



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO BUSINESS PLAN / APP CON RRSS: VIAJEROS POR EL MUNDO

Autor: Manzano García, Lucía

Clave de alumno: 201802299

Director: Núñez Partido, Antonio

Madrid

Índice de la memoria

Capítulo 1. Resumen Y Abstract	6
1.1 Resumen	6
1.2 Abstract	7
Capítulo 2. Introducción	9
2.1 Objetivos	9
2.2 Metodología.....	9
Capítulo 3. Resumen Ejecutivo	12
3.1 Objetivo de la organización, idea de negocio y propuesta de valor	12
3.2 Misión, Visión y Valores.....	14
Capítulo 4. Modelo de Negocio	17
4.1 Business Model Canvas.....	17
4.2 Análisis DAFO	29
Capítulo 5. Viabilidad del Modelo de Negocio y Estudio de Mercado	32
5.1 Análisis del sector. Oferta y Demanda.	32
5.2 Clientes Potenciales.....	45
5.3 Posición Competitiva	52
5.4 Conclusiones del Estudio de Mercado	55
Capítulo 6. Plan Comercial y de Marketing	58
6.1 Estrategia Global de Marketing.....	58
6.2 Producto	62
6.3 Precio.....	72
6.4 Punto de Venta	73
6.5 Promoción Y Comunicación	75
6.6 Marketing Digital Avanzado	83
6.7 Contenido Generado Por Usuarios	85
6.8 Estrategia de Retención de clientes	87
6.9 Plan de Ventas	88
Capítulo 7. Plan Económico-Financiero.....	97

7.1 Ingresos y Gastos.....	97
7.2 Cuenta de Resultados	106
7.3 Balance	108
7.4 Cash-Flow	109
Capítulo 8. Plan de RRHH.....	111
8.1 Organigrama.....	111
8.2 Gastos de Personal.....	118
8.3 Cultura Organizacional.....	118
8.4 Captación de Talento.....	119
Capítulo 9. Plan de IT	121
9.1 Análisis de Herramientas Y Tecnologías	121
9.2 Diseño y Creación de la App.....	124
9.3 Seguridad de los Datos	128
9.4 Innovación Continua	129
Capítulo 10. Líneas de Ampliación de Negocio.....	131
10.1 Nuevas Funcionalidades.....	131
10.2 Compras dentro de la App.....	133
10.3 Expansión a Nuevos Mercados	134
10.4 Mercado B2B	139
Capítulo 11. Conclusiones.....	141
Declaración Uso IAG	144
Capítulo 12. Referencias	145
ANEXO I. Encuesta de Estudio de Mercado.....	161
ANEXO II. Resultados Encuesta de Estudio de Mercado	166
ANEXO III. Tabla Comparativa Competidores Directos	169
ANEXO IV. Suscripciones a los Planes Premium por Sector de Cliente.....	170

Índice de figuras

Figura 1. Valores de Pack&Go.....	16
Figura 2. Análisis DAFO.....	29
Figura 3. Contribución del sector turístico al PIB mundial. Fuente: Statista.	32
Figura 4. Competidores indirectos.	36
Figura 5. Competidores directos.....	37
Figura 6. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	38
Figura 7. Interés por viajar. Fuente: McKinsey.....	39
Figura 8. Motivaciones para viajar en solitario. Fuente: Statista.	40
Figura 9. Análisis PESTEL.	41
Figura 10. Preferencias en la manera de viajar.....	46
Figura 11. Inconvenientes durante el proceso de planificación y organización.....	47
Figura 12. Herramientas de planificación.....	47
Figura 13. Conocer a gente en los viajes.	48
Figura 14. Posibilidad de descarga y pago por una app como Pack&Go.....	49
Figura 15. Funcionalidades por las que pagarían los usuarios.	49
Figura 16. Aplicación TripHugger. Fuente: App Store.	52
Figura 17. Aplicación Opal – Social Travel Planner. Fuente: App Store.	53
Figura 18. Highlights del mercado.	55
Figura 19. Estrategias de Pack&Go.....	57
Figura 20. Mapa de posicionamiento. Integración de funcionalidades y precio.	61
Figura 21. Mapa de posicionamiento. Nivel de personalización y conexión social.....	62
Figura 22. Logo Pack&Go.	63
Figura 23. Pantallas de Pack&Go.....	71
Figura 24. Flyer Invita a tu amigo.	84
Figura 25. Organigrama primer y segundo ejercicio.....	111
Figura 26. Organigrama tercer, cuarto y quinto ejercicio.....	115
Figura 27. Resumen análisis y estrategias de expansión a nuevos mercados.	138

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen financiero Pack&Go.	7
Tabla 2. Financial overview Pack&Go.....	8
Tabla 3. Necesidades de los clientes y soluciones de Pack&Go.	56
Tabla 4. Diferencias Plan básico y premium.	68
Tabla 5. Comparación precios.	73
Tabla 6. Tickets Interrail vendidos.	90
Tabla 7. Viajeros de Interrail usuarios de Pack&Go.	90
Tabla 8. Usuarios de Pack&Go por descargas por Interrail.	91
Tabla 9. Población de nómadas digitales y usuarios de Pack&Go.....	92
Tabla 10. Usuarios de Pack&Go – Nómadas digitales.....	93
Tabla 11. Población de viajeros solitarios y usuarios de Pack&Go.	94
Tabla 12. Usuarios de Pack&Go – Viajeros Solitarios.	94
Tabla 13. Usuarios de Pack&Go – Generación Z y Millennials.	95
Tabla 14. Usuarios de Pack&Go escenario realista.....	96
Tabla 15. Usuarios de Pack&Go escenario pesimista.	96
Tabla 16. Usuarios de Pack&Go escenario optimista.	96
Tabla 17. Ingresos modelo freemium.	98
Tabla 18. CPM medio ponderado. Fuente: Syndicode.....	99
Tabla 19. Ingresos publicidad.....	99
Tabla 20. Ingresos venta de datos anónimos.	100
Tabla 21. Ingresos comisiones de reservas.....	101
Tabla 22. Ingresos totales escenario realista.	102
Tabla 23. Ingresos totales escenario pesimista.	103
Tabla 24. Ingresos totales escenario optimista.	103
Tabla 25. Comparativa ingresos totales según el escenario.	103
Tabla 26. Coste de ventas.	104
Tabla 27. Costes fijos.	105
Tabla 28. Gastos de marketing.	106

Tabla 29. Cuenta de resultados.....	107
Tabla 30. Comparativa cuenta de resultados según escenario.	108
Tabla 31. Balance financiero.	109
Tabla 32. Flujo de caja.	110
Tabla 33. Break even point y payback.	110
Tabla 34. Gastos de personal según ejercicio.....	118
Tabla 35. Precios de herramientas de desarrollo. Fuente: Firebase, GitHub, Figma, Zeplin, Cypress, Sentry.....	124
Tabla 36. Análisis de los desarrollos.	125

Capítulo 1. RESUMEN Y ABSTRACT

1.1 RESUMEN

Este trabajo presenta el desarrollo del modelo y plan de negocio de la empresa Pack&Go, una startup innovadora y tecnológica en el sector de aplicaciones móviles de viajes. El sector turístico es una de las actividades económicas más importantes con un crecimiento constante, en el cual cada vez toman más protagonismo las soluciones tecnológicas. El mercado global de viajes, aunque ya saturado, superó los 955.500 millones de dólares estadounidenses con previsiones de crecimiento.

Enfocado en la Generación Z, los Millennials, viajeros solitarios y nómadas digitales, Pack&Go proporciona una solución a las necesidades de estos segmentos de clientes potenciales. Pack&Go ofrece una aplicación para mejorar las experiencias de viajes de las personas. Ofrece una solución integral para la planificación eficiente de itinerarios de viajes, un buscador basado en el contenido creado por otros usuarios ofreciendo ideas de viajes y recomendaciones, un diario digital semiautomático para guardar todos los recuerdos y lo integra con una red social creada para conectar con otros viajeros.

Basado en un modelo *freemium*, el modelo de negocio de Pack&Go incluye cuatro fuentes de ingresos distintas que permiten monetizar la aplicación: ingresos por suscripciones a los planes premium, comisiones por reservas a través de la app, publicidad y explotación de los datos de los usuarios de manera anónima y ética. Con estos ingresos, la empresa consigue beneficios que son escalables a medida que la aplicación tenga más usuarios generando beneficios netos positivos en el tercer ejercicio y un flujo de caja con tendencia positiva que muestra una recuperación de la inversión inicial a los tres años y medio aproximadamente.

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos (€)	249.142	359.661	788.129	1.478.393	1.738.358
Beneficio neto (€)	- 176.795	- 76.097	95.285	484.819	636.353
CF acumulado (€)	- 192.895	- 268.492	- 172.707	312.612	949.466

Tabla 1. Resumen financiero Pack&Go.

Estableciendo sus estrategias de diferenciación a través de la propuesta de valor y conseguir visibilidad y un buen posicionamiento de la marca a través de unas estrategias de marketing atractivas, especialmente la de lanzamiento, Pack&Go consigue ser viable y sostenible en el tiempo a la vez que se posiciona como líder en el mercado de aplicaciones de viajes y consigue crear la mayor comunidad de viajeros a nivel global.

Palabras clave: turismo digital, planificación de viajes, aplicación, propuesta de valor, monetización, red social, contenido generado por usuarios, diferenciación, marketing.

1.2 ABSTRACT

This project presents the development of the business model and business plan of the company Pack&Go, an innovative and technological startup in the field of mobile travel applications. The tourism sector is one of the most important economic activities with a constant growth, in which technological solutions are becoming more and more important. The global travel market, although already saturated, exceeded USD 955.500 billion with growth forecasts.

Focused on Generation Z, Millennials, solo travellers and digital nomads, Pack&Go provides a solution to the needs of these potential customer segments. Pack&Go offers an app to enhance people's travel experiences. It offers a comprehensive solution for efficient travel itinerary planning, a search engine based on content created by other users offering travel ideas and recommendations, a semi-automatic digital diary to save all memories and integrates it with a social network created to connect with other travellers.

Based on a freemium model, Pack&Go's business model includes four distinct revenue streams that monetise the application: revenue from subscriptions to premium plans, commissions for bookings through the app, advertising and exploitation of user data in an anonymous and ethical manner. With these revenues, the company achieves profits that are scalable as the app has more users, generating positive net profits in the third year and a cash flow with a positive trend that shows a recovery of the initial investment after approximately three and a half years.

	Ejercicio 1 2025	Ejercicio 2 2026	Ejercicio 3 2027	Ejercicio 4 2028	Ejercicio 5 2029
Revenue (€)	249.142	359.661	788.129	1.478.393	1.738.358
Net income (€)	- 176.795	- 76.097	95.285	484.819	636.353
Cumulative CF (€)	- 192.895	- 268.492	- 172.707	312.612	949.466

Tabla 2. Financial overview Pack&Go.

By establishing its differentiation strategies through the value proposition and achieving visibility and good brand positioning through attractive marketing strategies, especially the launch strategy, Pack&Go manages to be viable and sustainable over time while positioning itself as a leader in the travel app market and creating the largest community of travellers globally.

Keywords: digital tourism, travel planning, application, value proposition, monetisation, social networking, user-generated content, differentiation, marketing.

Capítulo 2. INTRODUCCIÓN

2.1 OBJETIVOS

Este proyecto tiene por objetivo desarrollar la idea de negocio *Pack&Go* mediante la elaboración de un **plan empresarial completo**. Para cumplir con el fin, el trabajo incluye un modelo de negocio capaz de integrar tanto un organizador de viajes como una red social para viajeros, además de un profundo análisis de su viabilidad y estudio de mercado. También integra distintos planes para la implementación del negocio que incluyen el económico y financiero, comercial y de marketing, recursos humanos y el plan tecnológico. Para finalizar, se analizan posibles oportunidades de crecimiento del negocio y nuevas líneas como funcionalidades adicionales en la aplicación. Por último, el proyecto sintetiza los aspectos más importantes del negocio, destacando su diferenciación en el mercado, viabilidad y potencial en el mercado.

2.2 METODOLOGÍA

Se han realizado distintos análisis tanto cualitativos como cuantitativos para poder estudiar la viabilidad del proyecto *Pack&Go*. Esta metodología mixta ha permitido diseñar un **modelo de negocio** organizado señalando la manera en la que la empresa genera valor y un **plan de negocio** que permite definir cómo la idea va a cumplir con sus objetivos y tenga éxito. (IAPM, s.f.).

A continuación, se describen los distintos análisis llevados a cabo y la justificación de su utilización.

Análisis DAFO. Se utiliza para identificar los factores internos y externos de *Pack&Go* que permiten evaluar la situación de la empresa y de esta manera definir objetivos realistas, mitigar futuros riesgos y tomar decisiones estratégicas fundamentadas. Como parte del análisis interno, se estudian las fortalezas de la empresa que la distingan de sus competidores

y las debilidades que la ponen en desventaja. Por otra parte, el análisis externo permite identificar las oportunidades futuras de expansión y las amenazas y riesgos que pueden ser un obstáculo para el éxito del negocio. (El Economista, s.f.).

Análisis PESTEL. Esta herramienta estudia y monitorea los factores macroeconómicos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales) que afectan a la operación y desarrollo del negocio, así como al sector de la industria en la que opera. (UNSW Library, s.f.).

5 fuerzas de Porter. La aplicación de este análisis ha permite evaluar la competencia en el mercado, la amenaza de nuevos entrantes, posibles productos y servicios sustitutivos y el poder de negociación que tienen los clientes y proveedores. Esta herramienta permite identificar las barreras de entrada a la competencia y decidir cómo la empresa puede posicionarse y adaptarse a los competidores y la evaluación del mercado. (Gordon, 2023).

4 P's. Con el objetivo de diseñar una estrategia de marketing efectiva, se ha utilizado el análisis de las 4P's del marketing que hacen referencia al producto, el precio, punto de venta y promoción. (Santander Open Academy, 2022). Permite elaborar estrategias alineadas con los objetivos comerciales de la empresa.

Encuestas de estudio de mercado. Se estudia el mercado a través de la recopilación de datos de estudios ya realizados para entender las necesidades de los clientes y potenciales usuarios. Además, se ha realizado una encuesta a 100 personas cuyos resultados se presentan en el ANEXO I. Encuesta de Estudio de Mercado y se analizarán en el Capítulo 5. Es de alta importancia realizar estos estudios para obtener *insights* que disminuyan los riesgos de fracaso y que permita diseñar una buena estrategia de marketing. (Lanzadera, 2023).

Business Model Canvas. Es un buen modelo para desarrollar y elaborar el modelo de negocio de Pack&Go de manera objetiva y estructurada. (Salesforce, 2021). Es una representación útil visual de todos los componentes de la empresa y la relación entre ellos que incluye el valor, los clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos y la estructura

de costes. La herramienta permite diseñar, pivotar y visualizar el modelo de negocio por lo que para una startup es un modelo muy potente. (Strategyzer, s.f).

Herramientas financieras. Para completar el plan de negocio, se hace uso de herramientas como las cuentas de resultados, los balances y los cash-flow.

Capítulo 3. RESUMEN EJECUTIVO

3.1 OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN, IDEA DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR

Pack&Go se presenta en el mercado de aplicaciones móviles de viajes como una **solución única, integradora e innovadora que ofrece una insuperable experiencia de viaje**. Pack&Go nace con el objetivo de mejorar la experiencia de los viajes, desde la búsqueda del destino, hasta la consulta del diario del viaje para recordar lo vivido. Proporciona una plataforma intuitiva y sencilla con la que poder planificar y organizar los viajes de manera eficiente, buscar inspiración en los viajes de otras personas, leer reseñas y recomendaciones de otros viajes, guardar recuerdos y formar una comunidad de viajeros global. Con todas estas características y una experiencia de usuario optimizada, Pack&Go aspira a convertirse el **líder en el sector** y convertirse en la **mayor red social de viajeros** activos, comprometidos, colaborativos y conectados.

La empresa Pack&Go se introduce en el saturado mercado de aplicaciones móviles de viajes, aprovechando la caída de las agencias de viajes tradicionales, la creciente utilización de la tecnología para viajar y adaptándose a las nuevas necesidades de los clientes. El sector del turismo está en **constante crecimiento** y actualmente, los más jóvenes son los que más quieren recorrer mundo. A pesar de que existan muchas aplicaciones para reservar vuelos, hoteles o actividades, otras que incluyen reseñas de otras personas, planificadores de viaje y redes sociales que conecten personas, **Pack&Go integra todo ello en una sola plataforma**. La propuesta de valor basada en una solución integral a las experiencias de viaje, es el factor diferenciador de Pack&Go, que hará destacar en un mercado donde existen muchos competidores indirectos, aunque pocos directos que incluyan en una misma aplicación planificador y parte social.

La Generación Z y los Millennials se presentan como el grupo de personas con más intención de viajar, y ya no lo hacen como se solía hacer antiguamente. Ahora las personas prefieren organizar sus propios itinerarios, crear viajes muy personalizados, apoyarse en las experiencias de otras personas... Estas generaciones valoran las opiniones del resto, les gusta conectar con gente nueva y hacer amigos y ser eficientes. De todas formas, el proceso de planificar los viajes no es sencillo, con Internet hay sobreinformación, la utilización de distintas herramientas de planificación dificulta la organización y la falta de tiempo se convierte en un obstáculo. Pack&Go ofrece una solución a todos estos problemas acercándose a las nuevas necesidades. Con un enfoque en la experiencia del usuario, esta plataforma se basa en el **contenido generado por usuarios** para ofrecer el mejor buscador y la mejor fuente de inspiración e información real y auténtica para planificar viajes. Incorpora un planificador sencillo de utilizar y eficiente que agiliza estos procesos, así como un diario digital semiautomático que pretende ser un álbum de recuerdos generado con poco esfuerzo. Además, permite conectar a personas de forma segura creando así una comunidad atractiva que genera confianza y lealtad de los usuarios.

Destaca también por su **carácter innovador y tecnológico**, integrando una **red social** creada por y para viajeros para fomentar experiencias auténticas y compartidas. Los viajeros crean perfiles personalizados para poder unirse a grupos de viajeros, interactuar con ellos, compartir experiencias y mucho más. Así, se consigue crear un espacio único de conexión entre personas con las mismas pasiones e intereses. Además, su experiencia se completa gracias al uso de **tecnologías avanzadas** como *machine learning* que ofrecen a los usuarios recomendaciones personalizadas basadas en sus acciones y nuevas tendencias como programas de gamificación que incentivan la participación y actividad dentro de la plataforma.

Pack&Go opera bajo un modelo de negocio basado en la **monetización** de la aplicación de forma **diversificada**. Existen distintas fuentes de ingresos que permitirán la estabilidad y crecimiento financiero de la empresa basadas en su modelo **freemium**, publicidad dentro de la aplicación, ingresos por comisiones de proveedores y explotación de los datos de forma anónima y ética. Con este modelo de ingresos escalable, una propuesta de valor única y

sólida, y estableciendo estrategias de diferenciación y visibilidad Pack&Go conseguirá posicionarse en la industria como un referente y líder.

3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

3.2.1 MISIÓN

Facilitar y asegurar que la experiencia de viajar sea la mejor proporcionando una aplicación sencilla e intuitiva que integre herramientas de planificación, reserva, conexión con viajeros y diario de viajes digital. A través de la personalización, eficiencia, tecnología, recomendaciones reales y una comunidad conectada, Pack&Go transforma la forma la forma en la que se realizan los viajes.

3.2.2 VISIÓN

Ser más que la plataforma líder en organización de viajes y conexión entre personas. Pack&Go será la mayor comunidad de viajeros global, segura, unida y comprometida en la que cada viajero planificará y compartirá sus experiencias además de conectar con nuevos amigos todo en un mismo espacio. En los próximos años, Pack&Go cambiará revolucionará el turismo y se convertirá en el referente global en innovación turística.

3.2.3 VALORES

Simplicidad. La empresa garantiza que la aplicación sea intuitiva y fácil de utilizar. Pack&Go asegura que la planificación de un viaje sea la más sencilla posible y por ello la aplicación también lo es. Una plataforma para todos los niveles de manejo tecnológico.

Se ofrecerán manuales y vídeos tutoriales sobre cómo navegar a través de la aplicación para asegurar que todos los usuarios disfruten de todos los beneficios de la aplicación y que la falta de conocimiento tecnológico no sea un impedimento para ello.

Seguridad. Pack&Go prioriza la seguridad de los viajeros. La empresa desea que moverse por el mundo sea seguro y fiable y que conocer gente compartir experiencias que realice en

un entorno confiable. Además, Pack&Go pone por delante la seguridad de los datos personales de sus usuarios, protegiéndolos y asegurando su anonimato.

A través de medidas de seguridad, Pack&Go se compromete a que el espacio de Pack&Go sea seguro, respetuoso y que no sea necesario compartir perfiles privados de redes sociales ni datos sensibles como números de teléfono para poder conectar con otros viajeros.

Colaboración. Conectar viajeros para formar una red internacional sólida con un mismo objetivo: disfrutar de los viajes. Gracias a esta red las personas pueden ayudarse entre ellos, compartir consejos y recomendaciones e incluso unirse en sus aventuras.

Pack&Go ofrece distintos espacios donde poder colaborar y comunicarse con otros viajeros. Por una parte, las planificaciones de los viajes pueden ser totalmente colaborativas. Además, con el contenido generado por usuarios, entre ellos pueden reaccionar e interactuar con las publicaciones de otros. Por último, la gran red social permite conectar a miles de viajeros repartidos por todo el mundo con ganas de ayudarse unos a otros y disfrutar del arte de viajar conjuntamente.

Calidad e innovación continua. A través de la mejora continua de la aplicación con nuevos servicios y funcionalidades, Pack&Go ofrece la mejor calidad para que la plataforma cumpla con su objetivo. De mano de la innovación, Pack&Go se adelanta a las tendencias creando las mejores funcionalidades y servicios que ofrecen la mejor experiencia para los usuarios.

Para ofrecer el mejor producto y servicio, se realizarán actualizaciones periódicas de la aplicación que incluirán nuevas funcionalidades y mejoras existentes además de responder a las sugerencias de los usuarios ofrecidas a través de reseñas o encuestas de *feedback*.

Respeto. Pack&Go apuesta por un turismo sostenible y respetuoso con el medio ambiente y con la sociedad. La empresa también comunica a los usuarios prácticas sostenibles para que los viajes se realicen de forma respetuosa, preservando los espacios naturales y cuidando a las comunidades locales.

En las newsletters, se promueve el respeto en muchos sentidos. Se incluyen artículos que promueven el respeto hacia el planeta, el turismo sostenible, el respeto a las comunidades locales que se visitan, respeto hacia el resto de viajeros de la comunidad...



Figura 1. Valores de Pack&Go.

Capítulo 4. MODELO DE NEGOCIO

Este capítulo presenta una descripción del modelo de negocio completo de Pack&Go. Para ello, se han utilizado dos herramientas estratégicas: el Business Model Canvas y el análisis DAFO. Estos estudios en conjunto permiten evaluar el modelo de negocio y su potencial en el mercado.

4.1 *BUSINESS MODEL CANVAS*

4.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES

La aplicación se dirige a todas aquellas personas con ganas y predisposición de viajar, ya sea con pareja, en grupo o de manera solitaria. Los requerimientos tecnológicos no tienen que ser muy avanzados ya que la plataforma es muy sencilla e intuitiva de utilizar. Más concretamente, la aplicación se enfoca en personas en búsqueda de experiencias económicas y personalizadas basadas en los testimonios de otros viajeros.

Tras haber realizado un estudio sobre la demanda actual en el mercado turístico y un estudio de mercado para detectar necesidades no satisfechas y posibles clientes potenciales, se ha concretado más el nicho al que puede ir dirigida la idea Pack&Go.

Por una parte, aquellas personas pertenecientes a la **Generación Z** y los **Millennials** son el grupo de personas por edad con más ganas de viajar organizando ellos mismos los itinerarios. Son personas que han nacido en una época tecnológica donde todo se está digitalizando por lo que están acostumbrados a utilizar herramientas en sus ordenadores o móviles para organizar sus viajes. Tienen presupuestos no muy altos para viajar y prefieren experiencias más personalizadas. Por eso, no recurren a agencias de viajes tradicionales y suelen utilizar documentos de organización personal colaborativos juntos a aplicaciones de reserva para recorrer el mundo. Además, valoran mucho las opiniones y recomendaciones del resto para tomar decisiones basadas en experiencias anteriores confiables. Muchos también están

dispuestos a invertir en funcionalidades adicionales que hagan sus viajes y vidas mucho más cómodos y seguros como mapas offline, mayor almacenamiento en la nube para guardar toda la información relativa al viaje o la protección de sus datos personales.

Por otro lado, Pack&Go tiene como público objetivo a los **viajeros independientes y solitarios**, un segmento que está creciendo constantemente. Para este segmento de clientes, es muy importante la organización de sus viajes al igual que la comunicación con otras personas con los mismos intereses que ellos. Pack&Go es la mejor solución integral para que puedan organizarse y tener todo en una misma plataforma. Además, como la parte social es muy importante, con la aplicación se sentirán en una gran comodidad con muchas opciones de conocer gente en los destinos que prefieran de forma más segura, sin tener que recurrir a redes sociales privadas.

Para terminar, se ha detectado como último segmento de clientes a los **nómadas digitales**, un nicho muy concreto dentro de los viajeros. Las personas que deciden trabajar mientras viajan por el mundo y descubren nuevos lugares. Para estos, lo más importante es encontrar a un grupo de personas para poder compartir tiempo y vivencias para sentirse parte de una comunidad. Esta aplicación permite que encuentren fácilmente a personas con sus mismas necesidades y preocupaciones. Adicionalmente, son usuarios que se van a beneficiar de todo el contenido generado por otros clientes ya que necesitan tomar decisiones seguras basadas en la experiencia de otros.

4.1.2 PROPUESTA DE VALOR

Pack&Go se diferencia por ser una plataforma que integra toda la experiencia de un viaje desde el principio hasta el final, desde el momento de búsqueda de destino, hasta redacción de un diario de recuerdos con fotos, videos y texto. Por lo tanto, ofrece una **solución integral de viajes en una misma plataforma**.

Gracias a recomendaciones, opiniones, fotos, sugerencias e incluso itinerarios completos diseñados por otros viajeros, cómo se organizan los viajes es una experiencia mucho más **cómoda, sencilla y segura**. En vez de tener que recurrir a distintas fuentes de información

como Google, TikTok, Instagram, Facebook o preguntar a amigos o conocidos, Pack&Go permite obtener información actualizada y fiable directamente de viajeros que ya han estado en ese lugar. Según la encuesta de mercado realizada, la sobreinformación es una de las dificultades que encuentran los jóvenes a la hora de diseñar sus vacaciones perfectas por lo que, con esta aplicación, su planificación eliminará ese problema.

La aplicación combina en un mismo espacio todas las **herramientas necesarias** para **planificar** y **organizar** un viaje incluyendo itinerarios personalizados, reserva de alojamientos, opciones de transporte, oferta gastronómica y de actividades y gestión de presupuestos. Esto da solución al problema de usar diversas aplicaciones o documentos como Excel, Word, Google Maps por lo que Pack&Go se convierte en la opción más **sencilla** para planificar las aventuras.

Gracias a la **comunidad activa de usuarios** y a sus recomendaciones, opiniones, fotos, sugerencias e incluso itinerarios completos diseñados por otros viajeros, cómo se organizan los viajes es una experiencia mucho más **cómoda, sencilla y segura**. En vez de tener que recurrir a distintas fuentes de información como Google, TikTok, Instagram, Facebook o preguntar a amigos o conocidos, Pack&Go permite obtener información actualizada y fiable directamente de viajeros que ya han estado en ese lugar. Según la encuesta de mercado realizada, la sobreinformación es una de las dificultades que encuentran los jóvenes a la hora de diseñar sus vacaciones perfectas por lo que, con esta aplicación, su planificación eliminará ese problema.

Además, otra de las ventajas de Pack&Go es que los viajeros pueden guardar sus recuerdos gracias al **diario digital**. A partir del itinerario, la aplicación hará unas preguntas básicas al usuario para que califique sus distintas actividades y ofrezca comentarios opcionales, y con las fotos detectadas con tecnologías de seguimiento GPS, el diario se generará automáticamente para guardar de manera ordenada el viaje. Además, lo pueden personalizar incluyendo texto, fotos y vídeos de forma personalizada para conservar todo lo vivido y poder verlo tiempo después para rememorar momentos.

Pack&Go también ofrece una **red social potente** de viajeros que está destinada a ayudar a la gente a conectar con personas con intereses similares e igual ubicación, conocer a gente en sus destinos de viajes y la posibilidad de intercambiar conocimientos útiles para estas situaciones. Además, esta red social es segura ya que conecta a personas sin necesidad de compartir datos personales como números de teléfono o perfiles personales de redes sociales con gente desconocida lo que transmite mucha **seguridad** y **confianza** a los usuarios.

4.1.3 CANALES

La **aplicación móvil** es el canal principal a través del cual los usuarios tienen acceso completo a todas las funcionalidades de Pack&Go. La plataforma integra todo lo necesario para que la experiencia de viajar sea completa desde la búsqueda del destino hasta la colección de recuerdos en el diario digital. Además de integrar todas prestaciones, incluye un **manual de uso** de la App tanto en formato vídeo como por escrito para que los usuarios puedan acceder a ellas en cualquier momento y puedan exprimir al máximo todas las opciones y utilidades del producto.

Con el objetivo de atraer a nuevos clientes, Pack&Go utiliza **marketing digital** y **publicidad online**. Anuncios en redes sociales o Google Ads permiten aumentar la efectividad de las campañas ya que pueden ir dirigidos a los segmentos de interés. Además, las colaboraciones con **creadores de contenido** funcionan como otro canal a través del cual las personas pueden conocer la empresa.

Para dar a conocer la aplicación, se ha diseñado un plan de marketing muy potente que consigue llegar a los clientes potenciales y que está explicado en el Plan Comercial y de Marketing. Se destaca la campaña de lanzamiento y las campañas fijas anuales como método para atraer a nuevos usuarios. Además, para atraer a nuevos usuarios jóvenes, se harán campañas anuales que van dirigidas a jóvenes recién graduados de colegios y en primeros años de la universidad que realicen un viaje Interrail por los países de Europa. Con estas campañas, se atraerá al público más joven, aquellos que empiezan a viajar tanto con amigos como de forma independiente y que tienen que planificarse sus vacaciones. El motivo por el cual se pone foco a este segmento, es porque al ofrecerles la plataforma desde el inicio de su

etapa viajera, es más probable que se fidelicen a la aplicación que si ya han comenzado a utilizar otras herramientas de planificación, situación en la que el coste de cambio será mayor.

4.1.4 RELACIÓN CON CLIENTES

Para Pack&Go, la relación con los clientes es muy importante y se enfoca en establecer una relación cercana con los usuarios que sea duradera y de confianza. Crear vínculos sólidos permite aumentar la satisfacción de los clientes, generar mayor fidelización y evolucionar la propuesta de valor.

Tener una **red social** segura ayuda a formar una relación de confianza con los usuarios. Parte del valor de Pack&Go reside en su comunidad de viajeros activos por lo que cuida estas relaciones y fomenta la conexión entre las personas. Adicionalmente, los viajeros se sentirán parte de la empresa ya que gracias a todo el contenido creado por ellos (**UGC**) para el resto de los usuarios es lo que nutre la aplicación.

Pack&Go proporciona una **atención personalizada** y **soporte** para ayudar a los clientes en cualquier momento de su experiencia viajera. Tanto como para problemas técnicos y preguntas sobre las funcionalidades de la App como para dificultades a la hora de gestionar reservas de viajes, cancelaciones o problemas surgidos, la empresa tiene una asistencia a través de un **chat en línea** o **correo electrónico** para ayudar a sus clientes.

Además, para aquellos que paguen el plan *premium*, tendrán la ventaja de ser parte de **programas de fidelización** los cuales ayudan a retener a los clientes y a que se sientan más cercanos a la empresa. (Domínguez Casas, 2017). Gracias a estos planes, aumenta el valor de vida del cliente y ayuda a mantenerse en contacto con él.

Para completar la relación con los clientes, su **feedback** es tenido en cuenta por la empresa. Cada vez que se concluya un viaje, se lanzará una encuesta de satisfacción al cliente para poder aprender sobre su experiencia y mejorar las funcionalidades del producto.

4.1.5 FUENTES DE INGRESOS

Para las aplicaciones, es esencial diversificar las fuentes de ingresos para reducir riesgos y maximizar los beneficios, especialmente para aquellas con descarga gratuita, como es el caso de Pack&Go. (Tang, 2016). Existen varias estrategias para monetizar las aplicaciones como compras dentro de la app, publicidad, y suscripciones. Se ha optado por escoger un Modelo *Freemium*. Con esta estrategia, los usuarios que paguen la suscripción estarán aportando ese ingreso monetario, mientras que los que no pagan, deben consumir anuncios (entre otras desventajas) que suponen también ingresos para la empresa por lo que habrá diversas fuentes de ingresos que se describen a continuación. (IEBS School, 2023). A continuación, se explica cada una de ellas.

Suscripciones del plan *Premium*. Pack&Go tiene un modelo *freemium* por lo que una fuente de ingresos es el precio de las suscripciones del plan *premium*. Con este modelo, los clientes que quieran disfrutar de la mejor versión de la aplicación pagarán por suscripciones mensuales o anuales lo que supone un flujo de ingresos recurrentes. Gracias a estas suscripciones, se tiene unos ingresos más estables en comparación a la volatilidad de los modelos de ingresos por publicidad. La versión premium tendrá funcionalidades adicionales que aportan mucho valor y por las cuales los clientes potenciales están dispuestos a pagar según la encuesta realizada para el estudio de mercado. Los usuarios podrán elegir entre pagar mensual o anualmente. Los planes mensuales son menos económicos que los anuales aunque permiten mayor flexibilidad a los usuarios para poder elegir cuándo desuscribirse.

Publicidad integrada en la aplicación. Para monetizar los usuarios que utilicen el plan gratuito, se incluyen anuncios publicitarios de distintas marcas, sin necesidad de pertenecer al sector turístico. Estos ingresos son menos estables y predecibles ya que son más propensos a sufrir cambios en la demanda del mercado. La publicidad incluirá anuncios de distintos tipos como banners y anuncios intersticiales y se espera que cada usuario realice 200 impresiones anuales.

Comisiones por reservas y compras dentro de la App. Pack&Go colabora con distintas empresas del sector turístico de tal forma que los usuarios puedan hacer sus reservas de

transporte, alojamiento y de actividades directamente desde la App. Por cada una de esas reservas, la empresa cobrará una comisión al proveedor.

Venta anónima de datos. A medida que los usuarios vayan utilizando las distintas funcionalidades de la aplicación, planifiquen sus viajes e interactúen con el resto, Pack&Go generará una gran base de datos. Estos datos contienen información sobre tendencias de viaje, preferencias de destinos, presupuestos de los viajeros... Con estos datos, la empresa se compromete a su explotación y venta a otras empresas de manera ética, segura y anónima para obtener una nueva fuente de ingresos. Toda esta información es muy útil para empresas como agencias de marketing o empresas dedicadas a realizar estudios de mercado. Además, empresas proveedoras de servicios dentro del sector turístico también se benefician de estos datos ya que pueden tomar mejores decisiones estratégicas, optimizar ofertas o ajustar sus servicios a las nuevas tendencias y demanda. (MIT Sloan School of Management, 2023). Lo hará protegiendo los datos de sus usuarios, protegiéndose de posibles ciberataques y contratando servicios profesionales que aseguren el cumplimiento de las leyes de protección de datos como el GDPR. Se realizarán también auditorías de cumplimiento de privacidad y Pack&Go pondrá a disposición de sus usuarios los resultados de las mismas para ser transparentes en esta cuestión tan importante.

4.1.6 ACTIVIDADES CLAVE

El desarrollo continuo de la aplicación, las colaboraciones con socios y proveedores, la gestión del contenido y de la red social y la promoción de la App son las actividades esenciales que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la empresa y permiten que el producto cumple con el propósito de facilitar la planificación y disfrute de un viaje tanto en solitario como en compañía.

Programación y mantenimiento de la aplicación. Es una de las actividades más importantes ya que sin ella, no existe el producto ni el servicio a ofrecer. Se debe de crear la aplicación y añadir todas las funcionalidades establecidas para completar la organización de los viajes, la red social y el diario digital. De todas formas, se debe ir innovando

continuamente, desarrollando y mejorando el software para poder ofrecer la mayor calidad posible a los usuarios.

Colaboraciones. Las relaciones con los socios son de vital importancia para cumplir con el objetivo de facilitar los planes de viajes. Para ello, se deben llevar negociaciones continuas con los proveedores del sector turístico y desarrollar vínculos para incrementar la demanda.

Gestión del contenido y de la comunidad. Parte de la aplicación es creada por todos para todos. Es fundamental la interacción de los usuarios y sus comentarios, opiniones y planes organizados para que la aplicación esté completa y esté nutrida. Es importante por lo tanto facilitar y moderar la generación de contenidos por usuarios (UGC) ya que hay que asegurar que todos los comentarios, consejos, fotos y rutas enriquezcan a la comunidad de viajeros y sean respetuosas. Además, toda la información debe estar actualizada y ser relevante para simplificar el tedioso proceso de planificación a los clientes. Por otro lado, como se ha indicado anteriormente, la participación en la red social es lo que da sentido a toda esta herramienta por lo que Pack&Go debe fomentar esta participación activa y asegurarse de que se realiza en un ambiente seguro y dentro de las normas básicas de convivencia y comunicación.

Marketing. Al ser una aplicación nueva, el marketing debe ser una actividad principal que consiga atraer a nuevos usuarios continuamente. En la nueva era digital, el marketing estará enfocado principalmente a estrategias digitales donde se llegue a potenciales clientes de manera rápida y efectiva. De todas formas, hay que añadir que al tener un modelo *Freemium*, la oportunidad de que la App se vuelva conocida gracias al boca-oreja es mayor. (IEBS School, 2023). Además, es necesario el desarrollo de nuevas estrategias para mantener a los usuarios tanto del plan gratuito como del de pago con programas de fidelizaciones o similares.

4.1.7 RECURSOS CLAVE

Para construir una propuesta fuerte, establecer vínculos con los clientes y asegurar que la plataforma crezca y su operación sea eficiente, Pack&Go cuenta con distintos recursos clave de distinta naturaleza.

En primer lugar, el **software** de la aplicación y el **código fuente** son los activos más básicos e imprescindibles ya que son el centro de la propuesta de valor y lo que permite crear el producto. Para proteger la innovación tecnológica de la aplicación y evitar que otros competidores utilicen el código del software, la **propiedad intelectual** que incluye **patentes** y **derechos de autor** son otro de los recursos clave que se deben incluir en esta sección. De esta manera, se consigue proteger el valor único que ofrece Pack&Go y su diferenciación en el mercado.

Por otra parte, se requiere de **capital humano** para conseguir la mejor operación del negocio. Esto incluye a programadores y especialistas en aplicaciones móviles, expertos en marketing, servicio técnico...

Además, debido a las características del negocio, los **datos** son un recurso clave para tomar decisiones estratégicas, adaptarse a las necesidades de tendencias del mercado y personalizar la aplicación a cada caso. Para ello, se debe mantener una base de datos potente y analizarla correctamente.

Para finalizar, los **recursos financieros** son clave ya que por ejemplo el capital de inversión es esencial para el lanzamiento de la startup ya que se deben cubrir costes iniciales y operativos.

4.1.8 SOCIOS CLAVE

Las alianzas estratégicas son de vital importancia para que el negocio sea viable. El apoyo y compañía de terceros en este caso es necesaria para poder ofrecer el mejor servicio a los clientes y desarrollar completamente el modelo de negocio y que funcione de manera efectiva.

Para poder desarrollar la aplicación, programarla, mantenerla y mejorarla, se necesitan empresas tecnológicas y de desarrollo de software. En primer lugar, para conseguir la mejor calidad de la herramienta, Pack&Go cuenta con socios dedicados al **desarrollo de aplicaciones móviles y técnicos de programación**. Tienen un rol fundamental ya que aseguran la mejor funcionalidad del producto. Por otra parte, se necesitan socios de **infraestructura en la nube** ya que hay que alojar la aplicación y toda la base de datos que almacenará con el paso del tiempo. Proveedores como Azure o AWS ofrecen servicios que cumplen con esta función y que permiten una escalabilidad del proyecto a largo plazo. Por último, lo que no puede faltar en la App es la integración de un mapa en el que se pueda personalizar para marcar rutas, puntos de interés, agregar fotos y muchas más personalizaciones. Para ello, se debe de contar con una **empresa externa de cartografía** como puede ser Google Maps o OpenStreetMap.

Además, para que la aplicación esté completa y funcione como un planificador, los **proveedores de servicios turísticos** también deben formar parte de los socios clave. En esta categoría se incluyen todo tipo de proveedores de alojamientos, medios de transporte, agencias de viajes y actividades, y restaurantes. Adicionalmente, se cuenta con la colaboración de **oficinas de turismo** locales de cada lugar para que recibir información privilegiada y oportunidades de turismo no masificado para aquellos que opten por tener el plan *premium*. Durante los primeros ejercicios, mientras se genera la red de proveedores, Pack&Go trabajará con **Booking.com** y **GetYourGuide** para realizar a través de ellos las reservas de transportes, alojamientos y actividades. Para completar la reserva, también debe de incluirse opciones de pago dentro de la App por lo que todos los **proveedores de pago online** como bancos plataformas de pago seguras utilizadas actualmente como PayPal.

Otros socios muy importantes son los **distribuidores de aplicaciones**, más concretamente Apple Store y Google Play Store. Estas plataformas son fundamentales para la distribución y adquisición de usuarios tanto para dispositivos iOS como Android.

Durante la fase inicial del negocio, otros socios clave serán los **blogueros de viajes**. Estos serán los encargados de generar el primer contenido de la aplicación incluyendo todas sus

experiencias y opiniones. De esta forma, además de nutrir el buscador de información, aportan credibilidad al contenido de tal forma que atraiga a los primeros usuarios.

Con el objetivo de aumentar la visibilidad de la marca en el mercado, se realizarán colaboraciones con **creadores de contenido**. *Influencers* del ámbito turístico que sean conocidos por sus viajes serán una parte importante del plan de marketing de la empresa.

Finalmente, se contratarán **servicios legales** importantes para proteger la propiedad intelectual, ofrecer ayuda en las negociaciones y contratos con terceros, y, en especial, para proteger los datos y privacidad de los usuarios, así como asegurar el cumplimiento de normativas y leyes como el GDPR en Europa.

4.1.9 ESTRUCTURA DE COSTES

El mayor coste hace referencia a todo el **desarrollo y mantenimiento de la aplicación**. Incluye los costes asociados a la creación y programación de la aplicación, a la mejora continua de la misma y a su alojamiento en la nube y manejo de datos. La programación de la App es la base de Pack&Go por lo que los **sueldos** de los desarrolladores de software y gastos en la **subcontratación de servicios a empresas** especializadas externas serán una parte importante de la estructura de costes. Por otra parte, para albergar la herramienta en la nube y manejar la extensa base de datos, se necesita contratar servicios como AWS o Azure como parte de la **infraestructura de datos**. Finalizando con esta sección, se tienen en cuenta también los costes relacionados con la **adquisición de contenido** dentro de la App como por ejemplo las licencias para usar mapas o datos climáticos.

Ante la creciente preocupación por el uso de datos personales (NovaCom Group, 2023), Pack&Go ha decidido invertir en **medidas de seguridad** y **cumplimiento de la normativa** relacionada con la protección de datos necesario para poder operar.

Dado que se ha creado un modelo *freemium*, es necesario invertir en **marketing** para que sean muchos los clientes entrantes por lo que es otra de las grandes secciones dentro de la estructura de costes. Y, por último, se incluyen gastos de **capital humano** para poder pagar el salario de todos los trabajadores.

<u>SOCIOS CLAVE</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVE</u>	<u>PROPUESTA DE VALOR</u>	<u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u>	<u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u>
Distribuidores de aplicaciones Socios de desarrollo de software Proveedores de infraestructura en la nube Empresas de cartografía Proveedores de servicios turísticos Plataformas de pago online Blogueros de viajes Creadores de contenido Servicios legales	Programación y mantenimiento de la App Gestión de contenido Gestión de la comunidad y la red social Colaboraciones Marketing <u>RECURSOS CLAVE</u> Aplicación móvil y código Propiedad intelectual Capital humano Análisis y base de datos Recursos financieros	Solución de viajes todo en uno Planificación completa de viajes Red social y comunidad formada por y para viajeros Diario de viaje digital personalizado Seguridad Comodidad y sencillez	Red social y comunidad UGC Atención personalizada y soporte técnico Programas de fidelización Feedback <u>CANALES</u> Aplicación móvil Manual de uso Marketing digital y publicidad online Creadores de contenido	Viajeros que quieran experiencias económicas y personalizadas Generación Z Millennials Viajeros solitarios Nómadas digitales
<u>ESTRUCTURA DE COSTES</u>			<u>FUENTES DE INGRESOS</u>	
Desarrollo, mantenimiento y contenido de la aplicación Infraestructura de datos Marketing Salarios			Modelo Freemium. Suscripciones al plan premium Publicidad integrada en la aplicación Comisiones por reservas y compras Venta ética y anónima de datos	

4.2 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO identifica factores internos y externos que afectan e influyen en el desarrollo del negocio. A través de la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se pueden establecer estrategias efectivas para desarrollar el plan de negocio de tal forma que se explotar las oportunidades y se mitiguen los riesgos.



Figura 2. Análisis DAFO.

Debilidades.

Al ser un negocio totalmente digital, una de las debilidades de Pack&Go es la dependencia a la tecnología. En un mundo digitalizado, las empresas deben innovar continuamente y adaptarse a la rápida evolución tecnológica para que sus productos y servicios mejoren en calidad y funcionalidad. Esto se traduce en mayores inversiones de capital y uso de recursos financieros y operativos para mantener, mejorar y actualizar la aplicación.

Por otro lado, la adquisición de usuarios resulta difícil ya que, al ser una nueva plataforma, puede ser complicado de dar visibilidad y conseguir la confianza de los usuarios que ya están acostumbrados a otras herramientas.

Amenazas.

La mayor amenaza que encuentra Pack&Go es que el sector turístico está muy saturado y existen numerosos competidores en el mercado como Booking.com o Tripadvisor. Estas plataformas han sido diseñadas para facilitar la reserva de viajes y son líderes en el mercado por lo que son una amenaza directa para adquirir cuota de mercado.

Además, otros factores externos como crisis en ámbitos de política, economía, salud o medioambiente pueden afectar notablemente al turismo. En esos casos, al reducirse la movilidad de los ciudadanos por el mundo, bajaría en consecuencia el uso de la aplicación.

Por último, normativas referentes a la protección de datos y privacidad que cada vez son más estrictas, puede hacer incrementar los costes de la empresa y reducir las estrategias basadas en la monetización de datos.

Fortalezas.

La alta saturación del sector supone que Pack&Go debe diferenciarse y ofrecer mayor valor a los clientes para que decidan dejar de utilizar las clásicas aplicaciones para empezar a familiarizarse con la solución que ofrece la empresa. Para ello, Pack&Go ofrece más que estas plataformas. La mayor fortaleza que tiene el negocio reside en su propuesta de valor integral ya que ofrece una solución completa que incluye todo lo relacionado con un viaje: planificación, relación con personas y diario digital además de ser muy intuitiva y fácil de utilizar. Y para esta solución, los competidores en el mercado no son muchos por lo que hay potencial en esta parte del mercado.

Para diferenciarse de grandes competidores como Booking, la forma de planificación que ofrece Pack&Go sube de nivel, permitiendo tener un espacio compartido, donde todos los documentos, reservas, planificaciones y gestión de dinero se encuentra bien organizado y de acceso rápido. Esta solución ahorra tiempo y esfuerzo a los viajeros curiosos, alejándolos de la sobreinformación de internet y las plataformas actuales con miles de opiniones no verificadas.

Pack&Go se diferencia ofreciendo una experiencia mucho más enriquecedora con su red social. Aprovechando el contenido generado por usuarios, pero de manera fiable y segura, y creando una comunidad de viajeros apartada de las redes sociales tradicionales, conectando personas y conectando experiencias. Pack&Go destaca por su gran comunidad de viajeros segura y enriquecedora lo que hace que se convierta en una gran fortaleza que la distingue del resto de competidores.

Oportunidades.

La manera en la que se viaja está cambiando y nuevas tendencias surgen. Actualmente, es mucha gente la que decide viajar en solitario buscando nuevas experiencias y queriendo conocer nueva gente en los destinos elegidos. (Statista, 2024). Esto beneficia de manera considerable a Pack&Go que se centra en ofrecer esa conexión segura entre viajeros que quieran compartir momentos. Además, surgen segmentos de mercado como los nómadas digitales, personas que trabajan en remoto mientras viajan y que son clientes potenciales que podrían explotar todas las funcionalidades de la aplicación. (Iberdrola, s.f.).

Además, gracias a la creciente digitalización y uso de nuevas tecnologías, muchos deciden abandonar las agencias de viajes y organizarse ellos mismos los viajes considerando las recomendaciones del resto. (Escobar, 2019). De todas formas, en su proceso se encuentran con dificultades como la pérdida de tiempo, la sobreinformación, y la preocupación por la seguridad. Pack&Go es una solución para este tipo de viajeros ya que simplifica el proceso y ofrece una experiencia íntegra de los viajes.

En **conclusión**, Pack&Go encuentra como aspectos negativos más notables la saturación del sector y mercado turístico y la presencia de competidores sólidos. Para conseguir cuota de mercado, Pack&Go debe esforzarse por diferenciarse a través de su propuesta de valor integral que resulta atractiva debido a que no muchas empresas dan esa misma solución a los viajeros.

Capítulo 5. VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE MERCADO

5.1 ANÁLISIS DEL SECTOR. OFERTA Y DEMANDA.

Pack&Go opera a nivel más general dentro del sector turístico siendo una aplicación innovadora que ofrece servicios de planificación de viajes, comunicación con otras personas con intereses similares y diario de viaje digital para guardar memorias. Por lo tanto, más concretamente opera en el sector de aplicaciones de viajes y turismo digital.

El **sector turístico** impacta de manera notable al PIB mundial siendo una de las actividades económicas más importantes. Este sector ha ido creciendo a lo largo de los años alcanzando su máxima contribución al PIB mundial en 2019 hasta la pandemia del Covid-19 donde disminuyó notablemente. De todas formas, en los años posteriores se ha ido recuperando y el Consejo Mundial de los Viajes y el Turismo (WTTC) ha estimado que **contribuya a la economía en más de 11.100 millones de dólares**, lo que supone un aumento del 7,5% con respecto a 2019. (Forbes España, 2024)

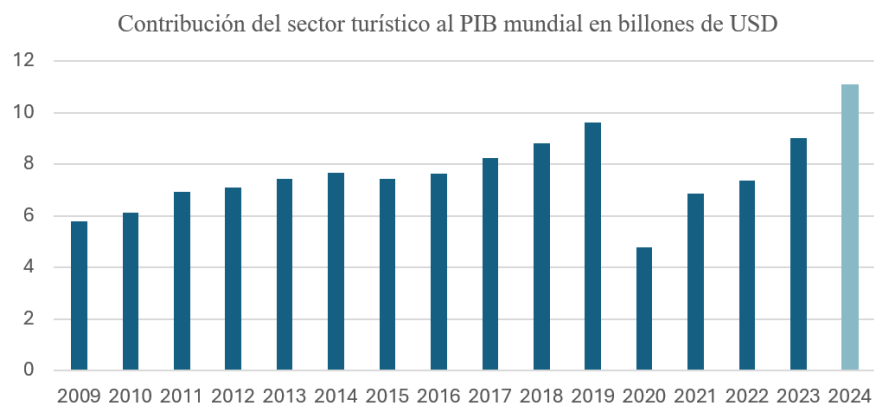


Figura 3. Contribución del sector turístico al PIB mundial. Fuente: Statista.

Concretando más en el sector y mercado, Pack&Go pertenece al grupo de aquellas empresas que se encargan de planificar viajes. Se pueden distinguir las agencias de viaje tradicionales y las aplicaciones y servicio online. Las agencias de viajes físicas están perdiendo popularidad ante la opción de reservar viajes online. De hecho, según un estudio realizado por El Observatorio Cetelem, solo el 9% de las compras de viajes se realizan en estas agencias en España. Los españoles gastan más dinero de media si eligen la opción tradicional y esa es la razón por la que muchos deciden dejar de hacerlo. (Statista, 2024).

Por el contrario, el mercado de aplicaciones de viajes en línea se expande cada año y cada vez tiene más importancia en el sector turístico. Más del 60% de la facturación de este sector procede del comercio electrónico y se estima que las agencias online sigan creciendo y ganando cuota de mercado. El **tamaño del mercado global** de viajes online en 2022 superó los 955.500 millones de dólares estadounidenses y está previsto que en **2030 alcance los 2 billones de USD**. (Statista, 2023).

5.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA.

Con el objetivo de analizar el marco que rodea a Pack&Go y la competitividad de la industria, se ha realizado el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

- **Amenaza de nuevos entrantes.**

Esta sección estudia la facilidad con la que nuevos competidores pueden entrar en el mercado y competir con los ya existentes. En el caso de Pack&Go, la amenaza de nuevos competidores es **alta** debido a varios motivos. Los **costes de entrada** son **muy bajos** ya que el desarrollo de aplicaciones tecnológicas se puede llevar a cabo con recursos limitados. Actualmente existen muchas herramientas de programación baratas y el acceso a la tecnología es muy asequible. Además, las plataformas de distribución permiten lanzar nuevas apps con poca inversión inicial. En cuanto al producto, el fácilmente replicable por lo que el **valor diferencial** de Pack&Go de tener una solución integral a la planificación de viajes puede ser copiada y mejorada por otros competidores. En cuanto a **barreras legales**, existen ciertas normativas que se han de cumplir como las de protección de datos y seguridad

y aunque requieran tiempo y capital, son fácilmente superables. De todas formas, Pack&Go se beneficia de las **economías de escala** ya que cuantos más usuarios tenga, mayor será la base de datos y más completa será la App, en especial la red social y las recomendaciones e información útil.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Los distintos proveedores en el mercado de aplicaciones de viajes ejercen un poder de negociación intermedio. Existen una **gran variedad** de proveedores tecnológicos, de servicios turísticos y de datos en el mercado por lo que Pack&Go puede cambiarse según sus intereses y con ellos puede exigir buenas condiciones. De todas formas, algunos proveedores requieren ser más específicos y especializados por ejemplo en el caso de los proveedores de mapas interactivos que ofrezcan productos más personalizados. En estos últimos casos, el poder de negociación es más elevado pudiendo suponer costes mayores. El **coste de cambio** de proveedor no es muy elevado ya que, para algunos servicios estandarizados como las plataformas de pago, los proveedores tienen alta competencia entre ellos y están dispuestos a ofrecer precios competitivos que benefician a Pack&Go. En el caso de los proveedores de almacenamiento de datos en la nube sí que se debe destacar que el coste de cambio es elevado ya que requiere la inversión de tiempo, recursos y en algunos casos interrupciones en el servicio.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Los clientes tienen un poder de negociación **moderado**. Pack&Go tendrá muchos clientes y sus compras individuales no serán muy caras por lo que en ese sentido no tienen mucho poder de negociación. El mercado hay bastantes productos y servicios similares que cumplen las mismas funciones, aunque para los clientes que ya hayan probado la aplicación y realizado algún viaje les supondrá un **coste de cambio** de marca moderado-alto. Especialmente para aquellos que paguen el plan *premium*, perder todos los archivos creados, los recuerdos y las notas es un impedimento a la hora de cambiarse de aplicación. Además, si ya están acostumbrados al funcionamiento de Pack&Go, empezar a usar una nueva aplicación supone alguna barrera. Por el contrario, los clientes sí tienen poder de negociación

que deriva de su fácil acceso a información y reseñas, lo cual les permite tomar **decisiones más informadas** sobre la oferta de productos similares y pueden **exigir mejoras** en la calidad de las prestaciones.

Para reducir lo máximo posible el poder de los clientes, Pack&Go debe destacar su valor diferencial y mejorar continuamente su servicio además de fomentar la lealtad.

- **Amenaza de productos sustitutivos.**

Las **agencias de viajes tradicionales** son el mayor producto sustitutivo, cumplen la función de planificación del viaje, aunque no integran la parte más social y de hacerlo uno mismo. Especialmente los jóvenes, prefieren gestionar sus viajes para hacerlos más personalizados y para que el presupuesto pueda ser más reducido. Las agencias de viajes pueden hacer descuentos grandes y ofrecer precios más competitivos lo que amenazaría a Pack&Go. De todas formas, estas agencias no completarían la experiencia total del viaje ya que cubren la oportunidad de poder contactar con gente nueva y tampoco ofrece el diario digital para conservar en la nube la experiencia vivida.

Herramientas de organización como documentos Word, Excel son utilizadas por muchos jóvenes para planificar viajes ya que son archivos que se pueden compartir y trabajar conjuntamente en ellos. De todas formas, estas herramientas no son específicas del sector turístico ni ayudan a la búsqueda de información.

El uso de la **inteligencia artificial** cubre la función de organizador de viajes. Son muchos los que utilizan ChatGPT o Gemini para planificar sus viajes.

Por otra parte, existen las **redes sociales** que funcionan como vínculo entre los viajeros y también sirven como diario para guardar las experiencias vividas. En Facebook, WhatsApp e Instagram hay una gran variedad de grupos de gente anónima que viaja por el mundo y que sirven de ayuda para conocer a gente, compartir conocimientos y prestarse ayuda entre todos. Además, estas redes sociales también sirven de diarios digitales según la encuesta de

mercado realizada. Los jóvenes se crean perfiles secundarios donde poder subir contenido específico de sus aventuras y utilizarlo para reflexionar y guardar fotos y vídeos.

- **Competidores existentes.**

Se distingue entre competencia directa e indirecta que afecta a PackGo. En el mercado, actualmente la **competencia indirecta** es **alta** mientras que la **directa** es **baja**. Dentro de los competidores existentes indirectos se dividen entre las aplicaciones de reserva de viajes que integran también opiniones, las redes sociales que sirven de vínculo entre personas y las plataformas específicas que sirven de conectar viajeros. Por su parte, entre la competencia directa destacan aplicaciones que tienen una propuesta integral similar a la de Pack&Go reuniendo en una misma plataforma la parte organizativa y la social.

Actualmente en el mercado existen muchas aplicaciones de viajes como Tripadvisor, Kayak o Booking.com por lo que la competencia en cuanto a aplicaciones de reserva de viajes es alta. Estas herramientas tienen como objetivo principal que los usuarios puedan planificarse y reservarse viajes ellos mismos incluyendo alojamiento, actividades y medios de transporte. Además, cuentan con un apartado de reseñas donde puedes ver los comentarios de muchos viajeros. Actualmente son una de las herramientas que más utilizan los jóvenes para preparar sus aventuras según la encuesta realizada y son líderes en el mercado de aplicaciones de viajes. Además, también existen competidores indirectos que ofrecen plataformas donde poder escribir los itinerarios de los viajes aunque no ofrezcan ninguna parte social como Sygic Travel Maps o Triplt. Estas aplicaciones están ganando importancia en el sector de las aplicaciones de viajes y se prevé que sigan aumentando sus descargas.



Figura 4. Competidores indirectos.

Las redes sociales tradicionales como WhatsApp o Facebook y foros de viajeros también son competencia indirecta. En estas plataformas, se crean numerosos grupos a los cuales uno se puede unir y contactar con personas que estén en los destinos que desees. Son utilizados para resolver dudas, unirse y conocer planes y actividades y hacer amigos. Presentan algunas desventajas como la falta de seguridad y protección de tu intimidad ya que ofreces información personal a un gran número de personas. Ante este problema, surgen algunas redes sociales específicas para viajeros como Hero Traveler aunque no son muy conocidas.

La competencia **directa**, las **aplicaciones que integren tanto la parte planificadora como la social es baja** ya que no existen muchas aplicaciones que ofrezcan la solución integral. Los competidores directos más destacados son TripHugger y Opal-Social Travel Planner. Todas ellas integran en sus servicios tanto la parte organizativa como. Son apps que permiten crear itinerarios, algunas de ellas realizar reservas y unirse a grupos de personas para conocer gente nueva, preguntar información útil y hacer amigos. En esencia, comparten el mismo producto que Pack&Go.

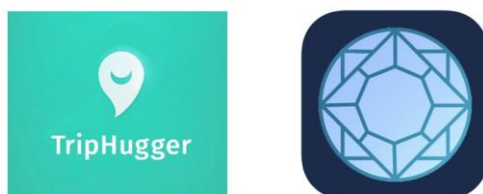


Figura 5. Competidores directos.

En conclusión, aunque existen muchos competidores, la idea de integrar toda la experiencia del viaje en una misma plataforma es algo que está empezando a surgir ahora. Pack&Go se debe **diferenciar** para ser la aplicación que integre más funcionalidades y sea la más sencilla y cómoda de utilizar para ganar cuota de mercado.



Figura 6. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

5.1.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

En esta sección, se presentan los resultados del análisis de la demanda actual y potencial que afecta a Pack&Go. Para ello, se han analizado diferentes informes como un estudio de Booking.com para 2024, un análisis de McKinsey sobre el estado del turismo y la hostelería en 2024, una entrevista a Laura Pérez (directora general de España de WeRoad), una encuesta realizada a 100 personas y otras páginas especializadas en turismo y tendencias de viajes.

Para comenzar el análisis, se ha identificado qué grupos de personas, por edad son las más propensas a viajar. La frecuencia de viaje varía dependiendo de la edad de las personas. Concretamente, son los más **jóvenes** los que **realizan más viajes** anualmente comparado con las generaciones más longevas. En 2023, los Millennials y la Generación Z viajaron de media 5 veces e invirtieron el 29% de sus ingresos en viajar mientras que las personas con más de 42 años (Generación X y Baby Boomers) viajaron de media 4 veces y gastaron el 26% de sus ingresos en estas experiencias. (McKinsey & Company, 2024).

Además, en la encuesta realizada a más de 4.000 participantes por McKinsey, se pudo observar que los ciudadanos están dispuestos a viajar siendo la tercera categoría de gasto de dinero, únicamente por debajo de comer en casa y en restaurantes. De nuevo, son las personas de entre 18 y 41 años (Gen Z y Millennials) los que más se sienten identificados con la afirmación “Estoy interesado en viajar más”.

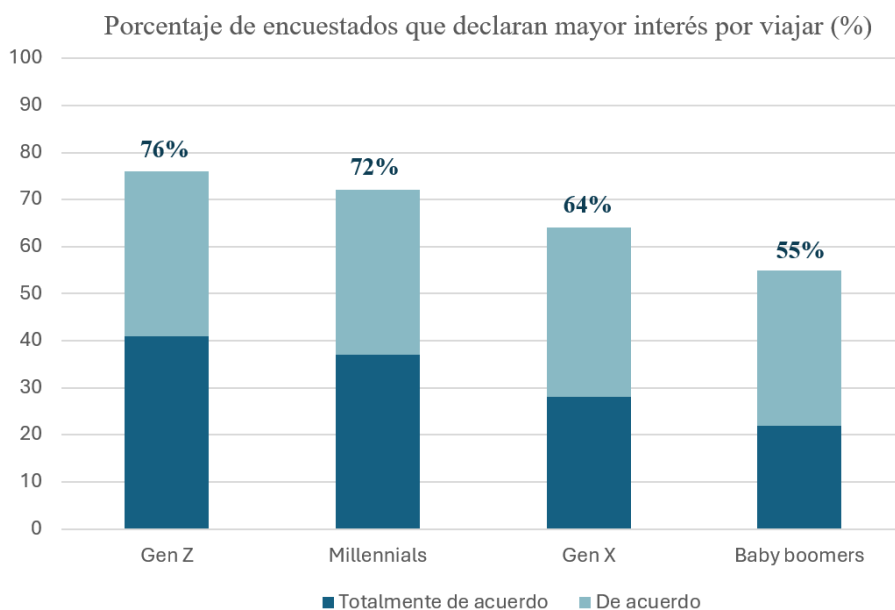


Figura 7. Interés por viajar. Fuente: McKinsey.

En cuanto a la manera en la que organizan los viajes, los más jóvenes recurren a Internet para hacerlo mientras que los Baby boomers prefieren gastarse más dinero en agencias de viaje tradicionales donde les preparen sus viajes deseados que suelen ser más cómodos y relajados. La generación X por su parte, prefiere realizar viajes mucho más cortos como escapadas de fin de semana por lo que no requieren mucha organización. (Khama, s.d.).

Por último, la **Generación Z y los Millennials** han crecido en un mundo tecnológico y digitalizado por lo que no sorprende que prefieran **planificar** sus viajes de manera **online** y a través de sus teléfonos móviles. (Lambus, 2023). Les gusta planificar sus propias rutas por lo que ya no usan agencias de viajes clásicas. Gracias a las plataformas de reservas de viajes y planificadoras, este segmento encuentra la flexibilidad que busca.

Otro dato importante es que los viajeros jóvenes buscan destinos económicos e incluso consideran los tipos de cambios de las monedas extranjeras para descubrir qué lugares son más rentables. Además, están dispuestos a viajar internacionalmente si consiguen buenos precios ya que ahora con las aerolíneas *low cost*, los vuelos internacionales son más asequibles reservándolos con antelación. Esta información se interpreta como que, aunque quieran destinar dinero a recorrer mundo, lo intentan hacer la **manera más económica posible**. Es por eso, además, que no recurren a agencias tradicionales con paquetes de viajes ya establecidos. (Smart Travel News, 2023).

También se ha investigado una de las tendencias que más crecimiento ha tenido en los últimos años: los viajes en solitario. Según Booking.com el **59%** de los viajeros mundiales sienten preferencia por los **viajes en solitario**. Las personas deciden esta opción por varios motivos. La principal motivación es las ganas de conocer países nuevos y no depender de los demás para hacerlo. Además, entre las principales causas también se encuentran querer **conocer a gente** y el 40% de los viajeros declaran tener **intereses diferentes a los de sus amigos**. (Statista, 2024).

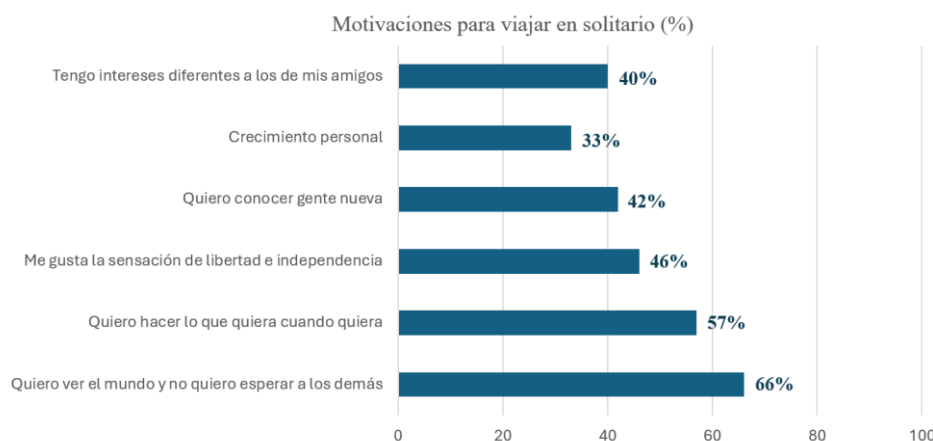


Figura 8. Motivaciones para viajar en solitario. Fuente: Statista.

Estar conectado con gente con mismos intereses se ha vuelto tan importante que a el 34% de los viajeros globales les atrae la idea de realizar sus viajes completos con personas nuevas con la finalidad de aventurarse a lo desconocido, algo que capta la atención. (TecnoHotel News, 2023). Según los análisis de WeRoad, una empresa que organiza viajes en grupos

formados por gente desconocida, los Millennials están destinando parte del presupuesto de sus viajes a la experiencia de **conectar con personas** y por ello en ocasiones recurren a agencias como WeRoad.

En cualquier caso, existen muchas alternativas gratuitas para conseguir conectar con personas en sitios extranjeros. La mayoría de los jóvenes recurren al uso de **redes sociales** como Facebook o WhatsApp donde se unen a grupos creados por ubicación. Estas opciones son cómodas y útiles para obtener ayuda rápida, recibir consejos y recomendaciones y conectar con gente.

5.1.3 FACTORES DEL ENTORNO. ANÁLISIS PESTEL.

A continuación, se presenta un análisis PESTEL que analiza los factores externos a nivel macro que explican el entorno y que afectan al negocio de Pack&Go. Este estudio agrupa las fuerzas externas en seis grupos distintos: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales y permiten identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones informadas y alienadas con el entorno y mejorar el plan de negocio. (ESERP Business School, s.f.).



Figura 9. Análisis PESTEL.

Factores políticos.

- **Estabilidad política internacional.** Conflictos entre países, tensiones diplomáticas o grandes eventos políticos como elecciones pueden repercutir en la seguridad de ciertos destinos turísticos lo que a su vez supone un impacto en la demanda de viajes.
- **Restricciones de viaje e impuestos turísticos.** Cambios en las restricciones de movilidad entre países o modificaciones en las políticas de visados puede afectar a la demanda de viajes. Además, los impuestos y tasas turísticos que se imponen en ciertos países como Italia, Japón, Filipinas o Zanzíbar entre muchos otros, pueden afectar a la predisposición de los jóvenes y adultos de viajar. (AXA Assistance, s.f).
- **Protección de datos y privacidad.** Actualmente, la preocupación por la privacidad de datos personales se ha incrementado y por ello surgen nuevas regulaciones sobre protección de datos por lo que es necesario estar actualizado de las actuales y nuevas normativas para cumplir con la seguridad de los usuarios como el Reglamento General de Protección de Datos. Además, los ciberataques han alcanzado su máximo este 2024 por lo que Pack&Go deberá invertir en medidas de seguridad para proteger a sus usuarios. (Pérez, 2024).

Factores económicos.

- **Ciclos económicos.** Según la fase del ciclo económico en el que se esté (recesiones o expansiones) el gasto de los consumidores varía ante la disminución de su poder adquisitivo o la incertidumbre financiera. Por ejemplo, en épocas de recesión, los ciudadanos viajan menos y el sector turístico se ve muy afectado. (Hassall &Reddy, 2021).
- **Inflación.** El aumento de los precios afecta directamente a la demanda, especialmente a aquellos viajeros que tienen presupuestos más bajos.
- **Fluctuaciones monetarias.** Los tipos de cambio pueden sufrir variaciones de tal forma que algunas monedas experimenten depreciaciones o apreciaciones y esto hace que los destinos turísticos resulten más o menos turísticos.

Factores sociales.

- **Cambio en las tendencias de viajes.** Los cambios en las preferencias de las personas a la hora de viajar impactan a todo el sector turístico. Según un estudio de Booking.com, los viajes en solitario están en aumento siendo un 59% de los viajeros los que prefieren disfrutar en solitario. Además, el 34% de los viajeros por todo el mundo prefieren viajar con personas desconocidas. (Gómez, 2023). Otra tendencia es buscar experiencias más locales, auténticas y menos masificadas, de hecho, en 2023, el 41% de los viajeros planeó visitar destinos que fueran menos turísticos. (Merino, 2023).
- **Turismo independiente.** Las agencias de viajes tradicionales están perdiendo clientes ante la nueva tendencia del turismo independiente. Son muchos los que prefieren organizar sus propios itinerarios basándose en recomendaciones de terceros. (Escobar, 2019 ; Chong et al., 2018)
- **Flexibilidad laboral.** Gracias al trabajo remoto, muchas personas pueden viajar más y durante periodos más largos de tiempo. También han aparecido los llamados nómadas digitales cuya tendencia está incrementándose. Este término hace referencia a personas que viajan por el mundo mientras trabajan a distancia de forma remota. (Iberdrola, s.f). Estos nuevos estilos de vida que se dan en gente joven aumentan la demanda turística lo que es positivo para Pack&Go.

Factores tecnológicos

- **Innovación y nuevas tecnologías.** En un mundo cada vez más digital, la innovación y mejora continua es esencial especialmente en el entorno de aplicaciones móviles. Nuevas tecnologías están surgiendo y pueden ser útiles para implementar como la inteligencia artificial, realidad virtual e incluso métodos de análisis de datos como Machine Learning. Todas estas herramientas ofrecen mejores experiencias a los usuarios que facilitan su día a día. Un ejemplo del uso de IA es la generación de chatbots y así ofrecer ayuda a los usuarios personalizada y rápida. (Arias y Martínez, 2023).

- **Pagos digitales.** Son varias las nuevas tecnologías en pagos utilizadas en entornos digitales como billeteras digitales, bizum, utilización de PayPal... Todas estas plataformas de pago seguras deben de ser incluidas como opción para los clientes para así poder expandir la base de usuarios.
- **Análisis de datos.** Utilización del Big Data para poder explotar los datos de los usuarios y poder identificar tendencias en la demanda de viajes, ofrecer una experiencia más personalizada y optimizar el funcionamiento y eficacia de la aplicación.
- **Ciberseguridad.** Las herramientas de seguridad están aumentando y mejorando debido a la creciente aparición de ciberataques. Es necesario proteger los datos de los usuarios y por ello hay que adoptar medidas de seguridad cibernéticas modernas.

Factores ecológicos

- **Cambio climático y desastres naturales.** Desastres naturales y el efecto del cambio climático afectan al turismo de forma negativa. Temperaturas elevadas, incendios, huracanes o inundaciones son algunas causas que amenazan ciertos destinos turísticos. (The Economist, 2023). Los viajeros prefieren ir a sitios seguros por lo que se debe tener en cuenta estos factores medioambientales.
- **Turismo sostenible.** La preocupación por el medioambiente aumenta y por ello el turismo sostenible está ganando popularidad. Algunos destinos están implantando medidas sostenibles como limitando la cantidad de visitantes y muchos viajeros demandan experiencias respetuosas con las comunidades locales y la naturaleza.

Factores legales

- **Leyes de protección y privacidad de datos.** Existen rigurosas leyes sobre protección de datos personales que imponen normas sobre cómo se deben reunir, almacenar y explotar los datos de los usuarios. Por ejemplo, en la Unión Europea, se debe cumplir con el RGPD (Reglamento General de Protección de Datos) por lo que se deben implementar todas las medidas de seguridad necesarias para proteger a los usuarios. (Agencia Española de Protección de Datos, s.f).

- **Normativas de seguridad digital.** Para pagos online, se debe asegurar que la información personal y sensible de los compradores esté protegida. Se debe cumplir con alguna de las normativas existentes sobre transacciones electrónicas como la Directiva de Servicios de Pago en Europa. (BBVA, 2023).
- **Impuestos a servicios digitales.** Algunos países como en Europa están estableciendo impuestos a empresas tecnológicas por los servicios digitales que operan globalmente. Esto afecta a servicios de publicidad online, intermediación de usuarios y transmisión de datos. (Clifford Chance, 2020). Estos impuestos van dirigidos actualmente a grandes empresas con un volumen alto de ingresos por lo que no afectaría a Pack&Go en los primeros años de vida, pero habrá que tenerlo en cuenta si el crecimiento es muy elevado o si aparecen nuevas leyes y regulaciones que afecten a empresas más pequeñas.

5.2 CLIENTES POTENCIALES

En esta sección se presentan los clientes potenciales de Pack&Go. Se estudian en detalle los segmentos de usuario objetivo incluyendo tendencias de compra, preferencias del producto y necesidades no satisfechas que Pack&Go puede ofrecer.

Con el objetivo de encontrar aquellos segmentos de clientes potenciales, se ha estudiado la demanda del turismo y las nuevas tendencias para poder analizar los segmentos más interesantes para Pack&Go y descubrir sus necesidades. Se ha utilizado el análisis de la sección 5.1.2 además de una encuesta realizada a 100 personas de entre 18 y 42 años con preguntas más específicas para indagar en las necesidades y hábitos de los jóvenes a la hora de viajar.

5.2.1 GENERACIÓN Z Y MILLENNIALS

Gracias a los resultados de la demanda del mercado de aplicaciones de viajes, se limita el público objetivo a personas jóvenes pertenecientes a la Generación Z y a la generación de los Millennials ya que son los que más utilizan herramientas tecnológicas y más predisposición tienen a viajar.

Se ha realizado una encuesta a personas de entre 18 y 42 años con el objetivo de conocer sus necesidades en el sector turístico y sus hábitos y tendencias. Las preguntas se encuentran en el ANEXO I. Encuesta de Estudio de Mercado y sus respuestas a modo de resumen en el ANEXO II. Resultados Encuesta de Estudio de Mercado. A continuación, se exponen los resultados más relevantes.

Los jóvenes **prefieren planificar ellos mismos los viajes** por distintos motivos, entre ellos está el ahorro de dinero, la flexibilidad y la personalización. De todas formas, hay parte de este segmento que prefiere no hacerlo. Un 24% se los encuestados asegura que prefiere utilizar itinerarios ya hechos por conocidos. De ellos se entiende que por ciertos motivos deciden no hacerlos ellos mismos, pero tampoco optan por empresas externas ya que tan solo el 5% elegiría confiar en agencias externas de viajes.

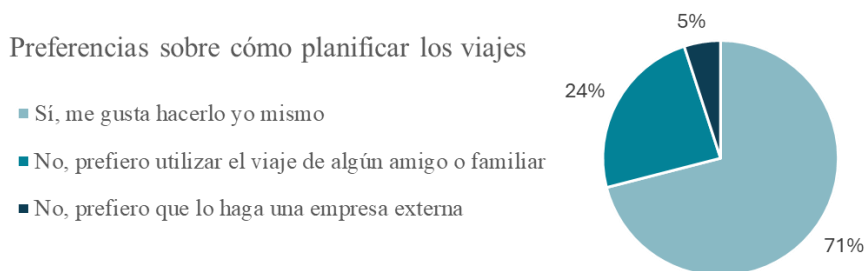


Figura 10. Preferencias en la manera de viajar.

Aunque la mayoría organice sus propios viajes, hay obstáculos que dificultan la planificación. Para la mayoría, la toma de tantas decisiones, la sobreinformación a la que están expuestos y la falta de tiempo son las **mayores complicaciones**.

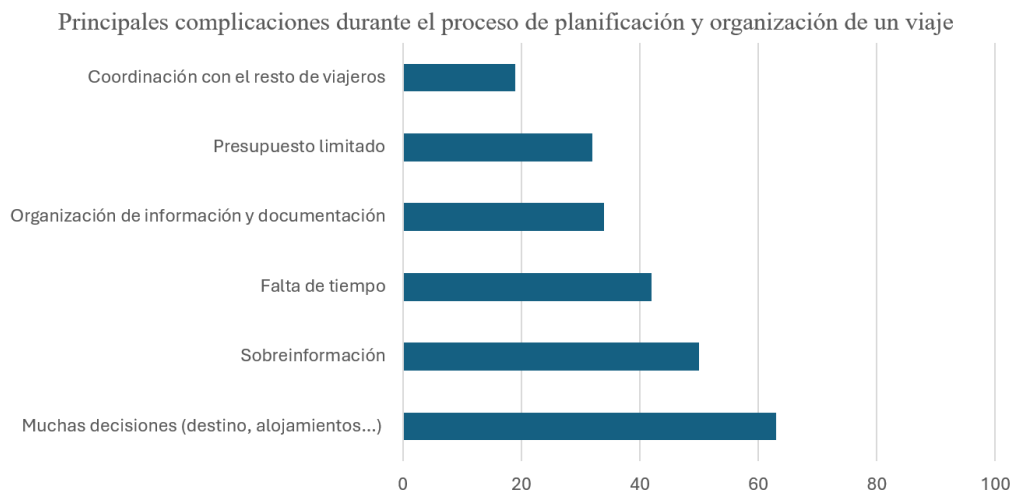


Figura 11. Inconvenientes durante el proceso de planificación y organización.

Para planificar sus viajes, utilizan herramientas tecnológicas. El siguiente gráfico muestra la más utilizadas por ellos. Como se puede observar, el 60% de los encuestados utiliza mucho (puntuación mayor o igual a 3) 4 categorías o más de herramientas para planificar lo que indica que el trabajo de la organización se vuelve complicado y caótico. También es importante notar que muchos de los viajeros utilizan y se basan en las experiencias del resto, tanto de amigos como de desconocidos que expresan en la red sus opiniones y sus diarios de viajes.

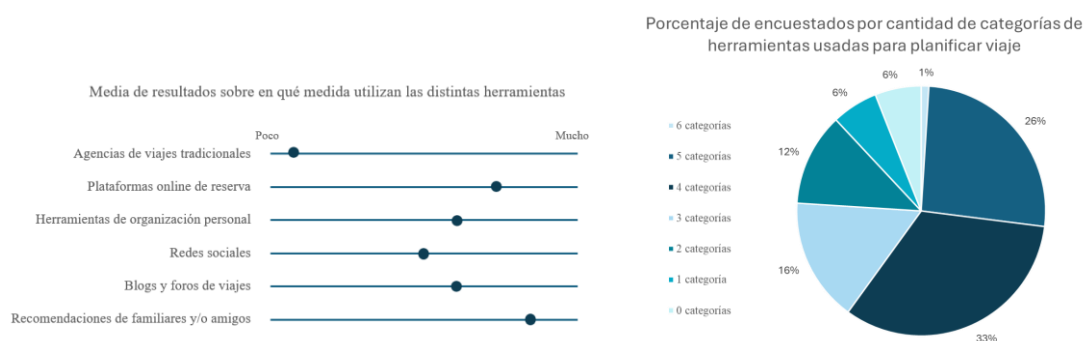


Figura 12. Herramientas de planificación.

Pack&Go resolvería estos dos problemas. Al ser una plataforma integral, los viajeros pueden investigar y buscar información, dejar sus itinerarios hechos en la app, reservar y tener ahí toda la información compartida con aquellos con los que quieran. Además, basarse en las

experiencias de otros es muy sencillo y confiable ya que la app está basada y enriquecida a base del contenido creado por los usuarios.

En cuanto a establecer relaciones con otras personas, un **41% de los jóvenes sí quieren compartir experiencias con otros viajeros**, aunque un 16% tiene problemas para hacerlo.

Porcentaje de encuestados que conocen a gente mientras viaja

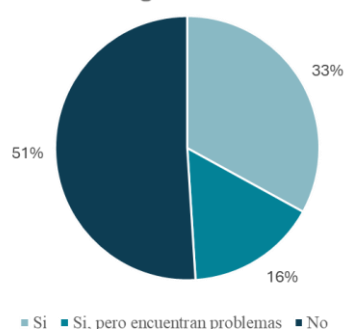


Figura 13. Conocer a gente en los viajes.

Los que viajan en solitario, suelen ir a hostels y es de esa forma de la que suelen encontrar a gente con la que disfrutar, aunque algunos también utilizan otras opciones. Pero para aquellos que suelen viajar con amigos, intentan hacer amigos de otras maneras. Algunos comentan que la mayoría de las veces los grupos de WhatsApp son grupos masivos en los que les cuesta encontrar amigos o gente con la que hacer excursiones y planes específicos y se repite también la falta de conexión debido a distintos intereses. Además, alguno de los encuestados destaca que no le parecen opciones seguras para conocer a gente ya que ofrecen información delicada como número de teléfono o perfiles de redes sociales con gente desconocida. Pack&Go en este sentido intenta facilitar esa puesta en contacto. Como cada persona tiene un perfil, se puede buscar por intereses comunes y, además, hay muchos grupos a los que poderte unir más reducidos.

Para profundizar más en qué están dispuestos a invertir dinero la gente joven en relación con sus viajes, se han realizado algunas preguntas en la encuesta para poder tomar decisiones estratégicas sobre las posibles fuentes de ingresos de la aplicación. En la encuesta se

identificó que la **gran mayoría de viajeros descargarían una aplicación como Pack&Go aunque no pagarían ello.**

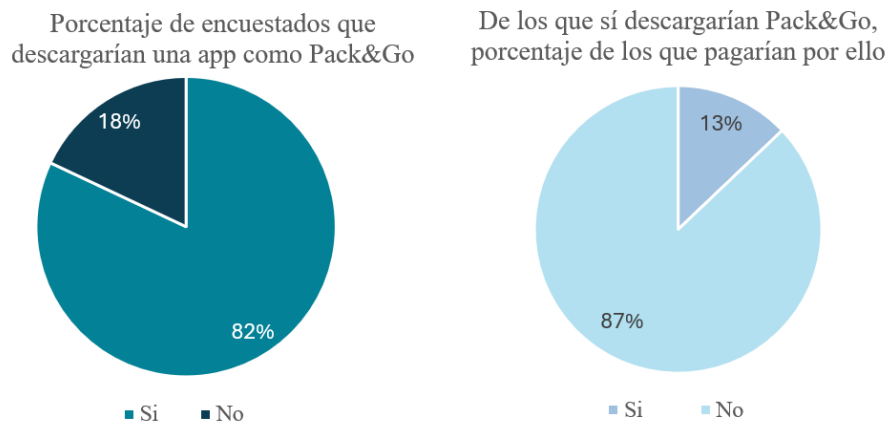


Figura 14. Posibilidad de descarga y pago por una app como Pack&Go.

Según cada encuestado, hay algunas **funcionalidades** que son más interesantes que otras y por las que estarían **dispuestos a pagar** más. El resumen de aquellas que generarían más ingresos son las que se muestran en la siguiente figura. De todos los encuestados, la mitad o más pagarían por tener mapas offline, almacenamiento adicional, protección de sus datos y viajes con itinerarios establecidos.

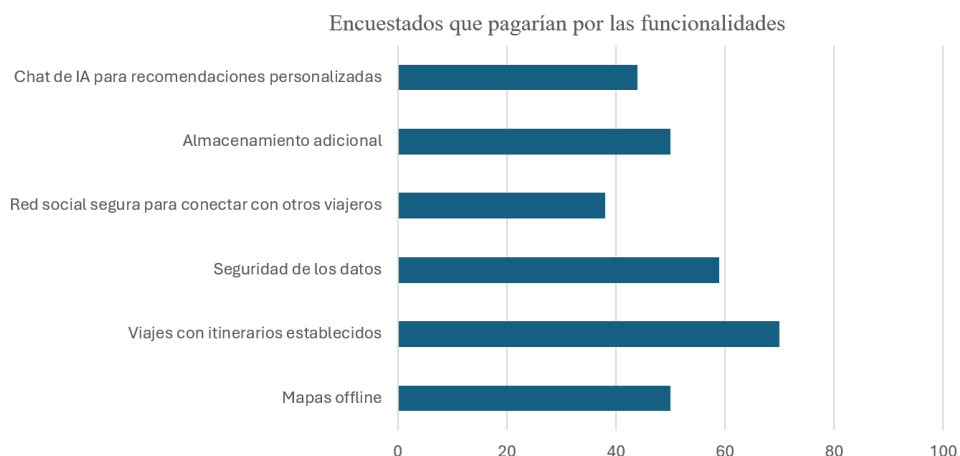


Figura 15. Funcionalidades por las que pagarían los usuarios.

Por último, se ha analizado de qué manera los jóvenes prefieren **guardar sus recuerdos** de viaje. Los diarios tradicionales de papel ya no están a la moda, tan solo un 10% los sigue utilizando y diarios digitales solo son escritos por un 12% de los encuestados. Actualmente, la manera en la que se almacenan los recuerdos es a través de las redes sociales, siendo un 67% de muestra aquellos que las utilizan como álbumes. De todas formas, la mayoría de encuestados afirma que le gustaría tener fotos, videos y comentarios organizados y almacenados para el recuerdo de forma privada. El diario que ofrece Pack&Go es la solución a eso ya que, con menos esfuerzo, al ser semiautomático, se puede guardar todo el viaje completo siendo un bonito recuerdo y sirviendo como viajes preparados con recomendaciones para quien se quiera compartir.

5.2.2 VIAJEROS SOLITARIOS

Los **viajeros solitarios** son otro segmento del mercado que, por sus características, son usuarios potenciales de Pack&Go que se pueden ver atraídos por las funcionalidades que cubren su estilo de viaje. Según un estudio de eDreams, estas personas son muy **tecnológicas** y se benefician de todas las plataformas digitales y aplicaciones que facilitan sus organizaciones, les permiten encontrar alojamiento y conectar con otras personas de todas partes del mundo. Según una encuesta a españoles que viajan independientemente, los esenciales de este tipo de viajes son las aplicaciones y herramientas de **planificación**, esenciales de **confort** y de **seguridad**. (Europa Press, 2024).

También se encuentran con dificultades y obstáculos en sus destinos siendo uno de ellos el **miedo a la soledad**. Pack&Go es una buena opción para ellos ya que nunca se sentirán solos con la comunidad tan grande y segura que integra la app.

Además, al viajar solos, todas las decisiones dependen de ellos mismos y la **seguridad** es algo que les preocupa. Es por eso por lo que intentan siempre leer muchas reseñas y asegurarse de moverse con cuidado y visitar con seguridad. Gracias a todo el contenido generado por los propios usuarios, Pack&Go siempre tendrá sus reseñas y recomendaciones actualizadas y confiables además de servir como sitio de consulta a otros usuarios que ya han estado o estén en el destino del viajero solitario.

5.2.3 NÓMADAS DIGITALES

Los nómadas digitales son aquellas personas que se dedican a trabajar remotamente mientras viajan al mismo tiempo. La mayor parte son Millennials ya que son personas tecnológicas de nacimiento. (Paradela, 2023). Sus intereses se basan en recorrer el mundo conociendo culturas y personas nuevas y llevar un estilo de vida muy dinámico al mismo tiempo que se desarrollan profesionalmente. Cada vez están más de moda especialmente después de la crisis del Covid-19. (Forbes, 2024).

El nicho de nómadas digitales comparte algunas características y necesidades con los turistas tradicionales, pero se diferencian de estos en la prioridad e importancia de algunas. Por ejemplo, el valor de **sentirse en comunidad** y conocer a gente con los mismos intereses es mucho más notable. Esta necesidad de contactar con gente es muy importante y por ello se han creado distintos proyectos con el objetivo de agrupar a estos viajeros como Digital Nomad Retreats. (Randstad, 2024). Además, existen otras opciones para cubrir esta necesidad, especialmente en redes sociales. Las más utilizadas son Discord, Slack y grupos en Facebook y LinkedIn. Gracias a estos espacios, este tipo de trabajadores conoce a gente y recupera el **sentimiento de pertenencia al grupo**. (Molino, 2023).

Otra gran diferencia es que ellos estudian mucho el destino a dónde ir ya que se suelen quedar épocas más largas de tiempo en un mismo lugar y deben de cumplir ciertas características que les permita realizar su trabajo remoto. Buscan lugares con precios asequibles, con buena conexión a internet, y con lugares donde poder socializar. Como sus requerimientos son muy específicos, suelen **confiar en la experiencia del resto**. La plataforma en la que más confían es Nomad List, que indica los mejores destinos para poder trabajar de esta manera gracias a la información y valoraciones de otros pertenecientes a la comunidad. (Nomad List, 2024). Su planificación en este sentido se basa mucho en las experiencias del resto por lo que Pack&Go es una buena solución para ellos. A través de la red social pueden ponerse en contacto con otros nómadas digitales y descubrir nuevos lugares a dónde ir. También pueden basarse en las experiencias del resto para copiarlas o

inspirarse gracias a todo el contenido creado por el resto de las personas que tengan similares intereses y objetivos.

5.3 POSICIÓN COMPETITIVA

Actualmente, hay muy pocas empresas que ofrezcan el mismo producto que Pack&Go aunque es necesario hablar de ellas para poder determinar la posición competitiva, los puntos fuertes y débiles y los objetivos estratégicos. Para ello, se ha realizado una comparación entre las aplicaciones TripHugger y Opal – Social Travel Planner y Pack&Go. Estos dos competidores directos son empresas emergentes innovadoras con poco tiempo en el mercado por lo que no tienen mucha cuota dentro del sector de las aplicaciones móviles de viajes.

TripHugger

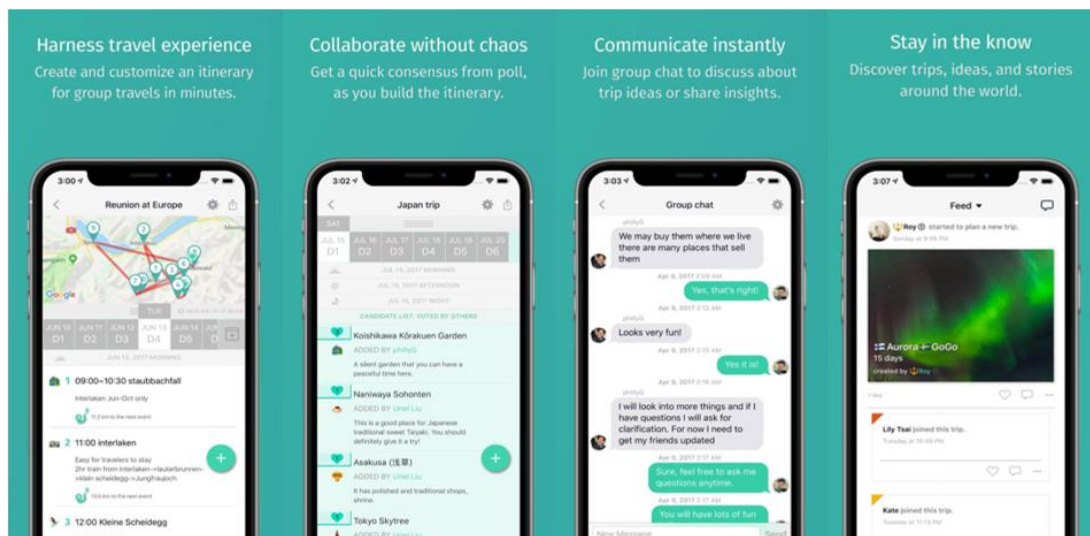


Figura 16. Aplicación TripHugger. Fuente: App Store.

Es una aplicación asiática diseñada pensando en aquellos viajeros que quieran organizar sus itinerarios al mismo tiempo que conectan con otros. Está muy enfocada en las recomendaciones del resto de usuarios que permiten a los viajeros crear sus itinerarios a partir de estas. La plataforma tiene una sección donde se muestran disponibles todas las experiencias de viaje, consejos y recomendaciones de destinos, actividades, alojamiento, etc.

Esa sección sirve como buscador para el resto de los usuarios que indagan en esa información para planificar sus viajes. Además, su red social se compone de grupos ya creados basados en intereses concretos, destinos o tipo de viajes y foros temáticos que sirven como un preguntas y respuestas. Cada persona tiene un perfil donde especifica sus intereses y puede ser visto y contactado por cualquiera que tenga descargada la aplicación.

Opal – Social Travel Planner

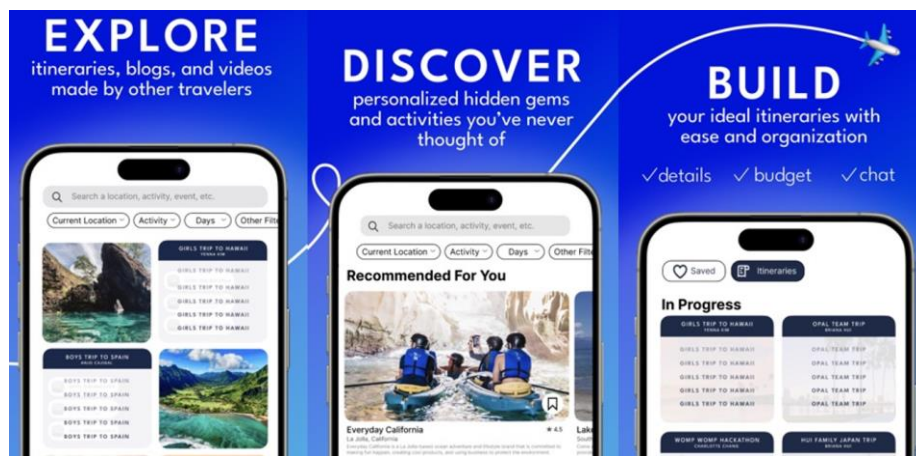


Figura 17. Aplicación Opal – Social Travel Planner. Fuente: App Store.

Permite crear planes de viaje gracias a recomendaciones personalizadas y facilita la conexión con otras personas que compartan gustos o que se encuentren en la misma ubicación. Su enfoque de recomendaciones se basa en su inteligencia artificial, diseñada para ofrecer sugerencias y consejos personalizados dependiendo del comportamiento del usuario. De todas formas, los usuarios también pueden compartir sus experiencias con otros, aunque no es la finalidad principal de la app. Además, su enfoque es colaborativo al permitir crear itinerarios conjuntos donde los pertenecientes al grupo pueden modificarlo. Los perfiles de cada usuario en esta aplicación son mucho más complejos e incluyen más datos ya que sirven principalmente para ayudar al algoritmo a facilitar información mucho más personalizada. Su red social es más limitada ya que no contiene grupos abiertos a los que poder unirse ni foros. La comunicación entre viajeros es más individual teniendo un servicio de mensajería disponible para poder contactar con quien se quiera.

Se ha profundizado en las funcionalidades de cada una de estas herramientas y se ha comparado con las que proporciona Pack&Go. La tabla comparativa completa se encuentra en ANEXO III. Tabla Comparativa Competidores Directos.

Las tres empresas son innovadoras y presentan una propuesta de valor similar. El objetivo es ofrecer una plataforma que integre la planificación de un viaje y una comunidad de viajeros todo en un mismo espacio, aunque cada una de ellas se diferencia en ciertas funcionalidades.

Pack&Go se **diferencia** de las anteriores en varios aspectos. Para empezar, su forma de organizar es más completa ya que permite la **reserva** de transportes, alojamientos y hoteles. Esta funcionalidad no se incluye en las otras aplicaciones lo que hace que su app pierda valor al tener que utilizar otras herramientas para completar la planificación del viaje. Además, para todos aquellos que decidan hacer viajes compartidos con amigos, familia o pareja, Pack&Go ofrece la posibilidad de compartir todos los archivos de **manera colaborativa** para que todos los integrantes de la experiencia puedan editar, añadir contenido y tener en su móvil toda la información del viaje. Esta modalidad colaborativa sí está presente en TripHugger pero no en Opal – Social Travel Planner.

Además, la parte social también se diferencia. Pack&Go ofrece más **seguridad** en los perfiles. Cada usuario puede elegir qué contenido poner en privado o qué parte en público, Por ejemplo, si se quiere compartir un itinerario, se puede seleccionar la opción privada para los costes y las fotos. Por el contrario, los competidores no ofrecen esa flexibilidad. La forma de comunicarse también presenta diferencias. Mientras que Opal – Social Travel Planner presenta una conexión más individualizada por mensajería entre usuarios, TripHugger tiene grupos grandes y foros donde poder unirse. Pack&Go da una solución que combina aspectos de las anteriores. Los grupos en Pack&Go son menos multitudinarios formándose según intereses y ubicación más concreta y para los mensajes más individuales, la app sigue un sistema de emparejamiento similar al utilizado en famosas aplicaciones como Tinder.

Además, ante la alta preocupación de la seguridad de los datos, Pack&Go **protege los datos** de aquellos que pagan el plan *Premium* asegurando que no se vendan ni usen, aunque sea de

forma anónima. Esto da una ventaja para atraer a esos usuarios que hoy en día no quieren que se traten sus datos para conseguir información de la población que pueda ser beneficiosa para otras empresas.

Por último, para llegar al mayor número de personas, Pack&Go tiene **mayor disponibilidad** ya que aparecerá en Apple Store y en Google Play Store para poder llegar a cualquier viajero independientemente del móvil que tenga. De sus competidores principales. Opal - Social Travel Planner solo está disponible para dispositivos Apple por lo que Pak&Go tendrá la oportunidad de ganar más cuota de mercado dentro del sistema operativo Android.

5.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

El sector turístico ha crecido en los últimos años y está previsto que lo siga haciendo. Cada vez más gente viaja en especial los jóvenes pertenecientes a la Generación Z y los Millennials y lo hacen a través de sus dispositivos electrónicos. La creciente demanda de personalización en los viajes ha impulsado el uso de herramientas digitales de viajes y ha hecho que disminuya el uso de las agencias tradicionales de viajes. La situación del sector del turismo y el mercado de las aplicaciones de viaje es atractivo y supone una oportunidad para Pack&Go.



Figura 18. Highlights del mercado.

Además del sector, es importante detectar las necesidades de los clientes y buscar una forma de cubrirlas con distintas funcionalidades de la aplicación. A continuación, se presenta un resumen de las necesidades más destacadas y cómo Pack&Go es capaz de ofrecer una solución a cada una de ellas.

NECESIDADES DETECTADAS		SOLUCIÓN PACK&GO
74% de Generación Z y Millennials muestran interés por viajar		Solución integral para la experiencia de un viaje completa
86% de los jóvenes viajan con amigos, familia o pareja		Itinerarios colaborativos y chats grupales
95% de los jóvenes prefieren planificar sus itinerarios o usar los de sus amigos		Espacio sencillo para planificar o posibilidad de descargar algún itinerario completo público
Falta de tiempo y dificultad en la organización de información y documentación son algunos impedimentos para organizar un viaje		Solución integral sencilla e intuitiva de utilización, reduce el tiempo de planificación y estructura la planificación
Se basan en las opiniones y recomendaciones de otras personas		Contenido generado por usuarios
49% de los jóvenes conoce o quiere conocer a gente en sus viajes		Comunidad segura de viajeros y red social para conectar con ellos
Los jóvenes quieren guardar sus recuerdos de los viajes aunque no se esfuerzan en escribir diarios		Diario digital semiautomático

Tabla 3. Necesidades de los clientes y soluciones de Pack&Go.

Aunque no existan muchos competidores directos puesto que el producto que ofrece Pack&Go es muy innovador, existen competidores muy potentes. El mercado de aplicaciones de viaje está saturado y existe mucha competencia indirecta. Concretamente el grupo Booking Holdings y Expedia Group lideran las reservas online de viajes. Estos competidores aunque son muy fuertes, tienen la funcionalidad de crear itinerarios bastante limitada, algunas empresas como Booking.com carecen de ella y otras como Kayak Trips la ofrecen pero notablemente limitada. De todas formas, Pack&Go destaca por su **propuesta de valor**. Ofrece una **solución única** gracias a la integración de una planificación completa (creación de itinerarios y realización de reservas) de la que se puede beneficiar muchos jóvenes con falta de tiempo y otros problemas para organizar sus experiencias personalizadas. Además, esta plataforma es muy enriquecedora para nichos como los viajeros solitarios y los nómadas digitales por lo que puede encontrar en esos segmentos clientes más fieles.

Debido a la gran demanda en el mercado, las bajas barreras de entrada, el valor diferencial de Pack&Go y la anticipación de posibles riesgos, se concluye que la **viabilidad de la idea de negocio es posible**. Para ello, la principal estrategia debe ser la **adquisición rápida de**

clientes para poder formar esa base de información con contenido generado por los usuarios y para que se haga conocida. Además, su estrategia también debe estar enfocada en la **diferenciación**, siempre yendo un paso por delante de los competidores en cuanto a funcionalidades y tecnología.

Saturación del mercado de las aplicaciones de viajes	Mucha competencia indirecta	Poca competencia directa	HALLAZGOS
 <u>DIFERENCIACIÓN</u> A TRAVÉS DE LA PROPUESTA DE VALOR			ESTRATEGIAS
 AUMENTAR LA <u>VISIBILIDAD</u>			
Marketing digital	Adquisición rápida de usuarios	Campaña de lanzamiento impactante y atractiva	TÁCTICAS

Figura 19. Estrategias de Pack&Go.

Capítulo 6. PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING

6.1 ESTRATEGIA GLOBAL DE MARKETING

La estrategia de marketing para Pack&Go es crucial para su crecimiento y posicionamiento competitivo en el mercado. Teniendo los objetivos estratégicos de atraer clientes de manera rápida y diferenciarse de la competencia, se diseña la estrategia de marketing que permita definir claramente las herramientas que permiten cumplir con ellos. En este apartado, se definen los segmentos de clientes a los que se dirige el producto y la situación competitiva respecto TripHugger y Opal – Social Travel Planner.

La estrategia de marketing se enfoca los tres segmentos de clientes analizados anteriormente: Generación Z y Millennials, viajeros solitarios y nómadas digitales. Cada uno de estos públicos objetivos viajan de manera distinta y tienen necesidades que les identifican. Pack&Go ofrece una variedad de servicios y funcionalidades con el objetivo de satisfacer los intereses de todo ellos.

- **Generación Z (1997-2012) y Millennials (1981-1996).**
 - Son las generaciones que más viajan actualmente y más intención tienen de hacerlo. La mayoría viaja varias veces al año y lo suelen hacer con amigos.
 - Son nativos digitales por lo que ya no utilizan agencias de viajes tradicionales y preparan sus viajes a través de sus dispositivos electrónicos. Les gusta organizar ellos mismos sus itinerarios para personalizarlos y algunos buscan tener experiencias culturales y sociales al mismo tiempo.
 - Valoran y confían en las recomendaciones de los demás, incluyendo el contenido en línea y en los *influencers*. (Gómez, 2024).
- **Viajeros solitarios.**
 - Personas que quieren conocer mundo sin esperar a los demás, buscando autonomía a la vez que conocen a gente nueva.

- Utilizan muchas plataformas para planificar sus viajes de tal forma que los controlen para evitar imprevistos y problemas futuros.
- Valoran la seguridad en varios sentidos. Prefieren elegir rutas y destinos seguros, recomendados por gente en la que confían. Por otro lado, aunque les gusta conocer a otros viajeros, quieren que esas interacciones sean seguras ya que, al estar solos, están más alerta sobre qué les puede pasar.
- **Nómadas digitales.**
 - Un nicho muy concreto del mercado que pasa largos periodos de tiempo viajando al mismo tiempo que trabajan de manera remota.
 - Confían mucho en las valoraciones y opiniones de los viajeros con sus mismos intereses puesto que su estilo de vida no se puede adaptar a cualquier condición y necesitan tomar decisiones que les permitan compaginar su trabajo con su vida viajera.
 - Valoran mucho el sentimiento de pertenencia al grupo. Al pasar largas temporadas fuera de casa, sentirse parte de una comunidad es muy importante para ellos.

Considerando el público objetivo establecido, se enfocará la estrategia de marketing en destacar los beneficios y el valor único que cada segmento puede encontrar en la aplicación. Para los que forman las generaciones Z y Millinnial, se resaltará los beneficios de tener muchas herramientas colaborativas integradas en una única plataforma que facilita la planificación y documentación de los viajes. Para los viajeros solitarios, se pondrá de manifiesto la seguridad que aporta Pack&Go durante las gestiones previas al viaje y durante la estancia conociendo a más personas. Por último, en el caso de los nómadas digitales, se hará énfasis en el valor de la comunidad y la facilidad para encontrar gente con sus mismos intereses. De manera general, se utilizará marketing digital en canales adaptados a cada grupo de clientes potenciales con le objetivo de maximizar la difusión y el alcance. En todas las estrategias se pondrá en valor la propuesta única de Pack&Go situándola como la aplicación perfecta para aquellos que buscar viajes cómodos, seguros y en compañía.

La manera en la que los clientes perciben a Pack&Go es fundamental para asegurar el éxito de la idea de negocio. El posicionamiento frente a los competidores permite identificar la marca Pack&Go y encontrar aquello que la diferencia de otras. Se va a hacer el análisis del posicionamiento con respecto a TripHugger y Opal – Social Travel Planner, dos competidores directos que se han analizado previamente.

Para comparar las empresas, se pueden tener en cuenta las siguientes características:

- Funcionalidades ofrecidas por la aplicación
- Precio
- Nivel de personalización dentro de la app
- Control de privacidad y de seguridad
- Tipo y funcionamiento de la conexión social
- Sencillez y facilidad de uso

El primer **mapa de posicionamiento** entre las tres marcas mencionadas considera las variables: **nivel de integración de funcionalidades y el precio**. Como se puede ver, Pack&Go es la que notablemente más funcionalidades tiene integradas en su aplicación. Su propuesta de valor es tener todo lo relativo a un viaje unificado y organizado en una misma plataforma por lo que en este aspecto se diferencia del resto de competidores. Su precio, por el contrario, es el menos atractivo en especial para un segmento de mercado como son los jóvenes que no disponen de mucho presupuesto. De todas formas, su precio se justifica con sus potentes funcionalidades, al tener una oferta más amplia de servicios, el precio es mayor. Además, como se puede comprobar en el mapa, la diferencia de precio es menor que la diferencia en el nivel de funcionalidades. Opal Social Travel Planner por su parte, destaca como una aplicación gratuita aunque ofrece una cartera de funciones moderada. Por último, TripHugger a pesar de tener un nivel de integración de funcionalidades similar al de su competidor Opal, es más costoso.

Con todo esto, se puede decir que Pack&Go se presenta como una aplicación más premium que se diferencia por tener una oferta más extensa de capacidades. Mientras que Opal y TripHugger aparecen como opciones más económicas, no integran todas las posibilidades

que facilitan el viaje de los jóvenes, en especial, carecen de un sistema de reservas dentro de la app lo que obliga a los viajeros a tener que utilizar varias herramientas. Pack&Go por su parte presenta su solución única e integral de planificador de viajes.

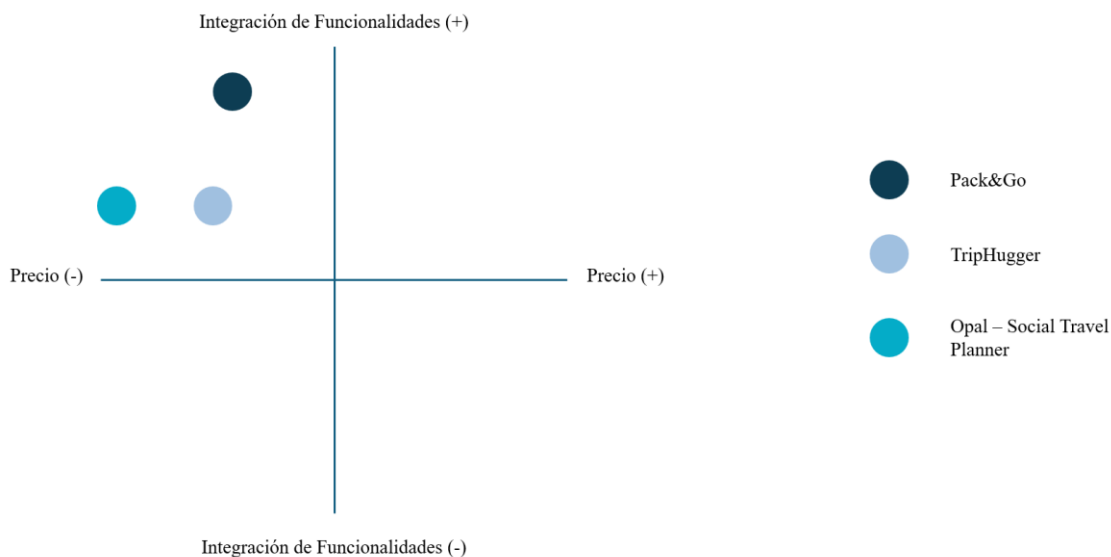


Figura 20. Mapa de posicionamiento. Integración de funcionalidades y precio.

El **segundo mapa**, muestra la relación entre el **nivel de personalización** y el **nivel de conexión social**. La marca que más personalización ofrece es Opal – Social Travel Planner, es su mayor propuesta de valor con su inteligencia artificial que recomienda a los usuarios destinos y actividades a su medida. Por el contrario, es la que menos desarrollada tiene las funcionalidades de conexión total. Aunque permita generar archivos compartidos y la conexión entre participantes del viaje esté asegurada, la comunicación con otros viajeros está muy limitada. TripHugger y Pack&Go por su parte comparten muchas similitudes en cuanto a estas variables. Las dos aplicaciones se basan en el contenido generado por el usuario y ofrecen muchas opciones y oportunidades para conectar a viajeros por ubicación y afinidades. Pack&Go destaca un poco más al ser más personalizado, los usuarios tienen mayor poder de elección en las decisiones de qué archivos poner en público o en privado, la forma de generar los itinerarios y la manera de guardar los recuerdos también permiten hacerlo de maneras más personales.

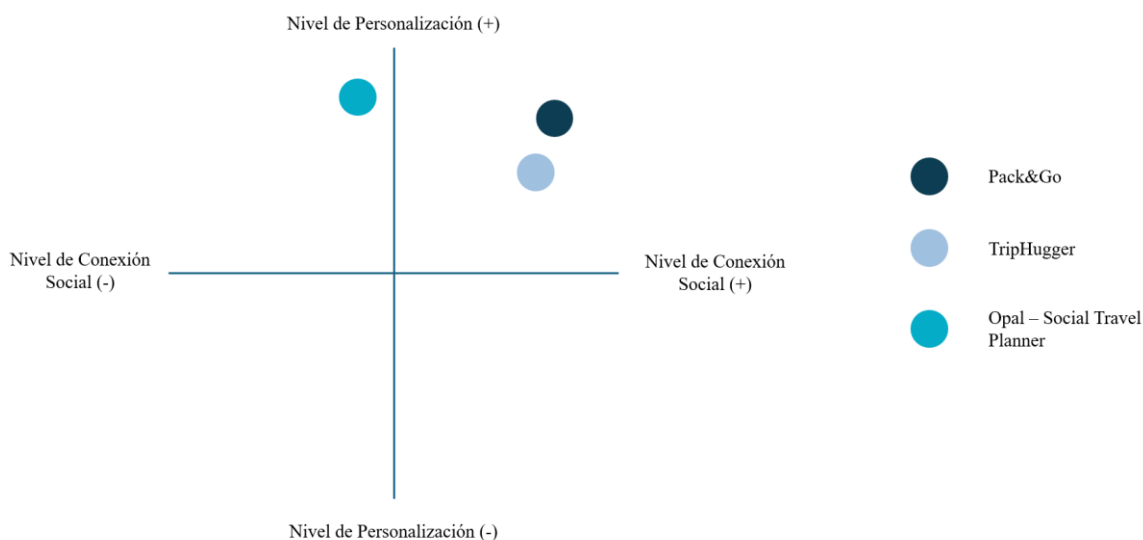


Figura 21. Mapa de posicionamiento. Nivel de personalización y conexión social.

Concluyendo esta sección, Pack&Go se posiciona en el mercado como una aplicación diferenciada que fusiona una gran gama de funcionalidades con un alto grado de personalización y una conexión social elevada. Es la aplicación más completa, aunque esto conlleva a que sea la que tenga el precio más elevado. Para reforzar la posición de Pack&Go, la empresa no debe dejar de mejorar continuamente sus servicios para mantenerse como la opción premium de *calidad*. Y, por otra parte, la diferencia de precio no debe ser muy diferente al resto de sus competidores debido a que para los jóvenes, el precio les afecta negativamente.

6.2 PRODUCTO

Pack&Go se diferencia por tener un producto único e innovador en el mercado de viajes que ofrece una solución integral a la experiencia completa de viajar.



Figura 22. Logo Pack&Go.

Principalmente la aplicación se divide en cuatro áreas distintas: un planificador, el contenido generado por los usuarios, una red social y la función de diario digital. A continuación, se muestra un resumen de todas las funcionalidades divididas por cada área para mostrar y explicar el funcionamiento de la app.

Planificador.

- **Buscador.** Un apartado de la aplicación será un buscador donde encontrar todo tipo de información acerca de destinos, actividades, aerolíneas, qué hacer en cada lugar del mundo etc. Además, incluye itinerarios ya completos de gente que pueden servir de inspiración e incluso para replicar. En esta sección, los usuarios serán capaces de encontrar todo lo que necesiten para generar su viaje propio basado en las experiencias del resto. La información de este buscador es uno de los valores más importantes de Pack&Go y una de las cosas más atractivas. Para empezar a generar esos datos, primero se contará con la colaboración de blogueros viajeros que introduzcan muchos itinerarios y opiniones para enriquecer la base de datos. Además, se incluirán calificaciones existentes en aplicaciones como TripAdvisor o reseñas en Google. Y, por último, para crear esa primera base de información, se utilizará la campaña de lanzamiento (se explicará en el subcapítulo 6.5) donde los primeros usuarios podrán aportar sus opiniones y viajes completos.
- **Plan de viaje.** Cada vez que se quiera hacer un nuevo viaje, se generará una carpeta donde habrá distintos archivos. Todos estos espacios podrán ser colaborativos en caso de viajar en grupo para poder editar conjuntamente los documentos y tener

acceso a toda la información desde cada dispositivo móvil. Las subcarpetas serán las siguientes:

- Documentación. Espacio para guardar toda la documentación necesaria relativa al viaje. Documentos de identidad, visados, reservas de vuelos o alojamientos, seguros médicos etc.
- Itinerario general. Espacio integrado con Google Maps para diseñar el itinerario con todas las paradas necesarias. Además, un espacio con una herramienta cómoda donde escribir por cada día lo que se va a realizar, con los comentarios que se desee.
- Coste. Habrá un apartado diseñado para poder incluir todos los gastos que conlleven el viaje con la posibilidad de elegir la moneda que se quiera.
- Archivo multimedia. Para subir todas las fotos y videos que se desee del viaje.
- Sistema de reservas. Desde Pack&Go se podrán reservar los transportes, alojamientos y numerosas actividades siguiendo un formato similar al de aplicaciones como Booking.com. Las reservas se podrán visualizar de manera organizada y conjunta para no perder información.

Contenido generado por usuarios

- Después de realizar un viaje, la propia aplicación genera un archivo final que consiste en un mapa con el itinerario interactivo con un resumen del viaje por días con los aspectos más generales. Además, pulsando en cada número del mapa, se abrirán nuevas ventanas que contienen el itinerario concreto de cada día y todas las actividades realizadas, el alojamiento y los restaurantes acudidos. Se incluirá toda la información que el usuario quiera y permita. Esto último se refiere a: las valoraciones realizadas en los cuestionarios para el diario (se explica a continuación), comentarios añadidos manualmente, recomendaciones y todo lo que el usuario quiera añadir. Esos archivos, pueden ser publicados directamente a la base de datos para que el resto de los usuarios puedan beneficiarse de ellos.

- Por otra parte, los usuarios también pueden subir fotos, reseñas, comentarios y opiniones sobre actividades, destinos y hoteles concretos sin necesidad de subir el itinerario completo.
- Toda esta información se pondrá a disposición de toda la comunidad de Pack&Go y estará disponible en el buscador de la app.

Red social.

- Perfiles. Cada persona tendrá un perfil en el cual aparecerá una descripción de los intereses de cada uno, el tipo de viajero con el que se identifique el usuario y toda la información que quiera añadir. Además, en cada perfil se guardarán todos los viajes que se hagan, pero será decisión del cliente qué poner público y qué mantener en privado.
- Grupos reducidos. Se crearán grupos de entre 20-30 personas por ubicación en tiempo real y similitud de intereses a los que los viajeros se pueden unir.
- Grupos grandes tipo foros. Por otra parte, habrá grupos con mucha más gente que hagan la función de foros donde se conviertan en un lugar de consulta y de recomendaciones. En estos grupos, puede haber perfiles que no se encuentren en el destino en ese momento pero que quieran preguntar información y opinión sobre temas relacionados con el mismo.
- Comunicaciones individuales. Además de poder participar en grupos, los viajeros pueden contactar directamente con usuarios concretos. Para poder hacerlo y que haya una mayor seguridad, el usuario que quiera conectar debe “solicitar” poder hacerlo, mandando un mensaje de por qué quiere ponerse en contacto. Por ejemplo, puede ser a que un usuario le interese el itinerario de otro, pero quiera hacerle alguna. En tal caso, le mandaría un mensaje y la otra persona recibiría el perfil para poder ver quién es y el mensaje para poder decidir si quiere abrir una conversación privada con el o no hacerlo.

Diario semiautomático.

Con el objetivo de poder guardar todo lo relativo al viaje a modo de diario pero sin tener que invertir mucho tiempo en ello, Pack&Go ha creado una funcionalidad con la cual obtener un archivo que se puede descargar en pdf con itinerarios, fotos y recomendaciones de cada día del viaje.

Al finalizar cada día, se activará una opción con un cuestionario sencillo. Dicho cuestionario realizará una serie de preguntas en relación con lo que haya apuntado en el itinerario. El cuestionario será breve y conciso para que resulte sencillo de completar.

- Resume el día en una frase.
- Mejor momento del día.
- Por cada actividad / experiencia / lugar / restaurante / hotel...
 - o Puntuación general.
 - o Puntuación en cuanto a precio (muy barato a muy caro).
- Adicionalmente para las actividades y lugares visitados...
 - o Densidad de visitantes (poco concurrido a muy masificado).
 - o Puntuación en cuanto a turismo comprometido con el medioambiente y las comunidades locales.

El sistema, juntará esas preguntas con la información del plan de ese día del viaje. De esta forma, creará automáticamente un diario en el que integre en forma de historia en qué ha consistido el día, qué lugares se han visitado, las actividades realizadas, dónde se ha comido y el alojamiento acompañado de una puntuación por cada una de ellas. Adicionalmente, para aquellos usuarios que prefieran escribir sus propias reflexiones o resumir el día con sus palabras, podrán hacerlo de manera manual editando este diario.

Además, la aplicación elegirá de manera aleatoria algunas fotos realizadas según fecha, hora y ubicación y las añadirá al diario. Manualmente, también se podrán editar incluyendo otras o eliminando las seleccionadas por el sistema.

Programa de gamificación.

Este programa está diseñado para ofrecer una **experiencia diferente, interactiva y dinámica** a los usuarios mientras se consigue una **participación mayor** en la creación de contenido por los usuarios e incentiva a los viajeros a utilizar las diferentes funcionalidades que ofrece la aplicación. Con estos programas, se consigue **fidelizar** a los usuarios gracias a las recompensas ofrecidas y a la mejora de la experiencia.

Los viajeros podrán acumular puntos según vayan consiguiendo completar retos o acciones específicas. Estos desafíos involucrarán distintas funcionalidades de la app e incrementarán el contenido publicado por el usuario. Algunos ejemplos pueden ser: completar un viaje completo, reservar en 5 alojamientos distintos, interactuar en las publicaciones de la comunidad 20 veces, publicar la planificación de algún viaje... Después, habrá un espacio donde se ofrecen recompensas canjeables por puntos como descuentos en la suscripción premium, ofertas únicas en reservas...

Newsletter.

Se creará una *newsletter* que se mandará mensualmente al correo electrónico de los usuarios y que se publicará también en la aplicación. En ella, se incluirán historias emocionantes e inspiradoras de viajeros, consejos prácticos sobre viajes a distintos destinos y contenido audiovisuales como pequeños *podcasts*. Además, se hará un resumen sobre las tendencias actuales del mercado, los destinos emergentes más de moda y noticias sobre este mercado.

Modelo Freemium

El plan básico integra todas las funcionalidades para cumplir el objetivo de Pack&Go por eso, todo lo expuesto con anterioridad es aplicable tanto al plan gratuito como al de pago. De todas formas, se aplica el modelo *freemium* como estrategia de **up-selling**, ofreciendo el producto mejorado a los clientes, destacando funcionalidades adicionales que cubren sus necesidades. (Salesforce LATAM, 2018).

A continuación, se muestra una tabla resumen con las diferencias entre ambos planes.

	Plan básico	Plan premium
Publicidad	Sí	No
Venta de datos anónimos	Sí	No
Mapas offline	No	Sí
Almacenamiento	3 viajes	Ilimitado
Programa de gamificación	Sí	Sí
Programa de fidelización	No	Sí
Traductor offline	No	Sí
Calculadora de conversión de divisas	No	Sí
Alertas de seguridad, salud y tiempo	No	Sí

Tabla 4. Diferencias Plan básico y premium.

La primera gran ventaja de la suscripción *premium* es la **desaparición de anuncios** publicitarios. Para hacer más cómodo el uso y navegación por la app, se eliminan todos los anuncios. La segunda es sobre el uso y explotación de los datos, se ofrece **mayor privacidad y seguridad de datos personales**. Ante la creciente preocupación por la seguridad de los datos, hay quienes prefieren pagar para que sus datos aun siendo anónimos no se comercialicen y sean utilizados por otras empresas para su beneficio. Por ello, con el plan *premium*, los usuarios quedan totalmente protegidos.

Relativas a las funcionalidades más propias de la aplicación, los que decidan suscribirse al plan completo, podrán disfrutar de **mapas offline** y **almacenamiento ilimitado** para no perder la información ni los recuerdos de ningún viaje. Estas funcionalidades fueron positivamente valoradas por los encuestados en el estudio de mercado realizado por lo que se asume que, al incluirlas en el plan premium, se incentiva a los usuarios a suscribirse al mismo. Siguiendo con las funcionalidades, aunque ambas opciones incluyan un **soporte de atención al cliente**, hay diferencias en el servicio. El plan básico ofrece un chatbot que atiende a las consultas de los clientes y además un correo electrónico a través del cual se puede contactar con un agente especializado en atención al cliente. Para mejorar este servicio, se ofrece a los suscriptores premium adicionalmente un contacto telefónico operativo 24 horas que responde a todas las preguntas tanto de soporte técnico como de ayuda durante el viaje por si hay algún problema. Este servicio, aporta tranquilidad y seguridad a los viajeros y reciben respuesta al instante.

Muchas ocasiones, el idioma y el cambio de moneda supone una barrera importante a la hora de viajar. Pack&Go ofrece un **traductor offline** que detecta los idiomas del destino del viajero y descarga automáticamente los paquetes de idiomas para poder utilizarlo sin conexión a internet. Además, una **calculadora de conversión de divisas** también **offline** para poder tener siempre claro cuánto se paga y evitar ser timados en casetas de cambio de divisas.

Los usuarios premium también tendrán acceso a un sistema de **alertas en tiempo real** sobre **seguridad, salud y metrología**. Estas alertas comunicarán noticias importantes sobre posibles enfermedades en el lugar de destino, restricciones de seguridad a ciertas zonas, o avisos de fenómenos naturales como tsunamis o huracanes.

Por último, podrán disfrutar de un **programa de fidelización** además del de gamificación con las siguientes características.

- **Bonificaciones por antigüedad e interacción.** Cumpliendo unos requisitos de tiempo de antigüedad como usuario activo que genere contenido y que aporte a la comunidad viajera, los usuarios podrán ir subiendo de categoría. Cada categoría implica el nivel de descuentos exclusivos a los que puede acceder el usuario. Los “5 estrellas” serán los que puedan disfrutar de todas las ofertas y descuentos ofrecidos en la app repartidos entre reservas de actividades, alojamientos, transportes y comidas.



Figura 23. Categorías en el programa de fidelización.

- **Contenido exclusivo.** Podrán disfrutar de contenido único y exclusivo generado por locales y empresas turísticas **locales** de cada destino. Los viajeros jóvenes buscan

experiencias únicas, personalizadas y en contacto con la cultura y los habitantes locales. (Hosteltur, 2023). Por ello, qué mejor forma de descubrir un país que a través de recomendaciones y guías de viajes preparadas por los propios locales autóctonos. Son esta gente la que sabe los secretos mejor guardados de sus zonas, los sitios menos masificados, y los restaurantes más auténticos.

- **Sorpresas anuales.** Anualmente, los usuarios recibirán una sorpresa que puede ser un kit de viaje personalizado, diario de alguno de sus viajes impreso en alta calidad, participación en sorteos de viajes...

Todas estas funcionalidades hacen que los viajeros auténticos realmente sientan la necesidad de utilizarlas y disfrutar de ellas para que su experiencia sea aún mejor. Todas son “un *must*” y por ello Pack&Go confía en tener muchos suscriptores *premium*.

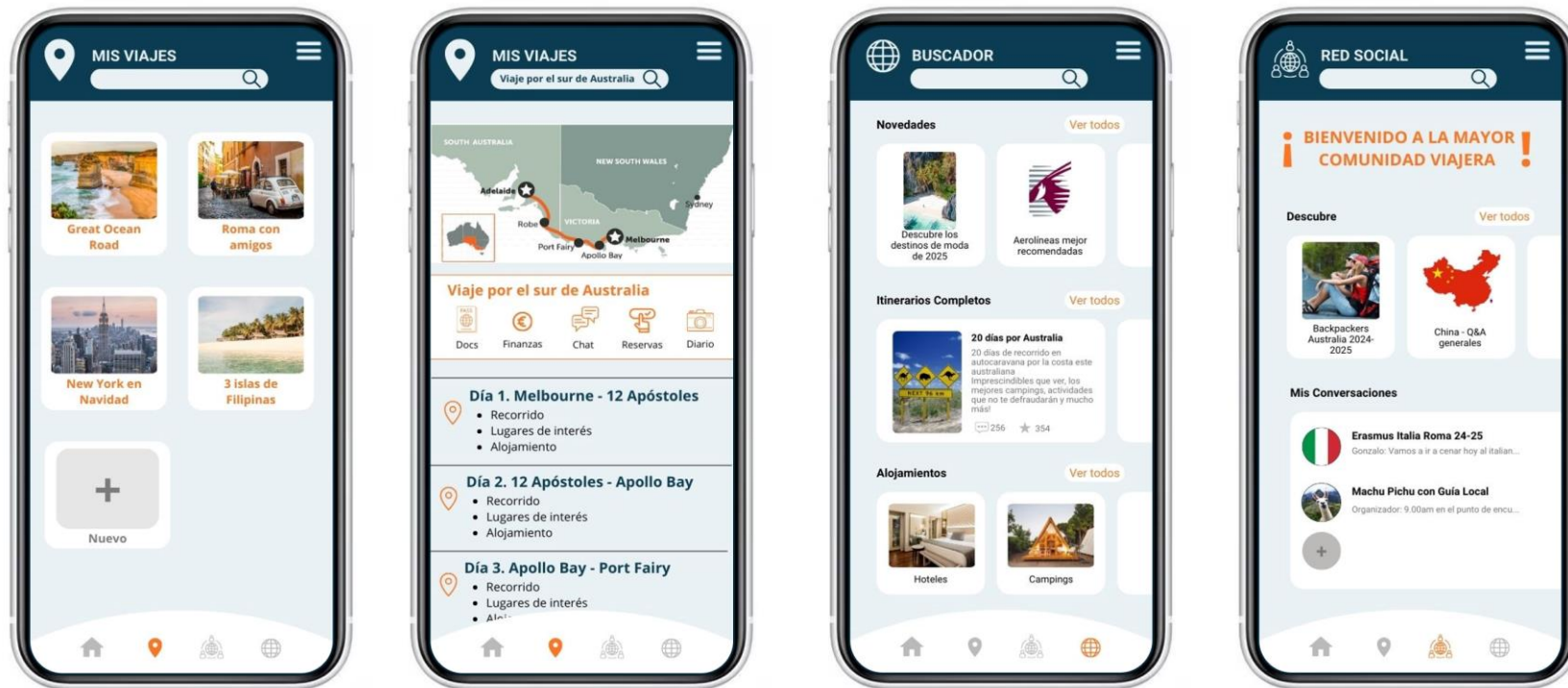


Figura 24. Pantallas de Pack&Go.

6.3 PRECIO

Se ha decidido utilizar el modelo *freemium* como una de las fuentes de ingresos del modelo de negocio y una forma de monetizar la aplicación. Se ofrece una versión totalmente gratuita básica que incluye todo lo necesario para planificar viajes, conectar con amigos y generar un diario a modo de resumen del viaje. Se añaden funciones adicionales más avanzadas si se elige pagar por ellas. Este modelo, se ha elegido por tener la capacidad de atraer a un gran número de clientes ya que, al ser gratuito, los usuarios pueden descargarla sin compromisos financieros. Una vez que los usuarios hayan probado la app, es más probable que opten por comprar el plan más avanzado.

El precio dependerá del plan que se elija. Al haber elegido un modelo *Freemium* para la app Pack&Go, se establecen distintos precios dependiendo del plan que el usuario decida adquirir. Si se quiere un plan mensual, el precio será de 5.99€ y si se decide pagar un año completo el coste será de 59.99€. El plan anual es más rentable a largo plazo ya que se consigue un descuento en comparación con los pagos mensuales lo que anima a los usuarios a decantarse por este. (Dussurgey, 2021).

La siguiente tabla muestra una comparativa entre los precios de los distintos competidores directos. Por una parte, Opal – Social Travel Planner no supone ningún coste ya que tan solo tiene un plan gratuito general. Esto le hace atractivo para aquellos que prioricen el precio, aunque se debe de tener en cuenta que no tiene funcionalidades muy valiosas como la reserva de alojamientos y transportes y tampoco tiene una red social potente. TripHugger por su lado sí integra un plan *premium* que permite ampliar los sitios que puedes añadir, pero no incluye funcionalidades avanzadas. Dentro de su plan *premium*, los usuarios pueden elegir entre pagar por meses, por temporadas de 3 meses o anualmente. Pack&Go incluye un plan de pago mensual y otro anual gracias al cual los clientes tienen acceso a muchas ventajas explicadas en el subcapítulo 6.3.

	Basic Plan	Premium Plan		
	Free Plan	Plan mensual	Plan de temporada	Plan anual
Pack&Go	0€	5.99€	-	59.99€
TripHugger	0€	3.99€	9.99€	39.99€
Opal – Social Travel Planner	0€	-	-	-

Tabla 5. Comparación precios.

Como se puede observar en la tabla, los precios de Pack&Go son ligeramente superiores a los de TripHugger. Se considera que este precio está justificado por la variedad de beneficios únicos e innovadores que ofrece el plan *premium*. Sin embargo, para aquellos que no desean pagar, puedes utilizar el plan básico gratuito que incluye todo lo necesario para que la aplicación consiga el objetivo de mejorar la experiencia de viajar.

6.4 PUNTO DE VENTA

Pack&Go se distribuirá digitalmente al tratarse de una aplicación móvil. Aprovecha los dos canales más utilizados globalmente: **Apple App Store** y **Google Play Store** para poder llegar a viajeros con dispositivos iOS y con aquellos que tienen sistema operativo Android. Estos dos canales de distribución permiten que la app esté disponible para un gran número de personas globalmente.

Tras el estudio de los competidores, se sabe que TripHugger se encuentra también disponible en las dos tiendas de aplicaciones, pero por el contrario Opal – Social Travel Planner solo aparece para dispositivos de Apple. Con esto, se puede asegurar la mayor posibilidad de atraer a clientes que utilicen sistemas Android ya que la competencia ahí es menor.

Con el objetivo de **maximizar la visibilidad** y destacar en estas tiendas, se implementan **técnicas de App Store Optimization (ASO)**. Con ASO, se optimizan las aplicaciones para lograr el objetivo de aparecer dentro de los primeros resultados dentro de las tiendas de aplicaciones.

- **Palabras clave.** Se deben incluir palabras clave en el título y la descripción de la aplicación. Cuando los usuarios escriban esas palabras, la aplicación aparecerá en las primeras posiciones. Además, deben de aparecer las características funcionales de forma clara y precisa utilizando siempre alguna de las palabras más buscadas y en tendencia. Actualmente existen varias aplicaciones diseñadas para la optimización de aplicaciones, búsqueda de palabras clave y análisis de mercados que podrían ser beneficiosas para Pack&Go. Algunas de ellas son Keyword Tool, Mobile Action o App Annie, que tienen una versión gratuita limitada y una avanzada de pago. Por el momento, se utiliza Google Trends para localizar algunas palabras interesantes para utilizar en la descripción de la app como:
 - Viajes personalizados
 - Planificación de viajes
 - Itinerarios
 - Explorar
 - Conectar
 - Red social
 - Recomendaciones
 - Diario de viaje digital
 - Offline
- **Mostrar el producto.** Adjuntar capturas de pantalla que muestren las características más importantes de la aplicación. Así mismo, Apple App Store y Google Play Store permiten incluir videos cortos como vista previa de la aplicación. Pack&Go decidirá hacerlo para mostrar lo intuitiva que es la herramienta y el potencial que tiene. Los competidores no presentan estos clips por lo que Pack&Go llamará más la atención.

- **Conseguir reseñas y calificaciones rápidamente.** Muchos de los jóvenes se fijan en las reseñas y valoran que la empresa conteste tanto a los buenos como a los malos comentarios. (Secada, 2022). Por este motivo, Pack&Go estará activamente respondiendo los comentarios para mostrar su compromiso con los clientes y la mejora continua. Adicionalmente, se implementarán estrategias para recibir *feedback* desde el momento del lanzamiento para asegurar que la aplicación cumple con sus objetivos y satisface las necesidades de los usuarios para aumentar su satisfacción y su fidelidad.

6.5 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

6.5.1 COMUNICACIÓN

Tener una buena comunicación que permita la conexión entre la empresa y los clientes es importante para crear un vínculo con los usuarios existentes y futuros. En el caso de Pack&Go, las técnicas de comunicación permiten clarificar el entendimiento del producto que se ofrece y reforzar la relación con los clientes.

Pack&Go cuenta con una **página web** para tener presencia en los buscadores más utilizados como Google además de en las tiendas de aplicaciones móviles. La página será un espacio reservado para mostrar cómo funciona la aplicación a través de vídeos y capturas de pantalla a modo de manual de uso. También incluirá los enlaces directos a Apple Store y Google Play Store para facilitar la descarga.

Por otra parte, para mantener el *engagement*, se creará una **newsletter** mensual que estará publicada en la web, en las **redes sociales** de Pack&Go y se enviará por correo electrónico a todos los usuarios existentes. Incluirá resúmenes del mes con los mejores itinerarios valorados, destinos populares, y nuevas funcionalidades para mantener así una relación continua y enriquecedora.

Por último, los **programas de fidelización** y las **encuestas de satisfacción** cada vez que se termine un viaje, permiten retener a los usuarios y aprender de sus opiniones para ofrecer una mejora continua del producto y servicio.

6.5.2 PROMOCIÓN

Es importante diseñar una estrategia de marketing que maximice la visibilidad y alcance de la aplicación que consiga atraer el máximo número de clientes posibles. Para ello, se utilizan distintas tácticas de promoción utilizando distintos canales. En este subcapítulo, se describirá la campaña de lanzamiento seguida, una campaña fija anual y cuatro diferentes tácticas de marketing digital.

Campaña de lanzamiento.

Las campañas de lanzamiento son importantes ya que de ellas depende el éxito inicial de la marca, la adopción del producto y la primera base de clientes. Estas campañas tratan de captar la atención de los potenciales consumidores creando expectativa y curiosidad, maximizar el alcance y la visibilidad del nuevo producto y diferenciarse de la competencia.

En el caso concreto de Pack&Go, la estrategia de promoción inicial es crucial y tiene dos objetivos:

- Conseguir una base inicial de usuarios. Pack&Go se beneficia de las economías de escala ya que no solo los ingresos serán notablemente mayores cuantos más usuarios utilicen la herramienta, sino que se beneficia del efecto red. (Santalucía Asset Management, 2021). El valor de la app crece exponencialmente con el número de clientes, ya que son los encargados de enriquecer la comunidad de viajeros y activar la red social a la vez que generan contenido para el resto de usuarios.
- Generar la base de información y contenido generado por usuarios. Para que la aplicación tenga valor desde el primer momento, es necesario empezar a generar una base de información para alimentar la búsqueda del planificador. Esto incluye itinerarios de viajes, recomendaciones, opiniones...

Para conseguir estos dos objetivos, se ha diseñado una campaña de lanzamiento potente basada en la digitalización y la participación de la población. La campaña tendrá como eslogan: “Bienvenido a la mayor comunidad viajera. Explora y conecta con el mundo desde ¡YA!”

Las fases de la campaña serán las siguientes:

1. Primer contacto con el público objetivo. Se va a generar un anuncio impactante y que deje a las personas con intriga. Se utilizará un vídeo de corta duración distribuido en las redes sociales más utilizadas como YouTube, TikTok e Instagram y se creará un perfil de Instagram que publique el mismo video. Sin contar exactamente en que consiste la aplicación, el contenido del anuncio informará de un nuevo lanzamiento y dará pistas de en qué puede consistir. El anuncio destacará frases llamativas como “Descubre una nueva forma de viajar” y se pedirá al público que anoten la fecha en la que sus personajes digitales favoritos desvelarán el nuevo producto y tendrán una sorpresa que dar.
2. Descripción de Pack&Go en colaboración de *influencers*. Se hará la presentación oficial de la aplicación describiendo todas las funcionalidades de la aplicación y su propuesta de valor. Junto con dos influencers del mundo de los viajes y un influencer general pero con muchos seguidores, se presentará la sorpresa. La sorpresa consiste en tener acceso exclusivo a la app y participar en un juego para ganar un viaje increíble.

Los primeros 100 que se suscriban en el link aportado, podrán descargarse la aplicación y participar en el juego. El juego se hará en una fecha determinada y consistirá en generar en grupos de 1, 2, 3 o 4 personas un itinerario de un viaje o bien ya realizado con anterioridad o completamente nuevo y subirlo al buscador de la app. Una vez terminada esta fase, los concursantes votarán por su favorito. El ganador será galardonado con un viaje para el grupo totalmente gratuito y 2 años del plan premium de Pack&Go para que disfruten de todas las funcionalidades de la app. Además, habrá otro grupo ganador elegido esta vez por los *influencers* colaboradores.

3. Una vez terminado el “concurso”, se hará un anuncio más general y se pondrá pública la descarga de la aplicación. El anuncio explicará de nuevo como funciona la app y terminará con una frase invitando a la descarga como “X personas ya se han unido, ¿y tú, a qué esperas?” “Bienvenido a la mejor comunidad viajera”:

Esta campaña consigue llegar a un número muy amplio de potenciales clientes, a la vez que empieza a enriquecer la base de contenido generado por usuarios dentro de la herramienta.

Campaña fija anual para los más jóvenes de la Generación Z y futuros viajeros. Interrail.

El Pase Interrail es un billete que permite viajar por países europeos utilizando las conexiones ferroviarias. Este billete permite viajar por 33 países diferentes de forma económica. Este pase está disponible para ciudadanos de la Unión Europea y la versión para viajeros no europeos es Eurail. No existe una edad límite para hacer este viaje, pero la suelen hacer jóvenes de entre 18 a 30 años y actualmente es tendencia que los jóvenes españoles lo hagan durante el verano antes de empezar sus años universitarios. (Interrail, s.f.). Este viaje es tan popular que incluso gobierno de España ofrece descuentos a personas de entre 18 y 30 años en el billete de trenes. (Gobierno de España, 2023).

Aprovechando este tipo de viajes, Pack&Go ha decidido hacer una campaña fija todos los veranos dirigida a los jóvenes de último año de bachillerato y primeros 2 años de carrera universitaria. Se ha decidido dirigir la campaña a este público objetivo ya que son el grupo de personas que en sus próximos años van a empezar a viajar y a organizar viajes con sus amigos. Si se consigue que empiecen a utilizar Pack&Go desde sus primeros viajes, se volverán fieles a la marca y la utilizarán para sus futuras organizaciones. Es una táctica diseñada principalmente para captar a un público viajero emergente y fomentar su lealtad a Pack&Go

Pack&Go ofrece un valor incalculable para estos recién graduados. Estos viajes se hacen con grupos de amigos con la intención de conocer Europa al mismo tiempo que conectan con otros turistas y disfrutan de la noche europea. Para comenzar, este público es inexperto en

organización de viajes por lo que con Pack&Go pueden encontrar una solución sencilla para planificar su verano de ensueño basándose en otros de años anteriores. Además, la red social ofrece muchas oportunidades para que conozcan a otras personas en su misma situación, y conecten con ellos para saber dónde salir por las noches o qué actividades son imprescindibles en cada destino. El diario de viaje también es un bonito recuerdo que les sirve para guardar su primer gran viaje con amigos y que sirva de ayuda para las futuras generaciones.

Para que este nicho conozca la aplicación y se sientan motivados a utilizarla, se lanzarán anuncios en las redes sociales más utilizadas como Instagram y TikTok. En esos anuncios, se mostrará a antiguos usuarios de Pack&Go que utilizaron la aplicación para realizar su viaje europeo, esos clientes mostrarán lo sencillo que es utilizar la herramienta y los beneficios que aporta en un viaje de esas magnitudes y características. Para aquellos que se descarguen la aplicación y generen un viaje Interrail, entrarán automáticamente en un sorteo para 4 amigos con pases VIP gratuitos a las mejores discotecas europeas y pases Interrail gratuitos. Habrá 5 grupos ganadores por lo que habrá 20 premiados en total.

Colaboración con creadores de contenido y blogs de viajes.

El 92% de los jóvenes viajeros confían en los *influencers* y aprecian la información digital en mayor medida que los anuncios tradicionales. (Traveler, 2024). Asociarse con este tipo de trabajadores es una opción segura para llegar a la Generación Z y a los Millennials ya que consumen contenido creado por personajes público y confían en su criterio por lo que intuyen que lo que patrocinan es de calidad y servible. Más concretamente, se quiere hacer campañas con *influencers* especializados en viajes como Mikel García o Claudia Mary. Este tipo de influyentes, tienen una audiencia más pequeña pero también más interesada en los viajes y más comprometida. Por otra parte, también se hará colaboraciones con macro-*influencers*, aquellos que tienen más seguidores, aunque su contenido sea más general para poder alcanzar un público más numeroso.

La promoción a través de ellos consistirá en la demostración de lo sencillo y útil que es utilizar Pack&Go para organizar itinerarios, explorar sitios nuevos, conectar con más gente,

guardar toda la información estructuradamente y aprovechar el contenido generado por otros usuarios.

Por otra parte, actualmente hay varios blogs de viajes populares a los cuales los jóvenes recurren para organizar sus viajes según la encuesta de mercado realizada como “Mochileando por el mundo”. La mayoría de estos blogueros, explican sus viajes detalladamente, dando detalles sobre alojamientos, lugares interesantes para visitar y mucho más siempre aportando sus opiniones y dejando recomendaciones. Normalmente, estos viajeros preparan por sí mismos los viajes de forma que si ellos recomiendan Pack&Go, generarían confianza para aquellos que los leen.

Publicidad en redes sociales

Las redes sociales más utilizadas por el público objetivo son Instagram, TikTok y Facebook además de WhatsApp. (Statista, 2024). La inversión en publicidad en redes sociales está alcanzando récords ya que con este canal se consigue llegar a un público mucho más amplio. (Gómez, 2020). Pack&Go también utilizará esta técnica para dar a conocer su producto.

Se va a diseñar la publicidad siguiendo las tendencias y formatos más atractivos actualmente.

- Videos cortos. El formato en tendencia de los anuncios en redes sociales son los vídeos cortos. (The Valley, 2023). La duración dependerá de la ubicación de los mismos dentro de las plataformas y del momento en el que se encuentre la empresa. Al principio, los videos deberán ser más cortos para llamar la atención de posibles usuarios y según la empresa vaya creciendo serán más largos e informativos sobre todos los beneficios de la app. Para la publicidad inicial se eligen vídeos de entre 15 y 45 segundos permitiendo así generar un mayor recuerdo. (Seara, 2024).
- Carrusel de fotos. Este formato adoptado cada vez por más plataformas permite incluir en un mismo anuncio varias imágenes y videos deslizables. (IM Education, 2023). Este tipo de publicidad permite poder mostrar muchas funcionalidades de la aplicación de forma rápida y visual.

Publicidad en canales especializados.

Ya se ha comentado anteriormente la colaboración con viajeros que tienen blogs pero, además de promocionarlo directamente, otra opción es simplemente incluir anuncios en sus blogs de Pack&Go. Esta táctica es interesante ya que va dirigida a un público muy concreto que coincide con el público objetivo de Pack&Go, personas que quieren viajar y se basan en los itinerarios y opiniones de otros.

Por otra parte, se seguirá la misma estrategia, pero con espacios donde los nómadas digitales suelen recurrir cuando planean sus viajes. Aplicaciones y páginas web como Nomad List o Reddit son espacios que frecuentan los trabajadores en remoto que viajan por lo que anunciar ahí nuestra aplicación también sirve para enfocarse en uno de los segmentos de clientes potenciales directamente.

Este marketing de nicho consigue llegar a clientes más relevantes y precisos y así reducir la inversión en marketing consiguiendo una eficacia mayor. Aunque, por el contrario, Pack&Go reduciría su visibilidad al dirigirse a un público objetivo más pequeño y restringido. (Amazon, s.f.).

Campañas de *retargeting* en Google.

Las campañas de *retargeting* consisten en mostrar anuncios publicitarios a las personas que han visitado una página web. Al entrar en un espacio web determinado, se aprovechan las cookies para recopilar información sobre quién ha mostrado interés en esa marca en concreto. Gracias a esa información, se segmentan los usuarios y los anuncios irán dirigidos a ellos específicamente. Esos anuncios aparecen cuando las personas se conectan a otros recursos como buscadores, blogs etc. (ISDI, 2023).

El *retargeting* se basa en fomentar el recuerdo para conseguir la compra final. A todas aquellas personas que hayan visitado al menos una vez la página web de Pack&Go, les aparecerán anuncios personalizados de la aplicación mientras utilicen otras herramientas como Google o páginas web cualesquiera. De esta forma, se consigue que los clientes potenciales tengan en mente la marca durante mucho tiempo y genere interés por ella.

Estos anuncios, incluirán un mensaje como “Haz clic y descarga Pack&Go” de tal forma que los usuarios interesados serán redirigidos a las páginas de descarga de la app.

Métricas para definir el éxito de la publicidad.

Todas las campañas descritas con anterioridad serán continuamente monitoreadas y evaluadas para comprender su eficacia y tomar decisiones sobre ellas. Para ello, se estudiarán distintos KPIs que ayudarán a determinar el éxito de las estrategias.

- **Coste por instalación CPI.** De forma más general, permite medir cuánto se invierte por cada descarga obtenida de la aplicación. Permite saber económicamente cuánto cuesta cada descarga.
- **Usuarios activos.** Es importante conseguir descargas, pero sólo son efectivas si el usuario realmente utiliza la aplicación. Para ello, se medirá también aquellos usuarios que además de haberse instalado la aplicación, hayan realizado alguna actividad dentro de ella, como interactuar en la red social, generar contenido o realizar algún viaje.
- **Coste de adquisición de clientes CAC.** Representa el coste medio en el cual incurre la empresa para adquirir un cliente nuevo incluyendo todos los gastos de marketing, ventas y campañas realizadas para captar clientes. Las campañas de marketing se han elegido específicamente para intentar mantener esta métrica en valores bajos utilizando *influencers* y campañas a través de canales específicos para cada segmento de clientes.
- **Tasa de retorno de usuarios.** Esta métrica está enfocada en las campañas de retargeting. Es la relación entre el número de usuarios que han vuelto a consultar la página web y el número total de usuarios que han sido expuestos a anuncios. Indica si la campaña está logrando el objetivo de atraer a aquellas personas que habían mostrado interés previamente en Pack&Go.
- **Click Through Rate CTR.** Este indicador indica el número de usuarios que han sido expuestos a los anuncios y que han hecho clic en ellos para descargar la aplicación. Con esta métrica, se consigue saber exactamente la efectividad de los anuncios y la

tasa de conversión de los clientes. Permite identificar aquellos anuncios que son más efectivos y atractivos para los usuarios. Cada anuncio tendrá enlace de seguimiento único o parámetros UTM que son códigos que permiten rastrear el origen de cada tráfico de usuario. De esta forma, se podrá saber claramente qué anuncio recibe más interacciones.

- **Tasa de compromiso.** Esta métrica será utilizada especialmente para las campañas que involucren a creadores de contenido. Es importante el alcance de esta publicidad y también la interacción que han tenido las personas con ese contenido. Este parámetro relaciona el número total de interacciones como *likes* o comentarios en relación con el número de seguidores del *influencer*. Cuando más alto sea el compromiso, más propensa es la audiencia en descargarse la app y utilizarla por lo que es un indicador importante.

6.6 MARKETING DIGITAL AVANZADO

6.6.1 GROWTH HACKING

Al ser Pack&Go una startup, el presupuesto es bajo, por eso, se necesita hacer que el negocio crezca con el mínimo gasto invertido. Las técnicas de *growth hacking* permiten conseguir incrementar el volumen de usuarios e ingresos para la aplicación. Incluye estrategias de marketing digital que utilizan formas creativas e innovadoras de retener usuarios. (Golan, 2022).

Pack&Go utilizará el **marketing de recomendación** o *referral marketing* siguiendo la misma dinámica que Uber, Revolut o Airbnb. (Divecta, s.f.). Es una estrategia basada en el “boca a boca” pero incentivando a los clientes a hacerlo. La empresa incentiva a sus actuales clientes a recomendar el producto o servicio que venden a conocidos y cuando estos lo hagan, los primeros reciben una recompensa por ello.

Pack&Go ofrecerá códigos de invitaciones de registro a sus usuarios. Estos, deben pasar el código a amigos, familiares o gente conocida para que se instalen la app y la utilicen. En el momento en el que haya un perfil registrado nuevo asociado a un código de otro usuario y

realice una interacción en la aplicación como planificación de un nuevo viaje o escribir reseñas sobre algún alojamiento, aerolínea o restaurante, el cliente original será recompensado. En este caso la recompensa tendrá dos componentes. Uno de ellos es la posibilidad de tener 3 meses gratuitos de uso del plan premium y el otro serán 10 puntos de gamificación acumulables para luego utilizarlos en descuentos y promociones. Por su parte, el nuevo usuario tendrá de regalo 5 puntos de gamificación.

Se han elegido estos dos premios para, por un lado, intentar que los usuarios prueben las funcionalidades exclusivas y sientan la necesidad de disfrutar de ellas cuando el periodo gratuito haya finalizado, y por otra parte, introducirles los programas de fidelización y gamificación para descubrir sus beneficios.



Figura 25. Flyer Invita a tu amigo.

6.6.2 RECOMENDACIONES PERSONALIZADAS

Dentro de la sección del buscador que ofrece Pack&Go, se incluirá una sección “**Solo para ti**”. En ese apartado, se incluirán recomendaciones personalizadas para cada usuario basadas en sus necesidades, gustos, tendencias y preferencias. Muchas veces, los viajeros se ven ahogados en la sobreinformación y eso les hace perder el tiempo y la toma de decisiones se ralentiza. Según la encuesta de mercado realizada, la **sobreinformación** era la segunda mayor complicación detectada por los viajeros durante su proceso de planificación y organización de sus viajes. (ANEXO II. Resultados Encuesta de Estudio de Mercado). Con las recomendaciones personalizadas, este problema se reduce notablemente.

Para lograrlo, se combinarán técnicas de *machine learning* y algoritmos de recomendación. A través de **filtrados colaborativos**, se agrupa a los usuarios según su comportamiento y permite generar recomendaciones en función de las búsquedas de usuarios similares. Este sistema ya utilizado por grandes empresas como Amazon, permitirán recomendar alojamientos, tipos de viajes o destinos de interés para los viajeros. (IBM, s.f.). Además, para completarlo, se utilizarán **modelos basados en contenido** para tener en cuenta el historial del cliente y poder ofrecer contenido similar con el que ya había interactuado previamente.

6.7 CONTENIDO GENERADO POR USUARIOS

El contenido generado por usuarios es uno de los mayores valores de Pack&Go y por ello hay que enfocar estratégicamente cómo se va a conseguir este contenido. La estrategia principal es diseñar un plan que incentive a los usuarios a participar en la comunidad y aportar contenido que a su vez es lo que aporta y genera valor a la empresa.

Primera fase. Primera base de contenido.

En unas primeras etapas, empezando antes del lanzamiento, se llevarán a cabo **colaboraciones estratégicas** con personas o empresas del mercado del turismo que sean capaces de crear una base inicial de datos variada y confiable. Para ello, se elige a blogueros

de viajes, agencias de viajes e *influencers* que basen su contenido de redes sociales en sus viajes para colaborar. Deberán incluir itinerarios completos de viajes, reseñas, recomendaciones, tips y experiencias personales. Se debe estructurar el contenido inicial para asegurar la diversidad y la relevancia del mismo para los distintos segmentos de clientes.

Se ofrecerán recompensas económicas e incentivos como la exposición en la plataforma de los autores del contenido como incentivos para aumentar la colaboración.

Segunda fase. Incentivar el UGC.

En el momento en el que la aplicación tenga muchos usuarios, serán los propios participantes los que generen el contenido y alimenten la aplicación. Para ello, se ha de incentivar su participación y aumentarla lo máximo posible. Para ello, se utilizarán distintas tácticas.

Aprovechando el **programa de gamificación**, muchos de los retos y puntos irán enfocados en la realización de acciones relativas a la generación de contenido como publicar itinerarios, comentar en las publicaciones de otros viajeros, participar en la red social, responder preguntas e inquietudes de otras personas... Además, se establecerán **retos y desafíos** mensuales, trimestrales y anuales que ofrecerán **recompensas exclusivas a los vencedores**. Habrá concursos para el mejor itinerario asiático de verano, el mejor viaje relación calidad precio, la escapada de fin de semana mejor valorada... Para además fomentar la creación de contenido colaborativamente (otra de las grandes funcionalidades de Pack&Go), algunos retos irán enfocados en esto como ganar 5 puntos de gamificación por cada 3 viajes organizados de forma conjunta.

Tercera fase. Valor agregado al contenido generado por usuarios.

Se crearán programas de **embajadores** y un espacio de **usuarios destacados** dentro de la red social. Se identificarán a los usuarios más activos y que mejores feedback hayan recibido de sus publicaciones y se les otorgará una mención especial pudiendo llegar a ser “Embajador de Pack&Go”. Estos personajes tendrán canales de comunicación específicos donde podrán subir sus recomendaciones y experiencias personales, además de poder

promocionar contenido publicitario. Por último, se anunciarán los usuarios que más aporten a la comunidad en las *newsletters* para darles visibilidad y serán recompensados con ventajas exclusivas para disfrutar de Pack&Go y del mundo.

6.8 ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE CLIENTES

Una estrategia importante de Pack&Go necesaria para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, es la fidelización y retención de clientes. La **tasa de abandono** o *churn rate*, mide los usuarios que dejar de utilizar la aplicación de Pack&Go.

En el contexto de aplicaciones móviles, monitorear esta medida es crucial ya que una tasa elevada de abandono puede significar experiencias de usuario negativas, preferencias antes otras alternativas existentes en el mercado y falta de fidelización. Adicionalmente, para Pack&Go, cuya propuesta de valor se apoya en la creación de una comunidad enorme de viajeros activos y comprometidos con el resto, es importante mantener esta tasa lo menos elevada posible. Para conseguirlo, se propone una estrategia enfocada en la **retención** de los usuarios con el uso de distintas herramientas que lo hagan posible.

- **Notificaciones inteligentes.** Utilizando la innovación, la aplicación mandará notificaciones de manera inteligente y no intrusiva con distintos fines. Para aquellos que lleven mucho tiempo sin conectarse a la plataforma, se mandarán notificaciones con contenido atractivo según los datos que se tengan del usuario, sus tendencias y sus deseos. Además, también se activarán notificaciones por geolocalización, de tal forma que se envíen eventos o consejos de viaje cuando los viajeros se encuentren en lugares determinados. Esto aporta una experiencia de viaje mejor y contenta a los clientes. Se utilizará *machine learning* para anticiparse a necesidades e intereses ajustando de esta forma el contenido y momento de las notificaciones estudiando cuáles son las horas óptimas en las que hay más probabilidad que el usuario pueda revisarlas.
- **Atención al cliente.** Se trabajará en una atención al cliente excelente, con respuestas rápidas y proactivas además de asistencia en viaje 24 horas para aquellos que paguen

el *premium*. Adicionalmente, se mandarán encuestas de satisfacción de manera periódica para poder así detectar las áreas de mejora y poder identificar y evitar pérdidas de usuarios y sus motivos.

- **Mejoras continuas en la plataforma.** Se implementarán actualizaciones y mejoras tanto en funcionalidades como la interacción del usuario con la app y su diseño.
- **Programas de fidelización y gamificación.** Todos los usuarios podrán participar en el programa de gamificación a través del cual pueden ganar puntos que podrán canjear por descuentos en futuras reservas de viajes o en descuentos para el plan *premium*. Con el objetivo de motivar a los usuarios a formar parte de la comunidad viajera, se entregarán puntos por completar distintos retos como, interactuar en las publicaciones de otros viajeros un número de veces determinado, publicar sus planificaciones, número de viajes realizados... También, los clientes que paguen las versiones no gratuitas, podrán disfrutar de un plan de fidelización más completo, con más ventajas como descuentos, promociones especiales y contenido único.

6.9 PLAN DE VENTAS

Pack&Go será una app global que forme una comunidad de viajeros de todos los países. De todas formas, para los cinco primeros ejercicios, se centrará en el **mercado europeo**. Esta decisión ha sido impulsada con el objetivo de controlar la expansión y perfeccionar el producto antes de lanzarlo globalmente.

En el análisis de ventas, se ha diseñado considerando varios aspectos importantes. Se ha dividido entre los 3 principales segmentos de clientes potenciales (Generación Z y Millennials, viajeros solitarios y nómadas digitales) además de analizar más cuidadosamente a los más jóvenes que comienzan su época de viajar con amigos o solos. Este último grupo descrito hace referencia a los recién graduados de colegios que realizan viajes Interrail y que Pack&Go quiere captar todos los años porque los ve como una oportunidad para captar nuevos clientes que puedan permanecer en la comunidad a largo plazo.

El plan de ventas que se describe en esta sección es un **plan de descargas**. Para cada sector de usuarios, se han establecido cifras sobre nuevas descargas de la aplicación, desinstalaciones anuales y se realiza una distinción entre usuarios activos e inactivos. Esta última diferenciación es esencial ya que los usuarios activos generarán más ingresos que los no activos. Posteriormente, en el análisis económico y financiero, se describirá los distintos ingresos que generan los usuarios.

6.9.1 VIAJEROS DE INTERRAIL

Anualmente, parte de las descargas vendrán de aquellos jóvenes europeos que hagan Interrail. Este es un momento crucial donde se pueden conseguir nuevos usuarios ya que son personas que empiezan a viajar con sus amigos y a organizarse de manera independiente sus viajes. Interrail seguramente será el primero de muchos que hagan posteriormente y por lo que este grupo dentro de la Gen Z es muy potencial y generará descargas. Por este motivo, este segmento de potenciales clientes se estudia más detalladamente.

Se determina la cantidad de **tickets Interrail vendidos** con datos reales e hipótesis para los siguientes 5 años.

- Primero, se ha estudiado el número de jóvenes que compran pases de Interrail anualmente. En 2022, fueron 600.000 los *tickets* vendidos a nivel Europa y según la página oficial de Interrail, en 2024 se vendieron un 25% más respecto a 2022. (McCarthy, 2023 ; Interrail, 2024).
- En España, en 2022 se vendieron un total de 17600 pases y para saber los vendidos en 2024 se aplica la hipótesis de que el crecimiento español es el mismo porcentaje que el europeo.
- Para calcular la proyección a 5 años, se establece un crecimiento estable del 10%.

Tickets Interrail vendidos

			Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2022	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Europa	600.000	750.000	825.000	907.500	998.250	1.098.075	1.207.883
España	17.600	22.000	24.200	26.620	29.282	32.210	35.431
Incremento de compras		25%	10%	10%	10%	10%	10%

Tabla 6. Tickets Interrail vendidos.

De estos tickets vendidos se establece el **número de nuevos usuarios** que puede tener Pack&Go. Para determinar este valor, se distingue entre viajeros españoles y el resto de Europa.

- Debido a que las campañas anuales de marketing para Interrail están orientadas a estudiantes españoles, se espera que la proporción de españoles que descarguen la app sea mayor que la de los europeos.
- Para **España**, se espera que el **3%** de los que van a realizar el viaje utilicen Pack&Go durante los dos primeros ejercicios motivados por el pase de transporte y el pase a las discotecas gratuito además de lo atractivo de Pack&Go. A partir del tercer ejercicio, se espera una subida al **5%** ya que la app será más popular y conocida.
- Para el resto de **Europa**, se establece un porcentaje del **1%** para los dos primeros años y un **2%** para los siguientes tres.

Viajeros de Interrail usuarios de Pack&Go

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Europa (excluyendo España)	5.824	7.280	16.016	17.618	19.379
% respecto a las ventas	1%	1%	2%	2%	2%
España	726	799	1.464	1.611	1.772
% respecto a las ventas	3%	3%	5%	5%	5%

Tabla 7. Viajeros de Interrail usuarios de Pack&Go.

Tras hacer una predicción de las nuevas descargas, se ha de tener en cuenta que parte de los usuarios con instalaciones anteriores se **desinstalarán** la aplicación por falta de utilidad. Según un estudio de AppsFlyer (s.f.), después de un año, entre un 50% y 60% de los usuarios eliminarían Pack&Go de sus teléfonos móviles.

- Para el **primer año**, se estima que un **20%** de los usuarios eliminarán la app después de haberla utilizado para su viaje Interrail, en ese mismo año.
- Para el **resto de los ejercicios**, se establece un **60%** como porcentaje de desinstalación de los usuarios de años anteriores y se mantiene un **20%** para las nuevas instalaciones de ese mismo ejercicio.

Por último, es importante establecer una diferencia entre los **usuarios activos e inactivos** ya que no aportarán los mismos beneficios a la empresa. Estudios realizados por Adjust (2023) establecen un porcentaje de actividad de entre 25% y 35%. Basado en estos datos, se establece una **inactividad del 70%**.

Usuarios de Pack&Go debido a descargas por Interrail

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Antiguos usuarios		5.240	8.559	17.408	22.346
Nuevas descargas	6.550	8.079	17.480	19.228	21.151
% desinstalaciones antiguos usuarios		60%	60%	60%	60%
% desinstalaciones nuevos usuarios	20%	20%	20%	20%	20%
Desinstalaciones	1.310	4.760	8.631	14.290	17.638
Usuarios totales	5.240	8.559	17.408	22.346	25.859
% actividad	30%	30%	30%	30%	30%
Usuarios activos	1.572	2.568	5.222	6.704	7.758
Usuarios inactivos	3.668	5.991	12.185	15.642	18.101

Tabla 8. Usuarios de Pack&Go por descargas por Interrail.

6.9.2 NÓMADAS DIGITALES

Los nómadas digitales están creciendo año a año. Para estimar las descargas de este segmento de clientes potenciales, se ha investigado el tamaño del mismo para poder tomar decisiones objetivas. A nivel mundial, 35 millones de personas consideran tener este estilo de vida. (Project Untethered, 2023). Además, de todos ellos, el 27% son europeos. (Metcalf, 2024). El ritmo de crecimiento de esta población se utiliza para determinar también el de nuevas instalaciones. Se estima que, en 2060, esta población alcance mundialmente 60 millones de integrantes. (Keller, 2024). Asumiendo que el mercado después de su explosivo

crecimiento empiece a madurar y que el crecimiento sea lineal, se espera una subida del 1,4% anualmente.

Se ha determinado que sea entre un **5-10% sobre el incremento del sector** el porcentaje de nómadas digitales que instalarán la aplicación. Se ha decidido de esta forma ya que los que quieren adoptar esta forma de vida son los más propensos a descargarse la app ya que necesitan información y contactar con otras personas mientras que los que ya llevan varios años moviéndose por el mundo quizás tengan herramientas para poder hacerlo.

Población de nómadas digitales y usuarios de Pack&Go

		Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Población mundial	35.000.000					
Nómadas digitales europeos	9.450.000	9.582.300	9.716.452	9.852.483	9.990.417	10.130.283
Incremento del sector europeo (%)		1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
Incremento del sector europeo (%)		132.300	134.152	136.030	137.935	139.866
% de descargas sobre el incremento		5%	5%	10%	10%	10%
Descargas sobre el incremento		6.615	6.708	13.603	13.793	13.987

Tabla 9. Población de nómadas digitales y usuarios de Pack&Go.

Para poder saber qué cuántos clientes tienen descargada la aplicación y son activos por cada ejercicio, se utilizan distintos porcentajes comparado con las descargas por parte de los que realizar viaje Interrail.

- **20% y 50% de porcentaje de desinstalación.** Ya que este nicho es más fiel y más propenso a necesitar utilizar la aplicación a largo plazo, la tasa de desinstalación es menor que el 50% que en el caso anterior. Para los usuarios que descarguen la app, se estima que el **20%** se la desinstalará el **mismo año**. Para los clientes con **antigüedad de más de un año**, se establece una tasa del **50%**.
- **50-60% de usuarios activos.** Por la misma razón, se estima superior la fracción de usuarios activos. Los dos primeros años se supone que la mitad de los usuarios serán activos y, para los años siguientes la cifra aumentará un 10% debido a que la aplicación resultará más útil cuando la comunidad de nómadas vaya creciendo.

Usuarios de Pack&Go - Nómadas digitales

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Antiguos usuarios		5.292	8.012	14.888	18.479
Nuevas descargas	6.615	6.708	13.603	13.793	13.987
% desinstalaciones antiguos usuarios		50%	50%	50%	50%
% desinstalaciones nuevos usuarios	20%	20%	20%	20%	20%
Desinstalaciones	1.323	3.988	6.727	10.203	12.037
Usuarios totales	5.292	8.012	14.888	18.479	20.429
% actividad	50%	50%	60%	60%	60%
Usuarios activos	2.646	4.006	8.933	11.087	12.257
Usuarios inactivos	2.646	4.006	5.955	7.392	8.172

Tabla 10. Usuarios de Pack&Go – Nómadas digitales.

6.9.3 VIAJEROS SOLITARIOS

En Europa, hay aproximadamente 752.600.000 habitantes. (Countrymeters, 2024). El turismo global ha experimentado una pronunciada recuperación desde la caída del sector en 2020 y en 2024. El 62% de los habitantes de Europa realizaron algún viaje. (Izcovich, 2024). De todos ellos, el **17%** lo hicieron de **manera independiente**. (Hosteltur, 2024). Esta manera de descubrir mundo está en aumento siendo casa vez más popular. De hecho, se espera que el mercado de los viajeros solitarios tenga un crecimiento anual compuesto (**CAGR**) **del 9,1%** a nivel global entre 2023 y 2030. (Gannon, 2024). Para el plan de ventas de Pack&Go, se hace la hipótesis de que este aumento será el mismo para Europa.

Además, de todos los viajeros, el 47% lo hicieron fuera de sus países. Se ha utilizado este dato para acotar los clientes potenciales ya que se hace la hipótesis de que aquellos que realizan viajes internaciones necesitarán en mayor medida una aplicación como Pack&Go.

Partiendo de las cifras de viajeros solitarios europeos que viajen al extranjero, se ha determinado que el **0,5%** de ellos se **descargarán** la aplicación anualmente.

Población de viajeros solitarios y usuarios de Pack&Go

		Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Población Europa	752.600.000					
% de europeos que viajaron	62%					
Viajeros europeos	466.612.000					
% de viajeros europeos solitarios	17%					
% de crecimiento de los viajeros solitarios		9,1%	9,1%	9,1%	9,1%	9,1%
Viajeros solitarios europeos	79.324.040	86.542.528	94.417.898	103.009.926	112.383.830	122.610.758
% viajes no domésticos		47,0%	47,0%	47,0%	47,0%	47,0%
Viajeros internacionales solitarios europeos		40.674.988	44.376.412	48.414.665	52.820.400	57.627.056

Tabla 11. Población de viajeros solitarios y usuarios de Pack&Go.

La tasa de **desinstalación** no variará a lo largo de los años. Para los nuevos usuarios se utilizará el mismo porcentaje que en todos los casos anteriores, un 20%. Y para aquellos clientes que eliminen su app de Pack&Go después del primer año, se aplica una tasa del 50%. Por otra parte, la tasa de **actividad** variará según el ejercicio. Para los tres primeros años, será del 25% y para el resto un 30%.

Usuarios de Pack&Go - Viajeros Solitarios

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Antiguos usuarios		5.000	5.250	6.300	7.875
% crecimiento de descarga		5%	20%	25%	25%
Nuevas descargas	5.000	5.250	6.300	7.875	9.844
% desinstalaciones antiguos usuarios		20%	20%	20%	20%
% desinstalaciones nuevos usuarios	20%	60%	60%	60%	60%
Desinstalaciones	1.600	6.640	7.224	8.224	9.776
Usuarios totales	6.400	9.760	10.416	11.642	13.601
% actividad	30%	30%	30%	30%	30%
Usuarios activos	1.920	2.928	3.125	3.493	4.080
Usuarios inactivos	4.480	6.832	7.291	8.150	9.521

Tabla 12. Usuarios de Pack&Go – Viajeros Solitarios.

6.9.4 GEN Z Y MILLENNIALS

El segmento de clientes potenciales más amplio son los jóvenes pertenecientes a la Generación Z y los Millennials. Las dos generaciones de interés juntas abarcaban aproximadamente el 35% de la totalidad de la población en 2022. (Statista, 2023). Además, estas personas son las que mayor interés tienen en viajar, siendo un 74% los que afirmar

querer hacerlo en los próximos años. El mercado potencial es enorme, aunque por ser el grupo más general y con necesidades menos específicas (comparado con los viajeros solitarios o los nómadas digitales), se supone un porcentaje de descargas para el primer año establecido en **0,3%** de los que tienen intención de realizar algún viaje. En los años posteriores se establece un **crecimiento de las nuevas descargas** que aumenta a lo largo del tiempo variando entre el 5% en el segundo año hasta el 25% de crecimiento para el quinto.

En cuanto a las desinstalaciones, como en los casos anteriores, se define un ratio del **20%** para los nuevos usuarios y para el resto una tasa del **70%**. La tasa ha aumentado respecto a los segmentos anteriores debido a que tienden a cambiar más rápidamente de app si no encuentran el valor buscado. Por el contrario, los viajeros solitarios o nómadas digitales al necesitar utilizar la app con más frecuencia y sentir que sus necesidades están cubiertas, se vuelven más fieles ya que el coste de cambio de plataforma es mayor para estas personas.

Por último, para aproximar los usuarios activos, se fija una **tasa de actividad de 20-25%**. Es la cifra más baja entre el resto de los segmentos ya que son personas que viajan pero que o no lo hacen tan frecuentemente, o no para todos sus viajes necesitan Pack&Go.

Usuarios de Pack&Go - Gen Z y Millennials

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Antiguos usuarios		467.816	631.552	729.793	867.331
% crecimiento de descarga		5%	10%	20%	25%
Nuevas descargas	584.770	614.009	675.410	810.491	1.013.114
% desinstalaciones antiguos usuarios		70%	70%	70%	70%
% desinstalaciones nuevos usuarios	20%	20%	20%	20%	20%
Desinstalaciones	116.954	450.273	577.168	672.954	809.755
Usuarios totales	467.816	631.552	729.793	867.331	1.070.691
% actividad	20%	20%	25%	25%	25%
Usuarios activos	93.563	126.310	182.448	216.833	267.673
Usuarios inactivos	374.253	505.241	547.345	650.498	803.018

Tabla 13. Usuarios de Pack&Go – Generación Z y Millennials.

6.9.5 DESCARGAS AGREGADAS

La siguiente tabla, muestra el resumen de todos las descargas, desinstalaciones y división entre usuarios activos y no activos a lo largo de los años para la situación realista.

Usuarios de Pack&Go - Resumen agregado

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Antiguos usuarios		641.048	906.978	1.085.176	1.280.981
Nuevas descargas	801.310	850.677	948.566	1.107.615	1.336.387
Desinstalaciones	160.262	584.747	770.369	911.810	1.083.468
Usuarios totales	641.048	906.978	1.085.176	1.280.981	1.533.899
Usuarios activos	138.456	197.598	277.375	346.471	412.764
Usuarios inactivos	502.592	709.380	807.800	934.509	1.121.135

Tabla 14. Usuarios de Pack&Go escenario realista.

Siguiendo la misma estructura que anteriormente, se han descrito también los casos pesimista y optimista y los resultados obtenidos son los siguientes.

Usuarios de Pack&Go - Resumen agregado Pesimista

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Antiguos usuarios		638.622	906.008	1.081.350	1.252.305
Nuevas descargas	798.277	850.677	944.269	1.073.684	1.255.338
Desinstalaciones	159.655	583.291	768.927	902.729	1.047.352
Usuarios totales	638.622	906.008	1.081.350	1.252.305	1.460.291
Usuarios activos	106.202	152.786	222.839	277.639	372.461
Usuarios inactivos	532.419	753.221	858.511	974.667	1.087.830

Tabla 15. Usuarios de Pack&Go escenario pesimista.

Usuarios de Pack&Go - Resumen agregado Optimista

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Antiguos usuarios		641.048	909.890	1.110.901	1.318.287
Nuevas descargas	801.310	854.317	979.266	1.144.456	1.387.637
Desinstalaciones	160.262	585.475	778.256	937.070	1.119.786
Usuarios totales	641.048	909.890	1.110.901	1.318.287	1.586.138
Usuarios activos	138.456	230.450	315.106	373.905	470.280
Usuarios inactivos	502.592	679.441	795.795	944.382	1.115.858

Tabla 16. Usuarios de Pack&Go escenario optimista.

Capítulo 7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este capítulo, se realiza un análisis cuantitativo financiero que es imprescindible para comprender la viabilidad económica del negocio y su sostenibilidad en el futuro. Primero, se presenta un desglose exhaustivo de las distintas fuentes de ingresos y gastos en los que incurre Pack&Go. Después, se presentan tres estados financieros: la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y el flujo de caja.

7.1 INGRESOS Y GASTOS

7.1.1 INGRESOS

Los ingresos de Pack&Go provienen de diferentes fuentes y están basados en el plan de ventas y descargas recogido en el apartado 6.9. En esta sección, se estudiarán las hipótesis realizadas y los datos utilizados para obtener los ingresos del escenario realista de los distintos orígenes, que son:

- Modelo *freemium*.
 - Publicidad en la aplicación.
 - Venta de datos anónimos.
 - Comisiones por reservas.

Ingresos por suscripción al plan premium.

Siguiendo la estructura del plan de ventas, se ha establecido por cada segmento de clientes (Interrail, nómadas digitales, viajeros solitarios, Generación Z y Millennials) el porcentaje de usuarios que pagarán por los planes *premium* que ofrece Pack&Go. Para ello, se han tenido en cuenta una serie de hipótesis.

- Todos los usuarios inactivos tendrán el plan básico gratuito.

- La mayoría de los usuarios activos prefieren el plan gratuito. El porcentaje de estos usuarios se sitúa entre el 85% y el 99%.
- Los viajeros solitarios y los nómadas digitales son los segmentos que más comprarán los planes avanzados mensual y anualmente. Esto se debe a que son los nichos que más se benefician de la aplicación para sus viajes y en el caso de los nómadas digitales, para su día a día.
- Durante los primeros ejercicios, se realiza la hipótesis de que el plan mensual será más popular que el anual debido a que los usuarios prefieren probar primero el servicio, aunque el coste sea más elevado. Posteriormente, cuando deciden que les gusta y se ven atraídos por sus funcionalidades adicionales, proceden a suscribirse al plan anual que es más económico. Por lo tanto, las suscripciones mensuales aumentarán durante los primeros ejercicios y luego decrecerán a favor de las anuales.

La tabla que se muestra a continuación resume el número de usuarios suscritos a cada plan por ejercicio, y los ingresos que estas suscripciones suponen a Pack&Go. En el ANEXO IV. Suscripciones a los Planes Premium por Sector de Cliente se incluye un análisis detallado de los distintos planes dividido por segmentos de clientes.

Ingresos Modelo Freemium

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Usuarios con plan Básico	639.151	904.195	1.077.298	1.264.354	1.513.694
Usuarios con plan Premium Mensual	1.464	2.056	4.747	8.203	5.869
Usuarios con plan Premium Anual	433	727	3.131	8.424	14.337
Ingresos por plan premium Mensual (€)	105.228	147.793	341.179	589.604	421.842
Ingresos por plan premium Anual (€)	25.988	43.628	187.833	505.377	860.049
Ingresos por Plan Premium (€)	131.216	191.421	529.012	1.094.981	1.281.890

Tabla 17. Ingresos modelo freemium.

Ingresos por publicidad en la aplicación.

Utilizar publicidad dentro de las aplicaciones es una de las formas más usuales de monetizar una app. Estos ingresos se miden por el CPM que es el coste por mil impresiones de cada

anuncio. El CPM varía en función de la región y el tipo de anuncio que se publicite. En Pack&Go aparecerán dos tipos de anuncios:

- Anuncios de tipo banner. Son cortos, pequeños y menos intrusivos por lo que un 80% de la publicidad será de este tipo. (Narváez & Revilla, 2020).
- Anuncios intersticiales. Ocupan la página completa y aparecen al cambiar de pantalla dentro de la app. (Narváez & Revilla, 2020). Este tipo de publicidad, como es más intrusiva solo se utilizará en el 20% de los casos.

El CPM de los anuncios varía en función del tipo y la región por lo que se han datos de distintos países europeos para obtener un CMP ponderado que será el utilizado para poder estimar los ingresos por publicidad.

	CPM Banner	CPM Interstitial	% Anuncios Banners	% Anuncios Intersticiales	CPM ponderado
UK	0,34	7,44	80%	20%	1,76
Francia	0,25	3,86	80%	20%	0,97
Alemania	0,14	5,87	80%	20%	1,29
CPM medio ponderado					1,34 €/1000 impresiones

Tabla 18. CPM medio ponderado. Fuente: Syndicode.

En el caso de Pack&Go, solo los usuarios que utilicen el plan gratuito son expuestos a publicidad y de ellos, se ha estimado que cada persona produce 200 impresiones anualmente. Con esos datos, y el CPM medio, se obtienen los siguientes ingresos debido a esta fuente.

Ingresos Publicidad					
	Ejercicio 1 2025	Ejercicio 2 2026	Ejercicio 3 2027	Ejercicio 4 2028	Ejercicio 5 2029
Usuarios activos con plan básico	136.559	194.815	269.498	329.844	392.559
CPM (€)	1,34	1,34	1,34	1,34	1,34
Impresiones anuales por usuario	200	200	200	200	200
Ingresos por Publicidad (€)	36.580	52.184	72.189	88.354	105.153

Tabla 19. Ingresos publicidad.

Ingresos por la venta de datos ética y anónima.

Debido a la interacción de los usuarios con la plataforma y los perfiles creados, Pack&Go tiene muchos datos sobre sus usuarios de los cuales puede obtener beneficio económico. De los perfiles de los clientes, obtiene datos básicos como la edad, nombre, género, nacionalidad, aficiones, gustos, etc y además por la forma en la que se mueven por la app, las búsquedas que realizan y sus propios itinerarios, se pueden conseguir datos sobre las tendencias en el sector turismo, además de otros datos cómo cuánto se gastan los viajeros en sus viajes, a qué destinos tienen en mente ir... Todos estos datos, en especial de manera agregada, suponen un gran valor para empresas de estudios de mercado, o para el gobierno, para aerolíneas u hoteles.

Pack&Go únicamente utilizará datos de los usuarios suscritos al plan básico de forma agregada, anónima y asegurando que se cumplen todas las normativas de protección de datos. El precio por persona de los datos básicos es más económico por lo que no se ingresará mucho por ellos, en cambio, otros datos personales y de comportamiento, al ser más difíciles de conseguir generan mayores ingresos económicos. (Financial Times, 2021).

Ingresos Venta de Datos Anónimos

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Usuarios activos con plan básico	136.559	194.815	269.498	329.844	392.559
PP por datos básicos	0,0005	0,0005	0,0005	0,0005	0,0005
PP por datos personales y de comportamiento	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Ingresos por Venta de Datos Anónimos (€)	68.348	97.505	134.884	165.087	196.476

Tabla 20. Ingresos venta de datos anónimos.

Ingresos por comisiones.

La última fuente de ingresos se refiere a las comisiones por las reservas realizadas a través de Pack&Go. Parte del valor añadido de la aplicación Pack&Go es la posibilidad de realizar reservas desde la app. Para ello, se necesita una gran red de proveedores de hoteles, aerolíneas, empresas de actividades y muchos más. Durante los primeros años, mientras se

genera esa red de proveedores, Pack&Go trabajará con Booking.com y con GetYourGuide como proveedores para hacer todas las reservas que los viajeros necesiten. Estas dos empresas permiten que empresas como Pack&Go puedan incluir la utilización de estas a través de APIs si se realizan pagos comisiones. (Booking Partner Hub, 2024), (GetYourGuide, 2024). Con estos socios, las comisiones recibidas por cada reserva son más bajas de lo que podrían ser directamente con los proveedores, aunque para los primeros años sirven como intermediarios fiables para que los usuarios realicen sus compras y reservas.

Se asumen los datos de Booking.com para todas las reservas de los clientes. Pack&Go ingresará el 25% del 15% de cada reserva realizada desde la aplicación. Booking.com por cada reserva obtiene un beneficio del 15% y ofrece a sus clientes que utilicen su herramienta el 15% de ese beneficio que ellos tienen de cada pago. (TravelerWP, s.f.). Además, se hace la hipótesis del porcentaje de usuarios activos que realmente realizar reservas a través de la app. Para los primeros ejercicios, se determina que ante la falta de conocimiento y fiabilidad, la mayoría de los viajeros deciden utilizar Pack&Go para organizar y preparar sus viajes, pero prefieren realizar las compras desde las plataformas a las que están acostumbrados. Ese porcentaje irá aumentando según pasen los años.

Por último, se determina cuánto gasta cada persona en un viaje. En 2022, el gasto medio por persona en cada viaje fue 441€ por lo que se ha establecido un gasto de 500€ por persona asumiendo que desde 2022 han subido los precios.

Ingresos Comisiones

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Usuarios activos	138.456	197.598	277.375	346.471	412.764
% de conversión en reservas	0,5%	0,5%	1,0%	2,0%	2,0%
Gasto en viajes (€)	500	500	500	500	500
% comisión	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%
Ingresos por Comisiones (€)	12.980	18.525	52.008	129.927	154.786

Tabla 21. Ingresos comisiones de reservas.

Resumen ingresos en escenario realista.

La tabla que se presenta incluye el agregado de todas las ventas. La fuente de ingresos más importante es el plan de suscripciones a los planes *premium*. Por otra parte, los ingresos debido a publicidad van perdiendo protagonismo debido a que se espera que más usuarios dejen el plan gratuito por los beneficios que ofrecen los de pago. Además, se espera que a medida que la app se considere más fiable, los usuarios realizarán más reservas a través de ella por lo que los ingresos por comisiones aumentarán. Por último, la venta de datos anónimos supone una importante fuente de ingresos ya que, en el mundo actual, estos datos tienen un valor muy alto en el mercado.

Ingresos Totales - Escenario Realista

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos Plan Freemium	131.216	191.421	529.012	1.094.981	1.281.890
Ingresos Publicidad	36.598	52.210	72.225	88.398	105.206
Ingresos Venta de Datos	68.348	97.505	134.884	165.087	196.476
Ingresos Comisiones	12.980	18.525	52.008	129.927	154.786
Ingresos Totales (€)	249.142	359.661	788.129	1.478.393	1.738.358

Tabla 22. Ingresos totales escenario realista.

7.1.2 INGRESOS COMPARATIVA ESCENARIOS

Todos los ingresos mostrados anteriormente hacen referencia al escenario realista. En esta sección, se mostrará el escenario pesimista y el optimista. Como se ha comentado anteriormente, los ingresos dependen del número de usuarios que tengan descargado la app y la diferencia entre los usuarios activos y no activos. El plan de descargas de todos los escenarios se mostró en el apartado 6.9 Plan de Ventas por lo que en esta sección solo se muestra su impacto directamente en los ingresos.

Además, no únicamente depende de los usuarios activos e inactivos, sino también de cuántos de ellos deciden comprar el plan premium mensual y anual, la posibilidad de obtener diferentes beneficios por publicidad en función del CPM, el número de transacciones de

reservas que se realicen a través de la aplicación y la posibilidad de un cambio en la normativa respecto a la venta de datos anónimos y el valor de los mismos.

A continuación, se presentan los resultados para los escenarios pesimista y optimista y una comparación entre los tres casos.

Ingresos Totales - Escenario Pesimista

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos Plan Freemium	103.152	151.446	419.147	818.974	1.145.911
Ingresos Publicidad	28.062	40.356	58.048	71.051	94.977
Ingresos Venta de Datos	52.407	75.366	86.748	106.179	141.935
Ingresos Comisiones	9.956	14.324	20.891	78.086	139.673
Ingresos Totales (€)	193.578	281.491	584.834	1.074.289	1.522.496

Tabla 23. Ingresos totales escenario pesimista.

Ingresos Totales - Escenario Optimista

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos Plan Freemium	131.216	216.091	600.929	1.167.150	1.459.896
Ingresos Publicidad	36.598	60.922	82.048	95.457	119.869
Ingresos Venta de Datos	68.348	113.775	153.229	178.270	223.859
Ingresos Comisiones	15.576	25.926	70.899	168.257	211.626
Ingresos Totales (€)	251.738	416.714	907.105	1.609.133	2.015.249

Tabla 24. Ingresos totales escenario optimista.

La siguiente tabla muestra conjuntamente el resultado global de los ingresos en los tres escenarios.

Ingresos Totales - Comparativa

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Escenario Pesimista	193.578	281.491	584.834	1.074.289	1.522.496
Escenario Realista	249.142	359.661	788.129	1.478.393	1.738.358
Escenario Optimista	251.738	416.714	907.105	1.609.133	2.015.249

Tabla 25. Comparativa ingresos totales según el escenario.

7.1.3 GASTOS

Los gastos establecidos se han dividido entre costes de ventas y costes fijos siendo más elevados estos últimos. La siguiente tabla muestra el **coste de ventas** a lo largo de los años.

COSTES DE VENTAS

	2025	2026	2027	2028	2029
Almacenamiento en Google Cloud	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000
App Store y Google Play Store	19.794	28.803	158.704	328.494	384.567
APIs	1.200	1.200	2.400	2.400	2.400
Procesamiento de pagos	1.053	1.497	4.176	10.409	12.398
Asesoría legal para cumplimiento de GDPR	100	100	100	100	100
TOTAL	23.148	32.600	167.379	343.403	401.465

Tabla 26. Coste de ventas.

Se incluyen los gastos de **almacenamiento** y hosting de la app, siendo menores los primeros años y mayores a partir del tercer ejercicio ya que la escalabilidad de la aplicación hace que contenga mucha más información y se requiera más espacio en la nube para albergar todos los datos. (Google Cloud, s.f.). Para poder distribuir Pack&Go, se utiliza **App Store y Google Play Store** y su uso supone el pago de comisiones. La tienda de aplicaciones de Apple, exige pertenecer al programa de desarrolladores de Apple que cuesta 90€ anuales. (Apple, 2024). Por su parte, Google exige el pago de 22€ al registrarte como desarrollador para poder subir apps a su tienda, aunque este pago se realiza una única vez. (Google Help, 2024). Además, ambas plataformas cobran comisiones por las compras que se hagan dentro de la app, por las suscripciones que cuesten dinero, y por impuestos a los servicios digitales. (Cinco Días, 2021). (Business Insider, 2023). Dentro de la app, también existen **APIs** que son necesarias para conectar distintas aplicaciones y tienen un coste anual. Dentro de Pack&Go, los usuarios pueden realizar pagos al reservar billetes de vuelos, por ejemplo. Los socios que permiten los **procesamientos de pagos** cobran una comisión de 3% del pago y 30 céntimos fijos por cada transacción. (Merchant Maverick, 2023). Para el cálculo de este coste, se ha supuesto que cada persona que ha realizado compras, ha realizado 5 transacciones diferentes. Por último, se debe pagar a un tercero que asegure el cumplimiento de las normativas de protección de datos y especialmente la **GDPR**. Esa **asesoría legal** se

contratará a Software LOPD, la marca número uno en protección de datos por 100€ anuales. (Software LOPD, s.f.).

Por otra parte, los **costes fijos** se sitúan en valores de entre 400.000€ y 500.000€ distribuidos entre distintos conceptos.

COSTES FIJOS					
	2025	2026	2027	2028	2029
Servicios legales	5.150	5.150	5.150	5.150	5.150
Servicios de empresa de software	50.000	50.000	30.000	25.000	25.000
Softwares y herramientas	6.319	6.319	6.319	6.319	6.319
Servicios de ciberseguridad	10.000	10.000	15.000	15.000	15.000
Oficina	12.000	12.000	24.000	24.000	24.000
Gastos de personal	166.000	166.000	359.000	359.000	359.000
Marketing	150.000	150.000	50.000	50.000	50.000
Plataforma atención al cliente	1.820	1.820	2.500	2.500	2.500
TOTAL	401.289	401.289	491.969	486.969	486.969

Tabla 27. Costes fijos.

Pack&Go pagará anualmente por **servicios legales** ya que no tiene un departamento interno legal y por el mantenimiento de patentes, marcas y derechos de propiedad. Además, para recibir soporte para el desarrollo, mejora y mantenimiento de la app, también se ayudará de **empresas de software**. Estos servicios irán decreciendo a medida que la app sea más sólida y necesite menos modificaciones. En los primeros ejercicios, este coste será elevado ya que se pondrá foco en que el producto sea de alta de calidad y muy funcional. Además, para lograr el desarrollo de la app, se necesita adquirir las **licencias** de los programas, herramientas y softwares utilizados para el desarrollo y despliegue de la app. Algunos de ellos son de libre y gratuito uso, pero por otros se debe pagar una cuota mensual o anual.

Además, los gastos de **servicios de ciberseguridad** son significativos debido al incremento de los ciberataques. La protección de los sistemas y la información es imprescindible para Pack&Go por varios motivos. Primero, porque cualquier hackeo al código fuente puede implicar errores en la aplicación o plagio. Segundo porque Pack&Go se compromete con

usuarios a proteger sus datos. Y tercero, porque este tipo de ataques suponen un coste muy elevado.

Otros gastos fijos incluyen los **gastos de personal** explicados en Capítulo 8. y los gastos de oficina. Para la oficina, se ha decidido ni adquirir un local ni alquilarlo. En su lugar, aprovechando los nuevos **espacios de coworking**, se pagará mensualmente por el número de trabajadores para poder tener una sala reservada en uno de estos espacios.

También se incluyen gastos de **marketing**, que serán muy elevados especialmente durante los primeros años ya que es muy importante para Pack&Go tener visibilidad en el mercado. Y, por último, se contratará externamente una **plataforma** especializada en **atención al cliente**.

GASTOS DE MARKETING

	Ejercicio 1 2025	Ejercicio 2 2026	Ejercicio 3 2027	Ejercicio 4 2028	Ejercicio 5 2029
Campaña de lanzamiento	70.000				
Campaña fija anual para viajeros Interrail	10.000	20.000	10.000	10.000	10.000
Colaboración con creadores de contenido (influencers viajes)	15.000	35.000	8.000	8.000	8.000
Colaboración con creadores de contenido (influencers generales)	8.000	30.000	5.000	5.000	5.000
Colaboración con bloggers de viajes	8.000	20.000	5.000	5.000	5.000
Publicidad en redes sociales	10.000	12.000	7.000	7.000	7.000
Publicidad en canales especializados	6.000	10.000	4.000	4.000	4.000
Campañas de retargeting en Google	10.000	10.000	5.000	5.000	5.000
Marketing de recomendación	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000
Recomendaciones especializadas (uso de machine learning)	10.000	10.000	2.000	2.000	2.000
Programas de fidelización y gamificación	1.000	1.000	3.000	3.000	3.000
TOTAL	150.000	150.000	50.000	50.000	50.000

Tabla 28. Gastos de marketing.

7.2 CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados refleja los distintos ingresos y gastos de la empresa y con esa información, determina el beneficio neto ejercicio a ejercicio. Pack&Go obtiene un margen de contribución positivo desde el primer ejercicio lo que indica que los ingresos generados por las distintas fuentes a partir de los usuarios activos son suficientes para cubrir los costes

variables. De todas formas, el EBITDA de los dos primeros años resulta negativo debido a los elevados costes fijos. Los costes fijos, estudiados en la sección anterior son muy elevados pero muy estables durante los años por lo que con la escalabilidad de la app y el aumento de los ingresos, hacen que a partir del tercer año los ingresos superen las cifras de costes fijos y variables y generen un EBITDA positivo.

Por otra parte, queda reflejada la pérdida de valor de los equipos electrónicos y los gastos financieros derivados de los intereses del préstamo bancario recibido. Por último, se deben de tener en cuenta los impuestos sobre sociedades aplicado a las ganancias netas de la empresa únicamente en los años en los que se consigan beneficios.

Pack&Go los dos primeros años tendrán un beneficio neto negativo, pero a partir del tercer año, cuando las ventas aumentan, el resultado final es positivo con una clara tendencia creciente.

CUENTA DE RESULTADOS

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	249.124	359.635	788.093	1.478.349	1.738.306
Costes de ventas	23.148	32.600	167.379	343.403	401.465
Margen de contribución	225.976	327.035	620.714	1.134.946	1.336.841
Costes fijos	401.289	401.289	491.969	486.969	486.969
EBITDA	- 175.313	- 74.254	128.745	647.977	849.872
Amortizaciones y depreciaciones	-	500	500	500	500
EBIT	- 175.313	- 74.754	128.245	647.477	849.372
Gastos financieros	1.500	1.369	1.234	1.095	953
Resultado ordinario	- 176.813	- 76.123	127.011	646.382	848.419
Impuestos			25%	25%	25%
Beneficio neto	- 176.813	- 76.123	95.258	484.786	636.314

Tabla 29. Cuenta de resultados.

La **comparativa** de la cuenta de pérdidas y ganancias entre los tres escenarios se muestra en la siguiente tabla. Se compara principalmente el beneficio neto. En el primer año en cualquier escenario se obtiene un beneficio neto negativo, algo común en las startups ya que al principio se incurren muchos gastos respecto al bajo ingreso por ventas. Para el segundo ejercicio, en ningún escenario se consigue beneficios, aunque para la situación optimista el

nivel de pérdidas es muy bajo y se refleja en el tercer ejercicio donde consigue muchos más beneficios que en el realista, esto se debe principalmente al mayor número de usuarios activos. Por último, se determina que en el resultado pesimista no se consiguen beneficios hasta el cuarto ejercicio.

Cuenta de Resultados - Comparativa					
	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Escenario Pesimista	- 227.908	- 147.935	- 40.799	246.953	505.959
Escenario Realista	- 176.795	- 76.097	95.285	484.819	636.353
Escenario Optimista	- 174.202	- 22.994	167.909	566.017	802.674

Tabla 30. Comparativa cuenta de resultados según escenario.

7.3 BALANCE

Se ha calculado el balance de situación para los primeros cinco ejercicios en los que Pack&Go operará. Estos documentos permiten identificar la situación financiera y patrimonial de la empresa diferenciando entre sus activos, pasivos y capital. (BBVA, s.f.).

La mayor parte del activo está compuesto por activo fijo o no corriente e incluye las inversiones realizadas para el desarrollo de la app y las herramientas necesarias para su programación, los equipos electrónicos que serán necesarios para trabajar y los registros de la marca y la patente. Además, incluye la amortización de los equipos informáticos, como los ordenadores, estableciendo una vida útil de 10 años. Por parte de los activos corrientes, la tesorería es la única partida presente, cuyo valor aumenta especialmente en el tercer y cuarto ejercicio cuando los beneficios netos empiezan a ser positivos.

En cuanto al patrimonio neto y pasivo, el capital social refleja tanto los 3.000€ mínimo necesario para poder constituir una sociedad de responsabilidad limitada como el resto de aportación de los socios. Además, se incluye un préstamo bancario de 50.000€ con una tasa de interés del 3% fija a devolver en 10 años. Este préstamo se refleja tanto en el pasivo a corto plazo como en el pasivo corriente.

BALANCE

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO	117.390	55.298	145.556	625.342	1.256.656
Activo no corriente	27.419	27.419	27.419	27.419	27.419
Equipos electrónicos	5.000	4.500	4.000	3.500	3.000
Desarrollo de la app	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Patentes y marca registrada	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Amortización acumulada		500	1.000	1.500	2.000
Herramientas informáticas	6.319	6.319	6.319	6.319	6.319
Activo corriente	89.971	27.879	118.137	597.923	1.229.237
Tesorería	89.971	27.879	118.137	597.923	1.229.237
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	117.390	55.298	145.556	625.342	1.256.656
Patrimonio neto	67.390	10.298	105.556	590.342	1.226.656
Capital Social	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Resultado del ejercicio	- 132.610	- 57.093	95.258	484.786	636.314
Resultado de ejercicios anteriores		- 132.610	- 189.702	- 94.444	390.342
Pasivo no corriente	45.000	40.000	35.000	30.000	25.000
Acreedor financiero	45.000	40.000	35.000	30.000	25.000
Pasivo corriente	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Acreedor financiero	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Tabla 31. Balance financiero.

7.4 CASH-FLOW

El flujo de caja permite calcular la liquidez de una empresa y permite realizar una correcta gestión financiera. (ESIC, s.f.).

El *cashflow* incluye la inversión inicial, los beneficios y amortizaciones de cada año. La inversión inicial incluye el registro de la marca, la patente y todos los gastos relativos a los derechos de propiedad que suman un total de 1.100€, 15.000€ destinados a el desarrollo y despliegue de la app y 5.000€ invertidos en los equipos informáticos necesarios para los empleados como los ordenadores. Como amortizaciones, se tiene en cuenta la reducción de valor de los equipos informáticos.

El flujo de caja resulta negativo para los dos primeros ejercicios ya que el beneficio neto es muy negativo y el flujo de caja acumulado se recupera en el ejercicio cuarto lo que indica una tendencia positiva de liquidez.

FLUJO DE CAJA

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Inversión inicial	- 16.100				
Beneficio	- 176.813	- 76.123	95.258	484.786	636.314
Amortización		500	500	500	500
CF	- 192.913	- 75.623	95.758	485.286	636.814
CF acumulado	- 192.913	- 268.536	- 172.778	312.508	949.322

Tabla 32. Flujo de caja.

Además, se ha calculado el valor del *payback* y el *break even point* del primer año. Por un lado, se ha determinado que el plazo de recuperación de Pack&Go se conseguirá en 3,55 años y, por otro lado, para el primer ejercicio, el punto de equilibrio se sitúa en 442.395€ lo que significa que se necesitaría llegar a ese nivel de ventas para que los ingresos compensen los gastos

Ingresos	249.124	CF acumulado 3	- 172.778
Margen de contribución	225.976	CF acumulado 4	312.508
Margen bruto	0,91	Payback	3,55
Costes fijos	401.289		
Break even point	442.395		

Tabla 33. Break even point y payback.

Se ha realizado la **comparativa** del plazo de recuperación de la empresa. Para el escenario optimista, aproximadamente en 3 años se recuperaría financieramente, mientras que en el caso realista se tardaría medio año más y la situación pesimista obtiene un *payback* de 4,57 años.

Capítulo 8. PLAN DE RRHH

En este capítulo, se plantea el organigrama de la empresa en sus fases iniciales incluyendo descripciones de los roles y estrategias para captar talento y fomentar una buena cultura organizacional. El objetivo es crear un equipo motivado, cohesionado y alineado en los objetivos y estrategias de la empresa gracias al entorno de trabajo innovador y colaborativo.

8.1 ORGANIGRAMA

En este apartado, se mostrará el organigrama de Pack&Go durante los dos primeros años y el cambio y ampliación de personal que sufrirá a partir del tercer año. Por cada rol, se especifica las responsabilidades y el perfil buscado.

Durante los dos primeros años, habrá menos empleados y el CEO será multifuncional y se encargará de distintas áreas del negocio. A partir del tercer año, cuando la empresa se empiece a recuperar financieramente, se contratará a perfiles más concretos para realizar el rol que ha tomado el CEO durante los primeros años y se invertirá más en el equipo de marketing.

El esquema que se muestra a continuación recoge todos los perfiles que van a formar la empresa Pack&Go durante sus dos primeros ejercicios divididos por departamentos y mostrando la jerarquía de posiciones.

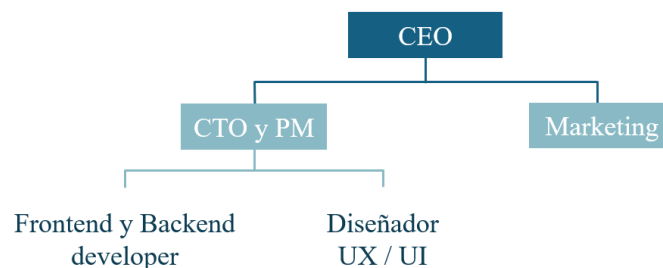


Figura 26. Organigrama primer y segundo ejercicio.

- **CEO. Director ejecutivo.**

- a. Responsabilidades. El CEO de Pack&Go durante los dos primeros años de lanzamiento de la empresa tendrá varias responsabilidades de distintas áreas de negocio. Su principal objetivo es liderar la visión, misión, estrategia y objetivos de Pack&Go. Para ello, debe tomar decisiones importantes, captar inversión y conseguir socios estratégicos. También es el responsable de crear una cultura organizativa sólida y motivar a los empleados para que todo el equipo trabaje en consonancia a los mismos objetivos. Además, será el encargado de la gestión de las finanzas, tomando un rol de CFO, de contratación y gestión de los empleados y del servicio al cliente.
- b. Perfil. El CEO de la empresa debe ser un líder inspirador, que motive a los empleados e inspire confianza. Debe tener habilidades comunicativas muy fuertes para resolver conflictos, conseguir financiación y crear un ambiente de trabajo positivo. Debido a su perfil multidisciplinar, debe ser una persona versátil que se pueda adaptar a distintos roles y tener conocimientos de esas áreas de negocio de manera analítica y enfocada a resultados. Por último, se requiere a un líder resiliente, que gestione y resuelva problemas de manera efectiva y rápida ya que los primeros años de una startup son muy desafiantes.

- **CTO y PM. Director de tecnología e innovación y *Product Manager*.**

Un único empleado ejercerá de CTO y PM por lo que deberá tener las responsabilidades y el perfil de los dos roles.

- a. Responsabilidades CTO. Lidera el departamento de tecnología e innovación encargándose de organizar y supervisar todo el proyecto tecnológico y estableciendo las estrategias y decisiones tecnológicas. Como líder, debe gestionar el equipo de desarrolladores de la app, identificar nuevas tecnologías que permitan innovar y mejorar la app, y asegurar el cumplimiento normativo de la seguridad de datos (normativa GDPR).
- b. Perfil CTO. Debe tener unos conocimientos técnicos muy avanzados, pero también habilidades de liderazgo, visión estratégica y adaptabilidad al cambio. Además, las habilidades comunicativas son esenciales para un perfil

CTO ya que tiene que comunicarse con distintos departamentos y dirigir su equipo. Por otra parte, debe ser un perfil analítico con capacidad resolutoria de problemas complejos y anticipación de cambios tecnológicos.

- c. Responsabilidades PM. El producto manager orienta el desarrollo del producto y servicio asegurando que los objetivos comerciales respondan a las necesidades de los clientes. Es el encargado de establecer una perspectiva estratégica del producto a largo plazo priorizando las funcionalidades de la app que más valor aporten. Debe investigar el mercado, los competidores y las necesidades de los clientes para diseñar las actualizaciones de la aplicación y liderar los lanzamientos del producto. Por último, debe colaborar con diferentes departamentos como el tecnológico y el de marketing y servir de unión para ofrecer el mejor servicio a los clientes.
- d. Perfil PM. Debe tener una visión global del producto, la estrategia y objetivos de la empresa orientado a la toma de decisiones basadas en datos. Se requiere un empleado orientado al usuario final, con capacidad analítica para comprender el mercado, entender la satisfacción del cliente y adaptar su estrategia rápidamente cuando se identifiquen oportunidades de mejora o de crecimiento. Imprescindible que sea un buen líder y unir a distintos departamentos.

- ***Frontend y Backend developer.***

Un ingeniero se encargará de la programación de la parte *frontend* y *backend* de la aplicación.

- a. Responsabilidades frontend developer. Se encarga de desarrollar la interfaz de la aplicación, es decir, la parte visual e interactiva que ven los usuarios. (AWS, s.f.)
- b. Perfil frontend developer. Se requiere un perfil técnico con un grado universitario en informática o ingeniería de software. Las habilidades técnicas principales son conocimientos sólidos en programación incluyendo lenguajes como HTML, CSS o JavaScript y algunos *frameworks* como React.. Se requiere experiencia previa ya que es una parte fundamental del

equipo de Pack&Go y uno de los responsables de que el producto funcione y sea eficiente. (Mozilla Developer Network, 2024).

- c. Responsabilidades backend developer. Su principal función es crear la parte del software de la aplicación que no es visible por los usuarios finales. Desarrolla la base de datos, los servidores, APIs etc. (AWS, s.f.)
- d. Perfil backend developer. Se requiere un perfil técnico con un grado universitario en informática o ingeniería de software. Las habilidades técnicas principales son conocimientos sólidos en programación incluyendo lenguajes como Python, Ruby o Java y *frameworks*. Además, la configuración de servidores es otra habilidad solicitada. Se requiere experiencia previa ya que es una parte fundamental del equipo de Pack&Go y uno de los responsables de que el producto funcione y sea eficiente. (Talently, 2023).

- **Diseñador UX/UI.**

- a. Responsabilidades. Dentro del equipo de producto, habrá un nuevo integrante encargado del UX (*user experience*) y UI (*user interface*). La parte de UX se enfoca en la funcionalidad de la aplicación, en la interacción entre los usuarios y el producto. Esto es imprescindible para Pack&Go ya que una de sus características es ser una aplicación sencilla de utilizar y funcional. Para conseguirlo, este empleado diseñará el flujo de la app después de estudiar las necesidades de los clientes y realizará pruebas de usabilidad con usuarios reales para identificar puntos débiles para mejorar. Por otra parte, como diseñador de UI, debe diseñar visualmente la app convirtiendo la interfaz en una parte atractiva, visual y estética. Entre sus funciones, destaca el diseño de interfases gráficas y la unificación de estilo y colores.
- b. Perfil. El perfil de este diseñador debe ser técnico, especializado en herramientas de diseño, ser creativo y tener la capacidad de entender las necesidades de los clientes para proponer soluciones útiles y estéticas.

- **Marketing y comunicación.**

- a. Responsabilidades. El responsable del departamento de marketing y comunicación es clave para asegurar el éxito del lanzamiento y la adquisición de la primera red de usuarios. Se encarga tanto del marketing enfocado a la digitalización, la comunicación corporativa y el posicionamiento de Pack&Go. Debe diseñar las estrategias de marketing orientadas a las redes sociales y publicidad online. También se encargará monitorear los KPIs que permiten identificar la efectividad de las campañas de marketing y adaptarse a las nuevas tendencias de comunicación. Por último,
- b. Perfil. Se busca a un perfil creativo capaz de crear campañas novedosas y muy impactantes para atraer al público objetivo. Esto es esencial para dar visibilidad a Pack&Go en un mercado tan saturado y competitivo como el de las aplicaciones de viaje. Debe tener experiencia en marketing digital y en la utilización de plataformas clave utilizadas por los jóvenes. Para finalizar, debe tener conocimientos sobre métricas y KPIs para poder evaluar continuamente la publicidad y cambiarla según los resultados obtenidos.

En el tercer año de la empresa, se incluirán 4 empleados más. Algunos de ellos formarán nuevos departamentos y realizarán actividades que hasta el momento era responsabilidad del CEO como las finanzas y la gestión de personal. Además, se ampliará el departamento de marketing y comunicación con un especialista en marketing digital y un responsable de atención al cliente. El siguiente organigrama muestra las nuevas incorporaciones y equipos.

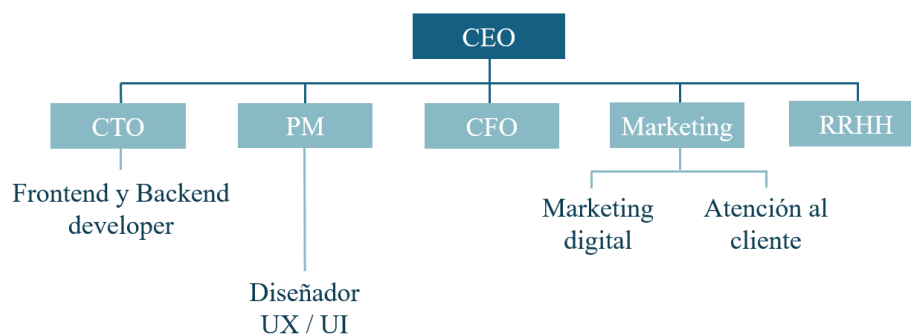


Figura 27. Organigrama tercer, cuarto y quinto ejercicio.

- **CFO. Director Financiero.**

- a. Responsabilidades. Encargado de la gestión financiera. El CFO debe asegurar un manejo de los recursos eficiente y optimizado. En especial los primeros años de una startup, la optimización de costes es imprescindible para asegurar que el negocio sea solvente. Creará los presupuestos anuales y controlará ingresos y gastos asegurando un flujo de caja óptimo y estable a largo plazo. Además, evaluará diferentes fuentes y oportunidades de financiamiento y se encargará de las relaciones con los inversores. Por último, supervisará la contabilidad y los informes financieros.
- b. Perfil. Se requiere un perfil con experiencia en finanzas corporativas con una mentalidad estratégica y analítica. Se valora experiencia en empresas pequeñas ya que la incertidumbre financiera es mucho mayor que en empresas consolidadas. También se requiere conocimientos en leyes financieras y fiscales para operar dentro del marco regulatorio y evitar gastos en sanciones.

- **Marketing digital.**

- a. Responsabilidades. Se buscará a una persona especialista en marketing digital que ejecutará distintas campañas publicitarias exitosas en redes sociales y canales digitales, creará colaboraciones con personajes públicos y optimizará las estrategias ASO para mejorar la visibilidad de Pack&Go en las tiendas de aplicaciones. Por último, se encargará mensualmente de generar y distribuir las *newsletter*.
- b. Perfil. Se requiere experiencia previa en marketing digital, capacidades analíticas y de reportes y conocimientos técnicos en tácticas ASO. Debe trabajar orientado a resultados y conocimiento sobre los KPIs utilizados en marketing. Debe tener también habilidades comunicativas y creativas al mismo tiempo que un trabajo en equipo excepcional ya que tiene que colaborar con otros equipos como el de producto, atención al cliente...

- **Responsable de atención al cliente.**

- a. Responsabilidades. Se debe encargar de atender todas las peticiones de los clientes rápidamente. Establecerá protocolos de respuesta para inquietudes frecuentes y tiempos límites de respuesta para ofrecer un buen servicio de atención. Además, esta persona se encargará de recopilar el *feedback* de los usuarios, algo muy importante especialmente al principio ya que con estos comentarios se puede mejorar el producto rápidamente. Debe trabajar juntamente con el departamento de producto para sugerir nuevas actualizaciones que cubran necesidades demandadas por los clientes.
- b. Perfil. El responsable de atención al cliente debe de actuar buscando la satisfacción del usuario, con grandes capacidades comunicativas y capacidad para resolver problemas. Debe ser un empleado proactivo que analice las situaciones, sepa priorizar los problemas importantes y plantee soluciones efectivas y rápidas.

- **Responsable de RRHH.**

- a. Responsabilidades. El responsable de recursos humanos se encargará de la contratación y retención de talento, así como del desarrollo de la cultura organizacional. Debe buscar al mejor talento joven y seleccionar a los perfiles más apropiados para trabajar en Pack&Go asegurando que tengan unos valores similares a los de la empresa, sean proactivos y tengan los conocimientos necesarios para impulsar la empresa. Es responsabilidad de este departamento la gestión del desarrollo profesional de los empleados debiendo crear planes de carrera, oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuo que consigan retener a los mejores profesionales. Finalmente, será el encargado de fomentar una cultura organizacional positiva basada en los pilares que se explicarán en **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**
- b. Perfil. El responsable de recursos humanos debe de tener habilidades interpersonales elevadas. Debe ser empático, respetuoso y accesible para todos los empleados que le permita conectar con las personas y establecer

una cultura y ambiente de trabajo óptimo. Debe de tener capacidad analítica y estratégica para buscar al talento que más pueda beneficiar a la empresa, así como adaptarse a las necesidades cambiantes de personal.

8.2 GASTOS DE PERSONAL

Las tablas que se muestran a continuación recogen los salarios anuales brutos de todos los empleados de la empresa divididos entre los dos primeros ejercicios y los tres siguientes.

Salarios para los ejercicios 2025 y 2026	
Posición	Salario Anual
CEO	44.000 €
CTO y PM	35.000 €
Frontend y Backend Developer	30.000 €
Diseñador UX/UI	30.000 €
Marketing	27.000 €
Total	166.000 €

Salarios para los ejercicios posteriores a 2026	
Posición	Salario Anual
CEO	50.000 €
CTO	45.000 €
Frontend y Backend Developer	35.000 €
Product Manager	42.000 €
Diseñador UX/UI	35.000 €
CFO	38.000 €
Marketing	34.000 €
Marketing Digital	30.000 €
Atención al cliente	25.000 €
RRHH	25.000 €
Total	359.000 €

Tabla 34. Gastos de personal según ejercicio.

8.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Pack&Go fomenta una cultura organizacional **abierta, colaborativa**, enfocada en la **innovación y flexibilidad**. Se desea conseguir un entorno laboral positivo que motive a los empleados y genere un sentido de pertenencia a la empresa. Pack&Go cree en el potencial de todos aquellos que se esfuerzan por ver crecer proyectos como este y por ello quiere **promover el bienestar** y el **desarrollo continuo** de todos los que participen en el proyecto.

Se establecen algunos pilares en los que se apoya la cultura de la empresa:

- **Innovación.** Para mejorar continuamente la app, se promueve un ambiente que incentive la creatividad y la pasión por la innovación.
- **Crecimiento.** Pack&Go apuesta por el talento y confía en su crecimiento laboral y personal. Por ello, ofrece programas de formación y desarrollo en *hard* y *soft skills*.
- **Colaboración.** Para alcanzar objetivos comunes y seguir estrategias conjuntas, se fomenta el trabajo en equipo. Todos pueden ayudar a todos, aprender cosas nuevas, intercambiar ideas y aportando diferentes puntos de vista. Pack&Go defiende que trabajando de manera colaborativa se alcanzan mejores resultados y óptimos.
- **Flexibilidad y equilibrio.** Se fomenta una estabilidad sana entre la vida laboral y la personal y por eso se ofrece posibilidad de trabajar online remotamente y horarios flexibles.
- **Diversidad y respeto.** La empresa será inclusiva con todas las personas, donde el respeto esté asegurado y se valoren las opiniones de todos los empleados.

8.4 CAPTACIÓN DE TALENTO

Pack&Go se define como una empresa innovadora y tecnológica, enfocada en mejorar las experiencias de viaje de los clientes con una mentalidad colaborativa y de aprendizaje continuo. Este **employer branding** atractivo debe ser comunicado a través de canales como LinkedIn o *headhunters*.

Además, para atraer a talento joven proactivo y con ganas de aprender, se establecerán relaciones y convenios con **universidades**. Pack&Go puede participar en las bolsas de empleos de distintas universidades y participar en ferias de empleo ofreciendo tanto programas de prácticas como contratos indefinidos. A través de estos eventos, se consigue identificar posibles talentos y dar a conocer la empresa.

Debido a que durante las primeras fases de Pack&Go se debe reducir costes lo máximo posible, los sueldos no serán muy elevados, aunque serán competitivos dentro del sector de empresas de menor tamaño. De todas formas, para compensarlo, se ofrecerán otros **beneficios no monetarios** atractivos. Habrá **horarios flexibles** y posibilidad de **trabajo en**

remoto para asegurar un atractivo equilibrio entre la vida laboral y la personal de los empleados. Además, en Pack&Go se fomenta que los empleados crezcan continuamente y se capaciten para estar actualizados de los avances tecnológicos, nuevas metodologías de trabajo, crecer en liderazgo etc. Por ello, se propone un **programa de formación continua** donde se ofrecerán distintos cursos para el desarrollo profesional gratuitos y tiempo dentro del horario laboral para completarlos.

Por último, se implementará un **plan de referencia de empleados**. En estos programas, se incentiva a los trabajadores recomendar candidatos nuevos para la empresa. Normalmente se ofrecen recompensas que pueden ser o no ser económicas a aquellos que consigan atraer a nuevos talentos que permanezcan en la empresa algún tiempo y tengan un desempeño óptimo. (Mani, 2021).

Capítulo 9. PLAN DE IT

Este capítulo describe el plan de IT de Pack&Go. Se analizarán todas las herramientas y tecnologías necesarias para poder crear la aplicación y realizar su mantenimiento y se describirán las fases del desarrollo de la app.

9.1 ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS Y TECNOLOGÍAS

El análisis de herramientas y tecnologías permite seleccionar las plataformas, sistemas y lenguajes de programación que se utilizarán en el desarrollo de la aplicación.

9.1.1 DESARROLLO DEL FRONTEND Y BACKEND DE LA APP.

El desarrollo del frontend se lleva a cabo a través de **React Native**, una herramienta rápida para programar y desarrollar aplicaciones que, con un solo código base crea aplicaciones para los sistemas operativos iOS y Android. Es una estructura que permite la escalabilidad y es muy flexible por lo que se puede adaptar a cualquier tipo de código. (Ahmed, 2023). El lenguaje de programación que utiliza es JavaScript y se necesitarán conocimientos sobre React para conseguir un desarrollo óptimo. (Microsoft, s.f.).

Node.js es el entorno de ejecución seleccionada para desarrollar el backend de Pack&Go. Una de las razones por la que se ha seleccionado es por su uso de JavaScript como lenguaje, para que coincida con el del frontend. Node.js es rápido y escalable ya que permite el manejo de numerosas conexiones simultáneas lo cual es aconsejable para una app como Pack&Go en la que se pueden dar muchos momentos con numerosos usuarios conectados al mismo tiempo. (Node.js, s.f.).

Se utilizará también **Express.js**, el *framework* más utilizado con Node.js que permite la comunicación entre el frontend y el backend gracias a la facilidad de creación de APIs RESTful. (Mozilla Developer Network, s.f.). Estas APIs cumplen la función de puentes entre las dos partes permitiendo que el frontend realice solicitudes al backend. (Microsoft, s.f.).

La escritura, edición y depuración del código de la aplicación se realizará en **VSCode**. Sirve para frontend y backend y ofrece un entorno de desarrollo en el que se puede programar en JavaScript o TypeScript entre otros lenguajes. Además de poder escribir el código fuente, tiene unas herramientas de depuración que permite identificar y resolver errores durante la codificación, lo que acelera el proceso de corrección. Además, permite integración directa con GitHub para colaborar, gestionar y controlar el código. (Visual Studio Code, s.f.).

9.1.2 INFRAESTRUCTURA Y ALOJAMIENTO

Pack&Go necesita esta alojada en la nube en una plataforma que permita escalabilidad puesto a que la aplicación crecerá exponencialmente. **Google Cloud Platform** ofrece una plataforma con servicios de alojamientos de servidores y bases de datos flexible y confiable. Al estar alojada ahí, Pack&Go podrá ser escalable sin perder rendimiento sin interrupciones.

Adicionalmente, se utilizará **Firebase** ya que ofrece diversos servicios eficaces para la app. Principalmente se utilizará para realizar una autenticación cómoda de usuarios simplificando el inicio de sesión y registro a la app a través de Google o Facebook. Además, con esta plataforma, se pueden enviar notificaciones a los usuarios de manera sencilla. Por último, proporciona análisis de datos potentes que permiten medir el comportamiento y uso de los usuarios con Pack&Go lo que ayuda a tomar decisiones sobre cómo mejorar continuamente el servicio. (Firebase, s.f.). Esta herramienta se integra fácilmente con Firebase al pertenecer ambas plataformas al entorno Google por lo que supone una gran ventaja respecto a utilizar otras.

9.1.3 CONTROL DE VERSIONES Y PLATAFORMA COLABORATIVA.

Con el objetivo de almacenar el proyecto dividido en distintos módulos de forma segura con un control de versiones y de forma colaborativa, se utiliza **GitHub**. Este portal permite desarrollar código colaborativamente y de forma segura y controlada de forma que es más sencillo el desarrollo de la app. (Coursera, 2023).

9.1.4 DISEÑO DE LA APP.

Figma es la herramienta que se va a utilizar para diseñar las interfaces UI/UX. Permite crear prototipos interactivos previos al desarrollo completo de la app. Se ha elegido esta herramienta porque concuerda con la metodología ágil al permitir el trabajo en equipo. (Figma, s.f.). Adicionalmente, para facilitar la transición de los diseños al equipo de desarrolladores (*frontend* y *backend*), se utilizará la herramienta **Zeplin**. Ayuda a los programadores a obtener unas directrices claras y especificaciones técnicas sobre los diseños de la aplicación de tal forma que el traspaso de información entre los distintos roles técnicos es rápido y de calidad. (Zeplin, s.f.).

9.1.5 PRUEBAS.

Con la intención de comprobar el correcto funcionamiento del código, se deben realizar pruebas unitarias de cada módulo que integra la aplicación y pruebas *end-to-end* (E2E) para probar el funcionamiento del flujo de trabajo desde el inicio hasta el final. Las pruebas unitarias se realizarán a través de **Jest** ya que funciona con JavaScript creando, ejecutando y estructurando pruebas. (Fernández Pérez et al., 2020). Por otra parte, las pruebas E2E se utiliza **Cypress**, que las ejecuta de manera integral y automática también en lenguaje JavaScript. Comprueba la integración de todas las partes y módulos de la aplicación y verifica el correcto funcionamiento de servicios como el Firebase. (Cypress, s.f.).

Por último, se utilizará **Sentry**, cuya función principal es monitorear en tiempo real errores no detectados antes del lanzamiento de la app o de la actualización de la misma. Detecta errores de código y sus detalles durante la utilización de la aplicación por parte de los usuarios tanto del lado del frontend como del backend. (Sentry, s.f.). Es una herramienta muy potente ya que resuelve problemas técnicos y consigue de esa forma mejorar el rendimiento y la calidad del servicio y producto.

9.1.6 PRECIOS.

A pesar de que algunas herramientas son de libre uso y gratuitas, algunas requieren suscripciones y pagos anuales o mensuales. Para todas aquellas en las que exista una opción

de compra de una versión de la herramienta para empresas, se ha decidido adquirirla. La siguiente lista muestra los precios anuales que Pack&Go pagará.

Software y herramientas	Coste anual (€)	Coste anual (\$)
React naive	-	-
Node.js	-	-
Express.js	-	-
VSCode	-	-
Firebase	273	300
Github	917	1.008
Figma	819	900
Zeplin	524	576
Jest	-	-
Cypress	2.912	3.200
Sentry	874	960
Total herramientas (€)	6.319	

Tabla 35. Precios de herramientas de desarrollo. Fuente: Firebase, GitHub, Figma, Zeplin, Cypress, Sentry.

9.2 DISEÑO Y CREACIÓN DE LA APP

9.2.1 CICLO DE DESARROLLO

El desarrollo de la aplicación implica el seguimiento de una metodología estándar que permita transformar una idea en una aplicación totalmente funcional. Existen varias metodologías de desarrollo destacando la metodología Waterfall, RAD y Ágil. Para el caso de Pack&Go, se decide seguir la **metodología ágil** ya que permite desarrollar de manera rápida a la vez que se asegura calidad gracias a la flexibilidad y colaboración. Con esta metodología, el proyecto se subdivide en *sprints* más cortos que permiten revisar el trabajo y modificarlo según convenga. (Insitech, 2023).

Planificación

En la primera etapa de planificación, se va a decidir qué partes va a integrar la app, cómo van a interactuar los distintos módulos entre ellos y el **roadmap** que se seguirá. Previamente,

se ha realizado un estudio de mercado que, junto a los objetivos de Pack&Go van a permitir hacer una planificación exitosa.

Antes de empezar a desarrollar la app, se deben estudiar las funcionalidades más importantes identificando sus prioridades, su complejidad técnica y su alineación con los objetivos y estrategias de la empresa. La tabla que se muestra a continuación refleja este estudio con algunas de las funcionalidades y desarrollos más importantes.

Desarrollo	Viabilidad Técnica	Alineación con los objetivos	Tiempo requerido	Prioridad
Plataforma de generación de itinerarios	Alta	Alta	Mucho	Alta
Red Social	Alta - Media	Alta	Mucho	Alta
Funciones de seguridad (usuarios, datos, contenido)	Media	Alta	Mucho	Alta-Media
Diario digital de viajes	Alta	Media	Poco	Baja
Sistema de gamificación	Alta	Media - Baja	Poco	Baja
Pequeñas funcionalidades en la planificación (control de presupuesto, plataforma colaborativa...)	Alta	Bajo	Medio	Media
Encuestas para recibir feedback	Alta	Alta	Poco	Media
UX/UI	Alta	Alta	Mucho	Alta
Implementación de machine learning	Media	Alta	Medio	Media

Tabla 36. Análisis de los desarrollos.

Después de definir una lista de cosas por hacer, las prioridades y seleccionar las tecnologías que se van a utilizar, (explicadas anteriormente) se generará un *roadmap* que incluye el reparto de trabajo, los *deadlines* y las tareas por hacer divididas en ciclos de desarrollo pequeños

Antes de pasar a la fase de desarrollo pura de generación de código, el diseñador UX/UI tendrá un papel importante. Debe **diseñar** los distintos **wireframes**, es decir, bocetos iniciales de cómo serán las distintas pantallas de la aplicación. Son esquemas rápidos que permiten visualizar el flujo de trabajo dentro de la app y la forma de navegación de los usuarios a través de ella. (ABA Mobile, s.f.).

Desarrollo.

En esta etapa, los programadores crean y desarrollan la app de forma dividida por módulos con pruebas cada cierto tiempo para comprobar su correcto funcionamiento.

Por una parte, se empieza a desarrollar el *frontend*. El especialista genera la interfaz visual con los diseños que el diseñador UX/UI ha preparado. Incluye todos los elementos interactivos incluyendo distintas pantallas, botones, animaciones, transiciones, recursos audiovisuales etc.

Al mismo tiempo, el desarrollador de *backend* comienza a generar el código que sustenta la app. Tendrá en cuenta la base de datos, las conexiones APIs y la interacción entre la aplicación y el servidor.

De manera ordenada, se van generando los distintos módulos correspondientes a las distintas funcionalidades de la app y trabajando todo el equipo de tecnología al mismo tiempo, se va generando el código completo de la plataforma.

Pruebas.

Las pruebas y controles de calidad son una parte crítica de ciclo de creación de la aplicación Pack&Go. Es necesario hacer una serie de pruebas para comprobar el correcto funcionamiento de la app e identificar errores o posibles puntos de mejora para ofrecer un servicio de alta calidad. Se van a realizar distintas pruebas que midan la funcionabilidad, rendimiento y usabilidad.

- **Pruebas de calidad y funcionalidad.** Para comprobar el correcto funcionamiento de la app, se realizarán pruebas de funcionalidad que integran controles **unitarios** y de **integración**. Por una parte, se probará el correcto funcionamiento de cada módulo programado y tras su corrección, se harán pruebas de integridad. Estas últimas, verifican que la interrelación de los módulos es óptima y no presenta errores. En ambos tipos de pruebas, se comprueba la funcionalidad y los resultados de realizar distintas acciones dentro de la plataforma. (Pittet, s.f.).
- **Pruebas de rendimiento.** En este aspecto, se evalúa la velocidad, escalabilidad y capacidad de respuesta en distintos dispositivos. Se consigue determinar el funcionamiento en distintas situaciones como en picos de uso y localizar cuellos de botella para mejorar la rapidez. (Pittet, s.f.).

- **Pruebas de usabilidad UX/UI.** Estas pruebas, están más enfocadas a los usuarios finales y a medir la experiencia de uso. Estas pruebas son más costosas y se realizan en última posición. Se aprovechará la campaña de lanzamiento donde un centenar de personas utilicen la aplicación para descubrir cómo de satisfactoria es la interacción entre el cliente y el producto. (Pérez, 2023).

9.2.2 LANZAMIENTO Y ACTUALIZACIONES

Cuando la aplicación esté completamente lista para su utilización, se empezará la campaña de marketing de lanzamiento. Gracias a las personas que participen en esta campaña, se obtendrán las primeras realimentaciones por parte de los usuarios y los puntos de mejora a considerar. En ese momento, se hará la primera actualización de la app para asegurar que en el lanzamiento al público general el producto sea lo mejor posible y no tenga errores detectados. Una vez en el mercado, se monitorearán exhaustivamente las opiniones, comentarios y puntuaciones de los clientes. Además, se estudiarán nuevas tendencias tecnológicas y a los competidores. De esta forma, se identificarán posibles errores o puntos de mejora.

Se realizará un **mantenimiento** de la aplicación continuo y se trabajará en ciclos de mejora con actualizaciones de software, integración de nuevas funcionalidades y correcciones de bugs. Se identifican tres tipos de actualizaciones con una frecuencia específica.

- **Actualizaciones de funcionalidades.** Se añadirán nuevas características y funcionalidades o se mejorarán las ya existentes para enriquecer la aplicación y ofrecer una calidad y valor superior. Se harán cada seis meses ya que necesitan un mayor tiempo de desarrollo y conlleva pruebas más exhaustivas.
- **Actualizaciones de rendimiento.** Para que la app sea eficiente, se realizarán actualizaciones enfocadas en el rendimiento del producto. Se centran en reducir los tiempos de carga, optimizar el consumo de batería y mejorar la comunicación entre la app y los servicios externos. Estas mejoras llevarán ciclos mensuales para asegurar el mejor rendimiento de la app.

- **Actualizaciones de errores.** Serán pequeños cambios que resuelvan errores de funcionalidad detectados por los usuarios o a través de pruebas de mejora continuas. La frecuencia de estas actualizaciones será indefinida, realizándose según sea necesario para que la app funcione correctamente.

Después de programar los cambios, se realizarán **pruebas** para comprobar el correcto funcionamiento. Estas pruebas son especialmente importantes cuando se hagan actualizaciones de funcionalidades ya que es en estas ocasiones donde hay mayor probabilidad de fallo. En estas pruebas, se comprobará primero que el módulo de la característica nueva funcione sin errores de manera independiente y posteriormente se realizarán **pruebas de regresión** para comprobar que las modificaciones nuevas no interfieran con las existentes. Finalmente, se realizarán pruebas beta para probar las nuevas funcionalidades en un entorno real y recopilar *feedback* de los usuarios antes del lanzamiento global. Esto permite detectar errores pequeños y se centra en la experiencia del usuario además de la parte más funcional. Después de corregir errores, se lanzará la actualización a todo el público. (Instituto Web, 2023).

Por último, es importante **comunicar** las actualizaciones y describir los cambios que ellas suponen. Especialmente para las que conlleven nuevas funcionalidades, se debe preparar una nota de la versión con una explicación clara y concisa de los cambios.

9.3 SEGURIDAD DE LOS DATOS

Uno de los valores de Pack&Go es la seguridad, en el sentido de viajar en un ambiente seguro, sociabilizar sin riesgos y de manera protegida y proteger los datos personales, manteniéndolos en el anonimato y evitando que puedan ser utilizados por terceros no autorizados o con malas intenciones.

Ante la preocupación de posibles falsificaciones de identidad, Pack&Go implementa un sistema de verificación de usuarios para ofrecer una comunidad viajera totalmente segura y confiable. Estas medidas son necesarias para evitar falsificaciones de perfiles y reducir la posibilidad de **interacciones fraudulentas** con otras personas. Para ello, se implementa un

proceso de verificación durante la creación inicial del perfil donde se deberá subir a la plataforma algún documento que demuestre la identidad y una verificación biométrica con un video en tiempo real acceso con huella dactilar. A aquellos usuarios que realicen esta prueba o proceso, se les asignará en el perfil un **distintivo identificador** (icono) que indique que su perfil está verificado. De esta manera, otras personas pueden comprobar que se trata de una persona fiable.

Por otra parte, para proteger las cuentas de los usuarios y evitar que sus cuentas sean hackeadas o utilizadas por personas no autorizadas, se implementa una **autenticación de dos factores** (2FA) para acceder a la plataforma.

Por último, la empresa asegura a los usuarios que su información personal y datos de localización serán tratados de manera ética, con un nivel de seguridad superior y asegurando el anonimato. Se aplican **técnicas de anonimización** de datos como preferencias de viajes, historial de búsquedas, registro de reservas, etc, para que no se vinculen con la identidad del usuario. Además, para aquellos suscritos al plan básico, se les asegura que cuando se compartan sus datos a empresas externas con propósitos de análisis o estudios de mercado, se aplicarán adicionalmente, **capas de anonimización** más exhaustivas. Por otra parte, para lograr el objetivo de seguridad, los datos al ser almacenados serán protegidos con un cifrado de extremo a extremo para que la información no sea legible para personas que intente acceder a ella sin autorización previa. Se utilizarán algoritmos de encriptación de datos como el DES (*Data Encryption Standard*) o el AES (*Advanced Encryption Standard*). (Vinuesa, 2023).

9.4 INNOVACIÓN CONTINUA

Pack&Go como empresa tecnológica e innovadora, incorpora inteligencia artificial para mejorar la calidad del producto ofrecido y para hacer que el negocio mejore continuamente. **Machine learning** es una rama de la IA que entrena a las máquinas para que aprendan de los datos en vez de programarlo. Sus algoritmos se enfocan en realizar clasificaciones, detectar patrones, proyectar resultados y en la toma de decisiones. (SAP, s.f.). Con esta

herramienta, Pack&Go consigue realizar análisis predictivos de los usuarios, adelantarse a sus necesidades y comportamientos en función de su historial y de sus acciones previas. Además, permite hacer una segmentación más real y concreta de los viajeros lo cual beneficia a la creación de las campañas de marketing más específicas y lanzadas a segmentos concretos. Por último, permite una mejor detección de áreas de mejora de la interfaz del usuario ya que analiza la interacción de los mismos con la aplicación y detecta por ejemplo en qué partes el diseño no resulta cómodo o en qué puntos la navegación entre las pantallas se hace complicada.

Por otra parte, también se usará **Big Data** debido a la necesidad de análisis de un volumen muy elevado de datos estructurados o no estructurados que sin esta tecnología es complicado de almacenar, procesar y analizar. Gracias a este procesamiento rápido, se puede analizar a tiempo real las tendencias, funcionalidades más utilizadas, contenidos más interactuados etc. Permite tomar decisiones y diseñar las estrategias a partir de datos objetivos.

Capítulo 10. LÍNEAS DE AMPLIACIÓN DE NEGOCIO

10.1 NUEVAS FUNCIONALIDADES

Pack&Go trabaja continuamente para mejorar su producto, cubriendo las necesidades de los viajeros apoyándose en la innovación y la tecnología. Es por eso, que se van a incluir nuevas funcionalidades cada cierto tiempo. Como dos futuras ideas se presenta la inclusión de seguros de viajes y una inteligencia artificial que ayude a los usuarios a organizar sus viajes.

Compra de seguros de viajes a través de la app.

Según un estudio de AXA, el 59% de los españoles que han viajado al extranjero en los últimos dos años, contrataron un seguro de viaje. La franja que más lo hizo fue la comprendida entre los 35 y 44 años y la que menos la de los jóvenes. (AXA Partners, 2023). De todas formas, existe una **mayor concienciación** sobre la importancia de **viajar asegurado**. Uno de los problemas detectados de por qué los jóvenes no contratan seguros, es la falta de comprensión de los términos y condiciones. Los jóvenes no entienden qué cubren los seguros y el lenguaje técnico dificulta su elección entre varias opciones. (Agent Travel, 2023). Pack&Go identifica esta situación como una oportunidad para expandir y diversificar sus fuentes de ingresos.

La empresa tendrá como socios a distintas **empresas de seguros de viajes** y ofrecerá sus servicios a través de la app. Se explicará de forma clara y sencilla en qué consiste cada seguro y se ofrecerá la opción de contratarlo desde Pack&Go. Por estas compras, la empresa obtendrá como ingresos una **comisión** pactada con las distintas aseguradoras lo que hará aumentar la fuente de ingresos de comisiones.

Inteligencia artificial.

Otra funcionalidad muy útil para los usuarios es la integración de un chat de inteligencia artificial que ofrezca **asistencia en cualquier fase del viaje**. Esta IA se basa en las preferencias de los usuarios para recomendar itinerarios, adaptar un viaje a un presupuesto establecido, buscar entre muchas opciones en un tiempo reducido... Las ventajas que propone son numerosas y aumenta el valor de la aplicación significativamente. Es muy útil para aquellos usuarios que carezcan de tiempo para organizar ellos mismos sus viajes pero que quieran planificar sus vacaciones según sus criterios, condiciones y preferencias. Además, la IA estará basada de igual modo en el contenido generado por los usuarios por lo que el funcionamiento de la app será el mismo a diferencia de que una máquina lo haga por la persona.

Además de **mejorar la experiencia** del usuario notablemente, **reduce la ventaja competitiva del competidor** Opal-Social Travel Planner que basa su propuesta de valor en la inteligencia artificial. Pack&Go llevará la personalización a un nivel superior con esta nueva herramienta adaptándose a las nuevas tecnologías y mejorando su posición competitiva en el mercado.

Realidad aumentada.

La última nueva funcionalidad pretende ofrecer una experiencia inmersiva a los viajeros para poder acercarse a la realidad de sus destinos favoritos. La realidad aumentada es una nueva tecnología que combina la dimensión real y la virtual a través de dispositivos electrónicos y que hace posible el turismo inteligente. Para aquellos viajeros que necesiten visitas guiadas de sus lugares de destino, o necesiten localizar puntos de interés, lugares donde encontrar transporte público, o obtener ayuda con la comida local, la realidad aumentada es el mejor complemento. Con su cámara del móvil pueden enfocar por ejemplo monumentos y recibir información útil y curiosa en tiempo real. Además, sirve también para mejorar la experiencia de planificación antes de coger un vuelo o un tren rumbo a un nuevo destino. Mediante el uso de mapas interactivos, los usuarios pueden observar puntos de paradas, caminos y mucho más para organizar con mayor seguridad.

Además, se planea unir esta tecnología con el plan de gamificación, creando retos que requieran la utilización de la realidad aumentada. Por ejemplo, un objetivo podría ser capturar la visita a las maravillas del mundo e ir subiendo de nivel cada vez que se consiga una.

10.2 COMPRAS DENTRO DE LA APP

Durante los primeros años, los usuarios podían disfrutar tanto de un plan básico gratuito como de uno *premium* de pago. En los años siguientes, las opciones serán más adaptadas al cliente y estos podrán **comprar** las **funcionalidades** integradas en el plan de pago **individualmente**. Esto aumenta la experiencia del cliente y la personalización ya que no necesitarán comprar el plan premium completo para poder disfrutar de alguna funcionalidad más especial como no tener anuncios. Estas compras dentro de la app se podrán hacer en formato mensual y anual de la misma manera que el plan *premium*.

Esta estrategia tiene tres objetivos distintos que pueden ayudar a Pack&Go a crecer y obtener mejores resultados.

- Para empezar, supone una nueva **forma de monetización**. Supondría más ingresos independientes de las suscripciones completas al plan premium lo que generaría un flujo de caja mayor.
- Por otro lado, sirve como **estrategia de conversión** haciendo que más usuarios contemplen la posibilidad de unirse al plan *premium*. Al poder probar nuevas funcionalidades, los usuarios entenderán el valor añadido que ofrecen las opciones más especiales no ofrecidas gratuitamente. Motivados por el precio, sentirán más conveniente pagar el plan completo antes que comprar las funciones individualmente.
- Como último objetivo, ayuda a **mejorar la satisfacción del cliente** ya que permite una mayor personalización. Al ajustarse más a las necesidades de los usuarios, Pack&Go ofrece más valor e incrementa la lealtad de estos.

10.3 EXPANSIÓN A NUEVOS MERCADOS

A pesar de que el estudio de la viabilidad de Pack&Go se haya hecho a nivel global, para verificar y validar el producto, el lanzamiento se realizará en Europa durante los primeros años como se ha comentado en el plan de ventas. De todas formas, la expansión de Pack&Go abarca una **estrategia internacional**.

En el medio plazo, Pack&Go se expandirá a nivel global pudiendo descargar la aplicación desde cualquier región. De esta forma, la aplicación se enriquecerá mucho más al crecer el contenido generado por los usuarios y por aumentar esa red de viajeros mundialmente.

Se ha realizado un breve **análisis** sobre cada región para estudiar la **viabilidad de la expansión**. Para ello, se han considerado empezar el análisis en estas distintas regiones: América del Norte, América Latina y Asia. Para cada uno de ellos, se evalúan la competencia, barreras de entrada, riesgos, oportunidades y uso de la tecnología para tener una primera visión de la viabilidad y puntos débiles en los que Pack&Go debe enfocarse.

- **América del Norte.**

- a. **Competencia local.** La competencia es muy elevada, estando el mercado de aplicaciones de viajes saturada. Actualmente grandes plataformas como Booking, Airbnb o Tripadvisor lideran el mercado. Además, existen algunas aplicaciones más específicas como Couchsurfing que ofrecen experiencias inmersivas con locales, y startups emergentes dirigidas a enfoques más específicos.
- b. **Barreras de entrada.** Las expectativas de los consumidores son elevadas, esperando una calidad superior, innovación, servicio excelente y seguridad. Por otro lado, Pack&Go debe adaptarse a las regulaciones de seguridad de datos de cada país, especialmente EEUU y Canadá. En Canadá, la ley federal PIPEDA es que la regula principalmente la utilización de la información de los usuarios en actividades comerciales, aunque algunas provincias incluyen sus regulaciones adicionales con requisitos adicionales. (Office of the Privacy

Commissioner of Canada, s. f.) Por el contrario, en Estados Unidos, no existe una única ley, sino que dependiendo del estado se aplican unas u otras. (Borner, 2023). Esto presente una gran barrera de entrada al mercado ya que hay que adaptarse a estas leyes y normativas con cuidado incrementando el coste de entrada.

- c. **Uso de la tecnología.** Esta región está formada por países líderes en el uso de nuevas tecnologías por lo que presenta una oportunidad para poder adoptar e implementar herramientas como inteligencia artificial o *machine learning* para mejorar los procesos de la empresa y las predicciones de la demanda. Además, los ciudadanos integran la tecnología en su día a día, acostumbrados a experiencias digitales, nuevas aplicaciones y utilización de redes sociales.
- d. **Riesgos.** Debido a la gran saturación del mercado, la diferenciación en el mercado y la adquisición de clientes es más complicada. Se debe implementar una estrategia sólida de marketing lo que implica costes elevados para dar visibilidad a la aplicación. Se incluye como riesgo la adaptación a las regulaciones especialmente en EEUU ya que son muy diferentes al GDPR y hay mucha variedad.
- e. **Oportunidades.** Su poder adquisitivo es elevado lo que presenta una posibilidad para gastar dinero en viajes y en Pack&Go. La oportunidad mayor se encuentra en el nicho de nómadas digitales. En 2024, el 46% de la población total de nómadas digitales eran estadounidenses por lo que Pack&Go podía ganar presencia y cuota de mercado a través de ellos. (Statista, 2024).
- f. **Viabilidad.** La viabilidad en esta región es **alta**, aunque presenta algunos desafíos. Ante un mercado saturado, Pack&Go debe saber diferenciarse comunicando su propuesta de valor integral y dando especial importancia a su parte social además de invertir en el cumplimiento de leyes de protección de datos. El nicho de los nómadas digitales se presenta como una oportunidad para entrar en el mercado y poder expandirse a partir de este tipo de viajeros.

- **América Latina.**

- a. **Competencia local.** Al igual que en otras regiones, las grandes plataformas internacionales Booking.com , Airbnb y el grupo Expedia lideran la región aunque además hay competidores regionales fuertes como Despegar.com que está muy especializado en la gente de LATAM y en sus necesidades, ofreciendo precios altamente competitivos lo que lo convierte en un gran competidor. (EFE Comunica, 2023).
- b. **Barreras de entrada.** La principal barrera de entrada en esta región es la inestabilidad política y económica de muchos países. Esto implica cambio de regulaciones e inflación lo que puede resultar en fluctuaciones en la demanda.
- c. **Uso de la tecnología.** Por una parte, la infraestructura tecnológica no está disponible para todas las regiones. Parte de la población vive alejada de las grandes ciudades, alejados de el mundo moderno y tecnológico lo que reduce el público objetivo. De todas formas, especialmente entre los más jóvenes, el uso de las aplicaciones móviles y redes sociales está en aumento.
- d. **Riesgos.** El mayor riesgo detectado es la lealtad de los usuarios a aplicaciones de viajes ya establecidos. Según un estudio, 9 de cada 10 usuarios reutilizan su aplicación de viajes más utilizada al regresar de sus viajes. (EFE Comunica, 2023). Esto hace que Pack&Go tenga que poner todos sus esfuerzos en conseguir que estos usuarios utilicen Pack&Go al menos una vez, ya que su coste de cambio es muy elevado. Esta región está compuesta por muchos países con distintas regulaciones de protección de datos por lo que supone un riesgo tener que adaptarse a todas ellas, aunque muchas se adaptan a la GDPR. (EY Law Latinoamérica, 2023).
- e. **Oportunidades.** La generación Z de Latinoamérica muestran una tendencia hacia la planificación y organización detallada de sus viajes, según Booking.com. Además, buscan descuentos y programas de fidelización lo que puede impulsar las suscripciones a los planes premium que ofrece Pack&Go. (Booking.com, 2024).

- f. **Viabilidad.** La viabilidad de la entrada a LATAM es media-alta. Pack&Go se tendrá que adaptar a las leyes sobre protección de datos locales e implementar una estrategia nueva de precios para atraer a los usuarios adaptándose así a su poder adquisitivo.
- **Asia.**
- a. **Competencia local.** En este caso, aunque las grandes empresas de viajes online también tienen presencia, son las regionales los competidores más fuertes. En China Trip.com lidera el mercado; en Japón lo hace Rakuten Travel; y en India, MakeMyTrip. Todas estas plataformas, están muy adaptadas a la cultura de los países ya que tienen un conocimiento profundo del mercado.
 - b. **Barreras de entrada.** La diversidad cultural de este continente es muy elevada, por lo que Pack&Go debería de adaptarse culturalmente a cada localización. Además, las regulaciones locales de algunos países como China hacen que sea difícil la entrada al mercado.
 - c. **Uso de la tecnología.** Asia tiene un uso de la tecnología muy elevado, es un mercado muy dinámico en términos de innovación digital y en el uso de tecnologías avanzadas. Además, son innovadores tecnológicos y utilizan las tecnologías emergentes.
 - d. **Riesgos.** El mayor riesgo se centra en la penetración en China. Este país concretamente tiene unas estrictas leyes de protección de datos y restricciones y censura de muchas aplicaciones como WhatsApp y contenido online. La Ley de Protección de Información Personal (LPIP) de China aplica a cualquier empresa independientemente de su ubicación que obtenga datos de ciudadanos chinos y sus normativas son muy estrictas. Además,
 - e. **Oportunidades.** La principal oportunidad es el tamaño del mercado y sus tendencias positivas. Asia representa la mitad de los usuarios de Internet del mundo, tienen una tendencia demográfica favorable, los niveles de renta están aumentando y la adaptación a la cultura de las tecnologías digitales está en crecimiento constante. (Santander Private Banking, s.f.).

- f. **Viabilidad.** El tamaño del mercado asiático es muy grande, lo que, junto a su interés por viajar y la tendencia creciente de la adopción tecnológica hacen que la viabilidad sea media-alta. El caso de China deberá ser estudiado exhaustivamente ya que su viabilidad se ve impactada principalmente por el difícil cumplimiento de las leyes de protección de datos.

Después de analizar las distintas regiones, se plantean **estrategias de entrada** al mercado específicas para cada una de ellas.

AMERICA DEL NORTE	LATIOAMÉRICA	ASIA	
- Saturación del mercado - Adaptación a las regulaciones de protección de datos	- Alta lealtad a aplicaciones - Regulaciones de protección de datos diversas - Inestabilidad política	- Competencia local elevada - China. Barreras de entrada elevadas por leyes y restricciones	RIESGOS
- Poder adquisitivo elevado - Tamaño de mercado de nómadas digitales elevado	- Generación Z dispuesta a viajar - Alto uso de redes sociales	- Tamaño de mercado - Niveles de renta en aumento - Adopción tecnológica elevada	OPORTUNIDADES
Captación y expansión a través de <u>nómadas digitales</u>	<u>Precios</u> competitivos y <u>Promoción</u> de lanzamiento	<u>Adaptación cultural</u> y <u>Colaboración con socios locales</u>	ESTRATEGIAS

Figura 28. Resumen análisis y estrategias de expansión a nuevos mercados.

América del Norte. La estrategia está enfocada en la **captación y expansión a través del nicho de los nómadas digitales**, de tal forma que la mayoría de las campañas se centren en ellos para ganar cuota de mercado y una vez establecidos, expandirse a otros segmentos de clientes. Ante un mercado tan saturado, se decide apostar por las necesidades más particulares de este grupo de viajeros que serán los que mayor aceptación tendrán.

Latinoamérica. Se impulsará una nueva **estrategia de precios** completamente **adaptada** al poder adquisitivo de los países de América Latina y a los competidores existentes. Además, para combatir la lealtad a sus aplicaciones de viajes y reducir su coste de cambio, se llevará a cabo una **estrategia de promoción de lanzamiento** incluyendo puntos de gamificación por realizar el primer viaje y publicarlo.

Asia. La estrategia de expansión al mercado asiático se centra en la **adaptación profunda** de Pack&Go a la **cultura** de la región. Además, se debe adaptar los canales de comunicación y de marketing ya que utilizan plataformas completamente diferentes a las del resto del mundo. Por otra parte, como estrategia particular para entrar en el mercado chino, se propone realizar **colaboraciones con socios locales** ya que, de esta manera, se facilita la entrada al complicando mercado.

10.4 MERCADO B2B

Las agencias de viajes tradicionales se están quedando obsoletas y por eso, la mayoría están cambiando su estrategia acercándose a la digitalización. Pack&Go lanza una estrategia en la que expande su negocio a empresas. (Hosteltur, 2023). Propone que las **agencias de viajes tradicionales** utilicen la aplicación de Pack&Go para **ofrecer servicios digitales** a sus clientes.

La agencia de viajes se registraría como usuario de Pack&Go y crearía todo el viaje, incluyendo presupuestos, reservas, recomendaciones de restaurantes y todo lo que sus clientes deseen. Una vez creado el archivo completo del viaje, lo compartiría con sus clientes de tal forma que estos tuvieran toda la información digitalizada en una aplicación intuitiva y funcional a diferencia de la manera tradicional de tener un libro en papel con el itinerario o un pdf mandado electrónicamente. Además, las agencias de viajes se podrían aprovechar de la parte social de la app para mantener contacto directo con sus clientes lo que mejorará su relación con ellos y se mostrará como una agencia más cómoda y accesible.

Expandirse al modelo de negocio **business-to-business** generará nuevas fuentes de ingresos más estables, la escalabilidad del negocio y una mayor visibilidad. Al tener clientes que sean empresas, se generan contratos a largo plazo y relaciones más sólidas lo que hace que los ingresos sean más estables y predecibles. Además, serán **ingresos recurrentes** por lo que mejorará el flujo de caja. Pack&Go tendrá un negocio más escalable ya que utilizando la misma infraestructura consigue llegar a más clientes sin necesitar aumentar los costes de manera proporcional. También ayuda a **mejorar y enriquecer la plataforma** gracias al

contenido generado por empresas del sector turismo. Por último, ayuda a tener mayor visibilidad y consolidarse mejor en el mercado. Consigue un **efecto red** donde cada cliente de tipo empresa consigue transmitir la app a clientes personales, que tras conocer los beneficios de Pack&Go, podrá decidir descargarla y organizar.

Capítulo 11. CONCLUSIONES

Después de la elaboración de un exhaustivo estudio de mercado, estudio de la competencia, y elaboración del modelo de negocio y plan de negocio, apoyados en metodologías cualitativas y cuantitativas, se concluye que **Pack&Go es una idea de negocio con viabilidad económica y operativa**. No solo en el corto plazo la empresa es sostenible y obtiene beneficios, sino que a largo plazo presenta muchas características de sostenibilidad gracias a su proyección de crecimiento y aumento de valor a lo largo de los años.

Pack&Go se presenta en el sector de las aplicaciones de viajes como una solución integradora, innovadora y tecnológica dispuesta a revolucionar la manera de viajar. Esta plataforma ofrece una planificación mucho más rápida y eficiente, priorizando la comodidad y productividad del usuario. Nunca el proceso de planificar un viaje había estado al alcance de todos, gracias a lo intuitiva y beneficiosa que es la aplicación. Gracias a su enfoque social, los viajeros podrán conectar con usuarios similares a ellos, con mismos intereses y personalidades creando así una comunidad global de viajeros comprometida y siempre dispuesta a ayudar. Además, al basarse en opiniones reales de otros viajeros, Pack&Go ofrece el mejor servicio fiable en cuanto a recomendaciones relevantes. Por lo tanto, la empresa no solo consiste en un planificador de viajes, sino que ofrece una oportunidad para explorar, conocer, conectar y averiguar nuevos lugares, aventuras y personas.

La empresa operará en el sector del turismo, una industria poderosa, en constante crecimiento y que aporta mucho valor a la economía mundial. Pack&Go aprovecha el declive de las agencias de viajes tradicionales y el papel de la tecnología en la vida de todos los ciudadanos para aparecer como una solución adaptada totalmente a los nuevos consumidores y ofreciendo soluciones a las necesidades de los viajeros actuales. El mercado de aplicaciones de viajes actualmente es un mercado saturado y altamente competitivo, pero, a pesar de eso, Pack&Go ofrece una propuesta de valor única en esta categoría. Con dos competidores directos que ofrecen un servicio muy similar, Pack&Go es capaz de destacar ya que las otras empresas presentan limitaciones como la ausencia de funcionalidades

importantes o la limitación de acceso para algunos usuarios, por idiomas, región o incompatibilidades de sistemas operativos. En cambio, Pack&Go ofrece planificador de viajes, conexión social, buscador de opiniones, diario digital y mucho más asegurando una experiencia inolvidable y satisfactoria. Esta ventaja competitiva es lo que diferenciará a la empresa en el mercado de aplicaciones de viajes y a través de la cual conseguirá ser líder en el sector turístico digital con su oferta integral.

Pack&Go ha diseñado un plan de negocio sólido que demuestra la sostenibilidad y viabilidad del negocio. Los distintos análisis de ventas y financieros cuantitativos confirman la rentabilidad de la idea a largo plazo. Además, el plan de marketing diseñado dará una exposición y visibilidad de la marca atrayendo a un público amplio y comprometido con el mundo del viaje. Poniendo foco en la propia aplicación, para poder ofrecer el mejor servicio y producto, el plan de IT se enfoca en las metodologías de trabajo más innovadoras y presenta un claro proceso de trabajo que permite desarrollar y desplegar la app con éxito. Todo ello, respaldado por un equipo de trabajo cohesionado, comprometido, enfocado en conseguir los mismos objetivos y respetando la cultura empresarial.

El negocio tiene una estrategia de crecimiento y expansión ambiciosa, y por ello estará en constante evolución. Entender las nuevas formas de viajar, las necesidades de los nichos de viajeros y las tendencias del mercado es crucial para ser sostenibles en el tiempo y conseguir el liderazgo del turismo digital. Por ello, se realizarán análisis de mercado y encuestas profundas a viajeros para entender sus necesidades y poder así aplicarlo al desarrollo de nuevas funcionalidades que mejoren la experiencia del usuario. Al mismo tiempo, Pack&Go se abrirá camino a nuevos mercados y nuevas regiones a nivel internacional para conseguir ser la mayor comunidad viajera del mundo.

De todas formas, para garantizar su ventaja competitiva en el sector, Pack&Go debe evolucionar constantemente, adaptándose a las necesidades de los clientes y adaptándose a las nuevas tendencias. Con esto, su propuesta de valor, su gran posibilidad de escalabilidad, y las futuras líneas de negocio que permiten obtener nuevas fuentes de ingresos al mismo

tiempo que se acerca al usuario, Pack&Go conseguirá ser líder en la industria y formará la red de viajeros más grande del mundo.

DECLARACIÓN USO IAG

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

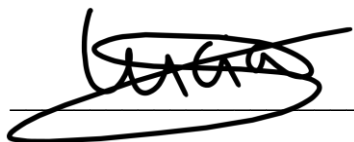
Por la presente, yo, Lucía Manzano García, estudiante de Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Business plan / app con RRSS: Viajeros por el mundo", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
8. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 03/09/2024

Firma: _____



Capítulo 12. REFERENCIAS

IAPM. (s.f.). *Difference between business model, business plan, and business case*.

International Association of Project Managers (IAPM). Disponible 28-ago-2024.

<https://www.iapm.net/en/blog/difference-between-business-model-plan-case/>

El Economista. (s.f.). *Análisis DAFO*. El Economista. Disponible 28-ago-2024.

<https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo>

UNSWLibrary. (s.f.). *PESTLE - Business: Company and industry information*. UNSW

Sydney. Disponible 28-ago-2024. <https://subjectguides.library.unsw.edu.au/business/pestle>

Strategyzer. (s.f.). *The business model canvas*. Strategyzer. Disponible 01-sep-2024.

<https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

Salesforce. (2021, 9 de marzo). *Modelo Canvas: Qué es y cómo usarlo para tu empresa*.

Salesforce. Disponible 28-ago-2024. [https://www.salesforce.com/mx/blog/modelo-](https://www.salesforce.com/mx/blog/modelo-canvas/#:~:text=El%20modelo%20Canvas%20es%20la,y%20crezca%20en%20el%20mercado)

[canvas/#:~:text=El%20modelo%20Canvas%20es%20la,y%20crezca%20en%20el%20mercado](https://www.salesforce.com/mx/blog/modelo-canvas/#:~:text=El%20modelo%20Canvas%20es%20la,y%20crezca%20en%20el%20mercado)

Gordon, A. (2023, 12 de junio). *Porter's five forces: A framework for competitive analysis*.

Forbes. Disponible 28-ago-2024. [https://www.forbes.com/advisor/business/porters-five-](https://www.forbes.com/advisor/business/porters-five-forces/)

[forces/](https://www.forbes.com/advisor/business/porters-five-forces/)

Santander Open Academy. (2022, 3 de marzo). *Las 4 P del marketing: Qué son y cómo*

aplicarlas en tu negocio. Santander Open Academy. Disponible 28-ago-2024.

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/las-4-p-del-marketing.html>

Shopify. (2023, 19 de julio). *Modelo freemium: Qué es, ejemplos y cómo implementarlo*.

Shopify. Disponible 29-ago-2024. [https://www.shopify.com/es/blog/modelo-freemium-](https://www.shopify.com/es/blog/modelo-freemium-ejemplos#example2)

[ejemplos#example2](https://www.shopify.com/es/blog/modelo-freemium-ejemplos#example2)

App Developer Magazine. (2023, 7 de agosto). *Cómo las aplicaciones que venden datos pueden monetizar de maneras más seguras*. App Developer Magazine. Disponible 13-sept-2024. <https://appdeveloper magazine.com/apps-selling-data-can-monetize-in-safer-ways/>

Template.net. (s.f.). *Plantilla de propuesta de valor para el modelo de negocio canvas*. Template.net. Disponible 29-ago-2024. <https://www.template.net/editable/316954/value-proposition-business-model-canvas>

Tang, A. K. Y. (2016). *Mobile App Monetization: App Business Models in the Digital Era*. International Journal of Innovation, Management and Technology, 7(5), 224-227. Disponible 29-ago-2024. <https://www.ijimt.org/vol7/677-MB00017.pdf>

Investopedia. (2023, 20 de enero). *Freemium*. Investopedia. Disponible 29-ago-2024. <https://www.investopedia.com/terms/f/freemium.asp>

IEBS School. (2023, 12 de marzo). *Freemium y lean startup: Cómo aplicar el modelo freemium en tu startup*. IEBS School. Disponible 29-ago-2024. <https://www.iebschool.com/blog/freemium-lean-startup/>

Billsby. (2023, 1 de marzo). *Subscription revenue model: Generating long-term sustainable revenue*. LinkedIn. Disponible 29-ago-2024. <https://www.linkedin.com/pulse/subscription-revenue-model-generating-long-term-sustainable-billsby/>

MIT Sloan School of Management. (2023, 11 de julio). *Lo que todos deberían saber sobre la monetización de datos*. MIT Sloan School of Management. Disponible 29-ago-2024. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/what-everybody-should-know-about-data-monetization>

Domínguez Casas, Á. M. (2017). *Los programas de fidelización online: un estudio desde la perspectiva del engagement marketing y las comunidades de marca*. Universidad de Valladolid. Disponible 30-ago-2024. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/25719>

NovaCom Group. (2023, 15 de agosto). *Why data privacy concerns will be more crucial than ever for digital marketing in 2024*. NovaCom Group. Disponible 30-ago-2024. <https://novacom.group/insights/why-data-privacy-concerns-will-be-more-crucial-than-ever-for-digital-marketing-in-2024/>

AXA Assistance. (s.f.). *¿Qué es la tasa turística?*. AXA Assistance. Disponible 31-ago-2024. https://www.axa-assistance-segurodeviaje.es/blog/viajero-frecuente/-/asset_publisher/eTt8PTmPkZjY/content/entrada-739-que-es-la-tasa-turistica

Pérez, J. (2024, 2 de junio). *Los ciberataques alcanzan su máximo histórico: no hay nadie a salvo*. El País. Disponible 02-sep-2024. <https://elpais.com/tecnologia/2024-06-02/los-ciberataques-alcanzan-su-maximo-historico-no-hay-nadie-a-salvo.html>

Hassall, M., & Reddy, M. (2021). *Sustainability and sustainable development goals: A new paradigm for higher education institutions*. *Sustainability*, 13(18), 10314. Disponible 23-nov-2024. <https://doi.org/10.3390/su131810314>

Iberdrola. (s.f.). *Nómada digital: qué es y cómo ser uno*. Iberdrola. Disponible 31-ago-2024. <https://www.iberdrola.com/talento/nomada-digital>

Merino, B. (2023, 25 de julio). *Tendencias de turismo para el segundo semestre 2023*. Real Estate Market. Disponible 01-sep-2024. <https://realestatemarket.com.mx/noticias/turismo/42512-tendencias-de-turismo-para-el-segundo-semester-2023>

Gómez, A. (2023, 10 de octubre). *Formas de viajar y previsiones para 2024 según Booking*. TecnoHotel News. Disponible 04-sep-2024. [https://tecnohotelnews.com/2023/10/formas-viajar-previsiones-2024-booking/#:~:text=Pero%20los%20viajes%20en%20solitario,54%25%20de%20las%20mujeres\).](https://tecnohotelnews.com/2023/10/formas-viajar-previsiones-2024-booking/#:~:text=Pero%20los%20viajes%20en%20solitario,54%25%20de%20las%20mujeres).)

- Escobar Fernández, M. (2019). *La agencia de viajes para millennials: Hábitos de viaje y características de la agencia de viajes ideal*. Universitat de Barcelona. Disponible 23-nov-2023 https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/137666/1/TFM_MIM_Escobar_2019.pdf
- Chong, A. Y. L., Khong, K. W., Ma, T., McCabe, S., & Wang, Y. (2018). Analyzing key influences of tourists' acceptance of online reviews in travel decisions. *Internet Research*, 28(3). Disponible 23-nov-2023 <https://nottingham-repository.worktribe.com/output/936231>
- Clifford Chance. (2020, octubre). *Impuesto sobre determinados servicios digitales en España*. Disponible 01-sept-2024. <https://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/briefings/2020/10/Impuesto-sobre-Determinados-Servicios-Digitales-en-Espa%C3%B1a.pdf>
- Agencia Española de Protección de Datos. (s.f.). *Preguntas frecuentes sobre el RGPD*. Agencia Española de Protección de Datos. Disponible 01-sept-2024. <https://www.aepd.es/preguntas-frecuentes/2-rgpd>
- BBVA. (2023, 16 de octubre). *Lo que debes saber sobre la PSD2*. BBVA. Disponible 01-sept-2024. <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/lo-saber-la-psd2/>
- The Economist. (2023, 24 de agosto). *How climate change will hit holidaymaking*. The Economist. Disponible 01-sept-2024. <https://www.economist.com/business/2023/08/24/how-climate-change-will-hit-holidaymaking>
- Arias, E., & Martínez, A. (2023). *Exploring the impact of artificial intelligence on economic decision-making*. *Robonomics: The Journal of Robotics and Economics*, 4(1), 21. Disponible 23-nov-2024. <https://doi.org/10.32870/rj.v4n1a21>
- Miro. (s.f.). *Qué son las cinco fuerzas de Porter*. Miro. Disponible 01-sept-2024. <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-son-cinco-fuerzas-porter/>

ESERP Business School. (s.f.). *Qué es el análisis PESTEL*. ESERP Business School. Disponible 02-sept-2024. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20PESTEL%20es%20una,t%C3%A9rminos%20econ%C3%B3micos%20como%20de%20reputaci%C3%B3n.>

Forbes España. (2023, 5 de abril). *El turismo batirá récords en 2024 y aumentará un 75% su contribución al PIB mundial con respecto a 2019*. Forbes España. Disponible 02-sept-2024. <https://forbes.es/economia/440310/el-turismo-batira-records-en-2024-y-aumentara-un-75-su-contribucion-al-pib-mundial-con-respecto-a-2019/>

Statista. (2024, 4 de enero). *Las agencias de viajes en España*. Statista. Disponible 02-sept-2024. <https://es.statista.com/temas/4005/las-agencias-de-viajes-en-espana/#topicOverview>

Statista. (2023, 12 de octubre). *Tamaño del mercado mundial de viajes online 2022–2030*. Statista. Disponible 02-sept-2024. <https://es.statista.com/estadisticas/630833/tamano-del-mercado-mundial-de-viajes-online/#:~:text=Tama%C3%B1o%20del%20mercado%20mundial%20de%20viajes%20online%202022%2D2030&text=De%20hecho%2C%20se%20estima%20que,billones%20de%20d%C3%B3lares%20en%202030.>

Smart Travel News. (2023, 25 de octubre). *Las agencias de viaje tradicionales, canal mayoritario para los paquetes internacionales*. Smart Travel News. Disponible 02-sept-2024. <https://www.smarttravel.news/las-agencias-de-viaje-tradicionales-canal-mayoritario-para-los-paquetes-internacionales/>

McKinsey & Company. (2024, 17 de enero). *The way we travel now*. McKinsey & Company. Disponible 02-sept-2024. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/the-way-we-travel-now>

Martín, P. (2024, 25 de junio). *Tendencias de viajes para millennials en 2024*. Hola. Disponible 02-sept-2024. <https://www.hola.com/viajes/20240625700833/viajes-tendencias-millennials-2024-pm/>

TecnoHotel News. (2023, 10 de octubre). *Formas de viajar y previsiones para 2024 según Booking.* TecnoHotel News. Disponible 04-sept-2024. <https://tecnohotelnews.com/2023/10/formas-viajar-previsiones-2024-booking/#:~:text=Pero%20los%20viajes%20en%20solitario,54%25%20de%20las%20mujeres>

Lambus. (2023, 17 de marzo). *Gen Z in travel: Travel planning for the youngest generation.* Lambus. Disponible 03-sept-2024. <https://www.lambus.com/blog/2023/03/17/gen-z-in-travel-travel-planning-for-the-youngest-generation>

Khama. (s.f.). *Cómo viaja cada generación.* Khama. Disponible 03-sept-2024. <https://hotel.khama.es/como-viaja-cada-generacion/>

Tur43. (2023, 25 de septiembre). *Viajar en solitario: una tendencia al alza.* Tur43. Disponible 05-sept-2024. <https://tur43.es/experiencias/viajar-en-solitario-una-tendencia-al-alza.html>

Europa Press. (2024, 9 de enero). *Así viajan los españoles en solitario: libertad total, nuevas experiencias y autoconocimiento.* Europa Press. Disponible 04-sept-2024. <https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-asi-viajan-espanoles-solitario-libertad-total-movimientos-nuevas-experiencias-autoconocerse-20240109112638.html>

Randstad. (2023, 1 de agosto). *Nómadas digitales: el sueño de conocer el mundo trabajando.* Randstad. Disponible 04-sept-2024. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/nomadas-digitales-el-sueno-de-conocer-el-mundo-trabajando/>

Molino, A. (2023, 5 de mayo). *Nómadas digitales: trabajar y viajar al mismo tiempo.* Interface Tourism. Disponible 04-sept-2024. <https://interfacetourism.es/2023/05/05/nomadas-digitales-trabajo-viaje/>

Nomad List. (2024). *Nomad List.* Nomad List. Disponible 04-sept-2024. <https://nomadlist.com/>

Paradela, A. (2023, 8 de septiembre). *Los nómadas digitales eligen España como destino para trabajar.* Observatorio RH. Disponible 04-sept-2024. <https://www.observatoriorh.com/personas-y-empresas/los-nomadas-digitales-eligen-espana-como-destino--para-trabajar.html>

Gómez, J. (2024, 12 de enero). *Hero Traveler: la red social de viajes para millennials y Generación Z.* Traveler. Disponible 05-sept-2024. <https://www.traveler.es/viajeros/articulos/hero-traveler-red-social-viajes-millennial-generacion-z/14431>

Dussurgey, A. (2021, 16 de junio). *Monthly vs. annual SaaS subscriptions: What's best for your business?* Sastrify. Disponible 05-sept-2024. <https://www.sastrify.com/blog/monthly-annual-saas-subscriptions>

Secada Martínez, M. (2022, 30 de mayo). *La reputación de una empresa se puede ganar desde las redes sociales.* LinkedIn. Disponible 05-sept-2024. <https://www.linkedin.com/pulse/la-reputaci%C3%B3n-de-una-empresa-se-puede-ganar-desde-las-mikel-secada/>

Amazon Advertising. (s.f.). *Marketing de nicho: cómo identificar y captar a tu audiencia ideal.* Amazon Advertising. Disponible 10-sept-2024. <https://advertising.amazon.com/es-es/library/guides/niche-marketing#:~:text=El%20marketing%20de%20nicho%20es%20una%20t%C3%A9cnica%20mediante%20la%20cual,lo%20diferencian%20del%20mercado%20masivo.>

Gómez Gonzalo, A. B. (2020). *El impacto de las redes sociales como herramienta de publicidad en las empresas.* Disponible 11-sept-2024. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/42126>

ISDI. (2023, 19 de septiembre). *¿Qué significa el término retargeting y para qué sirve?* ISDI. Disponible 11-sept-2024. <https://www.isdi.education/es/blog/que-significa-el-termino-retargeting-y-para-que-sirve>

Santalucía Asset Management. (2021, 28 de septiembre). *¿Qué es el efecto red?* Santa Lucía Asset Management. Disponible 13-sept-2024. <https://www.santaluciaam.es/escuela-de-inversion/a-fondo/que-es-el-efecto-red/>

Interrail. (s.f.). *Global pass*. Interrail. Disponible 13-sept-2024. https://www.interrail.eu/es/interrail-passes/global-pass?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwxY-3BhAuEiwAu7Y6s17b0r5p0KTjimAM-ADm-vb7pqow61D_hDyf7e_NzyWsSkrTJnyBoClywQAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds

Gobierno de España. (2023, 11 de mayo). *Interrail: nueva oferta de descuentos para viajar por Europa desde España en 2023*. La Moncloa. Disponible 13-sept-2024. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transportes/Paginas/2023/11-0523-interrail-europa-espana-descuentos-2023.aspx>

The Valley. (2023, 1 de diciembre). *Los mejores formatos de anuncios en publicidad: Facebook y Google*. The Valley. Disponible 17-sept-2024. <https://thevalley.es/blog/mejores-formatos-anuncios-publicidad-facebook-google/>

Seara, F. (2024, 20 de mayo). *Los videos cortos, clave para captar la atención en marketing*. Marketing Directo. Disponible 17-sept-2024. <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/publicaciones/los-videos-cortos-clave-captar-atencion-marketing>

IM Education. (2023, 15 de noviembre). *Los formatos de publicidad que funcionan mejor en redes sociales*. IM Education. Disponible 17-sept-2024. <https://www.im.education/blog/formatos-publicidad-funcionan-mejor-redes-sociales/>

McCarthy, C. (2023, 6 de diciembre). *Interrail tickets sold out in record time as travel across Europe surges*. The Independent. Disponible 17-sept-2024. <https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/interrail-tickets-sold-record-train-europe-b2224614.html>

Interrail. (2024, 10 de enero). *Spring promotion 2024: Interrail achieves significant milestone*. Interrail. Disponible 19-sept-2024. <https://www.interrail.eu/en/about-us/press-room/interrail-news/spring-promotion-2024#:~:text=achieved%20a%20significant%20milestone%20%2D%20surpassing,of%20over%20a%20million%20travellers.>

Unión Europea. (2024). *Vida en la UE*. Unión Europea. Disponible 23-nov-2024. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/facts-and-figures-european-union/life-eu_es

Statista. (2023). *Population of Europe by age 2023*. Statista. Disponible 23-nov-2024. <https://www.statista.com/statistics/1251600/population-of-europe-by-age/>

Project Untethered. (2023). *Digital nomad statistics: Trends and insights for 2023*. Project Untethered. Disponible 30-sept-2024. <https://www.projectuntethered.com/digital-nomad-statistics/>

Metcalfe, M. (2024, 18 de junio). *Digital nomad statistics: What you need to know in 2024*. Two Tickets Anywhere. Disponible 19-sept-2024. <https://www.twoticketsanywhere.com/digital-nomad-statistics/>

Mani, V. (2012). The effectiveness of employee referral as a recruitment source. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 1(11). Disponible 20-sept-2024. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2704222

Amazon Web Services. (s.f.). *The difference between frontend and backend*. Amazon Web Services. Disponible 20-sept-2024. <https://aws.amazon.com/es/compare/the-difference-between-frontend-and-backend/>

Mozilla Developer Network. (2024). *Curriculum for web development*. Mozilla. Disponible 20-sept-2024. <https://developer.mozilla.org/en-US/curriculum/>

Talently. (2023, 15 de marzo). *Skills para ser desarrollador backend*. Talently. Disponible 20-sept-2024. <https://talently.tech/blog/skills-para-ser-desarrollador-backend/>

Instituto Web. (2023, 19 de abril). *Pruebas alfa y beta en testing*. LinkedIn. Disponible 23-sept-2024. <https://www.linkedin.com/pulse/pruebas-alfa-y-beta-en-testing-instituto-web/>

Pérez, J. (2023). *El impacto de la tecnología en la educación a distancia* (Tesis, Universidad Oberta de Catalunya). Repositorio UOC. Disponible 23-sept-2024. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/138228>

Insitech. (2023). *Principales metodologías para el desarrollo de aplicaciones*. Insitech. Disponible 23-sept-2024. <https://go.insitech.com.mx/principales-metodologias-para-el-desarrollo-de-aplicaciones/>

ABA Mobile. (s.f.). *¿Qué es un wireframe en desarrollo de apps?* ABA Mobile. Disponible 23-sept-2024. <https://abamobile.com/web/que-es-un-wireframe-en-desarrollo-apps/>

Microsoft. (s.f.). *React Native para Windows*. Microsoft Learn. Disponible 23-sept-2024. <https://learn.microsoft.com/es-es/windows/dev-environment/javascript/react-native-for-windows>

Ahmed, W. (2023, 15 de febrero). *React Native: The future of frontend development*. LinkedIn. Disponible 23-sept-2024. <https://www.linkedin.com/pulse/react-native-future-frontend-development-waris-ahmed/>

Figma. (s.f.). *¿Qué es Figma?* Figma. Disponible 25-sept-2024. <https://help.figma.com/hc/es-es/articles/14563969806359--Qu%C3%A9-es-Figma>

Zeplin. (s.f.). *Getting started with Zeplin for developers*. Zeplin. Disponible 25-sept-2024. <https://support.zeplin.io/en/articles/6577298-getting-started-with-zeplin-for-developers>

Firebase. (s.f.). *Firebase: Build apps that grow with your business*. Google. Disponible 25-sept-2024. <https://firebase.google.com/?hl=es>

Mozilla Developer Network. (s.f.). *Introducción a Express y Node.js*. MDN Web Docs. Disponible 25-sept-2024. https://developer.mozilla.org/es/docs/Learn/Server-side/Express_Nodejs/Introduction

Microsoft. (s.f.). *Build a web API with Node.js and Express*. Microsoft Learn. Disponible 25-sept-2024. <https://learn.microsoft.com/es-es/training/modules/build-web-api-nodejs-express/>

Fernández Pérez, M., Barbón Manzano, K., Sánchez Calvo, R., & Rodríguez García, P. (2020). *JEST: JavaScript framework* [PDF]. Arquisoft. Disponible 23-nov-2024. <https://arquisoft.github.io/slides/course1920/seminars/SemEs2-05-Jest.pdf>

Cypress. (s.f.). *Cypress: Fast, easy and reliable testing for anything that runs in a browser*. GitHub. Disponible 25-sept-2024. <https://github.com/cypress-io/cypress>

AXA Partners. (2023, 24 de enero). *El 56% de los españoles que viajan al extranjero se protege con un seguro de viaje*. AXA Partners. Disponible 26-sept-2024. <https://www.axapartners.es/es/pagina/el-56-de-los-espanoles-que-viajan-al-extranjero-se-protege-con-un-seguro-de-viaje>

Agent Travel. (2023, 17 de enero). *Los españoles, más conscientes de la necesidad de viajar con seguro*. Agent Travel. Disponible 26-sept-2024. https://www.agenttravel.es/noticia-034733_Los-espanoles-mas-conscientes-de-la-necesidad-de-viajar-con-seguro.html

Hosteltur. (2023, 25 de enero). *Cómo avanza la digitalización en las agencias de viajes*. Hosteltur. Disponible 26-sept-2024. https://www.hosteltur.com/163596_como-avanza-la-digitalizacion-en-las-agencias-de-viajes.html

AppsFlyer. (s.f.). *App retention benchmarks: Industry insights and trends*. AppsFlyer. Disponible 27-sept-2024. <https://www.appsflyer.com/resources/reports/app-retention-benchmarks/>

Adjust. (2023, 18 de enero). *Get the mobile app retention benchmarks for 2023*. Adjust. Disponible 27-sept-2024. <https://www.adjust.com/blog/get-the-mobile-app-retention-benchmarks-for-2023/>

Condor Ferries. (s.f.). *Solo travel statistics*. Condor Ferries. Disponible 27-sept-2024. <https://www.condorferries.co.uk/solo-travel-statistics>

Keller, J. (2024, 2 de mayo). *Adapting to the future: The role of digital nomads in shaping U.S. market dynamics*. Forbes. Disponible 30-sept-2024. <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/05/02/adapting-to-the-future-the-role-of-digital-nomads-in-shaping-us-market-dynamics/>

Euromonitor International. (2024). *Top three travel trends: Balancing growth with sustainable transformation*. Euromonitor. Disponible 01-oct-2024. <https://www.euromonitor.com/article/top-three-travel-trends-balancing-growth-with-sustainable-transformation>

BBVA. (s.f.). *¿Qué es el balance general o de situación de una empresa?* BBVA. Disponible 01-oct-2024. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-balance-general-o-de-situacion-de-una-empresa/>

ESIC. (s.f.). *Flujo de caja: qué es y cómo calcularlo*. ESIC. Disponible 10-oct-2024. <https://www.esic.edu/rethink/business/flujo-de-caja-que-es-como-calcularlo-c>

Impulsa Empresa. (s.f.). *Break even*. Impulsa Empresa. Disponible 07-oct-2024. <https://www.impulsa-empresa.es/diccionario/break-even/>

Apple. (2024). *Comparar membresías*. Apple Developer. Disponible 10-oct-2024. <https://developer.apple.com/la/support/compare-memberships/>

Google. (2024). *¿Cuánto cuesta la publicación de una app?* Google Play. Disponible 10-oct-2024. <https://support.google.com/googleplay/thread/17857232/cuanto-cuesta-la-publicacion-de-una-app?hl=es>

Cinco Días. (2021, 22 de octubre). *Google rebaja a la mitad sus comisiones a las aplicaciones por suscripción en la Play Store*. Cinco Días. Disponible 10-oct-2024. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/10/22/companias/1634859782_652890.html

Business Insider. (2023, 26 de octubre). *Apple aumenta un 3% la comisión a las apps en España: causas y consecuencias*. Business Insider. Disponible 10-oct-2024. <https://www.businessinsider.es/apple-aumenta-3-comision-apps-espana-causas-consecuencias-1253308>

TopTut. (s.f.). *Calculadora de precios de Google Cloud*. TopTut. Disponible 10-oct-2024. <https://www.toptut.com/gcp-pricing-calculator/>

Software LOPD. (s.f.). *Software LOPD: Protección de datos para tu negocio*. Software LOPD. Disponible 10-oct-2024. https://softwarelopd.com/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwx4O4BhAnEiwA42SbVPShJ2LjLtRvnoArTyAbNMAHP_nRCmwkf3MY38enQx0Hl3csNNT61xoCDQAQAvD_BwE

Merchant Maverick. (2023, 12 de diciembre). *The complete guide to PayPal's fees, rates, and pricing*. Merchant Maverick. Disponible 10-oct-2024. <https://www.merchantmaverick.com/the-complete-guide-to-paypals-fees-rates-and-pricing/>

Narváez, M., & Revilla, J. G. (2020). Mezcla de promoción digital en empresas turísticas. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (93), 624-654. Disponible 23-nov-2024. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7820372>

Financial Times. (2021). *How much is your personal data worth?* Financial Times. Disponible 10-oct-2024. <https://ig.ft.com/how-much-is-your-personal-data-worth/>

TravelerWP. (s.f.). *How to make money with Booking.com*. TravelerWP. Disponible 10-oct-2024. <https://travelerwp.com/how-to-make-money-with-booking.com>

Booking Partner Hub. (s.f.). *Trabajar con Booking.com*. Booking.com. Disponible 11-oct-2024. <https://partner.booking.com/es/ayuda/trabajar-con-booking>

GetYourGuide. (s.f.). *Agentes de viajes*. GetYourGuide. Disponible 11-oct-2024.
<https://partner.getyourguide.com/es-es/travel-agents>

Visual Studio Code. (s.f.). *Visual Studio Code: Code editing. Redefined*. Microsoft. Disponible 12-oct-2024. <https://code.visualstudio.com/>

Node.js. (s.f.). *Node.js: JavaScript runtime built on Chrome's V8 JavaScript engine*. Disponible 12-oct-2024. <https://nodejs.org/en/>

Coursera. (2023, 30 de agosto). *What is Git?* Coursera. Disponible 12-oct-2024.
<https://www.coursera.org/articles/what-is-git>

Sentry. (s.f.). *Sentry: Real-time error tracking for your apps*. Disponible 12-oct-2024.
<https://sentry.io/welcome/>

Firebase. (2024). *Firebase pricing*. Disponible 12-oct-2024.
<https://firebase.google.com/pricing?hl=es>

GitHub. (2024). *GitHub pricing*. Disponible 12-oct-2024. <https://github.com/pricing>

Figma. (2024). *Figma pricing*. Disponible 12-oct-2024. <https://www.figma.com/es-es/pricing/>

Zeplin. (2024). *Zeplin pricing*. Disponible 12-oct-2024. <https://zeplin.io/pricing/>

Cypress. (2024). *Cypress pricing*. Disponible 12-oct-2024. <https://www.cypress.io/pricing>

Sentry. (2024). *Sentry pricing*. Disponible 12-oct-2024. <https://sentry.io/pricing/>

Countrymeters. (2024). *Population of Europe*. Countrymeters. Disponible 12-oct-2024.
<https://countrymeters.info/es/Europe>

Hosteltur. (2024, 1 de enero). *Viajes de los europeos en 2024: destinos, presupuesto y sostenibilidad*. Hosteltur. Disponible 12-oct-2024.

https://www.hosteltur.com/162090_viajes-de-los-europeos-en-2024-destinos-presupuesto-y-sostenibilidad.html

Gannon, C. (2024, 23 de julio). *Rise of solo travellers*. Bokun. Disponible 12-oct-2024.
<https://www.bokun.io/rise-of-solo-travellers>

Izcovich, G. (2024, 1 de septiembre). *Los ciudadanos europeos pueden tomarse días de vacaciones*. Galicia Press. Disponible 12-oct-2024.
<https://www.galiciapress.es/articulo/economia/2024-09-01/4976501-ciudadanos-europeos-pueden-tomarse-dias-vacaciones>

SAP. (s. f.). ¿Qué es el aprendizaje automático? *SAP España*. Disponible 13-oct-2024.
<https://www.sap.com/spain/products/artificial-intelligence/what-is-machine-learning.html>

Vinuesa, P. (2023, 27 de marzo). Algoritmos de cifrado: Cómo funcionan y por qué son importantes. *Orange España*. Disponible 16-nov-2024.
<https://blog.orange.es/innovacion/algoritmos-cifrado/>

Statista. (2024, 22 de mayo). Top digital nomad nationalities worldwide. *Statista*. Disponible 23-nov-2024. <https://www.statista.com/statistics/1298849/digital-nomads-by-nationality-worldwide/>

Office of the Privacy Commissioner of Canada. (s. f.). The Personal Information Protection and Electronic Documents Act (PIPEDA). *Office of the Privacy Commissioner of Canada*. Disponible 16-nov-2024. <https://www.priv.gc.ca/en/privacy-topics/privacy-laws-in-canada/the-personal-information-protection-and-electronic-documents-act-pipeda/>

Borner, I. (2023, 16 de noviembre). Understanding consumer data privacy laws in the US. *The Data Privacy Group*. Disponible 16-nov-2024.
<https://thedataprivacygroup.com/es/blog/understanding-consumer-data-privacy-laws-in-the-us/>

Booking.com. (2024, 6 de septiembre). Generación Z: Los jóvenes latinoamericanos transforman el turismo con presupuestos inteligentes. *Booking.com*. Disponible 16-nov-2024. <https://news.booking.com/es-ar/generacion-z-los-jovenes-latinoamericanos-transforman-el-turismo-con-presupuestos-inteligentes/>

EFE Comunica. (2023, 19 de octubre). ¿Cómo usan las Apps de viajes los latinoamericanos? *EFE Comunica*. Disponible 16-nov-2024. <https://efecomunica.efe.com/como-usan-las-apps-de-viajes-los-latinoamericanos/>

EY Law Latinoamérica. (2023, noviembre). *Protección de datos personales en LATAM: Guía de consulta rápida*. EY Law. Disponible 23-nov-2024.

Santander Private Banking. (s. f.). Inversión en Asia, ¿liderará el crecimiento mundial? *Santander Private Banking*. Disponible 16-nov-2024. <https://www.santanderprivatebanking.com/es/insights/mercados-y-perspectivas/inversion-en-asia-liderara-el-crecimiento-mundial>

IBM. (s. f.). Filtrado colaborativo. *IBM*. Disponible 16-nov-2024. <https://www.ibm.com/es-es/topics/collaborative-filtering>

ANEXO I. ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO

Hábitos y Preferencias de Viaje.

¡Hola! Estoy realizando una encuesta sobre hábitos y preferencias de viaje para desarrollar una idea de negocio. La encuesta solo durará unos minutos y es totalmente anónima.

¡Gracias por participar!

¿Qué edad tienes?

- 18-26 años
- 27-42 años

¿Con qué género te identificas?

- Masculino
- Femenino
- Otro
- Prefiero no decirlo

¿Con qué frecuencia viajas al año?

- Una vez o menos
- 2-3 veces
- Más de 3 veces

¿Con quién sueles viajar?

- Amigos
- Familia
- Pareja

- Solo

Preguntas específicas sobre viajes.

En esta sección, se incluyen preguntas sobre tus preferencias, necesidades y dificultades desde que surge la idea de viajar hasta que vuelves de la experiencia.

¿Te gusta planificar tus viajes?

- Sí, me gusta hacerlo yo mismo
- No, prefiero que lo haga una empresa externa
- No, prefiero utilizar el viaje de algún amigo o familiar

¿Cómo planificas tus viajes? Herramientas que utilices para planificar itinerarios y reservar. Indica del 1.5 en qué medida utilizas cada herramienta. Siendo el 1 “no lo utilizo nada” y el 5 “lo utilizo mucho”.

- Agencias de viajes tradicionales
- Plataformas online de reserva (Booking.com, eDreams, etc.)
- Herramientas de organización personal (Google Docs, Excel, ect.)
- Redes sociales (YouTube, Facebook, Instagram, etc.)
- Blogs y foros de viajes
- Recomendaciones de familiares y/o amigos

¿Cuáles son las principales dificultades a las que te enfrentas al organizar un viaje? Selecciona todas las que apliquen.

- Sobreinformación
- Falta de tiempo
- Presupuesto limitado
- Muchas decisiones (destino, alojamientos, sitios que visitar...)
- Organización de información y documentación
- Coordinación con el resto de viajeros
- Otra...

¿Te gusta o gustaría conocer a otros viajeros en tus experiencias?

- Sí, suelo hacerlo
- Sí, pero no siempre consigo hacer amigos
- No, prefiero estar solo o con mi grupo

En el caso en el que hayas contestado “Sí” a la pregunta anterior, ¿cómo sueles contactar con gente?

- Grupos de redes sociales como Facebook o WhatsApp
- Actividades grupales en los destinos
- Redes sociales específicas para conocer a gente (Thebondyapp, Couchsurfing, etc)
- Alojamientos como hostels
- Otra...

¿Qué problemas encuentras cuando intentas contactar con otros viajeros?

- Respuesta abierta

**Una vez en el destino, ¿cómo decides dónde comer o qué actividades realizar?
Selecciona todas las que apliquen.**

- Redes sociales como TikTok, Instagram...
- Recomendaciones de *Influencers*
- Recomendaciones de Google y reseñas
- Preguntando en el alojamiento del destino
- Preguntando a locales
- Otra...

¿Escribes diarios de viaje?

- Sí, diario tradicional en papel
- Sí, diario digital
- No

¿Utilizas las redes sociales para guardar los recuerdos de los viajes como fotos y vídeos?

- Sí
- No

Pack&Go

Pack&Go es una nueva aplicación móvil que ofrece una solución integral a las experiencias de viaje. Permite planificar tu viaje creando itinerarios personalizados, realizar reservas, conectar con viajeros con intereses similares a los tuyos y guardar recuerdos de manera organizada en un diario digital. Además, ofrece funcionalidades adicionales para hacer de tu experiencia de viaje algo sencillo y cómodo. Lo mejor de todo... que está integrado todo en una única plataforma.

¿Te descargarías una aplicación como Pack&Go?

- Sí
- No

¿Estarías dispuesto a pagar por una aplicación de este tipo?

- Sí
- No

¿Pagarías por tener estas funcionalidades extras? Marca “Sí” o “No” por cada una de ellas.

- Mapas offline
- Viajes con itinerarios ya establecidos
- Seguridad de tus datos
- Red social segura para conectar con otros viajeros
- Almacenamiento adicional
- Chat de Inteligencia Artificial con recomendaciones personalizadas en tus preferencias

¿Te gustaría recoger todos tus recuerdos de viaje de manera organizada y privada?

- Sí
- No

¿Tienes alguna pregunta, comentario o sugerencia sobre Pack&Go? ¡Te escucho!

- Respuesta abierta

Muchas gracias.

Agradecemos tu tiempo dedicado en esta encuesta. Para nosotros es muy importante tu opinión.

¡Nos vemos pronto!

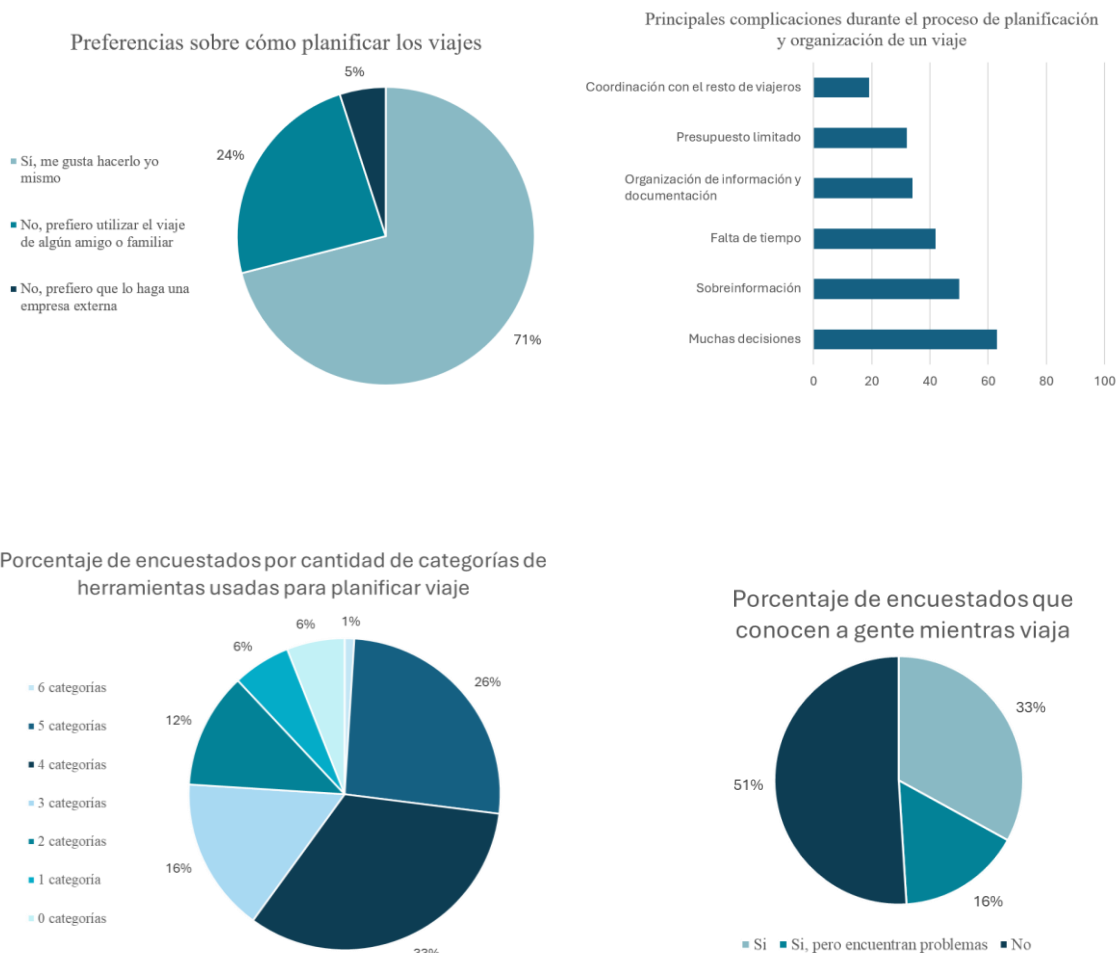
ANEXO II. RESULTADOS ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO

MERCADO

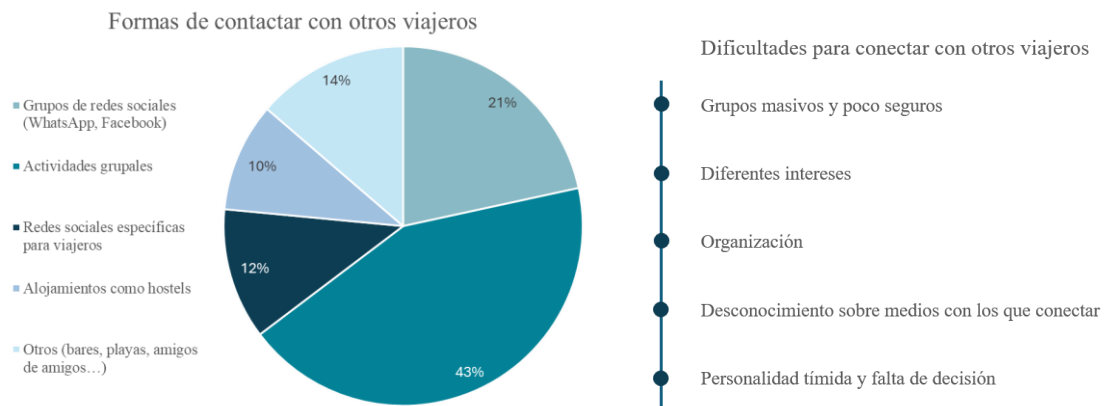
La siguiente hoja Excel presenta los resultados completos de la encuesta de mercado.

[Respuestas encuesta estudio de mercado.xlsx](#)

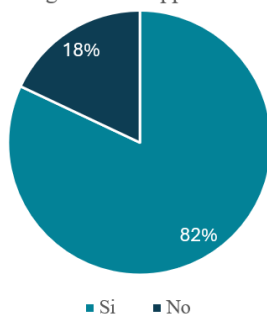
A continuación, se muestra gráficamente los resultados más relevantes.



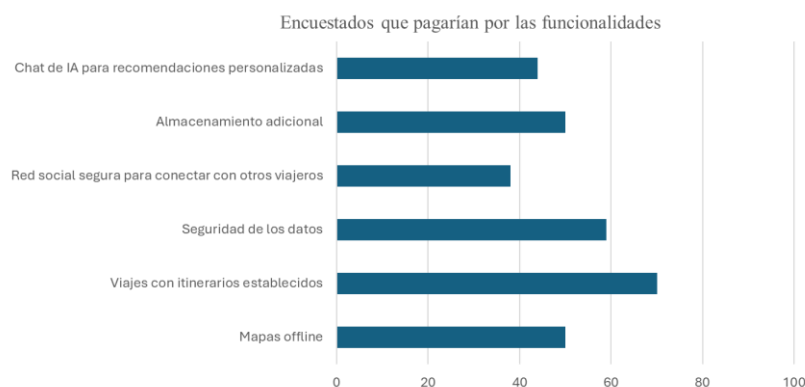
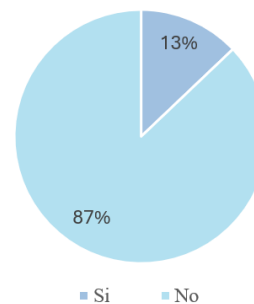
ANEXO II. RESULTADOS ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO



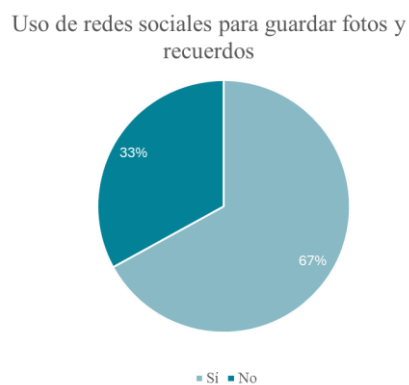
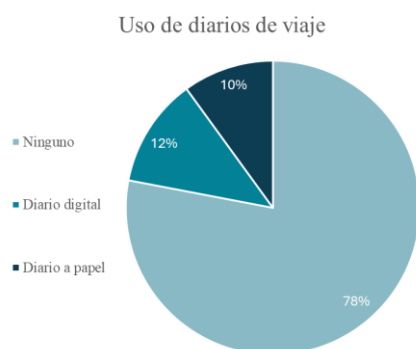
Porcentaje de encuestados que descargarían una app como Pack&Go



De los que sí descargarían Pack&Go, porcentaje de los que pagarían por ello



ANEXO II. RESULTADOS ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO



ANEXO III. TABLA COMPARATIVA COMPETIDORES DIRECTOS

	TripHugger	Opal - Social Travel Planner	Pack&Go
Creación de itinerarios personalizados	Si	Si	Si
Espacios colaborativos	No	Si	Si
Opción de reserva de transporte, alojamientos y actividades desde la app	No	No	Si
Fuente de información principal	Contenido generado por el usuario	IA	Contenido generado por el usuario
Almacenamiento	Limitado	Sin información	Limitado (plan básico) Ilimitado (Premium)
Características de la red social	Grupos grandes y foros Conexión abierta	Ni grupos ni foros Contacto individual entre usuarios	Grupos pequeños Conexiones individuales controladas por emparejamiento
Diario digital	No	No	Si
Mapas offline	Si (premium)	No	Si (premium)
Control de visibilidad de contenido	Poco control	Poco control	Mucho control
Política de privacidad de datos	No información	Comparte datos anónimos	Comparte datos anónimos (plan básico)
Idiomas	Inglés, Chino, Japonés	Inglés	Múltiples, a seleccionar
Precio	Modelos freemium	Gratuita	Modelo freemium
Dispositivo compatible	iOS Android	iOS	iOS Android

ANEXO IV. SUSCRIPCIONES A LOS PLANES

PREMIUM POR SECTOR DE CLIENTE

Este anexo detalla para cada grupo de clientes de Pack&Go, la distribución de distintos suscriptores para los tres planes disponibles: plan básico gratuito, plan *premium* mensual y plan *premium* anual. Proporciona información clave sobre la segmentación de la gran base de usuarios de la aplicación.

Usuarios por Descargas Interrail - Plan básico y Plan premium

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Interrail Plan Básico	5.224	8.533	17.303	22.211	25.704
Plan Básico % usuarios activos	99%	99%	98%	98%	98%
Interrail Plan Premium Mensual	16	26	52	67	78
Plan Premium Mensual % usuarios activos	1%	1%	1%	1%	1%
Interrail Plan Premium Anual	-	-	52	67	78
Plan Premium Anual % usuarios activos	0%	0%	1%	1%	1%
Ingresos por Plan Premium	1.130	1.846	6.887	8.840	10.230

Usuarios Nómadas Digitales - Plan básico y Plan premium

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
ND Plan Básico	5.160	7.812	13.995	17.370	18.590
Plan Básico % usuarios activos	95%	95%	90%	90%	85%
ND Plan Premium Mensual	106	120	447	443	613
Plan Premium Mensual % usuarios activos	4%	3%	5%	4%	5%
ND Plan Premium Anual	26	80	447	665	1.226
Plan Premium Anual % usuarios activos	1%	2%	5%	6%	10%
Ingresos por Plan Premium	9.195	13.445	58.900	71.787	117.584

ANEXO IV. SUSCRIPCIONES A LOS PLANES PREMIUM POR SECTOR DE CLIENTE

Usuarios Viajeros Solitarios - Plan básico y Plan premium

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
VS Plan Básico	161.886	257.561	319.856	366.114	409.416
Plan Básico % usuarios activos	98%	98%	96%	94%	94%
VS Plan Premium Mensual	407	647	2.423	3.355	2.502
Plan Premium Mensual % usuarios activos	1%	1%	3%	3%	2%
VS Plan Premium Anual	407	647	808	3.355	5.003
Plan Premium Anual % usuarios activos	1%	1%	1%	3%	4%
Ingresos por Plan Premium	53.638	85.338	222.631	442.480	479.942

Usuarios Gen Z y Millennials - Plan básico y Plan premium

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
GZ&M Plan Básico	466.881	630.289	726.144	858.658	1.059.984
Plan Básico % usuarios activos	99%	99%	98%	96%	96%
GZ&M Plan Premium Mensual	936	1.263	1.824	4.337	2.677
Plan Premium Mensual % usuarios activos	1%	1%	1%	2%	1%
GZ&M Plan Premium Anual	-	-	1.824	4.337	8.030
Plan Premium Anual % usuarios activos	0%	0%	1%	2%	3%
Ingresos por Plan Premium	67.253	90.792	240.595	571.875	674.134

Ingresos Modelo Freemium

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
	2025	2026	2027	2028	2029
Usuarios con plan Básico	639.151	904.195	1.077.298	1.264.354	1.513.694
Usuarios con plan Premium Mensual	1.464	2.056	4.747	8.203	5.869
Usuarios con plan Premium Anual	433	727	3.131	8.424	14.337
Ingresos por plan premium Mensual (€)	105.228	147.793	341.179	589.604	421.842
Ingresos por plan premium Anual (€)	25.988	43.628	187.833	505.377	860.049
Ingresos por Plan Premium (€)	131.216	191.421	529.012	1.094.981	1.281.890