nos permita seguir operando en caso de desastre.

10.2.1. Arquitectura de la solución

En el siguiente esquema se identifica a alto nivel cómo será la arquitectura de la solución. Se divide en diferentes bloques que agrupan las actividades o los diferentes stakeholders equivalentes. A continuación, se explican brevemente cuáles son los principales bloques y cómo se interconectan entre sí.

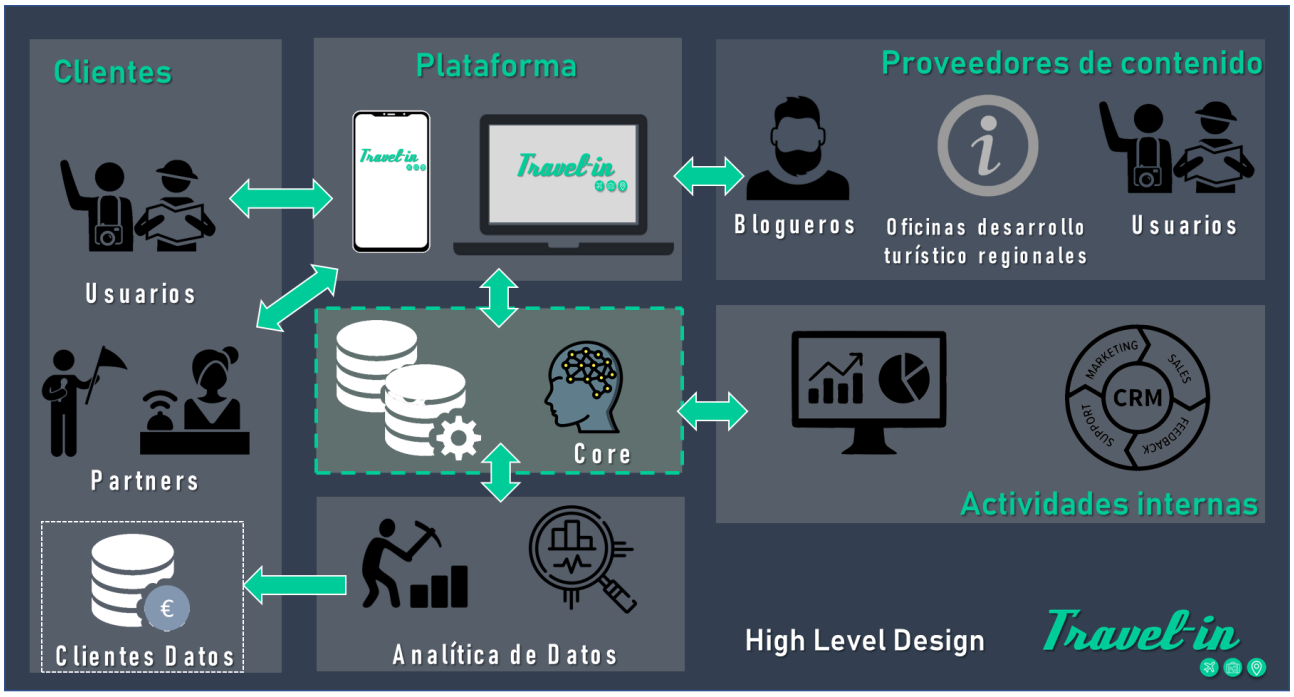


Ilustración 10.1. Relación de procesos de la plataforma

La pieza central del puzzle es lo que denominamos **core** o núcleo de Travel-in. El core es el corazón de Travel-in, donde se encuentran las bases de datos y todos los algoritmos de inteligencia artificial. Debido a la importancia de esta parte, se ha definido como una solución en alta disponibilidad ubicada en nuestro proveedor de cloud. Adicionalmente, se realizarán back ups periódicos, ya que además del código, tendremos todos los datos de nuestros usuarios. El core se relaciona con todos los demás grupos tal como indican las flechas.

La **plataforma** es el interfaz con el que nos relacionaremos con nuestros clientes y proveedores de contenido. Se plantea como una única plataforma a la que se puede acceder vía página web o con una aplicación nativa para sistema operativo móvil. A la **página web** se puede acceder con los principales navegadores web, independientemente de que se use un PC o un terminal móvil. Para los terminales móviles, se recomienda el uso de las aplicaciones nativas (**apps**) para Android e iOS que publicaremos en los market oficiales. Es importante destacar, que las funcionalidades serán equivalentes independientemente de la forma que se acceda a la plataforma.

Los **proveedores de contenido** incluirán el contenido en Travel-in a través de la plataforma, y que este contenido será procesado y almacenado en el core. Es importante destacar que los usuarios, aunque sean clientes, también proporcionarán contenido a la plataforma.

Los **clientes** los dividimos a su vez en dos categorías: el primer grupo sería el formado por los usuarios que serían los que buscan viajes y los partners que nos proporcionan actividades o alojamientos. El segundo grupo estaría formado por los clientes de los datos. El primer grupo de clientes se relacionará con Travel-in a través de la plataforma.

La **explotación de los datos** se realiza a partir de la minería y analítica de los datos contenidos en el core. La flecha bidireccional indica que el trasiego de datos es constante entre el core y este bloque. Adicionalmente, desde este bloque se preparan los datos totalmente anonimizados que se venderán a los diferentes clientes de datos; se anonimizan ya que en Travel-in estamos totalmente comprometidos con respetar la privacidad de nuestros stakeholders además de la legislación vigente (GDPR).

Como último grupo, tendríamos aquellas **actividades internas** que nos permiten trabajar en el día a día y ayudarnos a tomar las decisiones más acertadas en cada momento. De las BBDD incluidas en el core, obtendrían datos las diferentes herramientas como CRM, cuadros de mando periódicos o ad-hoc, informes de Business Intelligence…

10.2.2. Descripción del core

El núcleo o core es el corazón de Travel-in, es donde se encuentra la inteligencia artificial y a donde se acude cada vez que se realiza una llamada desde la plataforma o se quieren consultar los datos.

10.2.2.1. Cloud

Consideramos que las soluciones IaaS (infrastructure as a service) y SaaS (software as a service) son las adecuadas para Travel-in, ya que al ser soluciones de pago por uso nos da la flexibilidad del cloud elástico en el que solo se paga por los recursos que se utilizan en cada momento. Además, nos evita realizar una inversión inicial elevada en CAPEX como sería invertir en servidores on premise. Trabajaremos con AWS o con Azure, priorizando las regiones ubicadas en Europa para cumplir GDPR.

El proveedor de cloud controla automáticamente el mantenimiento, las actualizaciones y los problemas críticos del hardware, evitándonos realizar estas tareas. Además, contaremos con un servicio de soporte 24x7.

10.2.2.2. Datos

Los datos son un activo intangible muy importante para Travel-in, supone tiempo y dinero obtenerlos y la pérdida de éstos es crítica para el negocio. Por ello, es clave elegir bien de qué forma se almacenarán según el tipo de dato y las opciones que nos facilite nuestro proveedor de cloud.

Las características a tener en cuenta para elegir la BBDD son las siguientes:

- **Escalabilidad:** posibilidad de escalar de forma masiva y automática según se vaya requiriendo.
- **Durabilidad y alta disponibilidad:** Los datos estarán redundados y seguros en caso de errores de hardware. Adicionalmente, el backup estará ubicado en una región geográfica distinta del mismo proveedor de cloud para evitar catástrofes locales o desastres naturales.
- **Seguridad:** Todos los datos permanecerán cifrados en todo momento.
- **Accesibilidad:** Datos accesibles desde cualquier lugar del mundo.

Se definirá una política de back ups realizando dos copias diarias de todos los datos con una retención de dos semanas y se utilizará la regla del 3-2-1. 3 copias de los datos (1 principal y 2 back ups), utilizando 2 tipos de almacenamiento distinto y 1 de estas copias en una ubicación externa.

10.2.3. Seguridad

Para cualquier empresa prestar atención a la ciberseguridad es crítico y más aún cuando su modelo de negocio está basado en internet. Los ciberdelincuentes cada vez están más organizados y cuentan con conocimientos y técnicas más avanzadas. Entre las técnicas que más se han popularizado en los últimos años se encuentra el ransomware, con la que se secuestran datos de una empresa y se pide un rescate para liberarlos. Esto no sería muy problemático teniendo un backup, pero al haber datos de usuario se debe tener mucho más cuidado ya que las sanciones contempladas por GDPR pueden suponer hasta un 4% de la facturación global y no menos importante, un riesgo reputacional elevado.

Dentro de las medidas de seguridad utilizaremos técnicas de mitigación de ataques de denegación de servicio (DDoS), firewalls, WAF… ya sea con hardware físico o con elementos virtualizados en el proveedor de cloud.

Adicionalmente, se tendrán en cuenta todas las medidas de seguridad físicas y lógicas que apliquen los proveedores de cloud en sus data centers.

10.2.4. Pasarela de pagos

Desde la plataforma se ofrece la posibilidad de contratar diferentes productos o servicios relacionados con el viaje como transporte, alojamientos, actividades, seguros… por lo que es necesario contar con una pasarela de pagos confiable. En los últimos años, con la expansión de las tarjetas de crédito se han lanzado al mercado diferentes pasarelas de pagos con diferentes características, esto nos permite elegir aquellas pasarelas de pago que nos ofrezcan las mejores condiciones económicas y facilidad de integración con la plataforma.

Como entendemos que el momento del pago puede llegar a ser un punto de dolor para nuestros usuarios debemos ofrecer las plataformas con las que se encuentre más familiarizado o cómodo el usuario. Travel-in integra en su plataforma las siguientes pasarelas de pago:

- **Redsys:** proporciona un TPV virtual o lo que es lo mismo, la versión online del Terminal de Punto de Venta (datáfono) disponible en todas las tiendas físicas. Ofrece más seguridad a los clientes, ya que está soportado por un banco y tiene la comisión más baja de todas las que hemos analizado. Por ejemplo, la del banco Sabadell es de un 0,6% y se recibe el dinero de forma instantánea. Además, permite pagar con Bizum.
- **Paypal:** se trata de una de las plataformas de pago online con más antigüedad y mayor reputación. Es muy sencilla y rápida de usar y ofrece una protección extra al comprador, lo que la hace muy popular. Se puede pagar tanto con cuenta de PayPal como con tarjeta de crédito directamente, aunque las comisiones son elevadas (en torno al 3,4%).

- **Google Pay:** pasarela de pago online de Google en el que se pueden realizar transferencias de dinero, además de realizar pagos. Disponible para teléfonos con sistema operativo Android.
- **Apple Pay:** equivalente a Google Pay pero para dispositivos Apple.
- **Amazon Pay:** permite realizar compras en la plataforma usando la información que tienen guardada en su cuenta de Amazon. Como tiene poca penetración y una comisión elevada (2,4% + 0,25€ por transacción), de momento no la integraremos.

Cuando un cliente compra a través de la plataforma, decidirá qué plataforma de pago prefiere y se utilizan las APIs proporcionadas por ésta. A continuación, se efectúa el pago en la plataforma y se devuelve la confirmación al usuario a través de la plataforma.

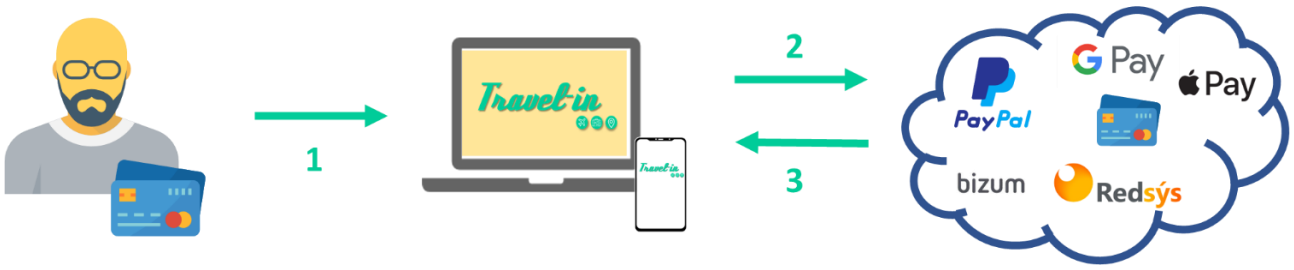
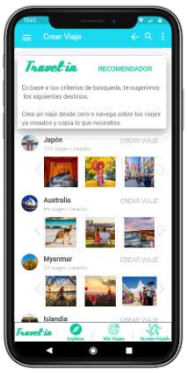


Ilustración 10.2. Esquema de medios de pago

10.2.5. Descripción de la plataforma

La forma más habitual de interactuar con nuestros usuarios y proveedores de contenido será a través de la plataforma, por este motivo es necesario cuidar hasta el último detalle los siguientes aspectos:



- **Usable e intuitiva:** debe ser sencilla de utilizar por cualquier usuario con conocimientos básicos.
- **Look & feel atractivo.**
- **Personalizable:** cada viajero es un mundo, por lo que debe poder adaptarse a cada uno.
- **Escalable:** deben poder incluirse nuevas funcionalidades sin que afecten a las ya existentes.
- **Optimizada:** que no ocupe mucho espacio ni gaste mucha batería de los terminales. Tiempo de respuesta reducido.
- **Actualizada con frecuencia.**
- **Disponible:** aplicación accesible al menos el 99,9% del tiempo.
- **Interoperable:** mismas funcionalidades independientemente del medio o sistema operativo.
- **Seguridad elevada:** Teniendo en cuenta la información sensible de los usuarios, debe se contar siempre con los últimos parches de seguridad.
- **Traducida a varios idiomas.**

La página web será accesible desde cualquier dispositivo conectado a internet y contará con un *diseño responsive*, de forma que ésta se adaptará a la pantalla del dispositivo. Mediante esta técnica, evitaremos tener que realizar diferentes diseños de la web para cada posible resolución de pantalla.

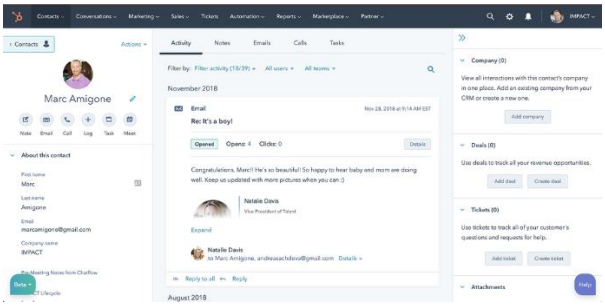
En cuanto a la app, se podrá descargar de los repositorios oficiales de aplicaciones (Google Play y Apple Store). De momento se desarrollará solo para esos dos sistemas operativos, ya que el 74,25% y el 25,15% de los terminales son Android e iOS respectivamente, que suma un 99,4% (agosto 2020, Statcounter). Permaneceremos pendientes de las tendencias por si surgiera algún SO que merezca la pena tener en cuenta.

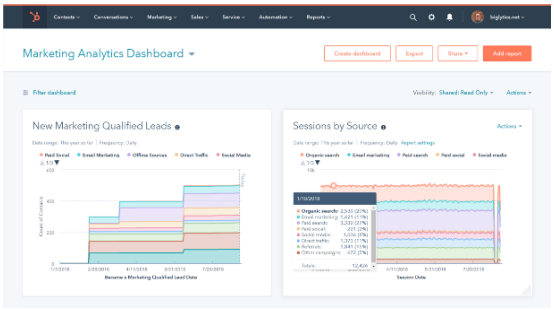
En cuanto a los permisos, se solicitarán solo los imprescindibles para nuestro negocio, ya que es importante evitar que los usuarios desconfíen de Travel-in.

10.2.6. Descripción de las actividades internas

Para desarrollar la actividad comercial de una forma ordenada y sencilla, es imprescindible contar con un Customer Relationship Management más conocido por sus siglas, **CRM**. Hay multitud de herramientas en el mercado, algunas de ellas con versiones gratuitas o con código abierto, que permiten una mayor personalización. El CRM se utilizará para identificar y trabajar con los partners, que también son nuestros clientes.

Tras estudiar las principales soluciones disponibles en el mercado nos decantamos por Hubspot, ya que se trata de un CRM consolidado que permite la integración con las aplicaciones más utilizadas y tiene funcionalidades avanzadas como gestión de listas de correo, gestión de tickets, integración con Outlook… Cuenta con un plan gratuito que permite gestionar contactos ilimitados y que para las primeras fases de la empresa es idóneo.





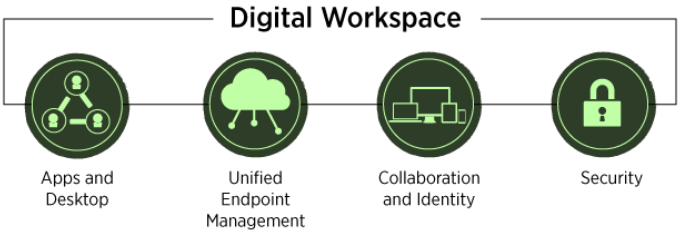
Para la toma de decisiones es imprescindible tener un cuadro de mando periódico. Se utilizará Tableau como herramienta de BI y los datos se obtendrán de forma automática desde la BBDD ubicada en el core. Nos interesa conocer en todo momento los diferentes indicadores tecnológicos y de negocio, además de las tendencias para poder ofrecer a nuestros usuarios lo que necesitan en cada momento. Este punto se desarrolla con más detalle en la sección Cuadro de Mando Integral.

10.2.7. Solución tecnológica para los profesionales

Las formas de trabajar están cambiando y en Travel-in apostamos por el puesto de trabajo digital, en el que prima la movilidad y la flexibilidad, ya que creemos que en nuestro sector y en la medida de lo posible, cualquier empleado debería de poder trabajar desde cualquier lugar del planeta en el que disponga de una conexión a internet.

Todos los empleados contarán con un ordenador portátil ultraligero con batería de larga duración que le permita trabajar desde cualquier lugar. Adicionalmente, contará con un smartphone 5G con una tarifa de datos ilimitados y con roaming con el que podrá conectarse a alta velocidad a la red con mínima latencia. Como es clave el trabajo en equipo, contaremos con repositorios de información en la nube accesibles tanto desde el portátil como desde cualquier dispositivo móvil del empleado.

Tras analizar las diferentes ofertas del mercado, nos hemos decantado por Microsoft 365, que por 10,50 €/mes por usuario nos facilita acceso a la suite Office 365, incluye el servidor Exchange de correo electrónico y posibilidad de utilizar las herramientas de colaboración en la nube One Drive y Sharepoint con una capacidad de 1 TB/usuario.



De cara a la oficina, priorizaremos soluciones SDWAN para la conectividad, poniendo foco en la seguridad de las comunicaciones, implantando las medidas de ciberseguridad y poniendo mucho foco en la formación de nuestros empleados.

10.3. Estrategia de implantación

En este apartado se tratarán de cohesionar todos los anteriores, aunando las soluciones operativas que se pretenden implementar, con los recursos financieros y humanos necesarios para ello, así como el público al que se tratará de atraer en cada una de las fases.

Todas estas aristas están interrelacionadas, puesto que sin la financiación necesaria no se podrá contar con los recursos necesarios para desarrollar una plataforma que atraiga suficientes usuarios, que a su vez hagan que la opción de invertir en la compañía resulte interesante:

Figura 10.3. Interrelación entre recursos clave

Por tanto, habrán de incorporarse paulatinamente soluciones en función de los recursos financieros y humanos con que se cuente. En primera instancia se diseñará un producto mínimo viable para lanzar al mercado, con funcionalidades básicas. Esto ha de servir para presentar el producto a inversores y obtener la primera ronda de recursos externos.

Tras ello se podrá perfilar la plataforma a la que se añadirán opciones enfocadas ya a satisfacer a nuestro primer grupo de usuarios objetivo. Previo a ello, el core deberá contar con servicios de cloud y Firewall (WAF) descritos en el apartado anterior. De igual manera, el lanzamiento de la plataforma pretende atraer una nueva ronda de financiación para proseguir sufragando los recursos necesarios.

En lo sucesivo, el core de la plataforma seguirá alimentándose de más datos, añadiendo arquitecturas más complejas, también enunciadas en el apartado previo. Todo ello tendrá por objetivo la captación de un mayor número de usuarios y el fin último que es alcanzar la rentabilidad del negocio, consiguiendo que sean los propios datos obtenidos y las comisiones por compra las que financien los recursos consumidos.

Se diferencian en este sentido cuatro fases en la expansión, que se plasman en la tabla de abajo.

FASE 1 – 2022	FASE 2 – 2023	FASE 3 – 2024	FASE 4 – 2025
PLATAFORMA MVP y ajustes Versión beta iOS/Android Incorporación de contenido Integración APIs	**PLATAFORMA** Lanzamiento plataforma Proveedor de Cloud Ciberseguridad Motor de búsqueda Extensión de APIs	**PLATAFORMA** Pasarela de pagos Uso offline CRM: Hubspot Estructura BigData	**PLATAFORMA** Tarjeta virtual de pagos IA, machine learning (itinerarios inteligentes) Internacionalización (más idiomas en la app)
RECURSOS HUMANOS Equipo de 8 personas	**RECURSOS HUMANOS** Equipo de 14 personas	**RECURSOS HUMANOS** Equipo 19 personas	**RECURSOS HUMANOS** Equipo 23 personas
MARKETING Early adapters Sondeo partners Interacción con blogueros Proveedores generalistas	**MARKETING** Más de líneas de negocio Campaña online 1ºs partners locales Target: segmento I priorización	**MARKETING** Presencia offline Más colaboraciones: creación de marca Target: segmento II priorización	**MARKETING** Colaboradores en destino Primacía de acuerdos propios frente a reservas externas Target: segmento I priorización (nuevos mercados)
FINANCIACIÓN 500.000 €	**FINANCIACIÓN** Autosuficiente	**FINANCIACIÓN** Autosuficiente	**FINANCIACIÓN** Autofinanciación con ventas nuevos productos (data)
PREVISIÓN DE VENTAS 5000 viajes	**PREVISIÓN DE VENTAS** 50000 viajes	**PREVISIÓN DE VENTAS** 150.000 viajes	**PREVISIÓN DE VENTAS** 300.000 viajes

Figura 10.4. Fases de expansión y principales hitos por divisiones.

Cada una de estas fases se plasman en un gráfico de Gantt mediante el que se puede ver de manera más sencilla cómo se sustenta el avance pretendido. Ver anexo IV.

10.4. Estructura societaria

La forma jurídica elegida para la constitución de Travel-in es la de "Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)". Esta estructura societaria tiene una serie de ventajas cuyas más representativas se nombran a continuación:

- La responsabilidad de los socios está limitada al capital social aportado y es solidaria entre ellos.
- Los trámites para su constitución y funcionamiento son relativamente sencillos.
- El capital mínimo para constituirla es de 3.000 €, de manera que se puede afrontar sin que suponga un desembolso importante para la nueva compañía.
- Las sociedades limitadas están sujetas al Impuesto de Sociedades (25%).

Travel-in

11

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Equipo promotor

Travel-in

Alberto Ávila

Alberto es una persona aventurera, completó sus estudios de Ingeniería Forestal en la Universidad de Castilla La Mancha y comenzó su carrera profesional en el sector de Servicios al cual actualmente sigue ligado. Ha realizado un EMBA en la Escuela de Organización Industrial. En sus 11 años de Experiencia, Alberto se ha responsabilizado del área de desarrollo de negocio en diferentes compañías del sector de facility services. Por su experiencia, ha desarrollado una elevada orientación y servicio al cliente. Desde sus inicios ha simultaneado la labor técnica con la gestión de equipos multidisciplinares.

Conocer las cumbres de algunas de las cordilleras más importantes del planeta, le ha permitido conocerse mejor a sí mismo.

Pablo García

Pablo siempre se ha sentido atraído por la tecnología, por eso decidió estudiar Ingeniería Técnica Superior de Telecomunicación en la Universidad Politécnica de Madrid. También ha realizado un EMBA en la Escuela de Organización Industrial. Desde 2011 lleva ligado a Vodafone, desempeñando diferentes roles dentro de la compañía como Ingeniería, Estrategia, Innovación y responsable técnico para Grandes Cuentas.

A la pasión por la tecnología, se le suma la pasión por viajar siempre de forma independiente, habiendo realizado viajes a los 5 continentes.

Javier Pérez

Javier es una persona analítica, que estudió Ingeniería Química en la Universidad Complutense de Madrid. Comenzó profesionalmente en el sector de la Ingeniería de la mano de una reconocida empresa. Posteriormente ha virado hacia la gestión integral de proyectos de tuberías criogénicas. El querer seguir aprendiendo le ha llevado a realizar un EMBA en la Escuela de Organización Industrial. En sus 5 años de experiencia, ha participado en grandes proyectos EPC, específicamente en la fase de diseño de tuberías. Actualmente colabora en proyectos con grandes gasistas en proyectos de transferencia de gases del aire y GNL en el marco de transformación energética.

Habituado a viajar por trabajo, la planificación de los viajes en diferentes entornos le es muy familiar.

Luis Sanz

Luis es un profesional apasionado del marketing y los procesos de venta, realizó un EMBA en la Escuela de Organización Industrial. Con más de quince años de experiencia en marketing y ventas, Luis, lleva toda la vida en el sector online e inmobiliario, formando parte de idealista desde 2008. Dentro de la compañía ha desarrollado y liderado equipos internacionales de customer success y customer training además de participar como speaker en más de doscientos congresos y eventos de marketing inmobiliario.

Le encontrarás viajando por medio mundo en busca de la cultura y la gastronomía local.

Gonzalo Zabala

Gonzalo es una persona que no le importan los cambios, realizó sus estudios de Ingeniería de la Edificación en la UNAV (Universidad de Navarra), pero comenzó su carrera profesional en el sector logístico. Posteriormente decidió moverse Madrid al sector de la consultoría y realizar un EMBA en la EOI. En sus 5 años de Experiencia, Gonzalo ha realizado diversos proyectos de Consultoría, Logística y Supply Chain. Liderando proyectos de Transformación digital y Optimización de Costes para Clientes de diversos sectores (Oil&Gas, Retail, Gran Consumo...).

El viaje realizado a Tanzania de Voluntariado fue sin duda una experiencia importante que le sirvió de gran ayuda en lo personal.

11.2. Organigrama Inicial y Funciones de cada Área

El equipo Travel-in está formado por un equipo multidisciplinar, seleccionado cuidadosamente y altamente motivado, cuyos roles se definen en el siguiente apartado.

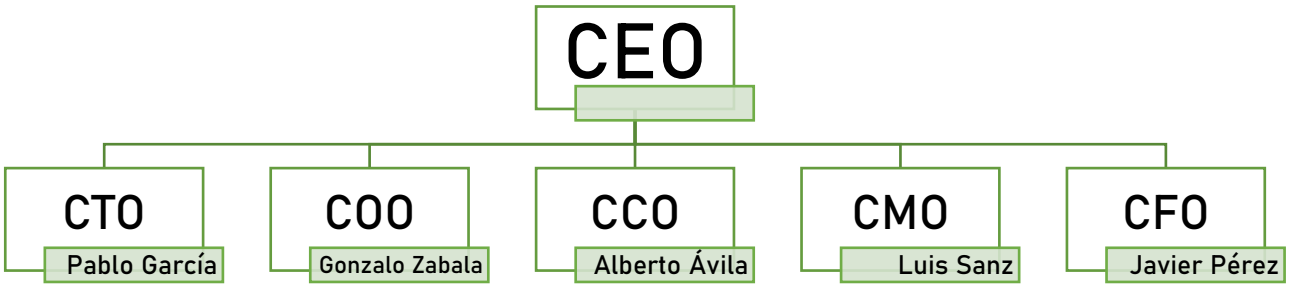


Figura 11.1. Organigrama inicial Travel-in

A continuación, se identifican las funciones principales de cada puesto:

CEO - Director general

- Construir y comunicar la estrategia empresarial y asegurar su desarrollo.
- Alinear el crecimiento con las necesidades financieras y su estructura.
- Delegar, dar responsabilidad al equipo y conformar este según las necesidades.
- Tomar decisiones, líneas a seguir.
- Conectar las oportunidades del exterior con las capacidades del interior.

CTO - Director de Tecnología & Innovación

- Mantener el conocimiento actual del panorama tecnológico
- Responsabilizarse de la consolidación de la plataforma tecnológica y revisión de que se analice y monitorice las métricas de rendimiento de la tecnología
- Iniciativa en liderazgo, innovación y creatividad
- Supervisión de todo el diseño del sistema y cambios en la arquitectura del mismo

COO - Director de Operaciones

- Establecer la estrategia de desarrollo
- Gestión de recursos internos de los procesos y coordinación con los demás departamentos
- Garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos internos Conocimiento de la fuerza de ventas, la capacidad de cumplimiento de contratos, la conveniencia de las fechas de entrega y grado de dificultad de las tareas y la calidad
- Integrar todos los procesos internos del negocio

CCO - Director Comercial

- Prospección de nuevos clientes y mantenimiento de cartera de la empresa.
- Establecer relaciones con los clientes y búsqueda de nuevos.
- Análisis de necesidades.
- Búsqueda de oportunidades de venta realizando ofertas basadas en las soluciones de la empresa.
- Seguimiento de nuevas oportunidades.
- Mantenimiento y fidelización de la cartera de clientes actual.

CMO - Director de Marketing / RRHH

- Diseño e implementación del Plan de Marketing.
- Definición de las estrategias de marketing omnicanal.
- Planificación de los estudios del sector, mercado, competencia, producto y usuarios.
- Gestión de la comunicación de la compañía, interna y externa.
- Diseño de la estrategia de *branding.*
- Coordinación junto al Director Comercial.
- Reclutamiento y Selección.
- Evaluación y satisfacción del entorno de trabajo teniendo en cuenta el ambiente y el estado de cada miembro de la organización.

CFO - Director Financiero

- Coordinar la contabilidad y las tareas administrativas y financieras.
- Previsión de pagos y cobros.
- Administrar informes financieros, carteras de inversión, contabilidad y el análisis financiero.
- Obtener financiación a través de bancos, proveedores, etc…
- Analizar la política de inversiones.
- Control de presupuesto.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales y formales.

11.3. Definición de los roles y competencias

Se ha realizado un análisis de las competencias en base a los roles que consideramos necesarios para poder llevar a cabo el proyecto de Travel-in.

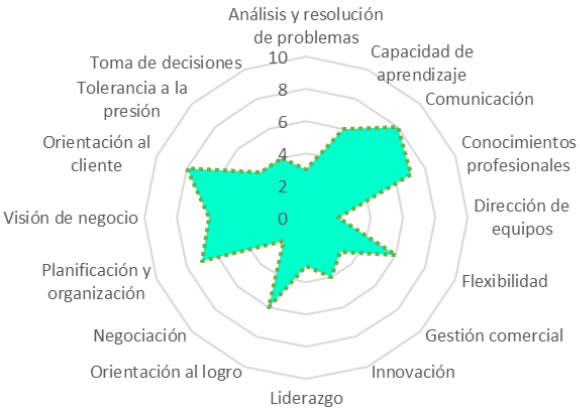
La paulatina incorporación de estos se efectuará según las necesidades de la compañía, no incluyendo en un inicio todos los perfiles que se detallan.

A continuación, se definen los roles identificados y sus competencias asociadas.

Product Manager

- Lidera el roadmap del producto.
- Coordinación entre áreas (marketing, tecnología, comercial)
- Conocimiento de la competencia y tendencias de mercado.
- Conocimiento del usuario
- Requisitos del puesto: experiencia de al menos 5 años en funciones de marketing, prototipado en el ámbito tecnológico, coordinación de equipos. Valorables estudios específicos.

User Specialist

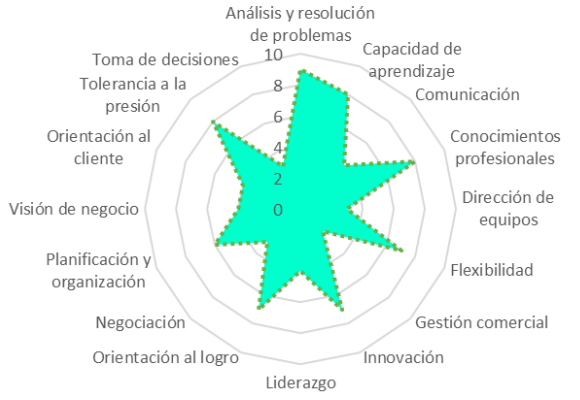


- Identificamos dos posibles puestos: Diseñador UX/UI/CX y User advisor
- Responsable de diseño y de usabilidad en la plataforma.
- Analizar el comportamiento del usuario.
- Requisitos del puesto: Diseño gráfico y comunicación visual. 3 pilares: psicología, diseño e informática. Valorable programación y estudios específicos. Experiencia previa de al menos 3 años.

Digital Specialist

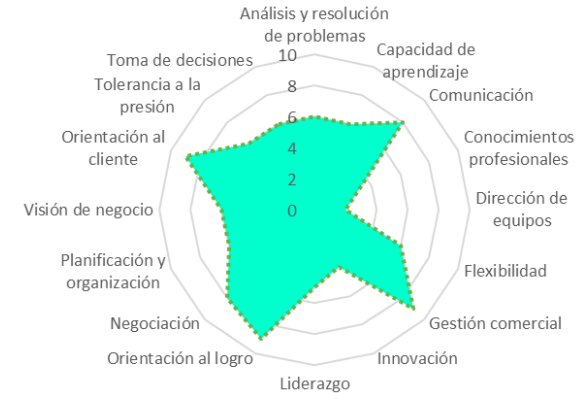
- Identificamos tres posibles puestos: SEO/SEM, Growth Hacker Y Programatic Trader.
- Posicionar la marca en los diferentes canales.
- Conseguir tráfico para la plataforma.
- Ejecutar la imagen de marca en los diferentes canales.
- Requisitos del puesto: Formación y experiencia de al menos dos años en marketing digital. Conocimiento de CMS, data management, agile. Perfil analítico.

Desarrollador



- Identificamos dos posibles puestos Front-End Developer y Back-End Developer.
- Responsable del desarrollo de la plataforma.
- En un futuro, se necesitará especialización por sistema operativo.
- Necesarios conocimientos avanzados y actualizados de programación, interacción con APIs externas...
- Requisitos del puesto: Ingeniería informática, desarrollo web (diseño y programación). Se solicitan 3 años de experiencia mínima.

Comercial



- Identificamos dos posibles puestos: Comercial y KAM.
- Búsqueda de alianzas.
- Mantenimiento de la cartera, soporte comercial al partner.
- Definición del pricing junto a Marketing.
- Requisitos del puesto: Graduado en rama de ciencias sociales, con formación y experiencia de al menos 3 años en marketing digital. Conocimiento en el uso de herramientas de: Gestión de RRSS, monitorización, automatización, análisis. Se valorará que haya trabajado en la vertical de turismo.

Soporte Comercial

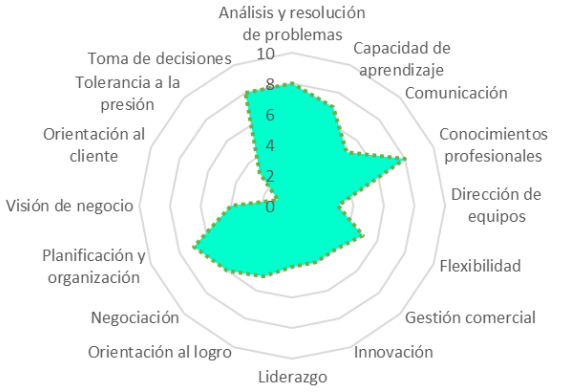
- Identificamos tres posibles puestos: CRM Manager y Customer Success.
- Soporte a los equipos comerciales (funnel, herramienta CRM...).
- Análisis de la cartera.
- Creación de documentación de soporte.
- Apoyo en las ofertas.
- Requisitos del puesto: Ingeniería informática, ADE o similar. Marketing y analítica digital. Experiencia de 3 años en relación con clientes, CRM, segmentación y ciclo de vida del cliente, definición de KPIs.

Analista

- Identificamos cuatro posibles puestos: Content Manager, Web Analyst, Data Analyst Y Market Analyst.
- Identificación y clasificación de la información relevante.
- Interpretar la información.
- Generar informes.
- Requisitos del puesto: titulación en rama de ciencias exactas. Conocimientos en marketing digital, analítica web, CRM, análisis y gestión de datos, definición de KPI´s. Se solicitan al menos 3 años de experiencia.

Business Intelligence

- Obtener conclusiones a partir de la información existente.
- Interpretar los datos para la toma de decisiones de negocio.
- Definición de los KPIs.
- Seguimiento del cumplimiento de SLAs.
- Elaboración del Cuadro de Mando de operaciones.
- Requisitos del puesto: titulación en rama de ciencias exactas. Conocimientos y experiencia en análisis predictivo, big data, minería de datos, programación. Mínimo 2 años de experiencia.



Administrativo / Financiero

- Soporte al CFO.
- Soporte a las funciones de RR.HH.
- Soporte jurídico/legal.
- Requisitos del puesto: titulación en rama de ciencias económicas. Conocimientos de contabilidad avanzados. Experiencia de 5 años en rol similar en pyme o startup.

11.4. Política retributiva

En Travel-in queremos que los profesionales se consideren parte del equipo y que crean en el proyecto, por ello, en la medida de nuestras posibilidades debemos ofrecer unas condiciones interesantes.

La política salarial se define por una componente fija y otra variable. Para los roles comerciales, la parte variable corresponderá a un 30%, mientras que para el resto de equipos será de un 10%. Para el cálculo del salario variable, se tendrá en cuenta tanto el desempeño individual como el de la compañía, buscando el compromiso de todos los empleados. También valoramos establecer objetivos a corto y medio plazo, de uno y tres años respectivamente, consiguiendo así un mayor compromiso con el proyecto.

Consideramos que una parte del salario bruto del empleado podrá utilizarse de forma flexible y facilitaremos las gestiones para que adquiera tickets restaurante, tickets guardería, ticket transporte, reforzando con esto nuestro compromiso con un transporte sostenible. Queremos que los empleados sean nuestros embajadores, por lo que deberán de ser los más proclives a utilizar la plataforma, para ello, consideramos que es una buena práctica incentivarles con un saldo anual de 200 € para utilizar en Travel-in, además, por ser empleado tendrán un 10% de descuento de cualquier actividad comprada a través de la app.

El core de nuestro negocio son las vacaciones, por ello consideramos que nuestros empleados deben poder abanderar estas experiencias. Consideramos un periodo de vacaciones inicial de 25 días laborables y por cada trienio se aumentará en un día más hasta llegar a 28 días laborables.

Travel-in está comprometido con el objetivo 5 de las ODS, Igualdad de Género, por lo que estamos claramente comprometidos con evitar cualquier tipo de discriminación de género en nuestra plantilla, tanto a nivel selección como a nivel salarial. Es una plataforma global, y estamos comprometidos con la flexibilidad horaria, de forma que permita la conciliación familiar, también es importante destacar que nuestro partners pueden estar en diferente huso horario, por lo que buscaremos la forma de adaptar los horarios al equipo.

Damos mucha importancia a la formación y crecimiento profesional del equipo, por lo que contaremos con formación constante, ya sea interna o externa, lo que, sin duda, atraerá talento. En Travel-in creemos en fomentar las carreras profesionales de nuestros empleados; nuestra intención es que estos roles vayan adquiriendo la posición de jefes de departamento según vaya aumentando la plantilla.

Para facilitar el despegue de la empresa, los dos primeros años los socios participarán al 30% del trabajo, por lo que se les remunerará en consonancia, partiendo de un salario base de 36.000 € brutos/año, y además los 6 primeros meses no cobrarán por las labores. A posteriori, se les asignará un sueldo de 42.000 €/año y se integrarán por completo para seguir colaborando en la expansión de la compañía, reduciendo las necesidades de contratación. Los salarios por puesto se plasman en la tabla 11.1. Con el sueldo medio y la evolución de personas en plantilla, se calcula la masa salarial prevista, teniendo en cuenta el gasto en seguridad social:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Nº Socios	5	5	5	5	5
Nº Profesionales	4	8	12	20	30
Sueldo bruto medio €/mes/persona					
Socios	900	936	3.500	3.640	3.786
Profesionales	3.125	3.250	3.380	3.515	3.656
Total bruto mes Profesionales	17.000,00	30.680,00	58.060,00	88.504,00	128.602,24
Gasto Bruto Seg. Social mensual					
Socios	1.305,00	1.331,10	1.357,72	1.384,88	1.412,57
Profesionales	4.875,00	10.140,00	15.818,40	27.418,56	42.772,95
Total masa salarial	6.180,00	11.471,10	17.176,12	28.803,44	44.185,53

Tabla 11.1. Coste del personal por años

Rol	Puesto	Área	Y1	Y2	Y3	Y4
Product Manager	PRODUCT MANAGER	Operaciones	40.000 COO	●	●	●
User Specialist	DISEÑADOR UX/UI/CX	Tecnología			●	●
	USER ADVISOR	Marketing				●
Digital Specialist	GROWTH HACKER	Tecnología /Marketing	40.000 COO		●	●
	SEO/SEM	Tecnología /Marketing		●	●	●
	PROGRAMATIC TRADER	Tecnología /Marketing			●	●
Desarrollador	FRONT-END DEVELOPER	Tecnología	42.000	●	●	●
	BACK-END DEVELOPER	Tecnología	34.000 CTO	●	●	●
Comercial	KAM	Comercial			●	●
	COMERCIAL	Comercial	30.000 CCO			●
	CUSTOMER SUCCESS	Comercial		●	●	●
Soporte Comercial	CRM MANAGER	Comercial		●	●	●
Analista	CONTENT MANAGER	Marketing	45.000 CMO	●	●	●
	WEB ANALYST	Marketing		●	●	●
	DATA ANALYST	Marketing		●	●	●
	MARKET ANALYST	Marketing		●	●	●
Business Intelligence	BUSINESS INTELLIGENCE	Operaciones	36.000 COO	●	●	●
	DEV-OPS	Operaciones		●	●	●
Administrativo/ Financiero	ADMINISTRACIÓN	Financiero	●	●	●	●
	(contabilidad)	Financiero	32.000 CFO	●	●	●

Tabla 11.2. Perfiles a contratar según carácter y salarios aproximados.

Siendo la leyenda:

- ● Personal de plantilla
- ● Personal externo
- ● Servicios externos

Travel-in

12

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

12. Plan Económico Financiero

Para el estudio de la viabilidad económica del proyecto se ha partido de datos previamente expuestos para determinar el nivel de ingresos y de gastos.

Se ha realizado el estudio en base a unos ingresos por ventas que reflejan el gasto medio de un usuario por viaje y unos gastos que representan la parte de esa cuantía que no se queda en Travel-in, yendo a parar a colaboradores, webs de reservas, hoteles, aerolíneas, etc. De esta forma queda plasmado el margen sobre ventas que se obtiene de la intermediación. Se ha considerado que este rondará el 6%, como media ponderada de las diferentes contrataciones que en un viaje realice el usuario medio. La media de días que transcurrirán para percibir estos ingresos se ha estimado en 75, como media de pagos a 60 y 90 días. Esto tiene una afectación importante a efectos de caja.

Las consideraciones hechas en la estimación de ingresos quedan recogidas en la tabla de abajo:

Ingresos unitarios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Paquete estándar	34,2	35,2	36,3	37,4	38,5

Tabla 12.1. Comisión media esperada por viaje y usuario. Variación por año.

Las partidas más relevantes en el capítulo de gastos son el personal (ver tabla 11.1) y la inversión a realizar el marketing (ver presupuesto aparte, Anexo VI), suponiendo entre ambas prácticamente el 95% del gasto contemplado. Esto da idea de la dirección en la que se ha de actuar en la contención o expansión del gasto. Todo ello sin olvidar que estos factores son las palancas para llegar a la cifra de ventas deseada. Una vez superado el *break even*, la naturaleza del negocio propicia que el beneficio pueda ser exponencial, al estar muy poco lastrado en los gastos variables.

En cuanto a las inversiones iniciales consideradas, se distinguen dos conceptos principales: el desarrollo de la plataforma y la adquisición de equipos informáticos.

La financiación necesaria para acometer todo el gasto arriba mencionado provendrá de la aportación de los socios capitalistas y de un préstamo pedido a través de la línea de financiación de emprendedores de Enisa, cuyas condiciones son: tipo de interés Euribor +3,75%, plazo 48 meses, comisión de apertura 0,5%. Las cuantías de ambos serán parejas: 250.000 €.

Dada la naturaleza del negocio, las reservas no son constantes a lo largo del año, sino que se distribuyen en función de las épocas en las que se concentra el mayor número de viajes. Además, se ha tenido en cuenta el crecimiento de la plataforma conjugado con la estacionalidad para la estimación de las ventas.

Todos estos conceptos quedan plasmados en las siguientes tablas:

Estacionalidad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
% de total venta	3%	4%	9%	13%	13%	13%	11%	10%	7%	6%	6%	5%

Tabla 12.2. Ponderación mensual a las ventas totales.

Ventas totales *paquete estándar*	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	5000	50000	150000	300000	375000	450000
Incremento Anual (x veces)		10	3	2	1,25	1,2

Tabla 12.3. Número de ventas de viajes estimadas.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AÑO 0	30	55	169	328	427	542	568	628	524	529	613	586
AÑO 1	853	1280	3217	5153	5678	6221	5737	5657	4277	3943	4225	3760
AÑO 2	3371	4770	11357	17314	18227	19143	16974	16136	11787	10522	10939	9459
AÑO 3	7670	10576	24570	36589	37665	38715	33625	31332	22449	19670	20080	17060
AÑO 4	10486	14217	32488	47597	48216	48781	41706	38259	26990	23284	23402	19574
AÑO 5	13784	18394	41360	59612	59388	59066	49621	44706	30954	26191	25798	21127

Tabla 12.4. Ventas mensuales de viajes. Variación según crecimiento y estacionalidad.

Los demás gastos fijos considerados para esta evaluación se resumen de la siguiente manera:

Gastos fijos	Importe	Pagos/año	Total anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Electricidad	60 €	12	720 €	4%	4%	4%	4%
Agua, servicios generales	20 €	12	240 €	4%	4%	4%	4%
Telefonía / Internet	210 €	12	2520	30%	20%	15%	10%
Cloud	250 €	12	3000	4%	4%	4%	4%
Marketing	5.833 €	12	70000	550%	213%	150%	55%
Alquileres	1.000 €	12	12000	4%	4%	4%	4%
Imprevistos	737 €	12	8844	4%	4%	4%	4%
Total			**141.922 €**	**34%**	**16%**	**12%**	**7%**

Tabla 12.5. Gastos fijos anuales y su incremento por ejercicio

La cuenta de resultados se presenta a continuación:

	Año 0: 2022		Año 1: 2023		Variación	Año 2: 2024		Variación	Año 3: 2025		Variación	Año 4: 2026	
Ingresos	171.000	100,0%	1.761.300	100,0%	930,0%	5.442.417	100,0%	209,0%	11.211.379	100,0%	106,0%	14.434.650	100,0%
Personal y Seg. Social	251.160	146,9%	505.888	28,7%	101,4%	902.911	16,6%	78,5%	1.407.851	12,6%	55,9%	2.073.664	14,4%
Marketing y gastos fijos	97.328	56,9%	484.076	27,5%	397,4%	1.454.914	26,7%	200,6%	3.592.802	32,0%	146,9%	5.552.576	38,5%
Gastos Explotación	348.488	203,8%	989.964	56,2%	184,1%	2.357.825	43,3%	138,2%	5.000.653	44,6%	112,1%	7.626.240	52,8%
EBITDA	(177.488)	(103,8%)	771.336	43,8%		3.084.592	56,7%		6.210.726	55,4%		6.808.411	47,2%
Amortizaciones	10.000	5,8%	19.750	1,1%	97,5%	40.030	0,7%	102,7%	61.121	0,5%	52,7%	73.056	0,5%
EBIT	(187.488)	(109,6%)	751.586	42,7%	(500,9%)	3.044.562	55,9%	305,1%	6.149.605	54,9%	102,0%	6.735.355	46,7%
Resultado Financiero	(10.217)	(6,0%)	(20.379)	(1,2%)	99,5%	(13.782)	(0,3%)	(32,4%)	(7.802)	(0,1%)	(43,4%)	(2.721)	(0,0%)
Resultado antes Impuestos (BAI.)	(197.705)	(115,6%)	731.207	41,5%	(469,8%)	3.030.780	55,7%	314,5%	6.141.803	54,8%	102,6%	6.732.634	46,6%
Impuesto de Sociedades	0	0,0%	132.592	7,5%		757.695	13,9%	471,5%	1.535.451	13,7%	102,6%	1.683.158	11,7%
Resultado Neto del Periodo	(197.705)	(115,6%)	598.615	34,0%	(402,8%)	2.273.085	41,8%	279,7%	4.606.352	41,1%	102,6%	5.049.475	35,0%

Tabla 12.6. Cuenta de resultados a 5 años.

Tras ello, se realiza la evaluación de los flujos de caja libres para estudiar la rentabilidad del proyecto, resultando una **TIR** del **151%:**

	Inicio	2022	2023	2024	2025	2026	V. terminal (x15 EBITDA)
EBIT		-187.488	751.586	3.044.562	6.149.605	6.735.355	
Impuestos s/EBIT			-187.896	-761.141	-1.537.401	-1.683.839	
NOPAT		**-187.488**	**563.689**	**2.283.422**	**4.612.204**	**5.051.516**	
Amortizaciones		10.000	19.750	40.030	61.121	73.056	
Inversiones	-500.000	-40.000	-239.000	-81.120	-84.365	-87.739	
Var. capital de trabajo		-42.750	-397.575	-920.279	-1.442.241	-805.818	
Flujos de caja libres	**-500.000**	**-260.238**	**-53.136**	**1.322.052**	**3.146.720**	**4.231.015**	**102.126.160**

Tabla 12.7. Flujos de caja del proyecto.

12.1. Principales ratios

En este apartado se presentarán los ratios de rentabilidad más representativos.

Gastos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio / Patrimonio	(402,2%)	92%	78%	61%	40%
Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	348.488	989.964	2.357.825	5.000.653	7.626.240
Punto de Equilibrio	368.705	1.030.093	2.411.637	5.069.576	7.702.017
P.E. Mensual medio	30.725	85.841	200.970	422.465	641.835
Ventas previstas / Punto de equilibrio	0,48	1,74	2,27	2,21	1,87
ROE (%)	(402,17%)	92%	78%	61%	40%
ROI (%)	(80,02%)	65%	76%	66%	46%

Tabla 12.8. Principales indicadores económicos.

12.2. Conclusiones del análisis económico financiero

Se observa que la financiación requerida para acometer el proyecto es elevada. Esto se debe esencialmente a la gran necesidad de capital inicial, para poner en marcha la aplicación y para sufragar los gastos de personal que se derivan del comienzo de la actividad.

Debido a la naturaleza del negocio, una vez se cubren los gastos fijos, se alcanza rápidamente el umbral de rentabilidad, siendo el punto de equilibrio prácticamente coincidente con el importe de los primeros. Este marcado umbral posibilita que la rentabilidad crezca de manera acelerada tras rebasarlo, permitiendo además acometer las inversiones y/o incorporaciones de personal a futuro que se considerasen necesarias para catalizar el crecimiento.

En cuanto al plazo de recuperación de la inversión, una vez conocidos los flujos de caja libres (Tabla 12.7), se estima en 2,6 años.

El valor terminal se ha fijado a través de múltiplos, por empresas cotizadas comparables, en cuyo último ejercicio cerrado (2019) arrojaban ratios EV/EBITDA más elevados (x30-x45). Se ha pretendido ser más conservador en esta valoración dadas las obvias diferencias entre estas cotizadas y esta evaluación.

	enero 2022		Diciembre 2022		Diciembre 2023		Diciembre 2024		Diciembre 2025		Diciembre 2026	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Activos No Corrientes	**42.000**	**8,5%**	**32.000**	**13,0%**	**51.250**	**4,6%**	**92.340**	**2,3%**	**115.584**	**1,2%**	**130.267**	**0,9%**
Inmovilizado Intangible	40.000	8,1%	40.000	16,2%	79.000	7,0%	160.120	4,0%	244.485	2,6%	332.224	2,3%
Amortizaciones	0	0,0%	(10.000)	(4,0%)	(29.750)	(2,6%)	(69.780)	(1,7%)	(130.901)	(1,4%)	(203.957)	(1,4%)
Inmov. Financiero Largo Plazo	2.000	0,4%	2.000	0,8%	2.000	0,2%	2.000	0,0%	2.000	0,0%	2.000	0,0%
Activos Corrientes	**454.865**	**91,5%**	**215.063**	**87,0%**	**1.074.530**	**95,4%**	**3.913.731**	**97,7%**	**9.254.282**	**98,8%**	**14.368.260**	**99,1%**
Existencias	0	0,0%	-	-	2.800	0,2%	11.452	0,3%	29.191	0,3%	44.584	0,3%
H.P. Deudora Imp. Sociedades	0	0,0%	-	-	143.706	12,8%	606.550	15,1%	1.244.566	13,3%	1.390.382	9,6%
H.P. Deudora IVA	8.533	1,7%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tesorería	446.332	89,8%	154.476	62,5%	503.640	44,7%	2.169.251	54,1%	5.856.389	62,5%	10.389.409	71,7%
Total Activo	**496.865**	**100,0%**	**247.063**	**100,0%**	**1.125.780**	**100,0%**	**4.006.071**	**100,0%**	**9.369.866**	**100,0%**	**14.498.527**	**100,0%**

Patrimonio Neto	**246.865**	**49,7%**	**49.160**	**19,9%**	**647.775**	**57,5%**	**2.920.860**	**72,9%**	**7.527.212**	**80,3%**	**12.576.687**	**86,7%**
Capital	250.000	50,3%	250.000	101,2%	250.000	22,2%	250.000	6,2%	250.000	2,7%	250.000	1,7%
Remanente ejercicios anteriores	(3.135)	(0,6%)	(3.135)	(1,3%)	(200.840)	(17,8%)	397.775	9,9%	2.670.860	28,5%	7.277.212	50,2%
Resultados pend. aplicación	0	0,0%	(197.705)	(80,0%)	598.615	53,2%	2.273.085	56,7%	4.606.352	49,2%	5.049.475	34,8%
Pasivos a Largo Plazo	**190.965**	**38,4%**	**129.678**	**52,5%**	**173.021**	**15,4%**	**55.350**	**1,4%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**
Acreedores L.P. Financieros	190.965	38,4%	129.678	52,5%	173.021	15,4%	55.350	1,4%	0	0,0%	0	0,0%
Pasivos a Corto Plazo	**59.035**	**11,9%**	**68.225**	**27,6%**	**304.984**	**27,1%**	**1.029.861**	**25,7%**	**1.842.653**	**19,7%**	**1.921.840**	**13,3%**
Acreedores C.P. Financieros	59.035	11,9%	61.287	24,8%	111.764	9,9%	117.671	2,9%	55.350	0,6%	-	-
H.P. acreedora IVA	0	0,0%	6.938	2,8%	60.629	5,4%	154.495	3,9%	251.852	2,7%	238.681	1,6%
H.P. acreedora Imp. Sociedades	0	0,0%	-	-	132.592	11,8%	757.695	18,9%	1.535.451	16,4%	1.683.158	11,6%
Total Recursos Permanentes	**437.830**	**88,1%**	**178.838**	**72,4%**	**820.796**	**72,9%**	**2.976.210**	**74,3%**	**7.527.212**	**80,3%**	**12.576.687**	**86,7%**
Total Recursos Ajenos	**250.000**	**50,3%**	**197.903**	**80,1%**	**478.005**	**42,5%**	**1.085.211**	**27,1%**	**1.842.653**	**19,7%**	**1.921.840**	**13,3%**
Patrimonio Neto y Pasivos	**496.865**	**100,0%**	**247.063**	**100,0%**	**1.125.780**	**100,0%**	**4.006.071**	**100,0%**	**9.369.866**	**100,0%**	**14.498.527**	**100,0%**
Fondo de Maniobra	**395.830**	**79,7%**	**146.838**	**59,4%**	**769.546**	**68,4%**	**2.883.870**	**72,0%**	**7.411.629**	**79,1%**	**12.446.421**	**85,8%**
Necesidad Operativa Fondos (NOF)	**0**	**0,0%**	**60.587**	**123,2%**	**427.184**	**65,9%**	**1.137.930**	**39,0%**	**2.153.327**	**28,6%**	**2.588.469**	**20,6%**

13

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

13. Cuadro de mando de integral

De cara a tomar las mejores decisiones en cada momento, es importante contar con datos negocio actualizados. Para ello, diseñaremos un cuadro de mando que, gestionado desde el equipo de operaciones, mostrará los indicadores clave de rendimiento (KPI). El objetivo es evaluar de manera eficiente el comportamiento de la plataforma tecnológica frente a los usuarios, partners...

Los indicadores se proponen también como una herramienta útil para revelar el nivel de cumplimiento con objetivos marcados por Travel-in.

Para la definición de KPIs se han tenido en cuenta los posibles sistemas de métricas de nuestro entorno. En este caso se ha estudiado y valorado la práctica analítica que llevan a cabo y han servido de base a la siguiente propuesta de indicadores.

- **Tecnología Business Intelligence:** Haremos uso de datos obtenidos por varias fuentes y a partir de éstos se construirán diferentes cuadros de mando automatizados, que podrán ser consultados en tiempo real o con la periodicidad que se establezca.

- **Herramienta visualización:** Hemos elegido una herramienta de Business Intelligence, ya que nos interesa poder establecer dimensiones sobre los datos y hacer zoom (roll up/drill down) para analizar mejor las tendencias. Por ello, la base de datos estará conectada con la herramienta Tableau, que nos permitirá analizar de forma rápida y visual toda la información obtenida a través de la plataforma tecnológica.

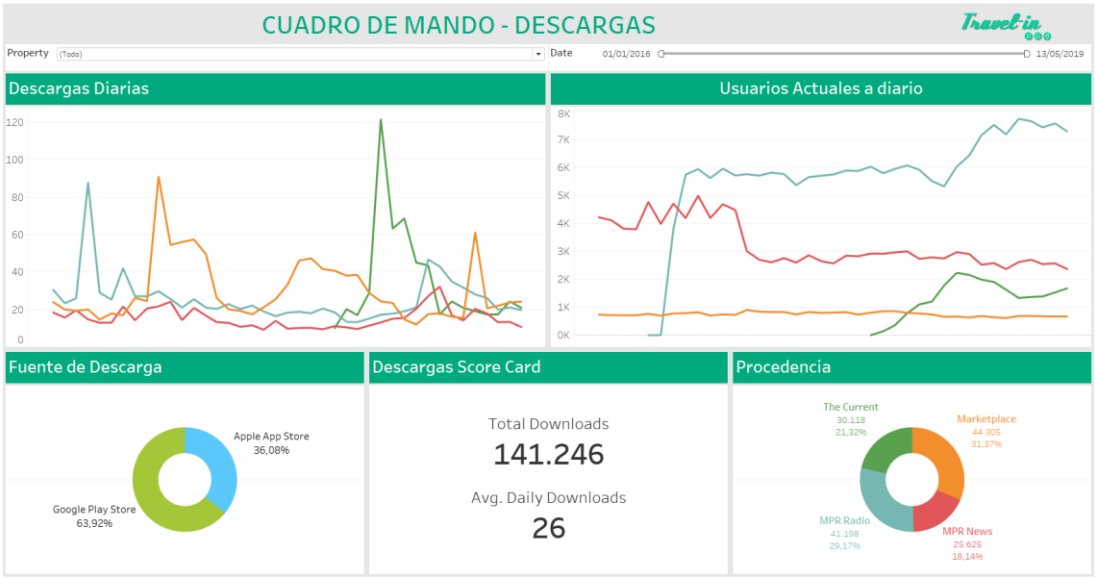


Ilustración 13.1. Ejemplo de Cuadro de Mando de Descargas

- **Periodicidad de Medición:** Se realizará un informe semanal donde se medirán la evolución de cada uno de los KPIs predefinidos, esto nos servirá para poder revisar la evolución de cada KPI y así poder anticiparnos a posibles riesgos u oportunidades futuras que vayan surgiendo gracias a disponer de la información.

Hemos seleccionado un conjunto de indicadores que consideramos que proporcionan una visión muy completa del negocio. Somos conscientes de que según la fase en la que nos encontremos no todos los indicadores tendrán la misma importancia y que el listado de sufrirá cambios, ya sea añadiendo, suprimiendo o modificando indicadores.

En el Anexo I se puede encontrar nuestra propuesta de objetivos estratégicos, objetivos tácticos y métricas susceptibles de ser gestionadas por las unidades de información. En la tabla de abajo se recogen los KPIs identificados como TOP10:

Categoría	ID	Nombre	Cálculo
Usuarios	KPI_001	Usuarios registrados totales	KPI_001[m-1] + KPI_002[m]-KPI_003[m]
Usuarios	KPI_004	Incremento neto de usuarios en el periodo	KPI_002[m]-KPI_001[m-1]
Usuarios Activos	KPI_010	Usuarios que han iniciado sesión en el periodo	Contador
Contenido	KPI_015	Viajes publicados en la plataforma	Contador
Usuarios	KPI_032	Descargas app en el periodo	Contador
Financieros	KPI_042	ARPU - gasto medio por usuario	KPI_043/(KPI_001[m]-KPI_014[m])
Financieros	KPI_043	Ingresos totales	Contador
Financieros	KPI_046	Rentabilidad	Contador
Financieros	KPI_047	Rentabilidad media por viaje	Contador
Performance	KPI_057	Porcentaje de incidencias resueltas dentro del SLA	KPI_055[m] / KPI_056[m]

Tabla 13.1. Indicadores más destacados para el seguimiento del negocio

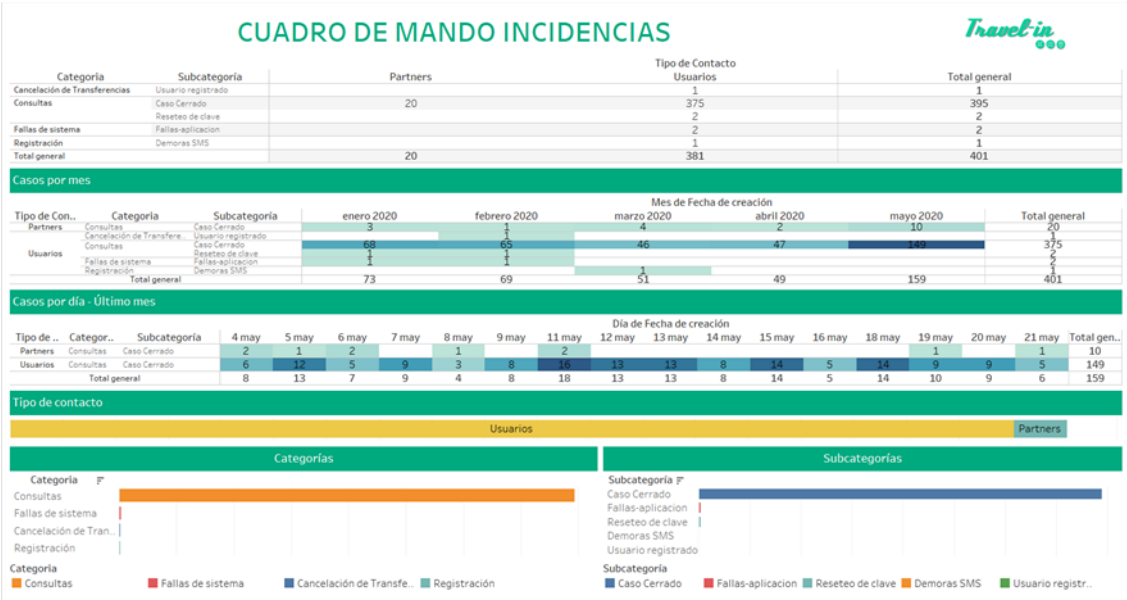


Ilustración 13.2. Ejemplo de Cuadro de Mando de Incidencias

Travel-in

14

ANÁLISIS DE RIESGOS

14. Análisis de Riesgos

El propósito de este apartado es el de tratar de localizar factores que pudieran afectar al crecimiento y mantenimiento de la propuesta, clasificarlos según su origen, momento en el que pueden darse y valorar su relevancia, para así poder establecer un plan de acción en caso de que finalmente hubiera que enfrentarlos.

14.1. Identificación de los principales riesgos

Dividimos los riesgos en función de su procedencia.

14.1.1. Riesgos externos

- **Económicos:** ante la cierta situación de desaceleración de la economía y su impacto en el sector turístico, el riesgo económico se centra en el tiempo que los usuarios puedan sufrir esta caída de expectativas.
- **Legales:** contemplamos la posibilidad de restricciones sanitarias para viajar al extranjero (pasaporte sanitario), lo que acarrea dificultades para la libre circulación de las personas. Por otro lado, también tenemos en cuenta un posible endurecimiento de las normas de uso y protección de datos de usuarios (GDPR2).
- **Sociales:** consideramos la posibilidad de cambios en las preferencias de los usuarios, orientados a un turismo de bajo coste debido a las condiciones económicas como a cierto 'nacionalismo' y rechazo a ciertos destinos a la hora de elegir un itinerario.

14.1.2. Riesgos internos

- **Plataforma:** valoramos las consecuencias de una propuesta de valor errónea o incompleta y un mal diseño de la experiencia de cliente y sus efectos en el desarrollo de la plataforma (contenidos sin interés, falta de usuarios, bajo nivel de match entre usuario y partner en destino, leve monetización…)
- **Organizacionales:** problemas en los acuerdos con partners en destino, dificultad en la contratación de los colaboradores, fuga de talento, procesos ralentizados.
- **Financieros:** debido a los riesgos externos e internos anteriores, tenemos en cuenta los riesgos de no obtener la financiación necesaria para la sostenibilidad de la empresa.

14.2. Probabilidad de ocurrencia e impacto

La prelación de riesgos se llevará a cabo ponderando al mismo tiempo la afectación al modelo de negocio y el impacto que cierto suceso tendría sobre el mismo. En una proporción ecuánime, la clasificación resulta:

	Impacto				
Probabilidad	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

	Despreciable	No es necesario planificar acciones frente al riesgo sino adaptarlas como oportunidad para la organización.
	Aceptable	Es recomendable establecer acciones de contingencia para actuar en caso de que la amenaza se materialice.
	Tolerable	Es obligatorio establecer acciones de contingencia para actuar en caso de que la amenaza se materialice.
	Inaceptable	Es obligatorio establecer acciones de mitigación que permitan garantizar el alcance/plazos del proyecto o la calidad en la entrega del producto.

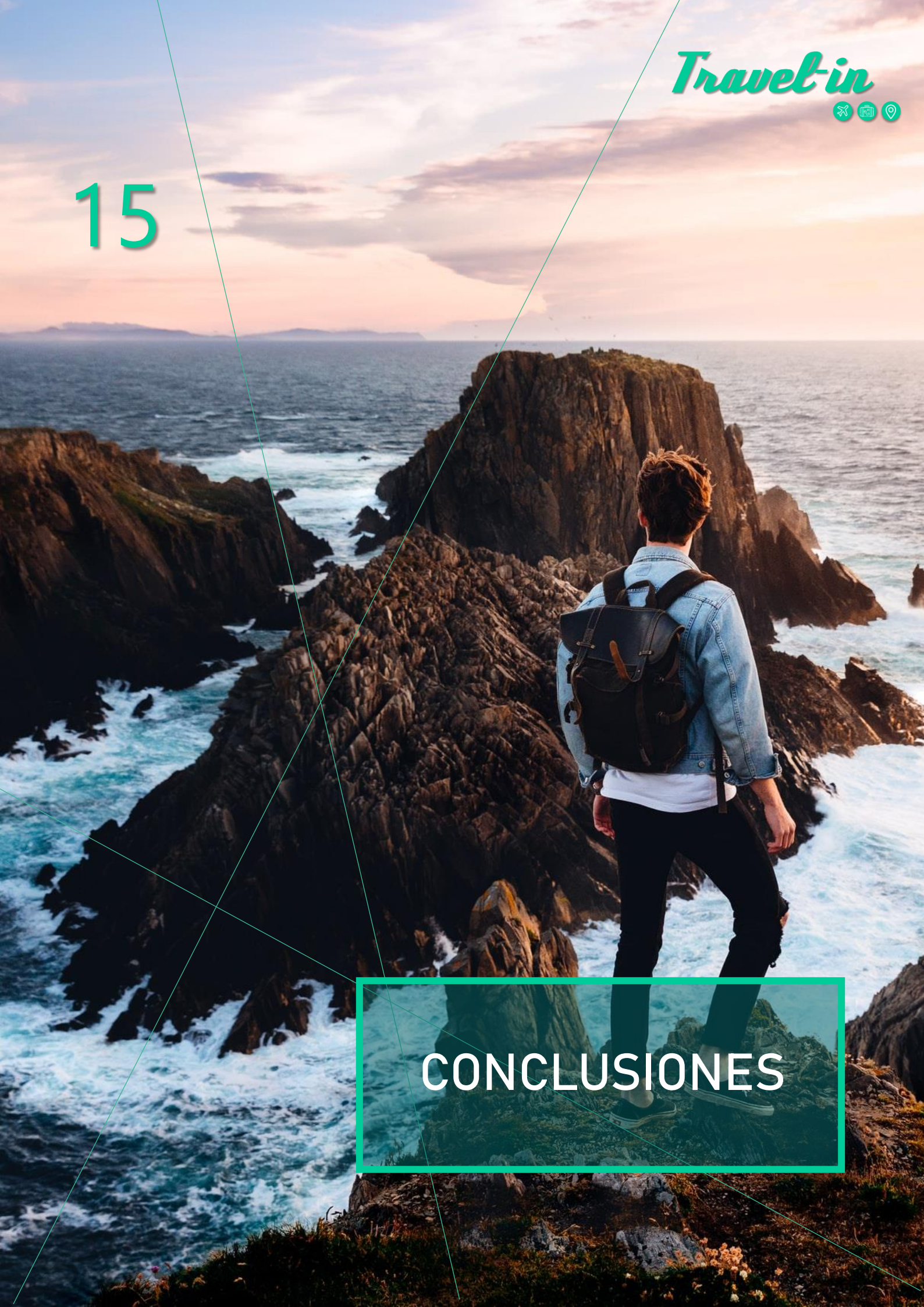
14.3. Matriz de Riesgos

Tipo	Concepto	Evento	Causa	Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Año	Estrategia	Acción
Externo	Riesgo	**Crisis económica**	Cierre de empresas Aumento de desempleo	Decrecen drásticamente los viajes No hay inversores Cierre de empresas turísticas	4	5	**20**	**3**	Aceptar	Seguir mejorando la plataforma Explorar posibles pivotajes Oportunidad de proponer nuevos destinos
Interno	Riesgo	**Fuga de personal core de la organización**	Oferta de otros competidores	Paralización de proyectos Ruptura de acuerdos Retraso en procesos Aumento de masa salarial para retener talento	3	3	**9**	**3**	Mitigar	Oferta según valía Contratación express Vivero constante de talento
Externo	Riesgo	**Inversión de grandes empresas turísticas**	Tendencia globlal hacia la sostenibilidad	Menos usuarios Menos monetización Más esfuerzo de diferenciación Menos partners	2	4	**8**	**3**	Mitigar	
Externo	Riesgo	**Más competidores**	Tendencia global hacia la sostenibilidad	Menos usuarios Menos monetización Más esfuerzo de diferenciación Menor poder negociación con partners	3	4	**12**	**1**	Mitigar	Cuidar engagement con usuarios Potenciar las utilidades más usadas Renegociar acuerdos partners Diferenciación mediante mk de guerrilla Colaboración con medios Investigar nuevas utilidades Mayor inversión tecnológica y publicitaria
Externo	Riesgo Oportunidad	**Miedo a viajar fuera**	Enfermedad Terrorismo Inseguridad	Menos usuarios Menos monetización Pivotaje hacia interior	2	4	**8**	**2**	Mitigar	
Interno	Riesgo	**No aportar valor al usuario**	No comprender los problemas del usuario	Poco uso Rehacer propuesta de valor	2	5	**10**	**1**	Evitar	Análisis de CX Focus group con usuarios Actuar en consecuencia
Interno	Riesgo	**No conseguir financiación**	Crisis económica Crisis sector turismo Poca credibilidad en el proyecto Poca credibilidad en el equipo	No viabilidad del proyecto Pivotaje Retraso en el desarrollo	2	5	**10**	**1**	Mitigar	Contratación soporte externo para rondas de financiación Crowfunding equity Intraenpremdimiento en empresa externa
Externo	Riesgo	**No conseguir partners en destino**	Mala gestión comercial	Menos contenido Menor diferenciación para el usuario Propuesta de valor cuestionada	2	5	**10**	**2**	Evitar	Cambio en política comercial Acuerdo con oficinas turísticas locales Buscar otros destinos Replantear propuesta de valor
Interno	Riesgo	**No ser diferenciado por el usuario**	Mal diseño	Poco uso Alta tase de rebote Rehacer propuesta de valor	2	5	**10**	**1**	Evitar	Análisis de CX Focus group con usuarios Actuar en consecuencia
Externo	Riesgo Oportunidad	**Nuevas fronteras**	Auge de nacionalismos Brexit Conflictos armados	Decrecen los viajes Más requisitos para viajar 'Nacionalismo' a la hora de elegir destino	1	3	**3**	**3**	Aceptar	

Tipo	Concepto	Evento	Causa	Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Año	Estrategia	Acción
Interno	Riesgo	**Pocas compras**	Mal diseño o falta de interés por parte del usuario	Viabilidad cuestionadaPropuesta de valor cuestionada	2	4	**8**	**2**	Evitar	
Interno	Riesgo	**Poco beneficio**	Malos acuerdos comerciales	Viabilidad cuestionada	3	4	**12**	**2**	Evitar	Renegociar acuerdos comerciales
Externo	Riesgo	**Preferencia por viajes low cost**	Crisis económica Modas Usuarios acostumbrados a la cultura del low cost	Menos usuarios Menos monetización	4	5	**20**	**3**	Mitigar	Revisión de gastos Estudio tendencias de turismo para pivotaje Bascular hacia UX y utilidades como propuesta de valor
Externo	Riesgo	**Prohibición para viajar**	Pandemia Conflicto político	No se puede viajar durante un tiempo Caída de ingresos	2	4	**8**	**1**	Aceptar	
Externo	Riesgo Oportunidad	**Requisitos de salud para viajar**	Enfermedad Epidemia Pandemia	Decrecen drásticamente los viajes Los requisitos se estandarizan	3	3	**9**	**3**	Aceptar	Incorporar documentación sanitaria en la plataforma, oficializándola como portadora Incluir cartilla de vacunación internacional Tramitar la documentación en nombre del usuario: aportar valor al usuario
Externo	Riesgo	**Restricción en el uso de datos de usuarios**	Cambio en la legislación europea	Nueva comunicación con usuarios Más complicado recomendar	1	5	**5**	**3**	Mitigar	
Interno	Riesgo	**Robo de datos**	Cibertaque externo Robo de datos por un empleado Errores humanos internos	Reputación cuestionada Phising Querellas Sanciones de hasta 4% de la facturación global del ejercicio fiscal anterior	2	5	**10**	**3**	Evitar	Reforzar plataforma Comunicación a usuarios y partners Crear protocolo de seguridad
Externo	Riesgo Oportunidad	**Ruptura del euro**	Conflicto entre países Crisis económica	Problemas financieros Más dificultad para viajar El cambio de divisa aumenta los costes	1	3	**3**	**3**	Aceptar	
Externo	Riesgo	**Se aparca la tendencia 'sostenible'**	Crisis económica Modas	Menos usuarios Menos monetización Pivotaje hacia otro tipo de viaje	3	5	**15**	**1**	Mitigar	Revisión de gastos Estudio tendencias de turismo para pivotaje Bascular hacia UX y utilidades como propuesta de valor
Interno	Riesgo	**Usuarios no generan contenido**	El usuario no participa	Menos contenido único No hay engagement con el usuario El usuario deja la plataforma	2	4	**8**	**2**	Evitar	
Interno	Riesgo	**Usuarios no usan la plataforma**	No hay descargas ni visitas Usuarios se registran y no vuelven	Reformar la plataforma Cambiar de modelo de negocio Quiebra	2	5	**10**	**2**	Evitar	Análisis de CX Focus group con usuarios Mayor inversión en publicidad
Externo	Riesgo Oportunidad	**Vuelta a destinos tradicionales**	Crisis económica Modas	Plataforma menos diferencial Menor monetización Más competidores	2	3	**6**	**3**	Aceptar	

Travel-in

15



CONCLUSIONES

15. Conclusiones

Después de todo lo expuesto anteriormente, creemos que Travel-in es una compañía con futuro y una buena alternativa de inversión porque

1) Incluso en un momento como el actual, las personas seguimos queriendo viajar y hacerlo de una manera diferente: más sostenible, menos masificado y sin perderse nada, tal y como presentan los últimos estudios de Booking y Boston Consulting Group y nuestras propias encuestas. Esto lo convierte en un mercado de 370 millones de personas a escala global.

2) Participamos en un sector atomizado, pero con tres grandes *players* y sin embargo no existe una solución unificada para la organización, reserva y planificación de un viaje de uso masivo: existe una gran oportunidad para Travel-in.

3) Travel-in satisface la tendencia de viajes sostenibles con una herramienta que simplifica la organización integral de un viaje más sostenible apoyándose en el conocimiento local y de otros usuarios, la tecnología y la experiencia de usuario.

4) La inteligente utilización de la tecnología existente (blockchain, inteligencia artificial, machine learning…) nos permitirá el desarrollo constante de la plataforma desde donde partners y usuarios realizarán sus actividades, con el foco constante en ofrecer una gran experiencia de usuario para fidelizarlos.

5) Al ser una plataforma integral, que acompaña al usuario constantemente antes, durante y después del viaje, nos brinda la posibilidad de conocerlo bien y ofrecerle soluciones en cada uno de sus puntos de dolor (lo que implica nuevos productos y fuentes de monetización además de las iniciales de comisión por venta de transporte, alojamiento, actividades, seguros de viaje, etc)

6) Conociendo lo sustancial que resulta la atracción de usuarios, hemos faseado las diferentes acciones de nuestro plan de marketing para llegar a los usuarios en el momento y lugares precisos (generación X e Y, estudios universitarios, con interés por los viajes y la naturaleza), con un mensaje claro y atrayente.

7) Nuestros partners serán empresas locales con gran conocimiento del terreno y con poca presencia digital, lo que supone de crear una relación favorable para ambas partes desde el primer momento: ayudamos a su desarrollo económico mitigando la impredecidibilidad de su negocio y ofreciéndoles una alternativa frente a las OTA's.

8) Pese a no contar experiencia en el sector turístico, el equipo fundador de Travel-in sí cuenta con conocimientos y prácticas en marketing, ventas, operaciones o soluciones tecnológicas que los capacita para llevar a cabo el nacimiento, crecimiento y sostenibilidad del proyecto.

9) Aún en el momento de salida de la plataforma, en el que nos centramos en un grupo de 167.000 usuarios en España, el tamaño de nuestro mercado objetivo es suficiente para conseguir una alta rentabilidad, con una TIR del 151% y payback en 2023 (1,75 años). Además, es un modelo escalable por naturaleza mediante la internacionalización, la asunción de nuevos tipos de usuarios y el desarrollo de nuevos productos en base al conocimiento y acompañamiento del usuario en todas las fases de un viaje.

10) Somos una empresa con unos gastos fijos de bajo rango basados únicamente en personal, marketing y actualizaciones tecnológicas: tres factores generadores de crecimiento empresarial. Por otro lado, Travel-in encaja en las bases del plan económico público España 2025, tanto por ayudar a digitalizarse a pequeñas empresas como por pertenecer a un sector tractores de la economía española.

16

ANEXOS

16. Anexos

Anexo I. Propuesta de indicadores

En la sección 13, Cuadro de mando integral, se han definido el Top 10 de indicadores con lo que realizaremos el seguimiento del negocio.

A continuación, se presenta el listado completo de indicadores.

Categoría	ID	Nombre	Cálculo
Usuarios	KPI_001	Usuarios registrados totales	KPI_001[m-1] + KPI_002[m]-KPI_003[m]
Usuarios	KPI_002	Usuarios registrados en el periodo	KPI_005[m]+KPI_006[m]
Usuarios	KPI_003	Usuarios dados de baja en el periodo	Contador
Usuarios	KPI_004	Incremento neto de usuarios en el periodo	KPI_002[m]-KPI_001[m-1]
Usuarios	KPI_005	Usuarios registrados a través de la web en el periodo	Contador
Usuarios	KPI_006	Usuarios registrados a través de la app en el periodo	Contador
Usuarios	KPI_007	Número de viajes por Usuario	Contador
Usuarios	KPI_008	Rentabilidad media por Usuario	KPI_046[m] / KPI_001[m]
Usuarios	KPI_009	Facturación media por Usuario	KPI_043[m] / KPI_001[m]
Usuarios Activos	KPI_010	Usuarios que han iniciado sesión en el periodo	Contador
Usuarios Activos	KPI_011	Usuarios que no han accedido a la plataforma en 3 meses	Contador
Usuarios Activos	KPI_012	Usuarios que no han accedido a la plataforma en 6 meses	Contador
Usuarios Activos	KPI_013	Usuarios que no han accedido a la plataforma en 12 meses	Contador
Usuarios Activos	KPI_014	Usuarios que no han accedido a la plataforma en 18 meses	Contador
Contenido	KPI_015	Viajes publicados en la plataforma	Contador
Contenido	KPI_016	Viajes medios por usuario	KPI_015 / KPI_001
Contenido	KPI_017	Usuarios con n viajes guardados (n=0)	Contador
Contenido	KPI_018	Usuarios con n viajes guardados (n=1)	Contador
Contenido	KPI_019	Usuarios con n viajes guardados (1<n<5)	contador
Contenido	KPI_020	Usuarios con n viajes guardados (n>6)	contador
Contenido	KPI_021	Número medio de amigos por usuario	contador
Contenido	KPI_022	Usuarios con n amigos (n=0)	contador
Contenido	KPI_023	Usuarios con n amigos (n=1)	contador
Contenido	KPI_024	Usuarios con n amigos (1<n<5)	contador
Contenido	KPI_025	Usuarios con n amigos (n>6)	contador
Contenido	KPI_026	Nº medio de visitas por viaje	contador
Contenido	KPI_027	Nº medio de visitas por sección	contador
Usuarios	KPI_028	Tiempo medio por sesión	contador
Usuarios	KPI_029	% tiempo de sección s	contador
Usuarios	KPI_030	Visitas a la página web	contador
Usuarios	KPI_031	Tasa de registro web	KPI_005[m] / KPI_030[m]
Usuarios	KPI_032	Descargas app en el periodo	contador
Usuarios	KPI_033	Tasa de registro app	KPI_006[m] / KPI_032[m]
Usuarios	KPI_034	Tasa de rebote (abandono de la web por no ser interesante)	Contador
Usuarios	KPI_035	Número de páginas por usuario	Contador
Usuarios	KPI_036	Número de quejas por parte del usuario	Contador
Usuarios	KPI_037	Número de visitas a cada sección por usuario	Contador
Usuarios	KPI_038	Multidispositivo - media de dispositivos por usuario	Contador
Equipo	KPI_039	Nº de trabajadores	Contador
Equipo	KPI_040	Rotación	Contador

Categoría	ID	Nombre	Cálculo
Equipo	KPI_041	Alianzas	Contador
Financieros	KPI_042	ARPU - gasto medio por usuario	KPI_043/(KPI_001[m]-KPI_014[m])
Financieros	KPI_043	Ingresos totales	Contador
Financieros	KPI_044	Número de partner por país/región	contador [p]
Financieros	KPI_045	Número de partnes totales	SUM (KPI_044[i=1,... i=n]
Financieros	KPI_046	Rentabilidad	Contador
Financieros	KPI_047	Rentabilidad media por viaje	Contador
Financieros	KPI_048	Ingreso por tipo de de viaje	Contador
Financieros	KPI_049	Rentabilidad media por viajero	KPI_046 / (KPI_001[m]
Financieros	KPI_050	Ingreso medio por partner	KPI_046 / (Nº Partnet[m]
Performance	KPI_051	Tiempo medio de carga de la plataforma	Contador
Performance	KPI_052	Tiempo de respuesta tras caída	Contador
Performance	KPI_053	Mean Time Between Failures (MTBF)	Contador
Performance	KPI_054	Mean Time to Repair (MTTR)	Contador
Performance	KPI_055	Número de incidencias abiertas por usuario	Contador
Performance	KPI_056	Número de incidencias resueltas dentro del SLA	Contador
Performance	KPI_057	Porcentaje de incidencias resueltas dentro del SLA	KPI_055[m] / KPI_056[m]
Performance	KPI_058	Variación incidencias	KPI_055[m] - KPI_055[m-1] / KPI_055[m-1]

Anexo II. Casos de Uso

II.I Usuario

A continuación, se describe el ciclo completo que un usuario podrá realizar en la plataforma de Travel-in.

Acceso a Plataforma / Registro

1. El usuario accede a la plataforma, bien sea por vía web o app.
2. El usuario pincha sobre el botón Registro si quiere registrarse con su e-mail.
3. También está disponible el registro mediante Facebook o Google.
4. La plataforma manda un correo de confirmación al e-mail solicitado.
5. El usuario accede a su correo y confirma su cuenta mediante un enlace.
6. El usuario accede a la plataforma por primera vez.
    a. Pudiendo completar sus preferencias (perfil, ajustes, método de pago…)
    b. Accediendo a todo el contenido disponible en Travel-in.

Crear un itinerario desde cero

7. El usuario accede a su perfil y podrá “iniciar viaje”. Deberá de completar los siguientes campos
    a. País de Destino/s
    b. Fechas
    c. Opción de añadir nuevos usuarios
    d. …
8. El usuario en todo momento podrá Guardar el viaje o por el contrario Seguir Editando
    a. Creación del Itinerario a detalle
        i. Horario
        ii. Incluir lugares a visitar
        iii. El usuario dispondrá de una sección de Sugerencias a visitar/realizar en el lugar destino.
9. Por otro lado, cada Viaje creado dispondrá de las siguientes secciones.
    a. Billetes
        i. Cuando el usuario compre los billetes a través de Travel-in estos se guardarán en dicha sección.
        ii. El Usuario podrá incorporar los billetes comprados a la sección en caso de haberlo realizado por fuera de la plataforma
    b. Alojamiento
        i. Cuando el usuario realice la reserva de la estancia a través de Travel-in esta se guardará en dicha sección.
        ii. El Usuario podrá incorporar la reserva realizada a la sección en caso de haberlo realizado por fuera de la plataforma
    c. Excursiones
    d. Seguros
    e. Coche de Alquiler

Buscador de viajes registrados por otros usuarios

10. Entra en el buscador de viajes y aplica los filtros que se ajustan a sus intereses. (Destino, Nº días, tipo de viaje…)
11. Recibe un listado con los viajes filtrados según el criterio decidido. Los viajes estarán ordenados de mayor a menor relevancia.
12. Si encuentra un viaje que se ajuste a sus intereses
    a. Podrá visualizarlo en detalle haciendo click en él.
    b. Podrá copiarlo directamente a su perfil seleccionando en que viaje suyo lo quiere añadir (Existente/nuevo).
    c. Podrá valorarlo con una puntuación. (Puntuación 0 al 5 o Estrellas, "me gustas")
    d. Podrá seleccionar dirigirse al perfil del creador del viaje.

Buscador Propio Travel-in (Alojamiento, Billetes, excursiones…)

13. El usuario cuando quiera buscar un alojamiento irá al buscador indicando el origen y destino del viaje.
14. Recibe un listado con los alojamientos filtrados según el criterio decidido. Los alojamientos que aparecerán en la plataforma irán en función de las necesidades del usuario.
    a. Aquellos Alojamientos concienciados con el medio ambiente y que hayan llegado a la colaboración con Travel-in aparecerán en el listado principal. (Estos disfrutarán de un Icono donde haga referencia el compromiso con la sostenibilidad).
    b. El usuario dispondrá de la opción de ordenar los viajes según precio, horas de trayecto…
    c. En caso en el que el usuario no encuentre algo que satisfaga sus necesidades, podrá hacer click en "ampliar búsqueda"
    d. En dicho caso, el usuario será redirigido a través de una API a diferentes buscadores (Booking…)
15. Una vez seleccionado el viaje tramitará el método de pago

Método de Pago

16. El usuario elegirá el método de pago. (Previamente el usuario deberá de registrar los datos necesarios para definir el método de pago).
17. El usuario será redirigido a la web del método elegido correspondiente.
18. La web del método de pago devuelve un OK, con la reserva del alojamiento/billetes/actividad… y se envía email de confirmación.
    a. Una vez realizada la transacción los documentos automáticamente serán guardados en la plataforma en la sección
19. La web devuelve un KO, se muestra el motivo del error y no se reserva la actividad.

II.II Colaboradores

Ciclo completo que un colaborador podrá realizar en la plataforma de Travel-in:

Solicitud de Colaboración

1. El colaborador accede a la plataforma bien sea por vía web o app.
2. El colaborador pincha sobre el botón ¿Te interesa colaborar Travel-in?
3. El colaborador deberá de indicar el Correo electrónico
4. La plataforma manda un correo de con un cuestionario definido al email solicitado.
5. El colaborador deberá de cumplimentar el cuestionario recibido por Travel-in.
6. En dicho cuestionario el colaborador deberá de indicar
    a. Destino: Deberá indicar el lugar destino con la descripción del inmueble
    b. Certificaciones: Certificaciones que demuestren que trabaja por fomentar la sostenibilidad.
    c. Tipología de Alojamiento: El colaborador deberá indicar el tipo de alojamiento (Montaña, Playa, Cultura…)
    d. Método Pago: Indicar el método de Pago y colaboración.

Validación por Travel-in

7. El equipo de Travel-in recibirá al correo el cuestionario recibido por el posible Colaborador.
8. Travel-in tendrá de un proceso de Homologación donde el cuestionario ira asociado a una tarjeta de puntuación
9. Dicha tarjeta de puntuación irá asociada a una ponderación para cada pregunta el cual nos fijará una Puntuación final del Colaborador
10. En función de la nota el proveedor será catalogado en uno de los siguientes grupos:
    e. Homologado: El proveedor podrá registrarse en la plataforma y dispondrá del sello Travel-in
    f. Pre-Homologado: Se estudiará con detenimiento su propuesta viendo si verdaderamente cumple con los requisitos e indicándole aquellos puntos por mejorar.
    g. No Homologado: El proveedor recibirá un correo indicándole que no es un proveedor homologado con el sello Travel-in

Registro en la Plataforma

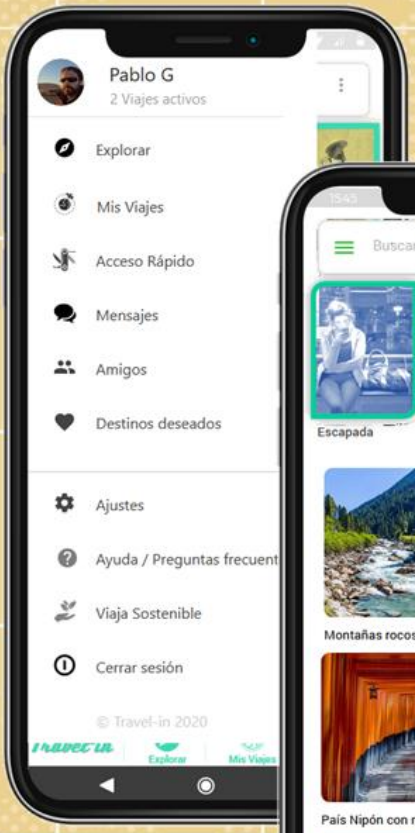
11. El Colaborador recibe un mail para acceder al registro de la plataforma.
12. El Colaborador podrá registrarse a través del Correo electrónico
13. La plataforma manda un correo de confirmación al email solicitado.
14. El colaborador desde el email pincha sobre el enlace para confirmar su cuenta.
15. El colaborador es redirigido a su espacio personal en la web o app (Este espacio será un espacio web diferente al que dispondrá el usuario)
16. El colaborador decide completar su perfil o por el contrario decide realizarlo posteriormente
17. En dicho cuestionario el colaborador deberá de indicar
    a. Destino: El colaborador deberá indicar el lugar destino con la descripción del inmueble
    b. Fotografías:
    c. Certificaciones: Certificaciones que demuestren que cree en la sostenibilidad.
    d. Tipología de Alojamiento: El colaborador deberá indicar el tipo de alojamiento (Montaña, Playa, Cultura…)
    e. Disponibilidad: Disponibilidad de alojamiento.
    f. Precio: El colaborador deberá indicar el coste de alojamiento
    g. Promociones: Posibles promociones u ofertas.
    h. Método Pago: Indicar el método de Pago y colaboración.

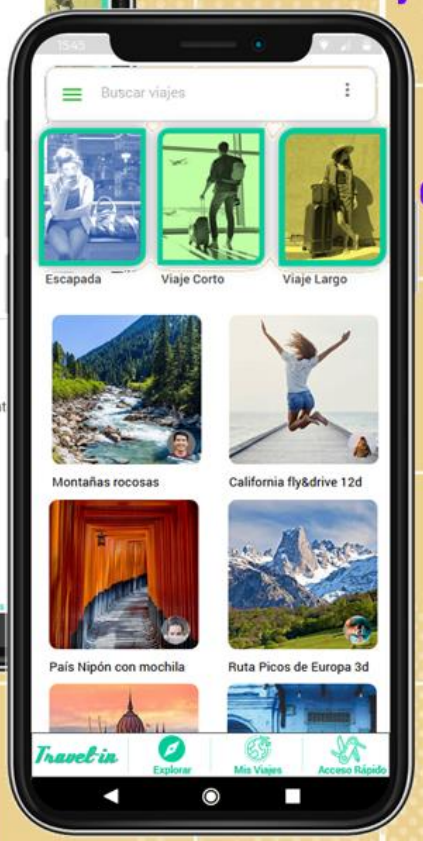
Plataforma en SO Android

Travel-in

Registro de usuarios y autenticación fácil

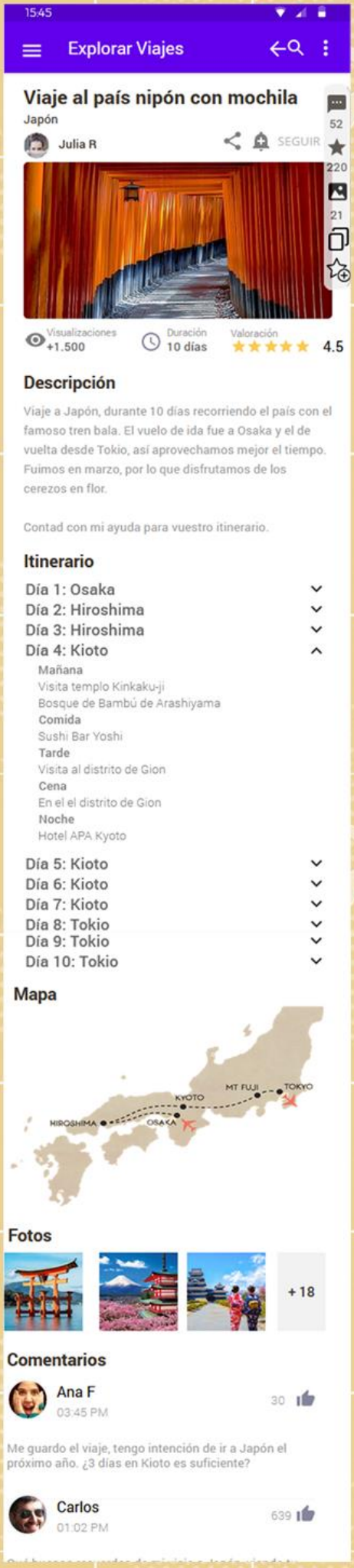
Herramientas de uso fácil y rápido para tu viaje





Información detallada de viajes a otros usuarios

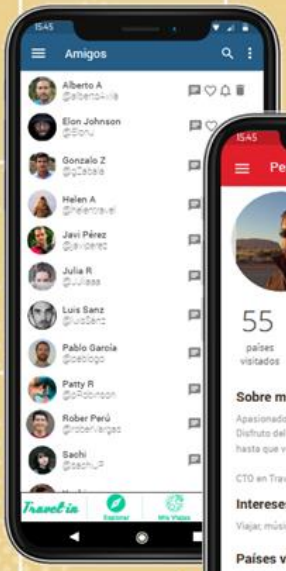
Copia otros itinerarios, mira fotos del viaje e interactúa con otros usuarios



Crea tu viaje

Fechas y destino fijo o utiliza el recomendador.

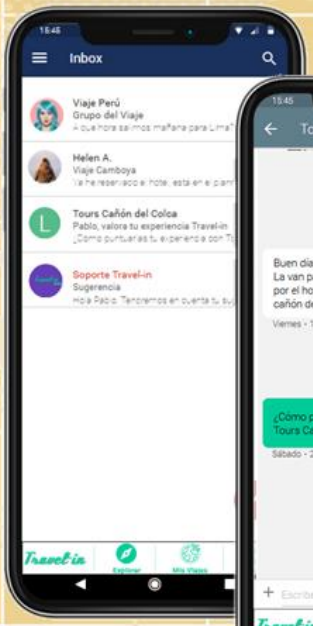
Copia un viaje ya creado que se adapte a tu interés o crea uno desde cero



Perfil del viajero

Sigue a amigos y a viajeros de interés

Mensajería con amigos y contacto con partners



Tus viajes a mano

Tus próximos viajes

Consulta el plan del día. Vouchers de reservas a mano.

Travel-in

Plataforma para Partners

Pantalla principal

Gestión de anuncios en Travel-in

Gestión de reservas

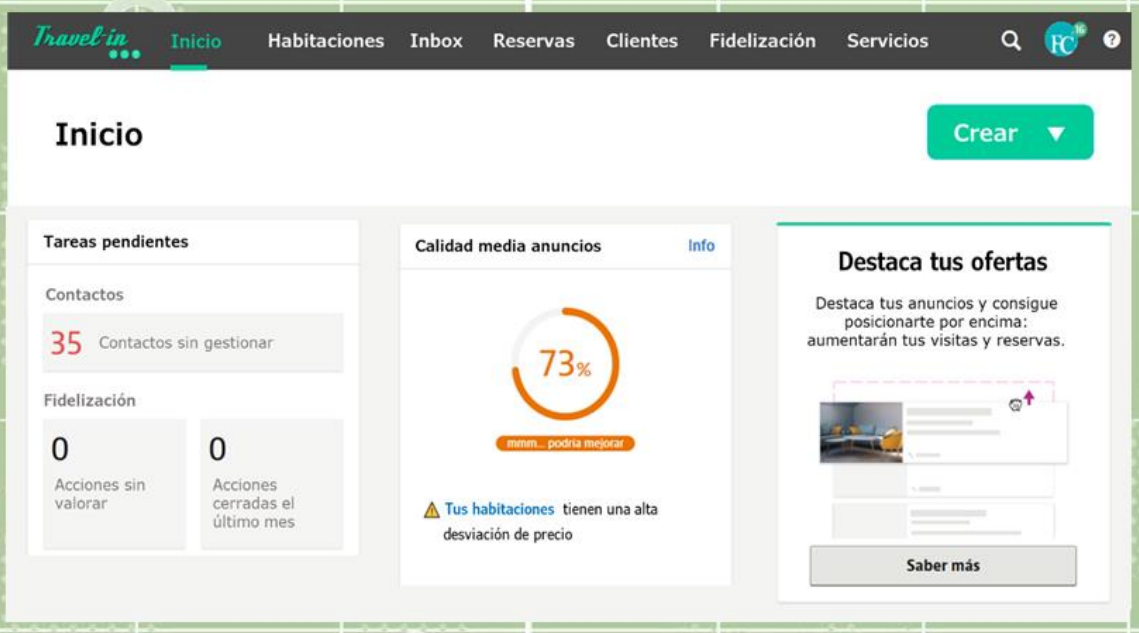
Comunicarse con los clientes

Visión general de las reservas

Comparativa de sus anuncios vs competencia

Relación calidad precio vs competencia

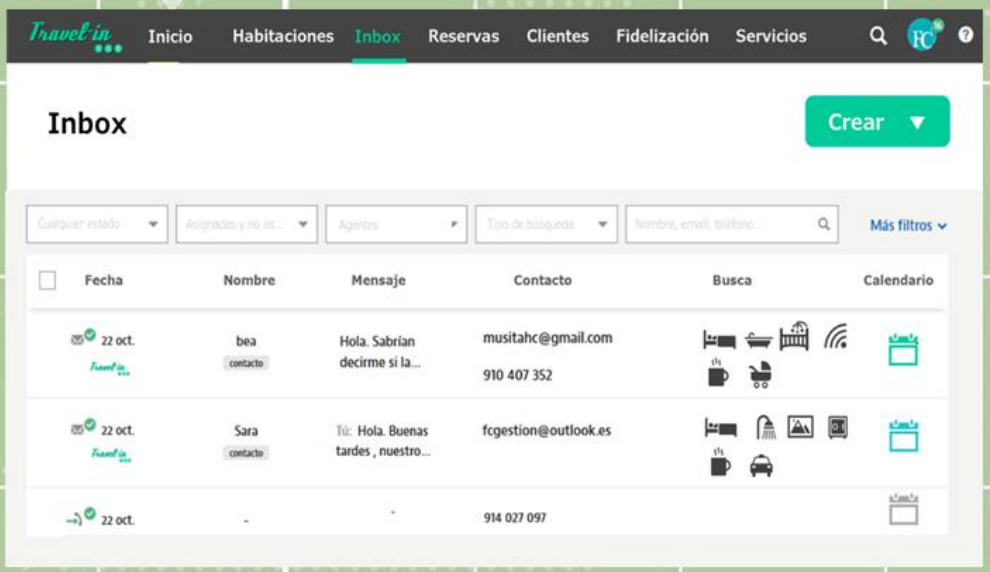
Posibilidad de contratar servicios de Travel-In.



Inbox

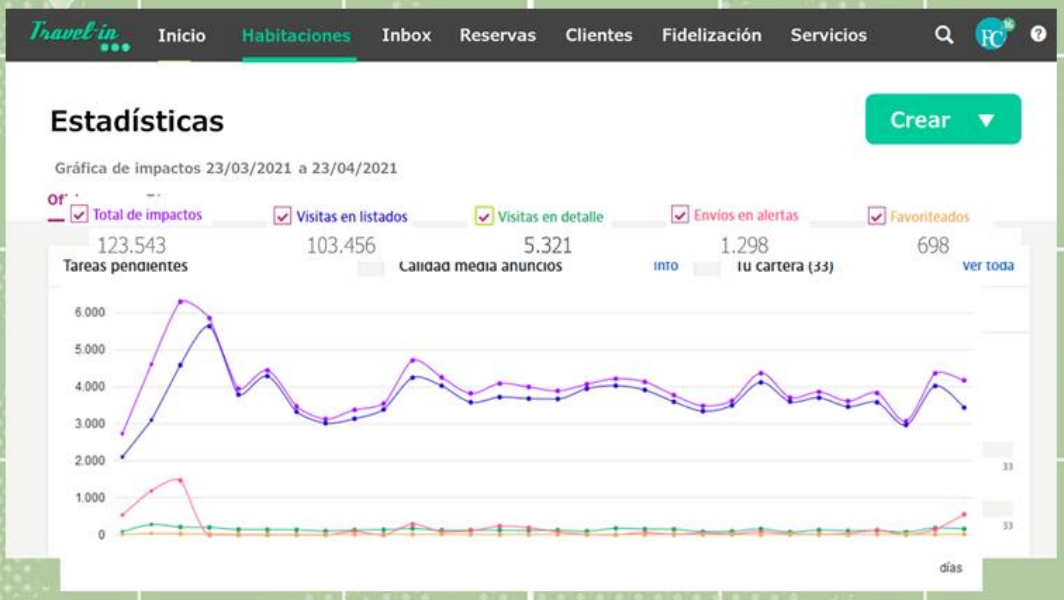
Petición de reservas de los usuarios

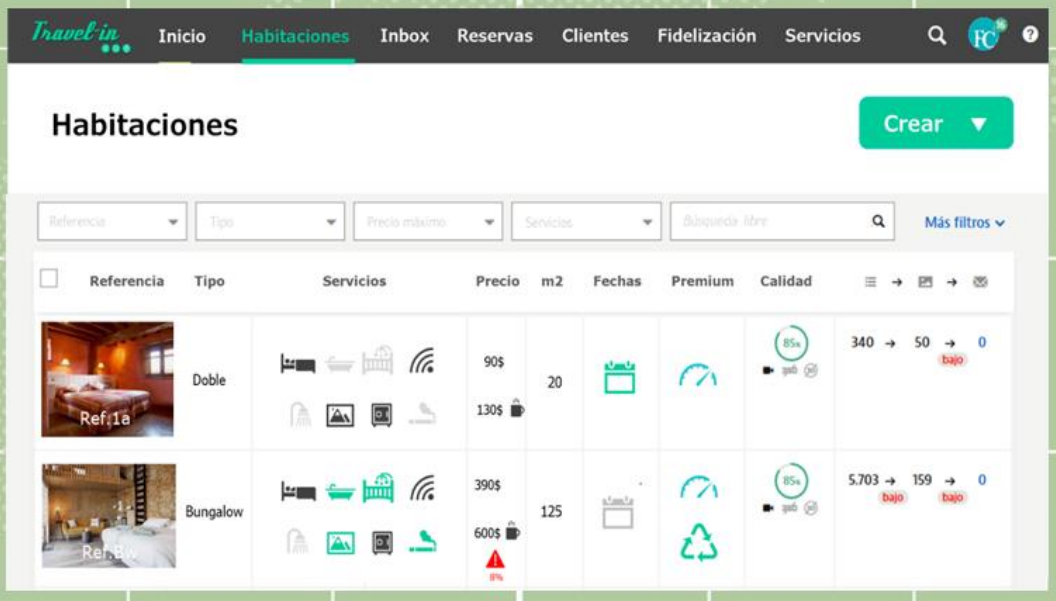
Comunicación con los usuarios



Estadísticas

Evolución dentro de la plataforma
Análisis de sus puntos de mejora
Análisis de sus puntos fuertes (fechas, precio…)





Habitaciones

Gestión de anuncios en Travel-in

Gestión de reservas

Comunicarse con los clientes

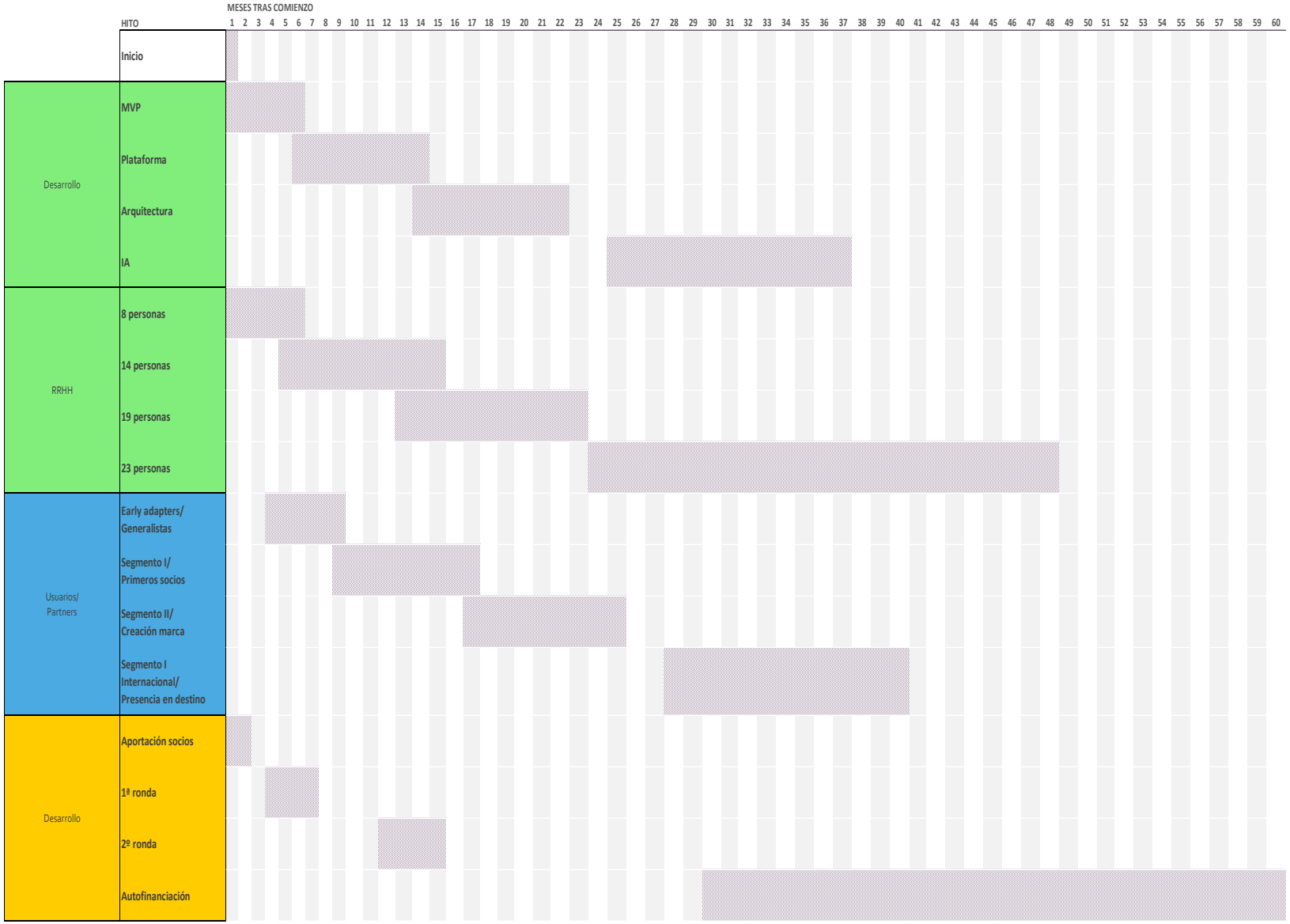
Visión general de las reservas

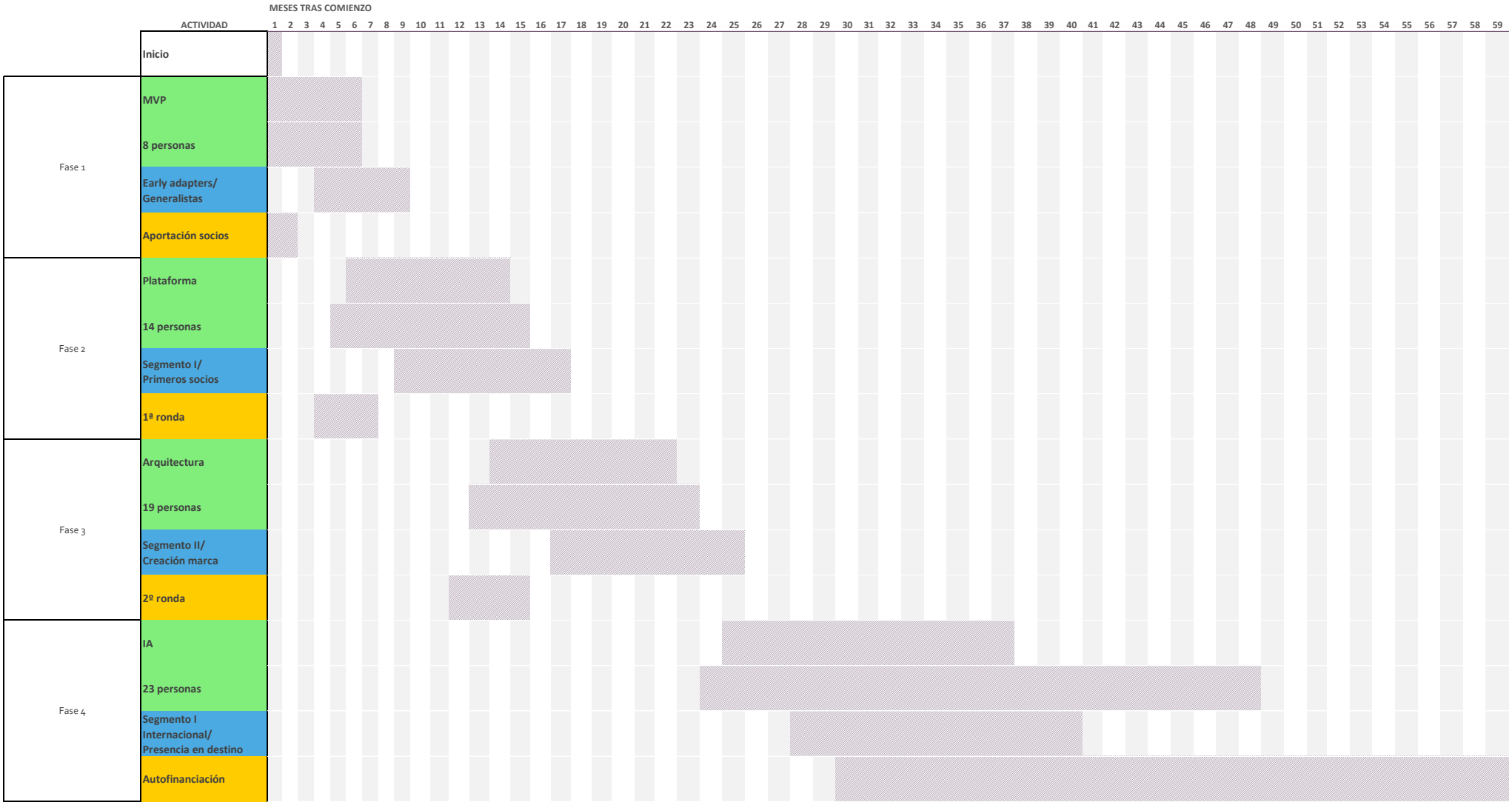
Comparativa de sus anuncios vs competencia

Relación calidad precio vs competencia

Posibilidad de contratar servicios de Travel-In.

Anexo IV. Diagrama de implantación




MESES TRAS COMIENZO
ACTIVIDAD
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59
Inicio
Fase 1
MVP
8 personas
Early adapters/ Generalistas
Aportación socios
Fase 2
Plataforma
14 personas
Segmento I/ Primeros socios
1ª ronda
Fase 3
Arquitectura
19 personas
Segmento II/ Creación marca
2º ronda
Fase 4
IA
23 personas
Segmento I Internacional/ Presencia en destino
Autofinanciación

Anexo V. Experimentos validación idea de negocio

Focus Group I

Fecha: 27/02/2020

Asistentes:

Nombre	Edad	Estado civil	Profesión
Mercedes (M)	31	Soltera	Big data
Sandra (S)	29	Con pareja	Big data
Javi (J)	45	Casado, 2 hijos	Ingeniero
Carlos (C)	33	Casado, sin hijos	Ingeniero
Pablo (P)			Travel-in

A continuación, se transcribe el focus group en su totalidad.

P Buenos días, lo primero quisiera agradeceros que estéis aquí para que hablar de cómo organizáis vuestros viajes. Si os parece bien, lo plantearemos cómo un coloquio.
M Suelo mirar los itinerarios en blogs, aunque selecciono lo que encaja con mis gustos. Obviamente, hay muchas zonas que son super visitadas por los turistas y sigan que muy bien, si a mí no me encaja nada. De hecho, también intento encontrar zonas que estén fuera de ruta. Una vez hecho el itinerario, sí que me mola mirar las guías y demás. Todo lo suelo coger por mi cuenta. Los vuelos y los alojamientos en general en Booking
J ¿Disfrutas cuando preparas el viaje?
M Sí
J ¿En todo momento?
M Sí
S Yo lo odio
M ¿Ves? Tenemos de todo
P ¿Cuánto tiempo puedes dedicar en organizar un viaje de 2 semanas?
M Bastante. Primero los vuelos, los vuelos internos si los hay y luego los alojamientos poco a poco.
J Se dedica mucho tiempo. Lo único que tengo dudas es si es parte de la diversión o no
M Como es por fases, no sé decirte, ¿un mes? Un mes entero no es.
C Yo diría que dos semanas.
M Sí, dos semanas, pero si me dedicase todas las tardes full time.
C Si juntas todo el tiempo, diría que es una semana full time.
S Empiezo seis meses antes, aunque no dedique mucho tiempo.
C Hay dos fases, la de coger los billetes que lo suelo hacer cinco meses antes, y luego la de preparar, los hoteles
M Sí, los alojamientos e ir mirando
C Para mí la segunda fase es itinerario básico con hoteles y luego una tercera fase, que es lo que hago cada día. Vuelos, itinerario, hoteles y detalle.
P ¿Y cómo sabes cuántos días tienes que pillar para un destino?
S Lo marcan los precios de los vuelos
C Vacaciones y experiencia.
M Yo siempre voy con la sensación de que me falta un día
C Eso es porque metes mucho, si tuvieras un día más, también te faltaría un día.
S Yo soy una viajera muy diferente a vosotros
J Creo que la experiencia de prepararlo en mi caso, es parte de la diversión, menos el de reservar hoteles. Me puedo pasar 5 horas para reservar dos hoteles. Intento hacer como timeboxing de una hora hoy y otra hora mañana.
M Un día cojo uno o dos, y otro día sigo. Porque me aburre soberanamente.
S Disfruto mirando a ver cuál está mejor, me leo las opiniones y me río mucho con algunas.
J Puedes estar cinco horas mirando y estar como al principio.
S Y una vez reservado, miro de vez en cuando por si ha bajado de precio.
C Yo depende en qué país, durante el viaje, los voy modificando.
S A veces, hasta cojo de nuevo el mismo con un buen descuento.
C Yo lo que no he hecho nunca es lo de reservarlos sin cancelación
S Yo tampoco
M Yo eso no

C Yo me hubiese ahorrado mucho dinero reservando sin cancelación
M Yo sí también.
J Para mí es crítico con quien voy a ir. Con mi mujer solo coincido dos semanas. Los vuelos siempre lo primero y luego ya el hotel, las excursiones, actividades, playas
P ¿Lo coges todo desde España?
J Según, lo que vaya a hacer. Cuando estuvimos en Londres, mi mujer sí pilló excursiones organizadas desde Madrid. Suelo coger el free tour y alguna visita más.
J Ahora me voy a EE.UU. a Disney. Y eso es con un año de antelación. Además, lo hacen de puta madre los colegas, porque te tienes que preparar los restaurantes 6 meses antes, los fastpass, 2 meses antes… Cada cierto tiempo tienes que volver al viaje a hacer algo.
M Yo cuando voy con mis padres, siempre es por El Corte Inglés, ya que consideran que ECI es quien da fiabilidad de los vuelos, el traslado, y el hotel.
S Claro, con ECI si tienes un problema, llamas y te lo solucionan.
M Están más contentos porque les da más seguridad, aunque mis padres como son mucho mayores que yo, quieren viajar con más tranquilidad. De hecho, siempre me preguntan cuando lo hago todo por mi cuenta que a quién vas a recurrir si tienes un problema y yo les respondo que me lo tengo que resolver yo misma.
J Mi padre que es una persona mayor, siempre usa agencia, pero porque no es hábil en inglés, quizá nosotros para esto no somos representativos.
M Yo lo que he conseguido cuando voy con ellos es que no contraten de antemano las excursiones y que me dejen elegir el itinerario. Aunque yo creo que es un tema del idioma, del país.
J Mi tío va siempre con agencia, pero es una agencia que le avisa cuando está barato.
C Mis padres siempre hacen viajes premium, en privado y con unos amigos. Tienen una agencia que siempre contacta con agencias locales y les organiza el itinerario. Hacen una cosa mixta, miran lo que quieren ver sí o sí, buscan en blogs, hacen que coincidan las fechas con alguna fiesta local que quieran conocer en el país, se lo dicen a su agencia de siempre para que busquen a una agencia local en el país. Hacen lo que hacemos nosotros pero con la seguridad de que tienen con ellos a una persona que les acompaña siempre, que habla español y que tienen una furgoneta cuando les hace falta esparándoles. Es como lo nuestro pero organizado.
S Le pregunto a Mercedes, por si ya ha viajado ya, que sé que siempre lo organiza. Organizar los hoteles, los vuelos, sí me gusta. Lo que no me gusta, no hago, ni haré es organizarme los días. Sé que sitios me gustaría ver, pero no me gusta organizarme. Lo llevo marcado en el mapa y lo que me gusta es levantarme y elegir dónde vamos cada día mirando al mapa. En el mapa pongo restaurantes a los que quiero ir, y sitios qué ver. Abrimos al mapa cada día y decimos hoy vamos por esta zona, vemos todo y sabemos dónde vamos a comer. Lo mismo con la cena. Si no me da tiempo algo al día siguiente.
P ¿Dónde tienes el mapa?
S En el Google maps con favoritos. Siempre nos dejamos un par de días libres, sin nada planificado. Me da mucha rabia, cuando tengo que comprar entradas por adelantado y saber que ese día tengo que hacer eso sí o sí. Nunca me suele faltar tiempo.
M Carlos, tú que haces Excel con horas. ¿Lo cumples?
C No, pero con esto tengo la referencia de tiempos de traslado y lo que tardo más o menor en ver cada sitio. Es de la misma forma que lo hace Pablo
S Qué estrés. Y si no te da tiempo un día a ver eso?
C Normalmente, si ese día no lo he podido ver, como al día siguiente estaré en otra ciudad lo pierdo.
P Sí, es una referencia de lo que puedes hacer cada día. Como tienes todo tabulado en tu tabla Excel, eres capaz de trasladar actividades completas de día, si estás más de un día en esa ciudad.
J Yo si voy 10 días, planifico 5 excursiones, que lo hago un día u otro, planeo la ruta completa cada día. El resto por libre o playa.
S Yo no sé lo que voy a ir a ver, pero sí sé dónde voy a comer.
M Sandra hace un viaje semi-gastronómico, decide el restaurante del día y en base a eso, se organiza la mañana o la tarde. Cuando me ha gustado mucho, incluso puedo llegar a repetirlo otro día.
P Entonces Sandra, tú te organizas con un mapa con restaurantes y con sitios que visitar.
S Sí, por ejemplo, en Nueva York. Lo dividimos por zonas, y veíamos si hoy llovía, pues voy a tal zona y hago las cosas de interior. Solo nos limitaba un partido que habíamos cogido de los Knicks y entonces vamos por esa zona. Vamos por zonas, nunca por la mañana esto, luego esto y luego esto. Veo qué puedo hacer una mañana, y lo hago la mañana que sea.
S Me gustaría ir con alguien como Mercedes, que me lo organice todo. Me gustaría ir con ella y decirle, llévame a ver cosas. Pero los restaurantes los fijo yo.
M Lo que me ha sorprendido más es que a Sandra le guste organizar los hoteles.
J Se lo voy a externalizar en el próximo viaje. A mí lo que más me cuesta es elegir la zona donde alojarme. Luego no sé si hay para aparcar y tengo que mandarle un mensaje al hotel.

S Me gusta, y cuando encuentras una ganga es maravilloso.
J A veces estás dos horas, y sigues en el punto de partido.
C Yo dedico mucho tiempo a los vuelos. En base a los vuelos ya se articula todo el viaje.
P Para ir terminando, ¿qué veis que tendría que tener una app para que os sea útil a la hora de organizar los viajes?
M El tiempo que pasa la gente visitando X.
C Una cosa que hago siempre es buscar en Google, qué hacer en no sé dónde en X días. Eso siempre me ha resultado súper útil. Sobre todo en ciudades, qué ver en Berlín en 5 días.
M Sí, eso yo lo uso mucho.
J Lo de antes de ir a un sitio y qué te haga una lista de los imprescindibles de ese lugar puede estar muy bien.
C Esto te lo hace también la Lonely Planet, te prepara un listado de imprescindibles, que son malísimos. Nunca se acercan a los míos.
J El problema de los imprescindibles es que son típicos y super turísticos, ves la playa no sé qué, y llegas y es una mierda de playa totalmente masificada.
M En Viajeros Callejeros siempre hacen una lista de imprescindibles por país, unos 50 por país. Lo suelen hacer, por país o por ciudad.
C Lo de qué hacer en X días está muy bien para ciudades grandes. También, si me voy a hacer un viaje por Japón, cuántos días dedica la gente normalmente para cada sitio.
J Si mi principal dolor es el hotel, algo que me ayude a elegirlos. Ahí tenéis que pivotar y plantear un modelo de inteligencia artificial que te ayude en la búsqueda de hoteles.
M Puede ayudar, si tú le introduces cuántos días quieres estar en un país, que te haga un itinerario o varios y con esto ya decides cuál te interesa más y lo copias.
C Se me ocurre que yo le diga a la app, quiero ir a Japón y no me quiero perder estas cuatro cosas, y decir a la app, complétame esto.
J El problema que tienen los itinerarios de la Lonely Planet, es que es Burger King, vas a dónde va la mayoría.
M Va a haber sitios que sí o sí, van a estar masificados porque son imprescindibles. Por ejemplo, en Florencia, siempre vas a ir rodeada de gente, porque es muy turística y es pequeña. Es complicado que haya algún sitio allí que esté sin explotar.
P ¿Y si es un tema más colaborativo cómo lo veis? ¿Veis algún tipo de ventaja de que en un viaje con amigos todo el mundo ayude?
J Una opción es que uno buscara hoteles, otro zonas…
S Veo muy bien que todo el mundo pueda subir ahí sus cosas.
M Yo suelo delegar los hoteles.
C Lo que funciona es preguntar a los que van, que cada uno diga yo quiero ir aquí, aquí y aquí y que por último uno recopile las propuestas. Porque todo el mundo haciendo lo mismo…
M Yo suelo hacer la propuesta entera, y cuando la tengo, pregunto, ¿alguien ha mirado algo que quiera ver para cambiarlo/acoplarlo, etc? Si hay alguien que tiene más interés lo hablo, aunque hay otras que les parece siempre todo bien. Hay quién dice, sí, yo quiero ir a X, y veo cómo meter el X, pero ya una vez que hay una base de itinerario.
P Si de alguna forma tienes la posibilidad, en la que todos los inputs de la gente se vaya rellenando el itinerario.
J Yo veo bien que se deleguen en personas.
S A mí un repositorio común en el que vea todo el mundo pueda consultar cómo va el viaje
J Que puedas ver el progreso, dar feedback
S Pero que el organizador restrinja
M Estaría muy bien poner qué es lo que falta. Tengo los vuelos de ida y vuelta, un vuelo interno y falta por reservar otro vuelo, falta el traslado… Que se pueda ver lo que falta, y que quien quiera ayudar que lo haga, pero que no me vengan con, qué falta, hemos cogido ya los vuelos a tal sitio, hemos reservado la excursión… Y que salga rojo lo que falta.
J Hay que pensar algo más disruptivo. Algo que parezca una gilipollez al principio, pero que luego según lo piensas más, se vea que es necesario
C Incluir un splitwise [gestor de gastos] dentro de la app.
M Google maps, trip advisor
C A modo de integrar todo, un repositorio donde estén todos los billetes, entradas, un calendario, un mapa con el itinerario…
S El repositorio está muy bien, porque luego llega el momento que están en la cola del teatro y todo el mundo pregunta, quién cogió las entradas, con qué correo lo hice, quién las tiene, y todos consultando el e-mail en la cola.
J ¿Y pagaríais por ello?
C No creo. Aunque si es muy buena y es útil sí.
P ¿Y reservarías desde la app?
S Según la fiabilidad que la ves.
J Y que te busque sitios secretos.

M Entonces dejarían de ser secretos, en cuanto va Carlos, se lo cuenta a todo el mundo y ya no vuelve a ser secreto.
C Cuando voy a Mallorca, hay ciertos sitios a los que me llevan amigos de allí que no me dicen ni el nombre, porque son ciertas calas que se masificarían rápido y lo revientan todo.
C Sobre todo, tener todas las entradas ahí, separadas por temas. Booking, reserva del coche, excursiones…
M No estar con el correo y reenviar a todos.
C Un listado de teléfonos de emergencia, embajadas de cada sitio, consulados, policía local, información útil.
S Ufff. Yo eso no lo he buscado en la vida.
C Depende, cuando me voy al fin del mundo, es imprescindible.
S Un indicador que te diga si hay bichos en el destino
J En algunos Airbnb hay un listín con teléfonos de emergencias.
C Si me voy a Camboya, saber si es mi embajada o la de qué país me pueda dar soporte.
M Eso está en la Lonely Planet, aunque no siempre la llevo.
C Es imprescindible que todo el contenido esté offline, si te piden algo en la aduana de un país y ni tienes wifi ni nada… Es necesario poder decir en qué hotel te alojas, que lo preguntan a menudo en el control de pasaportes.
M Sí
C También un buen mapa offline, que te evite googlear mucho.
M Hay algunas opciones de mapas, pero hay algunos que no son muy buenos.
C A mi me gusta el Osmand.
J ¿Qué es eso?
P Es un open Street maps, con muchos PDIs [puntos de interés]
M ¿Pero le puedes cargar tus chinchetas?
C Sí, cargando los KMZ, pero pierdes los iconos.
M Tus mymaps no funcionan offline.
P Si os parece bien, lo dejamos aquí. Muchas gracias por vuestro tiempo.
S El próximo paso es que seamos testers, avísanos.

Focus Group II (Elena, Rocío, Alicia y Mirian)

Perfiles: entre 36 y 42 años, solteras, pareja estable y casada y con hijo. Nivel adquisitivo medio y medio alto.

1. **¿Con que frecuencia sueles viajar?**
   - *Menos de lo que quisiera. Ahora que mi hijo me da menos problemas, puedo viajar un poco más, 3 por año. El año pasado viajé a Lisboa, Peñíscola y Valencia.*
   - *En mi caso hago 6 o 7 viajes. Roma, Valencia, Barcelona…*
   - *Yo ahora viajo menos. El año pasado viajé a Laredo, San Sebastián, Jávea y Murcia. Yo antes viaja mucho pero por circunstancias, últimamente no he podido.*
   - *Yo he hecho 4 viajes largos fuera de España en mi vida y actualmente viajo más por Europa y destinos nacionales en escapadas de 3 o 4 días.*
2. **¿Cómo sueles viajar: solo, en pareja, en grupo…?**
   - *Yo con mi marido y con mi hijo.*
   - *Yo el año pasado viajé con mi madre (jajaja).*
   - *Yo con mi hermana. Pero normalmente viajaba con mis amigos a destinos fuera de España, en plan macuto y con una planificación básica y luego tirando de la Lonely Planet. Previamente suelo consultar foros de gente que cuenta sus experiencias y así voy montando la ruta.*
   - *Yo con mi pareja sobre todo y con mis amigos, que solemos hacer viajes a destinos lejanos algunos años.*
3. **¿Eres de los que te gusta organizar los viajes o no?**
   - *A mi me gusta llevar pensada la ruta, aunque luego en destino, he hablado con gente que está viajando y me han aconsejado y he podido variar el itinerario, pero si que teniendo origen y destino cerrando. Suelo participar en la organización del viaje.*
   - *Yo prefiero que me lo organicen y me adapto. Solo me gusta llevar el alojamiento y luego voy improvisando.*
   - *A mí me gusta organizar.*
   - *A mí que me lo organicen aunque si tengo claro lo que quiero ver en el destino y opino para que se tenga en cuenta por la gente que organiza el viaje.*
4. **¿Dónde buscas las fuentes para organizar el viaje?**
   - *Internet y foros.*
   - *Yo también.*

- *Siempre por web. Uso mi libreta. Durante el viaje me gusta ir anotando las cosas y los sitios que voy visitando y me gusta leerlo cuando pasa el tiempo. Lo guardo para mí, no me gusta publicarlo.*
- *Yo busco en internet.*

5. **¿Usáis alguna app de planificación de viajes?**
   - *Yo Booking (web).*
   - *Yo también y Kayak (web). Y tengo la app de Air Europa.*
   - *Yo Booking y Kayak y alguna para encontrar los vuelos.*
   - *Yo internet.*
6. **¿Los vuelos, reservas, etc. los lleváis en formato papel o digital?**
   - Lo llevamos siempre en papel.
   - Yo lo llevo en el móvil.
   - Yo también en el móvil.
   - Papel y móvil.
7. **¿Qué os parece organizar un viaje, lo disfrutáis u os parece un coñazo?**
   - Yo disfruto. A mí me gusta tenerlo todo preparado. Improvisar… si cambian mucho las expectativas.
   - Yo también. Pero me gusta improvisar durante el viaje.
   - Yo disfruto con la organización.
   - Para mí es un royo, aunque si es un sitio "peligroso", me gusta llevarlo bien preparado.
8. **¿Contadme alguna anécdota en la que hayáis improvisado?**
   - *En un viaje con una amiga en Jordania, se nos ocurrió de repente cruzar a Israel porque nos dimos cuenta de que estábamos cerca de Jerusalem y teníamos un coche y estuvimos 4 horas para cruzar la frontera. Pero luego estuvo guay.*
9. **¿Si hubieras tenido esa información en tiempo real, te hubiera parecido mejor experiencia?**
   - *Por un lado sí pero también, la incertidumbre te sube la adrenalina y eso también mola.*
   - *Yo pienso que lo de las fronteras es muy importante saberlo porque a nostros nos pasó que en Camboya, cerraban la frontera por la noche y tuvimos que hacer una noche esperando a que abrieran la frontera. Pero esto nos enteramos un par de días antes por suerte y pudimos organizarlo. Si no, tendríamos que haber pasado la noche en el autobús.*

Entrevista a Sergio Cerro (Rebellion Pay)

1. **¿De dónde parte Rebellion, de una buena idea, de un pivotaje sobre otra idea de negocio…?**

Identificamos en el mercado un vacío entre jóvenes que necesitan una tarjeta, jóvenes que necesitan acceder de forma fácil y rápida a un servicio financiero. Orientados a la generación Z (14 – 24 años), gente no bacanrizada.

2. **¿Qué es lo primero, la idea o identificar el problema en la sociedad?**

Anteriormente había trabajado en una Fintech como director de operaciones y ya había emprendido algún negocio. El mundo de las tarjetas es más sofisticado de lo que parece y menos rentable de lo que parece. Al final todo va de la mano, primero ves la necesidad de resolver un problema y luego aplicas la idea.

3. **¿Cómo hiciste el estudio de mercado?**

No hemos hecho estudios de mercado por tema de que hace falta mucho dinero. Primero se hace un plan de negocio, se presenta a inversores y aunque haces algún cambio, ves que hay posibilidades y que hay gente que sabe más que tú que ampara tu idea. Luego lo que se trata es de en muy poco tiempo ser capaz de hacer un mvp y validar la idea, la hipótesis que tú tienes.

4. **¿Cuánto tardas en encontrar el mvp?**

Todo depende de la dimensión del proyecto, no es lo mismo hacer un Marketplace de camisetas, que meterte en un negocio como el nuestro que requiere mucha arquitectura. Nosotros hemos tardado cerca de un año.

5. **¿Dónde se busca la financiación?**

El capital privado es gente que te puede poner dinero pero básicamente es puerta fría, recorrer las páginas de los venture capital que hay y empezar a enviar planes de negocio y esperar a que te llamen. El tiempo normal para un proyecto normal que no requiera de demasiado tiempo, siempre se ha hablado del family and firends, que es la forma de empezar a financiarte y también porque al final los inversores quieren ver que tu también crees en tu idea.

6. ¿Cuál es el capital mínimo para lanzar una startup tecnológica?

Lo normal es ser capaz de empezar con entre 20 y 100.000 €, con dinero de familiares y a partir de aquí, empezar con inversores profesionales. El tiempo pueden ser 6 meses por ejemplo. En mi caso no pedí dinero a amigos y por tanto los conservo. Esto no es siempre fácil de entender por la gente.

7. ¿Dónde buscaste el desarrollo de la tecnología?

Desde el principio me acompañó Alex Agrado, que es nuestro jefe de producto y cofundador y ya había trabajado previamente con él. Gracias a nuestra formación como informáticos pudimos gestionar el inicio del desarrollo de producto, como además es 100% un producto "mobile" no hay web, sabíamos que los perfiles iniciales tendrían que ser programador para Android, IOS y un desarrollador. Alex se ocupaba de hacer la tarea de scrum master. En definitiva con nuestra formación como informáticos programadores hemos sido capaces de desarrollar el producto. Al ser core business, preferimos llevarlo nosotros. No externalizamos nada, tampoco el branding, ni el soporte, que es habitual que las empresas lo subcontraten, pero consideramos que se pierde mucha calidad. Hoy en día lo más importante es la atención al cliente a través de redes sociales, etc. hay que cuidar muchísimo. El cliente te da una información superimportante. Nunca nos hemos planteado subcontratar.

8. ¿Por qué un producto de un mercado tan maduro?

No es un mercado nuevo, pero no es un mercado maduro. Si que hay muchas cosas en el mercado BNEX, N26, etc. Nosotros estamos orientados en un target que los demás no lo están aunque pienso que el target no es lo diferenciador. Creo que aún tiene recorrido. Hay un vacío por ejemplo en los chavales que juegan al fornite y que necesitan una tarjeta y lo que hacen es pedir a los padres y los padres están hasta las narices, entonces todo lo que tiene que ver con compras de los chavales, viajes, cambio de moneda… vemos que tiene mucho recorrido.

9. ¿Cuál ha sido la principal barrera?

Las licencias. Todo lo que tiene que ver con licencias, regulación… el fintech lo que tiene es que es un negocio muy caro, dado que estamos compitiendo con bancos que hacen mucho lobby. Si no lo haces bien te enfrentas a posibles multas muy altas, tanto que puedes hasta cerrar. Es un negocio muy regulado: normativa europea, necesitas departamento con playas, departamento de fraude, un interlocutor con el banco central, que en nuestro caso es el banco de lituania ya que nosotros sacamos la licencia allí. Aunque nos regimos por normativa europea, hay que rendir cuentas al regulador local, que es quien supervisa. Para todos las condiciones son las mismas pero rindes cuentas donde has obtenido la licencia. Una vez que has obtenido la licencia, lo que puedes hacer es pedir el pasaporte, que es un trámite burocrático que dura 3 meses y de esta manera comunicas a todos los reguladores de cada país, que vas a operar allí, a no ser que montes una sucursal, que entonces sí tienes que montar una sucursal, lo que es hacer un branch, que entonces tienes que estar sometido a la regulación del país. En nuestro caso al estar en la nube no lo hemos tenido que hacer.

10. ¿Con quien estás asociado para emitir las tarjetas: Pecunpay, Mastercard…?

Pecunpay es una entidad de dinero electrónico. Nosotros cuando empezamos no teníamos licencia, luego necesitábamos un core bancario que es quien proporciona todos los servicios de banca en un tercero, hay muchas B2B. Ellos te hacen como de marca blanca conectándome por API y te cobran un fee. Es por eso que en nuestra web aparece PFS, que es nuestro proveedor de entidad de dinero electrónico. La dependencia de este tipo de proveedores en enorme, de ahí que iniciamos la tramitación de nuestra propia licencia. Y ahora trabajamos para migrar nuestros servicios con nuestra nueva licencia, Rebellion Fintech Services. A finales de año en europa trabajaremos con nuestra propia licencia. En españa aún no.

11. ¿Es igual en el caso de una tarjeta virtual?

Es el mismo trámite. La única diferencia es el coste de la tarjeta y el envío.

12. Luego también está todo el tema de la autorización que tiene que darte visa en cuanto a diseño, etc.

Para virtual es igual. En nuestro caso la tenemos que verificar Mastercard. El logo de Mastercard no lo puedes poner si no es con su validación

13. ¿Rendís cuentas al Banco de España o tenéis alguna relación con este?

No. Yo he sido pionero en marcharme a Lituania y recibo muchas peticiones de ayuda para contactos con abogados para desplazarse a Lituania.

14. ¿Cómo se integra Google Pay y Apple Pay en la app?

El proceso requiere una certificación que básicamente es pagar dinero, pasar una due diligente en la que comprueban que no tienes antecedentes penales, solvencia, etc. y una vez pasas esto, te hacen pruebas slots para probar franjas horarias, diseño, … y una vez pasas esto, 6 meses, entras en producción.

15. ¿Qué gana Google Pay / Apple Pay con esto?

Bueno, tú te tienes que comprometer con una inversión importante en marketing y ellos se llevan una pequeña comisión por transacción. Aparte te piden compromiso para el uso de google adwards, con la consecuente inversión…

16. ¿Tienes alguna comisión por compras?

Si, pero es testimonial. Tienes que tener en el mercado 500.000 tarjetas. Por ejemplo, por cada ticket de 100€, podemos tener una comisión de 2 céntimos aproximadamente. Mastercard también se queda una pequeña comisión de otros 2 o 3 céntimos o algo así.

17. ¿Quién paga la comisión por sacar de los cajeros?

En españa si, en europa no. España tiene una red de cajeros llamada redsys que es prácticamente monopolio. Nosotros cubrimos la retirada de efectivo hasta la cuarta retirada.

18. ¿Quién paga la comisión por el cambio de divisa?

Nosotros no aplicamos nada. Aplicamos el mínimo que nos exige Mastercard y lo pagamos nosotros, el usuario no paga nada. En cualquier caso, tenemos la menor del mercado.

19. ¿Quién paga la comisión por recarga de una tarjeta a la tarjeta de Rebellion?

La pagamos nosotros. Aquí hay una cantidad por recarga que hay que asumir.

20. ¿Cuál es el mecanismo cuando se recarga la tarjeta?

Hay que diferenciar entre el emisor de la tarjeta y el adquirente. Por ejemplo cuando pagas en un restaurante, el titular del TPV es el adquirente. En nuestro caso si tú haces la recarga a través de una tarjeta bancaria, sale dinero de tu banco y entra en nuestro banco adquirente, que en nuestro caso está en Holanda, aunque no tiene por qué ser un banco. Estas las cubrimos, el cliente no paga nada.

21. ¿Por qué la tarjeta de plástico?

Parece mentira, pero hay muchos países en Europa que no tienen el sistema de pago con tarjeta virtual. Incluso con tarjeta física.

22. ¿Dónde están los depósitos?

En Holanda.

23. Luego, ¿el que corre el riesgo no eres tú?

No hay riesgos puesto que hay un fondo de garantía. El único riesgo es que haya que hacer un refund. Lo que nos está pasando ocasionalmente es que detectamos que alguien va a hacer una recarga con una tarjeta que no es suya, entonces intuimos que la tarjeta es robada o que la tarjeta no es tuya, es de tu padre, un amigo o de quien sea, entonces se produce la recarga, identificamos que la tarjeta no es tuya y te lo devolvemos y eso para nosotros tiene coste. Pero preferimos esto, antes de que nos digan que se ha producido un fraude con la tarjeta de rebellion. Es coste de sms, coste de hacer refund… todo tiene coste.

24. En cuanto a lo comentado con la funcionalidad de manejo de dinero de nuestra app, me has comentado que estabais haciendo algo.

Estamos metidos en desarrollo de pagos de grupo, compartir botes, etc. Vamos a aplicar más o menos lo que hace splitwise. Creo que esta aplicación tiene unos algoritmos por detrás bastante sofisticados. El valor que tiene muy bien resueltos los pagos diferenciales entre los componentes del grupo.

25. ¿Vais a lanzar el negocio a nivel internacional?

El mercado más atractivo para cualquier cosa de estas es Sudamérica ya que el 80% de la gente está desbancarizada. Todo el mundo va para allá.

26. ¿Cómo ves el mercado para una app de viajes?

Depende del público objetivo. La idea de la organización del viaje me parece interesante. La parte de redo social lo veo jodido. Ahora, llevar toda documentación y llevar un calendario en el que tengas toda la información de la hora del vuelo, de donde están los taxis, etc. lo veo interesante. Es más, de primeras no me metería con APIs con Booking, Air b&b… porque requiere mucho esfuerzo, yo lo metería todo a mano.

27. ¿Cuál es el actual negocio de Rebellion?

Actualmente Rebellion no es rentable. Queremos llegar a 500.000 € y a partir de ahí, ofertar créditos o préstamos.

Resultados de la matriz Kano

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la matriz Kano.

	Poco prioritaria		Neutral		Imprescindible
Bloc notas compartido	17,50%	18,75%	28,75%	22,50%	12,50%
Cambio de divisa	3,75%	18,75%	23,75%	31,25%	22,50%
Chat interno grupo	25,00%	20,00%	21,25%	17,50%	16,25%
Copiar itinerarios	11,25%	22,50%	30,00%	28,75%	7,50%
Gestor gastos grupo	10,00%	17,50%	38,75%	20,00%	13,75%
Guardar documentación viaje	5,00%	12,50%	33,75%	28,75%	20,00%
Guardar fotos viaje	15,00%	13,75%	38,75%	20,00%	12,50%
Info. destino, salud	11,25%	23,75%	21,25%	43,75%	0,00%
Info. destino, visados	10,00%	25,00%	22,50%	42,50%	0,00%
Interactuar otros usuarios	26,25%	23,75%	25,00%	13,75%	11,25%
Mostrar itinerarios mapa	5,00%	25,00%	23,75%	46,25%	0,00%
Mostrar itinerarios tabla	16,25%	26,25%	41,25%	10,00%	6,25%
Propone itinerarios	3,75%	6,25%	30,00%	23,75%	36,25%
Reserva alojamientos	5,00%	6,25%	27,50%	27,50%	33,75%
Reserva transporte	1,25%	8,75%	31,25%	32,50%	26,25%
Uso app offline	5,00%	8,75%	26,25%	21,25%	38,75%

Entrevista a Gabriel Llobera. Director de Garden Hotels.

1. **Familia y Apuesta de Negocio**

De Familia Mallorquina, la idea de Garden Hotels siempre ha sido apostar e impulsar la economía de la propia Provincia, sin dejar de lado la explotación de la Isla ya que al ser ciudadanos Baleares, nunca han querido que la isla pierda su encanto.

Por eso siempre han apostado por la Sostenibilidad. No solo del entorno como sino también con el paso de los años, han querido atraer a un perfil diferente de clientes que han optado otro tipo de Hoteles. Desde Garden Hotels se han ido enfocando en aquellos Clientes enfocados a la sostenibilidad, al deporte, yoga…etc. No al turismo de relacionado con Mallorca como el de "Magaluf".

2. **Sostenibilidad**

Garden Hotels es una empresa implicada con el entorno, las comunidades locales, los proveedores y el Medio Ambiente, por ello asume la responsabilidad desde hace muchos años de incluir este compromiso en su gestión empresarial. Tres pilares fundamentales giran en torno a nuestra RSC: el social, el laboral y la sostenibilidad.

En el marco de la sostenibilidad desde Garden Hotels hemos creado el #MovimientoEcoGarden que parte de una conciencia medioambiental 360º e implica a trabajadores, clientes, proveedores y a todo nuestro entorno y se basa en las 4 R's: Reducir, Reutilizar, Reciclar y Recuperar en los cuales orientamos todas las acciones que hacemos para conseguir un planeta más sostenible y para la Gestión del impacto Medioambiental.

3. **Productos Ecológicos**

Además, en los últimos años hemos notado una mayor concienciación del Usuario donde cada vez vemos la preocupación por la alimentación. Desde Garden Hotels hemos venido apostando de una mayor manera de Proveedores Locales en vez de proveedores Globales. Inicialmente intentamos que aquellos productos sea productos de la Isla o Nacionales del pequeño sector Alimentario para así poder promover la economía circular.

Muestra de ello, son todas las Certificaciones que hemos ido logrando con el paso del tiempo para que nuestro usuario vea que no somos únicamente una hotelera que se incluye en el movimiento Sostenible, sino que verdaderamente apostamos y creemos en ello. En Mallorca también se puede apostar por ello.

4. **Algunas Certificaciones**

El certificado Travelife Gold (Prácticas más ecológicas), certificado medioambiental EMAS (Implantación de sistemas de gestión ambiental) y certificado medioambiental ISO (Plan Estratégico Medioambiental). Premios Innobankia 2019

galardón por mejor empresa sostenible reconociendo la excelencia en el desarrollo de acciones sostenibles tan pioneras como el proyecto de elaboración de compost a partir de residuos orgánicos generados en el hotel

5. Deportes

También desde Garden Hotel hemo incorporado una nueva línea donde apostamos por un modelo donde varios de nuestros Hoteles van enfocados a un público en específico. Gracias al clima de la Isla, es muy atractivo para los clientes interesados en el ciclismo. Venirse a Mallorca en temporadas como primavera y otoño para poder entrenar se ha ido incrementando.

Además, desde Garden Hotels nos gusta el deporte, por eso estamos comprometidos con varios equipos de la Isla y los patrocinamos para ayudarlos en su crecimiento. Apostamos por el deporte Balear, y femenino, llevamos varios años apoyando a Marga Fullana, nuestra triatleta olímpica. O "El Garden Hotels Mallorca Volley Club".

6. Publicidad y tráfico de Clientes

Desde la creación de Plataformas Online las reservas que anteriormente se realizaban por Agencia, se han visto transformadas. Plataformas como booking, han promovido la Digitalización de las empresas, sin embargo, se han aprovechado de esa falta de digitalización para poder ganar un mayor margen y acabando de explotar a los hoteles con márgenes irrisorios. Por eso en los últimos años las Cadenas Hoteleras, hemos visto incrementado el esfuerzo en poder lograr tráfico de una manera más directa para poder jugar con un mayor margen, consiguiendo además unos precios más económicos.

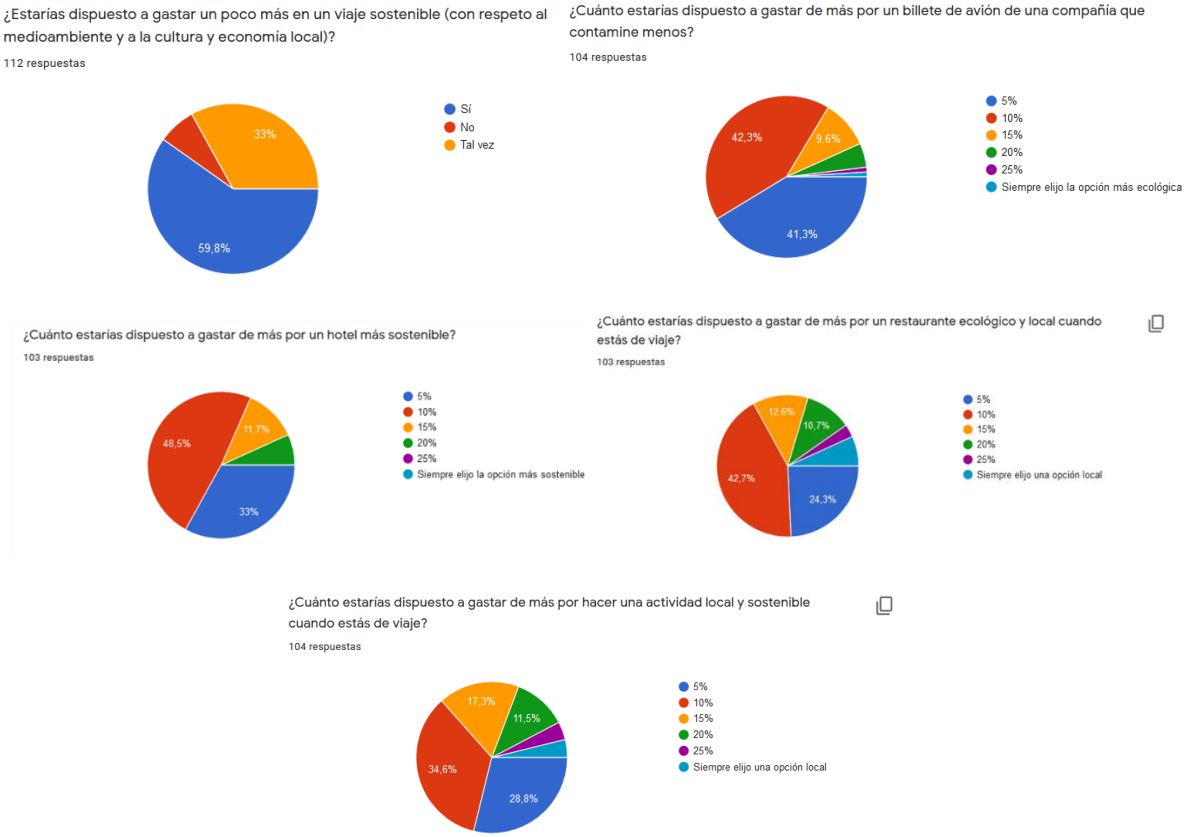
Uno de los estudios decía que parece ser que el esfuerzo está dando resultados ya que, aunque todavía no han conseguido destronar al todopoderoso Booking, las páginas de los hoteles se han convertido en el último año en el segundo mayor canal de reservas online y han re-legado a Expedia al tercer puesto.

7. Plataforma sí o no

¡Claro que sí! Siempre y cuando la colaboración se conjunta. Booking apenas ha escuchado a los hoteles y por ello, estamos combatiendo contra ese modelo. Sin embargo, sabemos que para aquellas Cadenas Hoteleras más pequeñas que no sean las grandes como Melía, NH…etc necesitamos una mayor visibilidad y por ello creemos que las plataformas digitales nos pueden dar una mayor visibilidad y tráfico siempre y cuando estas plataformas estén alineadas con los Negocios Pequeños y busquen una colaboración conjunta.

Validación de pagar más a cambio de servicios más sostenibles

A continuación, se muestran los resultados obtenidos que validan la hipótesis



Anexo VI. Presupuesto plan de marketing

	%	COSTE VENTAS AÑO 0	COSTE VENTAS AÑO 1	COSTE VENTAS AÑO 2	COSTE VENTAS AÑO 3	COSTE VENTAS AÑO 4	COSTE VENTAS AÑO 5
MEDIOS ONLINE		*62.500*	*565.625*	*1.277.150*	*1.932.472*	*1.016.731*	*976.136*
INSTAGRAM	70%	$29.312,50	$265.278,13	$598.983,35	$906.329,25	$476.847,00	$457.807,69
INSTAGRAM STORIES	0%	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
FACEBOOK	10%	$3.937,50	$35.634,38	$80.460,45	$121.745,72	$64.054,07	$61.496,55
YOUTUBE	10%	$14.562,50	$131.790,63	$297.575,95	$450.265,92	$236.898,40	$227.439,64
TWITTER	0%	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
TIKTOK	6%	$262,50	$2.375,63	$5.364,03	$8.116,38	$4.270,27	$4.099,77
PINTEREST	2%	$125,00	$1.131,25	$2.554,30	$3.864,94	$2.033,46	$1.952,27
GOOGLE ADS	1%	$887,50	$8.031,88	$18.135,53	$27.441,10	$14.437,59	$13.861,13
GOOGLE DISPLAY	1%	$218,75	$1.979,69	$4.470,03	$6.763,65	$3.558,56	$3.416,48
TOTAL		**$49.306,25**	**$446.221,56**	**$1.007.543,64**	**$1.524.526,96**	**$802.099,36**	**$770.073,53**
TOTAL ONLINE		**41.784,96 €**	**378.153,87 €**	**853.850,54 €**	**1.291.972,00 €**	**679.745,22 €**	**652.604,68 €**
MEDIOS ONLINE							
FITUR			6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
EXTERIOR		5.800,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
FESTIVALES (gampling y pulseras)			10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
PATROCINIO PODCAST VIAJES		2.416,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
TOTAL OFFLINE		**8.216,00 €**	**31.000,00 €**	**31.000,00 €**	**31.000,00 €**	**31.000,00 €**	**31.000,00 €**
TOTAL MARKETING		**50.000,96 €**	**409.153,87 €**	**884.850,54 €**	**1.322.972,00 €**	**710.745,22 €**	**683.604,68 €**
USUARIOS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS ESPERADAS		5.000	50.000	150.000	300.000	375.000	450.000
USUARIOS QUE COMPRAN (2 v/usuario)		2.500	25.000	75.000	150.000	187.500	225.000
USUARIOS QUE ENTRAN (CRO: 4%)		62.500	625.000	1.875.000	3.750.000	4.687.500	5.625.000
USUARIOS NUEVOS PARA OBJETIVO VENTAS		62.500	565.625	1.277.150	1.932.472	1.016.731	976.136
CHURN RATE		5,0%	4,8%	4,5%	4,1%	3,8%	3,4%
USARIOS FIDELIZADOS		59.375	597.850	1.817.528	3.670.769	4.648.864	**5.591.811**

PARTNERS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OBJETIVO PARTNERS NUEVOS	100	1.500	5.000	15.000	25.000	40.000
CHURN RATE (CRO: 4%)	5,0%	4,5%	4,0%	3,7%	3,4%	3,0%
PARTNERS FIDELIZADOS	95	1.528	6.328	20.773	44.923	83.723

Consideraciones para el estudio

	INSTAGRAM	FACEBOOK	YOUTUBE	TWITTER	TIKTOK	PINTEREST	GOOGLE ADS	GOOGLE DISPLAY	LINKEDIN	
	Media	Stories								
CPC	$0,67	$0,76	$0,63	$2,33	$0,33	$0,07	$0,10	$1,42	$0,35	$4,83
CPM	$6,09	$3,96	$7,77	$8,00	$4,97	$0,38	$5,00	$41,10	$2,39	$7,13
CTR	0,88%	0,54%	0,90%	0,37%	1,55%	0,56%	0,22%	2,88%	0,64%	0,15%
CPA			$22,50							
CVR			2,82%							

INSTAGRAM				
Impresiones	1	*1.000*	10.000	100.000
Coste	**$0,00609**	***$6,09***	**$60,90**	**$609,00**
Clic	*1*	*8,8*	*88*	*880*
Coste	***$0,67***	**$5,90**	**$58,96**	**$589,60**
COMPRA TRAVEL-IN	***4,00%***			
COSTE ADQUISICION	***$16,75***			

INSTAGRAM STORIES				
Impresiones	1	*1.000*	10.000	100.000
Coste	**$0,00396**	***$3,96***	***$39,60***	***$396,00***
Clic	1	*5,4*	*54*	*540*
Coste	***$0,76***	**$4,10**	**$41,04**	**$410,40**

CRO TRAVEL-IN ***4,00%***
COSTE ADQUISICION ***$19,00***

FACEBOOK				
Impresiones	1	*1.000*	10.000	100.000
Coste	**$0,00777**	**$7,77**	**$77,70**	**$777,00**
Clic	1	*9*	*90*	*900*
Coste	**$0,63**	**$5,67**	**$56,70**	**$567,00**

COMPRA TRAVEL-IN ***4,00%***
COSTE ADQUISICION ***$15,75***

YOUTUBE				
Impresiones	1	*1.000*	10.000	100.000
Coste	**$0,00800**	**$8,00**	**$80,00**	**$800,00**
Clic	1	3,7	37	370
Coste	**$2,33**	**$8,62**	**$86,21**	**$862,10**
COMPRA TRAVEL-IN	***4,00%***			
COSTE ADQUISICION	***$58,25***			

TWITTER				
Impresiones	1	*1.000*	10.000	100.000
Coste	**$0,00497**	**$4,97**	**$49,70**	**$497,00**
Clic	1	15,5	155	1550
Coste	**$0,33**	**$5,12**	**$51,15**	**$511,50**
COMPRA TRAVEL-IN	***4,00%***			
COSTE ADQUISICION	***$8,25***			

TIKTOK				
Impresiones	1	*1.000*	10.000	100.000
Coste	**$0,00038**	**$0,38**	**$3,80**	**$38,00**
Clic	1	5,6	56	560
Coste	**$0,07**	**$0,39**	**$3,92**	**$39,20**
COMPRA TRAVEL-IN	***4,00%***			
COSTE ADQUISICION	***$1,75***			

PINTEREST			
Impresiones	1	*1.000*	10.000
Coste	**$0,00500**	**$5,00**	**$50,00**
Clic	1	2,2	22
Coste	**$0,10**	**$0,22**	**$2,20**
COMPRA TRAVEL-IN	***4,00%***		
COSTE ADQUISICION	***$2,50***		

GOOGLE ADS			
Impresiones	1	*1.000*	10.000
Coste	**$0,04110**	**$41,10**	**$411,00**
Clic	1	28,8	288
Coste	**$1,42**	**$40,90**	**$408,96**
COMPRA TRAVEL-IN	***4,00%***		
COSTE ADQUISICION	***$35,50***		

GOOGLE DISPLAY			
Impresiones	1	*1.000*	10.000
Coste	**$0,00239**	**$2,39**	**$23,90**
Clic	1	6,4	64
Coste	**$0,35**	**$2,24**	**$22,40**
COMPRA TRAVEL-IN	***4,00%***		
COSTE ADQUISICION	***$8,75***		

LINKEDIN				
Impresiones	1	*1.000*	10.000	100.000
Coste	**$0,007130**	**$7,13**	**$71,30**	**$713,00**
Clic	1	1,5	15	150
Coste	**$4,83**	**$7,25**	**$72,45**	**$724,50**
COMPRA TRAVEL-IN	*20%*			
COSTE ADQUISICION	**$24,15**			

17

REFERENCIAS

17. Referencias

[1] F. Orange, «La transformación digital en el sector turístico.,» 2016.

[2] *La búsqueda planificación viaje devuelve 83,6 M de resultados..*

[3] *Los 5 grandes problemas que llevan de cabeza a las agencias, Andrea bulla. Preferente.com. 30 de julio de 2018..*

[4] Hosteltur, *La influencia de la crisis en la forma de viajar.*

[5] Amadeus, *Destination X: Where to Next.*

[6] *Las cifras del turismo a nivel mundial. National Geographic viajes. Lorena G. Díaz.*

[7] *Jóvenes y hábitos de consumo en turismo. Elene Allende Letona..*

[8] *Travel predictions 2020. Booking.*

[9] *Estudio sobre el perfil del viajero. Bnext, 2019..*

[10] *Radiografía del viajero sostenible. Hosteltur.com. Xavier Canalís, 3 de septiembre de 2019..*

[11] *Viajes sostenibles, de opción a norma: los viajeros españoles buscan evitar dejar huella en los destinos que visitan. Booking news. Madrid, 22 de Octubre de 2019..*

[12] UNESCO, *La Agenda para un desarrollo Sostenible,* 14 de julio de 2020.

[13] 2. Invesp, *The Average Website Conversion Rate by Industry.*

[14] V. y. V. Misión, *La Agenda ods de la Un.*

Bibliografía

Perspectivas España 2020. KPMG.

La gobernanza económica de la Unión Europea 03.2019. Consejo Económico y Social (CES)

La digitalización de la economía 03.2017. Consejo Económico y Social (CES)

Directrices generales de la estrategia de turismo sostenible de España 2013. Enero 2019. Secretaría de estado de turismo. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

La transformación digital en el sector turístico 2016. Fundación Orange.

World Tourism Barometer January 2020. World Tourism Organization (UNWTO)

European Union Tourism Trends. March 2020. World Tourism Organization (UNWTO)

Recommendations on Sustainable Development of Indigenous Tourism. March 2020. World Tourism Organization (UNWTO)

www.tourism4sdgs.org

2019 Sustainable Destinations Top100 unveiled. Global Destinations.

Cuestiones de competencia en la economía digital. Mayo 2019. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

Global Economics Prospects June 2020. World Bank Group.

European Economic Forecast Summer 2020. European Commission.

eTravel Report 2019. Statista.

Travel-in

La navaja suiza de los viajes

one page

LA NECESIDAD

Planificación de un viaje: Muchas tomas de decisión que hacen de esta **una tarea poco agradable.**

Tiempo
Fechas
Reparto Tareas

Miedo FOMO
Gastos
Compartir Viaje

LA SOLUCIÓN

Plataforma digital que aúna varias funcionalidades clave para facilitar la organización de un viaje.

- Reserva de vuelos, alojamientos...
- Acceso a itinerarios
- Información (visados, vacunas...)
- Posibilidad de copiar viajes

PROPUESTA DE VALOR

Reducción de tiempo
Todo en un solo sitio
Acceso a otros viajes...

Usuarios

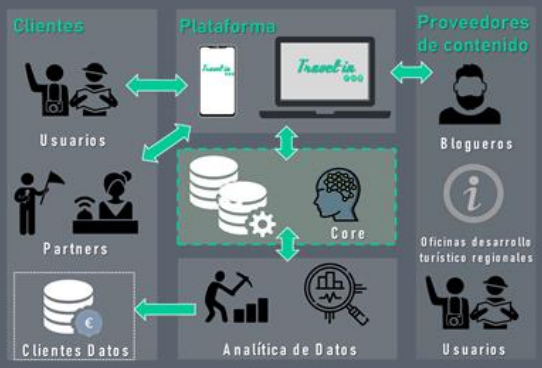
Digitalización
Visibilidad ante usuarios
Incremento de ingresos

Partners

Repercusión
Colaboración con Partners
Influencers y Blogueros

Colaboradores

SOLUCIÓN TECNOLÓGICA



TAMAÑO DEL MERCADO

SOSTENIBILIDAD

1 FIN DE LA POBREZA
5 IGUALDAD DE GÉNERO
8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES

Comprometidos con las ODS

12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
13 ACCIÓN POR EL CLIMA
14 VIDA SUBMARINA
15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES

MONETIZACIÓN

TICKETS
Leads
Bookings
Direct sales

ADS
Display
Direct Mkt
Exposure
Retargeting
Geofencing

CONTENT
Smart content
Viraljacking
Social content

DATA
Trends
Keylogs
Profiles

PLAN DE MARKETING

Omnicanalidad

Viajar es realmente fácil

25-45 años
ingresos medios-altos
viajero concienciado
pareja o grupo

Inversión (k€)
Usuarios (k)

Crecer **juntos**
Empresas locales con poca presencia en internet

PLAN FINANCIERO

- **150** TIR — Tasa Retorno
- **2,7** años — Plazo de Recuperación
- **34,2** € — Ingreso Medio Usuario
- **700K** € — Financiación

PLAN DE LANZAMIENTO

España → Norte Europa → Sur Europa → Australia → LATAM → Norteamérica → Asia

EQUIPO Travel-in

Alberto Ávila
CCO

Pablo García
CTO

Javier Pérez
CFO

Luis Sanz
CMO

Gonzalo Zabala
COO

David Pascual
Mentor

Escuela de organización industrial

Travel-in

Escuela de organización industrial