



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Trabajo de Fin de Grado

**XPLORE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y  
APLICACIÓN DE BUSINESS ANALYTICS  
AL MODELO DE NEGOCIO DE UNA  
PLATAFORMA SOCIAL DE VIAJES**

Autor: Manuel Cabello Macías

Doble grado en relaciones internacionales y business analytics

Número de palabras: 12.015

Director: Carlos Martínez de Ibarreta Zorita

Universidad Pontificia de Comillas

Madrid, 2026

## RESUMEN

Este trabajo de fin de grado es un análisis estratégico de la aplicación Xplore, que es una herramienta que busca integrar en un lugar la inspiración, organización y reserva de planes y viajes. El enfoque es analítico, para examinar primero la idea de negocio, y segundo la evidencia que la sustenta, combinamos así un análisis estratégico clásico con la aplicación de técnicas de *business analytics*.

Primero contextualizamos el sector del *travel-tech*, y el cambio de comportamiento de los usuarios en los últimos años hacia el descubrimiento en redes sociales. Desarrollamos posteriormente un análisis del entorno a través de un PESTEL y un benchmarking competitivo a través de un DAFO. Con el entendimiento del sector, el mercado y el entorno, pasamos a abordar el núcleo más analítico del proyecto. A raíz de una encuesta propia, aplicamos técnicas aprendidas en Machine Learning III para hacer un *clustering* e identificar los puntos de dolor del usuario y comprobar si existen perfiles diferenciados.

La parte estratégica del trabajo se realiza posteriormente a todas estas, porque está fundamentada en las conclusiones de las partes anteriores. Definimos la propuesta de valor, el modelo de negocio, un análisis competitivo, y por último, se diseña la estrategia de lanzamiento de la app con todo ello en mente.

El trabajo acaba analizando la viabilidad estratégica del plan, reconociendo las limitaciones y respondiendo a la pregunta de si Xplore aborda un problema real y tiene un encaje en el mercado.

Palabras clave: Xplore, *Business Analytics*, *Travel-tech*, *Clustering*, Modelo de negocio, Propuesta de valor, Estrategia de crecimiento, Redes Sociales.



Curso 2026/27

**ANEXO: Declaración de uso de herramientas de IA generativa**

<b>Nombre Grado/Máster:</b>	<b>Doble grado en relaciones internacionales y business analytics</b>
<b>Nombre Alumno:</b>	<b>Manuel Cabello Macías</b>
<b>Coordinador/a TFG/TFM:</b>	<b>Ana Zapatero</b>
<b>Nombre Director/a de TFG/TFGM:</b>	<b>Carlos Martínez de Ibarreta Zorita</b>

Declaro que para la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado / Trabajo Fin de Máster se ha utilizado inteligencia artificial generativa como herramienta de apoyo.	SÍ	NO
	<b>X</b>	

**1) Uso de la IA Generativo**

Si tu respuesta ha sido Sí, contesta a las siguientes preguntas. Si has contestado NO, pasa al apartado 2.

**Uso ético**

	SÍ	NO
¿A la hora de usar la herramienta IA, en los <i>prompts</i> utilizados has incluido datos de carácter sensible o de carácter personal (fotos de personas reales, datos personales, etc.)? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		<b>X</b>
¿Has orientado tu uso a suplantar tu trabajo personal sin hacer una revisión crítica de la extraído en la herramienta IA? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		<b>X</b>
¿Has tenido en cuenta las recomendaciones académicas que te han hecho específicamente en el Grado/Máster sobre lo que está permitido o no con la IA?	<b>X</b>	

**Uso técnico realizado:**

¿Qué herramientas has utilizado (ChatGPT, Copilot, Claude, Nano Banana...)? Especifica la versión o tipo de licencia.

**Marcar lo que corresponda:**

- Generación de texto (*Especificar qué herramientas*) →
- Reformulación (*Especificar qué herramientas*) → Claude
- Traducción / corrección (*Especificar qué herramientas*) →
- Sugerencia de estructura (*Especificar qué herramientas*) → Claude
- Apoyo metodológico (*Especificar qué herramientas*) →
- Buscar o citar bibliografía (*Especificar qué herramientas*) → NotebookLM
- Generar contenido audiovisual (videos, infografías, audios, imágenes, gráficos. *Especifica en concreto qué contenidos has generado con IA además de citarlo correctamente en el trabajo.* → Modelo de generación de imagen de ChatGPT, especificado en la figura que corresponde.
- Otros (*Especificar qué herramientas*) →

Confirmando que el contenido final ha sido revisado, corregido y validado íntegramente por mí como autor/a y asumo la plena responsabilidad académica del mismo.

La utilización de la IA no ha sustituido el análisis crítico, la reflexión personal ni el trabajo intelectual propio exigido en un TFG/TFM.

**Firma: Manuel Cabello Macías**

## ÍNDICE

<b>Capítulo I: Introducción</b> .....	6
1.1) <b>Justificación e interés del proyecto</b> .....	6
1.2) <b>Objetivos de la investigación</b> .....	7
1.3) <b>Metodología y enfoque analítico</b> .....	8
<b>Capítulo II: Contexto y análisis del entorno</b> .....	8
2.1) <b>El sector “travel-tech” y su evolución</b> .....	9
2.2) <b>Tendencias en redes sociales y consumo de contenido de viajes</b> .....	10
2.3) <b>Análisis PESTEL</b> .....	12
2.4) <b>Benchmarking de competidores directos e indirectos</b> .....	17
2.5) <b>Análisis DAFO</b> .....	19
<b>Capítulo III: Análisis de usuarios</b> .....	21
3.1) <b>Perfil del usuario: comportamiento y “pain points”</b> .....	21
3.2) <b>Análisis de segmentación: ¿existen perfiles diferenciados?</b> .....	23
3.3) <b>“Insights” estratégicos derivados del análisis</b> .....	29
<b>Capítulo IV: Modelo de negocio y posicionamiento estratégico</b> .....	31
4.1) <b>Propósito y propuesta de valor</b> .....	31
4.2) <b>Modelo de negocio</b> .....	33
4.3) <b>Posicionamiento estratégico</b> .....	34
4.4) <b>Análisis competitivo: las cinco fuerzas de Porter</b> .....	35
<b>Capítulo V: Estrategia de crecimiento</b> .....	37
5.1) <b>Fases de lanzamiento y crecimiento</b> .....	37
5.2) <b>Viabilidad estratégica</b> .....	40
5.3) <b>Indicadores clave de rendimiento (KPIs)</b> .....	41
<b>Capítulo VI: Conclusiones</b> .....	42
<b>Anexos</b> .....	46
<b>Anexo A: Metodología de la encuesta</b> .....	46
<b>Anexo B: Resultados de la encuesta</b> .....	47
<b>Anexo C: Pantallas de la app</b> .....	56
<b>Anexo D: Preparación de datos y decisiones metodológicas</b> .....	61
<b>Anexo E: Código R utilizado</b> .....	62
<b>Anexo F: Análisis exploratorios adicionales (submuestra joven, k=3, etc.)</b> .....	73
<b>Bibliografía</b> .....	76

## Capítulo I: Introducción

En este capítulo vamos a introducir el marco del trabajo, explicando el porqué del proyecto y las bases conceptuales y metodológicas con las que desarrollaremos el análisis de después. El orden será:

1º Justificación e interés del proyecto.

2º Objetivos de la investigación

3º Metodología y enfoque que usaremos para estudiar todo lo referente a la idea de negocio.

### 1.1) Justificación e interés del proyecto

Como muchas de las ideas que dan lugar a grandes cosas, esta surge de una pasión: viajar. Esta pasión es la que me llevó a replantear la forma en la que la gente joven organiza y vive sus experiencias de viaje. La digitalización en el sector del turismo ha transformado mucho la manera en la que los consumidores descubren, planifican y posteriormente viven sus viajes. A medida que las redes sociales iban integrándose en la vida diaria de la gente, el proceso tradicional de viajar ha sido progresivamente sustituido por un modelo basado en el consumo de contenido digital, mayoritariamente basado en redes sociales, generando un entorno en el que la inspiración visual, personalización y la experiencia del usuario son clave antes de un plan.

Estas nuevas formas de inspiración también han generado fricciones en el proceso de planificar un viaje o un plan. La sobreinformación y el exceso de estímulos procedentes de múltiples fuentes hacen que los recursos necesarios para organizar viajes/planes estén fragmentados en múltiples plataformas: redes sociales, mapas online, buscadores, apps especializadas, notas, dificultando transformar una inspiración inicial en un viaje. Esta dispersión genera también ineficiencias, pérdida de valor para el usuario, pérdida de tiempo y más importante, pérdida de oportunidades ideales para los usuarios que no han sido explotadas por el exceso de opciones disponibles.

En este contexto surge Xplore, una aplicación digital orientada a integrar el contenido inspiracional que usan los jóvenes con herramientas de planificación, visualización e inteligencia artificial para solventar la fragmentación existente en el flujo de generación de planes y viajes. En el trabajo analizaremos el proyecto Xplore desde una perspectiva estratégica viendo el modelo de negocio, el posicionamiento competitivo, los

usuarios y su segmentación y la estrategia de crecimiento. El funcionamiento de la app es el siguiente: una red social en la que los usuarios descubren planes y lugares a través de vídeos, los guardan y organizan en un mapa y pueden usarlos más fácilmente cuando los necesitan con IA y reservarlos. De esta forma unificamos el flujo y no es necesario salir de la aplicación para realizar el proceso entre descubrimiento y acción. A través del Anexo C, se puede comprender mejor el funcionamiento de la aplicación viendo las pantallas y su funcionamiento.

Desde una perspectiva académica, el trabajo trata de conectar los conceptos vistos durante la carrera de estrategia, marketing analítico y *business analytics* aplicándolos al caso específico de la app. El proyecto irá más allá analizar conceptualmente, porque desarrollaremos y lanzaremos la aplicación, siendo esto una parte del proceso que acompañará en paralelo al estudio. Esto demuestra el interés real en el proyecto, pero yendo más allá, permite contrastar la visión que nos aporta el análisis con una implementación práctica, generando conocimientos derivados del desarrollo y validando en el mundo real.

En conclusión, nos focalizaremos en el análisis estratégico profundo de Xplore, una aplicación para la inspiración y creación de viajes y planes. El proyecto no estará limitado por el trabajo, sino que también habrá un proceso de diseño, desarrollo y puesta en marcha de la aplicación aportando un marco de análisis más realista.

## 1.2) Objetivos de la investigación

La finalidad será analizar el proyecto de Xplore basándonos en una perspectiva analítica, evaluando su posicionamiento en el sector *travel-tech* y las implicaciones del modelo de negocio en el entorno digital altamente competitivo al que se someterá.

Examinaremos la viabilidad estratégica de Xplore, integrando un análisis del entorno, el posicionamiento y la aplicación de herramientas de *business analytics* para comprender el potencial de crecimiento y el desarrollo futuro de la app. Para alcanzar el propósito, estableceremos los siguientes objetivos:

1º Analizar la evolución del sector en el que nos posicionaremos y el impacto de la digitalización y las redes sociales en los hábitos de planificación de viajes.

2º Evaluar el entorno competitivo en el que se encuentra la aplicación.

3º Examinar el modelo de negocio, identificando la propuesta de valor, una segmentación de usuarios y los elementos diferenciadores.

4º Aplicar análisis para identificar patrones de comportamiento de usuarios y oportunidades estratégicas para la app basadas en estos datos.

5º Diseñar la estrategia de crecimiento y desarrollo de la app, a través de indicadores de rendimiento y escenarios proyectados.

A través de estos objetivos estructuraremos el análisis integral del proyecto, combinando fundamentos teóricos, prácticos y aplicación real.

### 1.3) Metodología y enfoque analítico

Una vez sabemos y hemos respondido a la pregunta de qué vamos a hacer, lo que sigue es entender el cómo. El enfoque analítico que realizaremos permitirá examinar el modelo empresarial en cuestión y contextualizarlo en el entorno competitivo, estructurándose en tres niveles metodológicos diferenciados:

1º Primero se realizará una revisión documental y sectorial a partir de fuentes especializadas, informes del sector y literatura académica basada en estrategia y marketing digital. A través de esto fundamentaremos el análisis en marcos teóricos consolidados.

2º Aplicaremos herramientas clásicas de análisis estratégico como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, benchmarking competitivo y otras, evaluando el entorno y el posicionamiento del proyecto.

3º Definiremos métricas clave, patrones de uso y escenarios de evolución enfocados no como una investigación estadística, sino como una aproximación aplicada a la interpretación estratégica de los datos para la toma de decisiones.

Con esto y la aplicación derivada del desarrollo del proyecto, contrastaremos los planteamientos estratégicos y su implementación aportando una perspectiva analítica y práctica para enriquecer el análisis.

## **Capítulo II: Contexto y análisis del entorno**

Como paso previo a ver el modelo de negocio de la app, vamos a situar el proyecto en el contexto y el mercado en el que se encuentra. El turismo está en un proceso de transformación que se ha acelerado por factores como la digitalización, el uso del móvil,

la relevancia de las redes sociales... Por esto, la competencia en este sector ya no está solo en empresas turísticas tradicionales, se amplía a distintos actores tecnológicos y nuevas plataformas digitales que influyen directamente en las decisiones de las personas al planificar.

Para entender todo esto mejor, el capítulo estará estructurado de forma que habrá un análisis del sector del turismo, más específicamente del sector *travel-tech* y su evolución reciente para llegar a donde estamos hoy, focalizándonos en la manera en la que las redes sociales modifican los hábitos de la gente al viajar, especialmente en personas jóvenes. También emplearemos herramientas como un análisis PESTEL y un benchmarking para evaluar los factores que condicionan el sector y los competidores.

El capítulo concluirá, una vez analizado todo esto, identificando oportunidades y posibles amenazas mediante un DAFO, que será la base y el precedente del modelo de negocio y el posicionamiento competitivo de Xplore que veremos en el capítulo siguiente.

### 2.1) El sector “*travel-tech*” y su evolución

El sector de la tecnología aplicada al turismo se encuentra en un momento de expansión. Este crecimiento le ha llevado a convertirse en una industria de tamaño considerable, con un mercado de 11,3 mil millones de dólares en 2025 y una previsión de crecimiento durante los próximos 10 años (IMARC Group, 2025). El alcance de este sector también se ve reflejado en los datos de reservas online (ya sea por agencias digitales, plataformas de alojamiento o aerolíneas), que superó los 523 mil millones de dólares reservados online en 2024, con una previsión de duplicar la cifra para el año 2030 (Navan, 2025). Pero esto no es solo un sector en crecimiento, sino un cambio en cómo la gente viaja. La planificación históricamente había estado muy vinculada a agencias físicas, y esto se ha trasladado al móvil, tanto es así que concentra 2 de cada 3 búsquedas relacionadas con viajes, y casi la mitad de las reservas que se hacen (Hotelagio, 2025).

Esta transformación y crecimiento no son nuevos, pero sí se han acelerado mucho en los últimos años. Buhalis y Law (2008) documentan que la digitalización del turismo comenzó con la sustitución progresiva de las agencias físicas por plataformas online como Booking o Expedia. Lo que en su momento fue algo revolucionario, ha dado paso a un ecosistema mucho más complejo: aplicaciones móviles, redes sociales, mapas inteligentes o recomendaciones basadas en IA, que hacen que el sector alcance un punto

de saturación. Esto, según Xiang et al. (2015), explica el auge actual de personalizar los viajes y el peso creciente del contenido social en cada fase del viaje.

El cambio más grande viene del comportamiento del usuario, especialmente en la gente joven. Las redes sociales, y más específicamente el formato de vídeo vertical corto, se han convertido en la principal fuente de inspiración para viajar. El 84% de los viajeros de la generación Z utiliza redes sociales para inspirarse a la hora de planificar el viaje (PeekPro, 2025), y el 88% sigue al menos a un creador de contenido de viajes en TikTok (CondorFerries, 2026). Más allá de esta inspiración, esto también se traduce en compras, el 40% de los jóvenes de la generación Z ha reservado viajes como consecuencia de contenido visto en TikTok (Condor Ferries, 2026). El viajero medio consume alrededor de 303 minutos de contenido relacionado con viajes en los 45 días anteriores a irse (Navan, 2025), reflejando que los procesos de decisión en los jóvenes son cada vez más largos, visuales y dispersos entre múltiples plataformas. En este escenario, la planificación de un viaje se convierte en una experiencia fragmentada que mezcla la inspiración de las redes, recomendaciones de amigos, búsquedas en Google, comparativas, mapas, notas. Y en esta fragmentación aparece la oportunidad sobre la que se construye Xplore, no inventar una nueva forma de viajar o inspirarse, sino que busca integrar en una plataforma lo que los usuarios hacen en cinco o seis aplicaciones distintas.

## 2.2) Tendencias en redes sociales y consumo de contenido de viajes

Los datos del apartado anterior nos muestran que el sector está cambiando y migrando hacia los dispositivos móviles, pero el cambio que ha ocurrido dentro de los móviles es aún más profundo. Las redes sociales han cambiado la forma en la que los usuarios se inspiran, deciden y planifican sus viajes. Tradicionalmente, era un proceso lineal y consciente: un viajero pensaba un destino, buscaba información, evaluaba opciones y por último reservaba. Sigala (2018) y Leung & Law (2013) describen que las redes sociales rompieron esta secuencia, convirtiéndola en un proceso en el que las fases pre, durante y post-viaje se entrelazan a través del contenido generado por otros usuarios. Un vídeo aparece en la pantalla del móvil, captura la atención de un usuario 15 segundos, y de ahí surge la idea de un viaje que probablemente no estaba en su cabeza esa misma mañana. La inspiración ha pasado de ser un acto deliberado a ser un acto derivado del consumo de contenido.

Esta hegemonía de los vídeos cortos no surgió de la nada, de hecho, durante la década de los 2010, YouTube había consolidado el vídeo largo como el formato de referencia para contenido de viajes, a través de vlogs y guías de destino de 15 o 20 minutos que sustituyeron a los blogs y reportajes escritos. En 2018, TikTok sale al mercado y tiene una irrupción instantánea, a esto le sigue la respuesta de Instagram con los *Reels* en 2020 y la de YouTube con los *Shorts* en 2021, permitiendo al formato florecer en las dos redes sociales más grandes en jóvenes. De esta forma, se desplaza nuevamente la tendencia hacia este formato más corto, vertical y diseñado para el consumo móvil. Las razones principales del cambio son tres: primero la densidad emocional de los vídeos, que en menos de 60 segundos transmiten la atmósfera de un lugar con eficacia. Guo et al. (2025), en un estudio realizado a 372 usuarios de redes sociales, demuestran que el contenido emocional y auténtico en formato corto influye significativamente en la utilidad percibida y refuerza su intención conductual, es decir, su intención de visitar ese sitio que se ha mostrado en el vídeo. Segundo, el algoritmo de estas plataformas es capaz de identificar lo que interesa a los usuarios sin que busquen activamente ese contenido, convirtiendo muchas veces a estas plataformas en buscadores. El 64% de la generación Z en Estados Unidos admite haber utilizado TikTok como motor de búsqueda (Statista, 2024) y según un estudio de Adobe (2026) el 49% ya lo usan con esta función principalmente. La tercera y última razón es la autenticidad percibida, los usuarios confían más en un vídeo de otra persona real que en una web, una foto o un comentario. Este contenido, como argumentaban Leung & Law (2013), ha desplazado la confianza de los usuarios hacia los vídeos cortos de personas reales, convirtiéndolos en la norma.

El problema de los vídeos cortos viene derivado de una de las características que lo hace tan potente, y es precisamente la longitud. Un usuario promedio de TikTok ve unos 92 vídeos al día, con una duración media de unos 14-17 segundos (Bull & Wolf, 2026), generando una sobrecarga en el volumen de contenido que dificulta la toma de decisiones. En los días previos a tomar la decisión de un viaje, este consumo se intensifica de forma masiva y desestructurada, ya que los usuarios buscan activamente inspiración, lo que dificulta procesar y retener toda la información (localizaciones, horarios, entradas...). Además, otro efecto derivado de esto es la pérdida del contenido, al ver tantos vídeos al día, el simple acto de guardar deja de tener un valor. Los vídeos guardados se almacenan en colecciones genéricas que rara vez se vuelven a abrir, diluyendo la inspiración inicial antes de convertirla en una acción. Por último, al ser vídeos cortos, el

contexto también es limitado, el contenido enseña el sitio, pero no te lleva al siguiente paso. El usuario tiene que salir de la app, ir a Google para buscar el nombre, situarlo a través de Maps, abrir Booking o TheFork para reservar y a veces incluso volverlo a apuntar en otra aplicación como notas para no perderlo. Esta fragmentación se traduce en una conversión muy baja entre lo que vemos y lo que hacemos, en la encuesta que hemos realizado (n=262; Anexo B) el 60% de los usuarios afirma visitar menos del 25% de los sitios que guarda, y el 62% usa entre 3 y 5 aplicaciones distintas para planificar un viaje. Es en este punto donde se sitúa la propuesta de Xplore, que integra en una sola plataforma inspiración visual, descubrimiento contextual y reserva, reduciendo la fricción que a día de hoy separa un “esto me gusta” de un “voy a ir”.

### 2.3) Análisis PESTEL

Este análisis nos permitirá evaluar los factores del entorno que pueden condicionar el desarrollo de este proyecto. En nuestro caso, las seis dimensiones que conforman el PESTEL no tienen la misma importancia para Xplore, por el tipo de negocio que es, siendo las dimensiones tecnológica, social y legal las que más impacto directo tienen sobre el modelo. El resto de las dimensiones nos ayudarán a definir el marco de fondo que conviene tener en cuenta para comprender el entorno macroeconómico en el que navegaremos.

#### A) Dimensión política

El sector del turismo en el mundo está cambiando, y cada vez más, operamos en un contexto de creciente intervención política. En España, que es nuestro principal mercado de referencia, al menos para el lanzamiento, en el año 2025 tuvimos 96,8 millones de turistas (Instituto Nacional de Estadística, 2026). A esta cifra le han seguido una ola de respuestas regulatorias, por ejemplo, en Barcelona se planea suprimir los pisos turísticos para 2028, y se ha eliminado la concesión de nuevos permisos hoteleros en zonas saturadas (TravelBinger, 2025). Esto se traslada a otros lugares de España, en Canarias se aprobó una norma autonómica que establece límites al alquiler vacacional, que surge a raíz del crecimiento de viviendas turísticas de más del 25% en 2023 (Ley 6/2025, del 10 de diciembre). Si ponemos el foco en lugares más allá de las fronteras nacionales, en Venecia se han implantado tasas de acceso de entre 5€ y 10€ para visitantes de día (TravelBinger, 2025), y a nivel europeo, la Comisión está desarrollando la primera

estrategia común de turismo de la UE, para redirigir los flujos de gente hacia destinos menos saturados (Euronews, 2025).

Si trasladamos esto a Xplore, podemos leerlo de dos formas distintas. Por un lado, tenemos un marco cada vez más estricto al que adaptarnos, por ejemplo, las restricciones relacionadas con hoteles pueden reducir la oferta disponible, obligándonos a ser más cautelosos al elegir qué destinos se promocionan y cómo. Pero, por otro lado, y más relevante, vemos una oportunidad clara. Esta tendencia apunta a uno de los sitios a los que queremos llegar con Xplore, redirigir a viajeros a lugares que no sean tan obvios y que no estén tan saturados. Mientras a nivel político se intenta frenar la concentración de turistas, nosotros podemos contribuir a ese objetivo por la vía del descubrimiento, mostrando a los usuarios sitios que no tienen siempre que ver con las rutas habituales. Esta alineación entre la propuesta de la app y el interés público no solo reduce el riesgo regulatorio, sino que también puede usarse como argumento de posicionamiento y a modo de colaboración con empresas o instituciones que quieran promover este turismo más distribuido.

#### B) Dimensión económica

El turismo sigue siendo a nivel mundial uno de los pilares más grandes de gasto, los ingresos del turismo a nivel global fueron de 1,9 billones de dólares en 2025, un 5% más que el año anterior (UN Tourism, 2026), y en España, los 96,8 millones de turistas en 2025 generaron un gasto agregado de 134.712 millones de euros (Instituto Nacional de Estadística, 2026). Esto demuestra la fortaleza estructural del sector que sigue creciendo.

Sin embargo, más allá de este volumen, lo relevante para Xplore es la situación en la que están los consumidores a los que queremos llegar. La inflación en los servicios turísticos está presionando mucho la capacidad de gasto, especialmente en los jóvenes, que combinan esas ganas de viajar con un presupuesto más limitado. La Generación Z viaja más que las generaciones anteriores, pero este gasto en viajes lo gestionan con una sensibilidad muy alta al precio, priorizando el valor que perciben de lo que gastan sobre el lujo (Pulido-Fernández et al., 2024).

Para Xplore esto tiene dos implicaciones, la primera con respecto al modelo de monetización, y la segunda con la propuesta de valor. Este público joven y sensible al precio, hace más complejo un modelo de pago de entrada, y refuerza la idea de un modelo *freemium*, en el que el acceso y el uso será siempre gratuito, pero con algunas funciones

premium opcionales y acuerdos con terceros que es donde están los ingresos de la app. En cuanto a la propuesta de valor, en este entorno en el que los viajeros quieren maximizar lo que obtienen por su dinero, una herramienta como Xplore que ayuda a descubrir planes y destinos accesibles (no solo experiencias caras), conecta con esta realidad que vive el usuario. Esta presión económica, lejos de ser una amenaza, nos permite enfocar el valor de mejor manera para nuestro público, reforzando el atractivo de la propuesta: descubrir más gastando mejor.

### C) Dimensión social

El factor de entorno quizá más relevante para Xplore es el cambio cultural en la forma en la que los jóvenes de la generación Z consumen ocio y entienden los viajes. Viajar sigue siendo una forma de ocio: entre el 52% y el 68% de la gente viaja al menos 3 veces al año (TravelPerk, 2025). En nuestra encuesta, podemos ver como esta tendencia se intensifica entre los encuestados menores de 30 años (n=103), de los cuales el 89,3% afirma viajar dos o más veces al año, y un 43,7% lo hace cuatro o más veces. Si cambiamos el prisma de viajes a planes, el 72,8% afirma salir a comer o realizar planes fuera de casa al menos una vez por semana (Anexo B). Todo esto confirma que el ocio en forma de viaje o plan sigue siendo una actividad frecuente y no un acontecimiento puntual.

Una vez entendido esto, podemos profundizar en la forma en la que los jóvenes realizan estas actividades. Los viajes en grupo/con amigos se han consolidado como uno de los formatos preferidos, reflejando lo importante que es para los jóvenes tener experiencias compartidas (Agoda, 2025). Lo que ha cambiado no es tanto el motivo, sino la forma de decidir y vivir estos viajes, en los que las redes sociales han convertido el consumo en un acto social. En los anteriores capítulos profundizábamos en este efecto de las redes sociales en la toma de decisiones, pero más allá de lo que mostrábamos, estas tienen también ese componente social y de experiencias compartidas que los jóvenes buscan. El valor de estas experiencias reside ahora en dos componentes: el lugar o producto en sí, pero también en participar de una tendencia compartida y poder formar parte de esa conversación.

Esta tendencia convive a la vez con otra que puede parecer contraria, pero que se complementa: los jóvenes valoran cada vez más también lo auténtico (el restaurante local,

el rincón más allá de lo masificado...). Es decir, quieren un híbrido entre poder integrarse y probar las experiencias de las que todo el mundo habla, pero que eso no sea todo, sino que puedan también descubrir experiencias auténticas y realizar una inmersión cultural (Peek Pro, 2025).

El comportamiento humano es complejo y depende de muchos factores, y por eso hay muchas tendencias distintas dentro de este sector. Más allá de las dos que comentamos, existe una tercera tendencia paralela a estas: los viajes con propósito como voluntariados o turismo comunitario, un nicho que mueve cerca de 900 millones de dólares anuales y en el que los jóvenes menores de 34 años representan un 40% (Grand View Research, 2024). Aunque por su complejidad logística queda fuera de nuestro alcance, cabe destacarla para entender que hay tendencias importantes fuera de nuestro foco, pero que pueden ser útiles por si en el futuro se convierten en la próxima gran tendencia para la gente joven y fuera necesario profundizar.

El foco por lo tanto se sitúa en el grueso del comportamiento joven: descubrir y organizar planes, ya sean en sitios virales o lugares escondidos dentro de ciudades y destinos que ya se desean visitar. Por llevarlo a un ejemplo, el foco no es que la gente deje de visitar España para visitar Mali, sino que, si vienen a Madrid, sepan que Segovia es una opción preciosa a tan solo una hora en coche, o que dentro de Madrid hay un restaurante georgiano de toda la vida, y que, si quieren vivir un restaurante de hamburguesas viral, también puedan. Es simplemente abrir la capacidad de decisión a más alternativas dentro de los lugares que ya visitan. Esta lógica social es sobre la que se construye nuestra propuesta, que nace del contenido que ya inspira a los jóvenes y con el que queremos convertir esa inspiración en experiencias reales.

#### D) Dimensión tecnológica

Esta dimensión es la más dinámica de todas, y por tanto también la más exigente. La IA generativa está transformando la forma de planificar viajes, y lo hará cada vez con más fuerza a medida que pasen los años. El 56% de los viajeros en Estados Unidos ya ha utilizado herramientas como ChatGPT o Gemini para organizar viajes en el último año, cifra que se ha más que duplicado desde 2024 (Travel Professional News, 2026). Las grandes compañías en el sector de los viajes como Booking, Expedia, Iberia o Airbnb han integrado ya asistentes de IA generativa en sus aplicaciones, y se estima que el mercado

de la IA aplicada al turismo tenga un crecimiento de un 35,5% anual hasta 2030 (EY, 2025).

Esto nos obliga a nosotros y a cualquier proyecto a una adaptación continua a las nuevas tecnologías que surjan y a las nuevas funciones con las que a través de la IA podamos darle al usuario una mejor experiencia en la aplicación. A esto se le suma la democratización del software, ya que gracias a la IA se han reducido las barreras técnicas que antes impedían construir nuevas aplicaciones complejas (NPR, 2025). Con esto nos hacemos conscientes de que ahora más que nunca, la facilidad para copiar nuestro modelo es cada vez mayor, y que es muy importante haber construido una estructura de acuerdos con marcas y una comunidad, que hagan que el software sea solo el punto de conexión de todo lo que ofrecemos. Para nosotros, este entorno significa una oportunidad evidente de integración con inteligencia artificial y la necesidad de mantener un ritmo alto de evolución y mejoras.

#### E) Dimensión ecológica

El turismo es una de las fuentes más grandes de emisión de gases de efecto invernadero, representa en torno al 8% de las emisiones a nivel global (Lenzen et al., 2018). Por esto, los viajeros son cada vez más conscientes, y la Generación Z aún más, mostrando un alto nivel de conocimiento y compromiso con el turismo sostenible (Pulido-Fernández et al., 2024). Sin embargo, en ese mismo estudio, se observa una paradoja curiosa, y es que solo el 10% de los jóvenes estaría dispuesto a pagar más por una opción sostenible. Esta distancia entre discurso y la acción real, está ampliamente documentada, y tiende a explicarse a través de la alta sensibilidad al precio que caracteriza a estos viajeros jóvenes (Seyfi & Hall, 2025).

Para Xplore la sostenibilidad no es el eje central de la propuesta, sería poco honesto presentar como “verde” una aplicación que anima a descubrir y realizar planes, pero sí es un factor de entorno que es conveniente integrar sin tener que forzarlo. El punto natural de conexión que surge es el descubrimiento de lo local, ya que ayudamos a los usuarios a visitar estos sitios auténticos en los destinos que ya visitan.

#### F) Dimensión legal

El marco político y el marco legal van en cierta forma de la mano, e igual que hemos visto un aumento en la intervención política, el marco legal se ha endurecido

sustancialmente. Las 3 normas más relevantes para Xplore son: primero el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), que regula cómo se recogen y posteriormente tratan los datos personales de los usuarios, y que tiene multas de hasta el 4% de la facturación anual de una empresa que infrinja el reglamento. Segundo el “*Digital Services Act*” (DSA), que se encarga de regular la moderación de contenido y obliga a ofrecer transparencia sobre el algoritmo de las apps, obligando a ofrecer feeds no personalizados si se quisiera y reforzar la protección de los menores. Este cuenta con sanciones de hasta el 6% de la facturación anual. Y, por último, el “*Digital Markets Act*” (DMA) que regula la competencia entre grandes plataformas de contenido, y cuya infracción puede llevar multas de entre el 10% y el 20% depende de la gravedad y si hay reincidencias (Comisión Europea, 2024).

Para nuestra app, el compromiso de cumplir las normativas es el mismo desde el primer día, absoluto. Esto se traduce en varias obligaciones concretas para garantizar el cumplimiento: una gestión transparente de los datos de los usuarios, claridad en cómo se recomienda el contenido, foco en la protección de los datos para que no haya filtraciones y especial atención a la protección, en todos los aspectos, del público menor de edad.

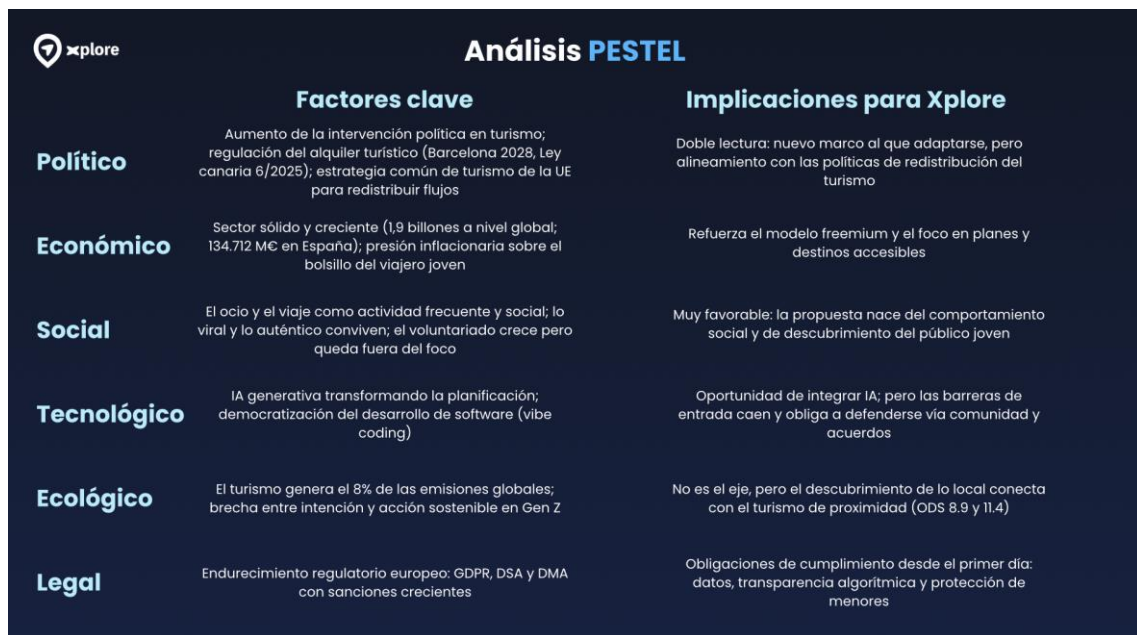


Figura 1. Síntesis del análisis PESTEL para Xplore. Fuente: Elaboración propia

#### 2.4) Benchmarking de competidores directos e indirectos

En este apartado nos disponemos a entender el espacio competitivo en el que está inmerso Xplore. Por un lado, tenemos los competidores indirectos, que son aquellos que

el usuario utiliza a día de hoy para resolver una parte concreta del proceso, pero no el conjunto. A nivel de inspiración, la mayoría se concentra en TikTok e Instagram, donde el usuario descubre a través de vídeos cortos. La localización, el guardado y la observación del sitio/reseñas recaen mayoritariamente en Google Maps, sin dejar de lado a otras plataformas como TripAdvisor. La planificación empieza ya, como vimos en apartados anteriores, a repartirse en asistentes IA como ChatGPT, Gemini o Claude, y, por último, la reserva se reparte entre plataformas como TheFork o CoverManager. Aunque vemos diversas alternativas para todas las partes del proceso, ninguna conecta el flujo entero, los usuarios saltan de unas a otras, perdiendo información en cada paso y sin beneficiarse de un ecosistema que integre todos los pasos. Es en esta fragmentación que ya hemos comentado, la que define el problema que buscamos resolver con Xplore.

Los competidores directos por otra parte son aplicaciones de creación reciente que intentan atacar el problema de integrar el descubrimiento social y la organización de planes. Las más importantes son Rodeo, Roamy, Corner y Mapstr. Rodeo permite guardar contenido de redes y lo organiza en un mapa, ofreciendo reservas integradas por ahora solo en algunas partes del mundo, sin embargo, carece de inspiración propia, IA que ayude con las decisiones, y un sistema que ponga foco a los itinerarios de viajes, ya que es únicamente para planes diarios. Roamy extrae lugares de TikTok e Instagram, es decir, no sirve como fuente de inspiración, además carece del componente social y se limita solo a viajes. Corner es un mapa y una idea similar a la de Roamy, pero sin reservas integradas y Mapstr es muy parecida. Todas intentan atacar el problema, pero cada una resuelve solo una parte.

La diferencia de todas estas aplicaciones con Xplore no es solo en que integremos más funciones, sino en combinar tres herramientas que hasta ahora ninguna ha reunido. La inspiración por vídeo a través de la propia aplicación, es decir, generamos una capa social real que permite no solo conectar con amigos sino detectar conexiones entre los lugares que guardáis, subís y compartís. Una inteligencia artificial que permite detectar estas conexiones y proponer tanto planes como itinerarios, que siempre es la parte más difícil. Y, por último, añadimos la integración del último paso accionable, la reserva. Esto es lo más difícil de copiar, las funciones aisladas podrán copiarse con facilidad, pero los efectos de red que genera tener una comunidad activa, que ha guardado sus sitios y que usa el ecosistema al completo, además de los acuerdos con proveedores de reservas y marcas, constituyen una barrera de entrada más difícil de superar.

Xplore	Xplore	TikTok /Insta	G. Maps	IA	Rodeo	Roamy	Mapstr /Concept	Cover Mngr
Inspiración por vídeo nativa	✓	✓	×	×	×	×	×	×
Guardado en mapa	✓	~	✓	×	✓	✓	✓	×
Componente social (amigos)	✓	✓	×	×	×	×	~	×
IA / conexión de gustos	✓	×	~	✓	×	×	×	×
Organiza viajes y planes	✓	×	~	~	~	~	×	×
Reservas integradas	✓	×	×	×	~	×	×	✓
Ya disponible en el mercado	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Base de usuarios consolidada	×	✓	✓	✓	×	×	~	~

✓ sí    ~ parcial / limitado    × no    IA = Claude, ChatGPT, Gemini

**Figura 2.** Matriz comparativa de funcionalidades frente a competidores. Fuente: elaboración propia a través del modelo de generación de imagen de ChatGPT.

### 2.5) Análisis DAFO

Una vez hemos analizado el entorno y los competidores de Xplore, a través del análisis DAFO podemos sintetizar los principales factores internos y externos que pueden condicionar el éxito de la app. La siguiente figura recoge este análisis de fortalezas, debilidades internas del proyecto, cruzándolo con las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.



**Figura 3.** *Análisis DAFO de Xplore.* Fuente: elaboración propia

A través del DAFO, podemos desarrollar líneas de actuación estratégica, enfocadas mediante el enfoque CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar):

**Corregir debilidades:** El principal reto como podemos observar es el problema del huevo y la gallina, derivado de la ausencia de una base de usuarios en el lanzamiento. Nuestra estrategia aquí estará enfocada en dos frentes, primero arrancar con contenido semilla, es decir, que tanto nosotros como nuestros conocidos suban los restaurantes y viajes que han ido haciendo durante los años (ya lo están haciendo y hay más de 300 publicaciones en la app). Y segundo, centrar nuestro esfuerzo al inicio en impactar a usuarios que sean nuestro público objetivo, principalmente a través de contenido generado por usuarios (UGC) en las plataformas que ya conocen, creando una primera comunidad a la que podamos motivar para que comparta sus propios viajes o planes.

**Afrontar las amenazas:** Frente a los riesgos que comentamos de las barreras de entrada o que un gigante integre alguna funcionalidad, nuestra estrategia no está enfocada en la tecnología. Si un gigante copia una funcionalidad tuya es señal de que lo estás haciendo bien. Así le pasó a BeReal, la última red social realmente masiva, a la que TikTok intentó copiar. TikTok sacó “TikTok Now” una plataforma que replicaba a BeReal, llegando a ofrecer incentivos económicos por usarla, estrategia que fue contraproducente porque los usuarios percibieron claramente que era una copia. Igual que pasó en este caso, nuestra estrategia estará focalizada en haber creado una comunidad que esté integrada y se vea beneficiada de los efectos red y del ecosistema, además de tener una red de acuerdos con establecimientos o proveedores de actividades, hoteles y experiencias. Estos son elementos que el software por sí solo no puede replicar, y es donde queremos profundizar.

**Mantener las fortalezas:** Nuestra propuesta, basada en integrar las partes de un flujo que hoy está fragmentado, y la capa social añadida son el principal activo que nos diferencia. La estrategia en este caso será profundizar en ellas, manteniéndonos siempre atentos del *feedback* del usuario y actuando rápido, para ser capaces de conectar los puntos entre los usuarios, sus amigos y sus preferencias.

**Explotar oportunidades:** Hay un hueco de mercado que nadie está cubriendo, y aunque no naveguemos en un océano azul puro, sí hemos encontrado una oportunidad que atacamos con una idea alineada con el comportamiento del público joven. Esto es la

mayor palanca de crecimiento, y por ello conocer en profundidad a estos usuarios y entender cómo se comportan y qué necesitan será la oportunidad que debemos explotar.

A través de este enfoque CAME, enlazamos con el siguiente capítulo, ya que, para diseñar un modelo y un posicionamiento sólido, necesitamos comprender a nuestros usuarios detalladamente. En el capítulo siguiente vamos a analizar a nuestros usuarios a través de los datos primarios de nuestra encuesta, segmentando los tipos de usuarios en perfiles e identificando posibles patrones en su comportamiento. Desde aquí construiremos más de las decisiones estratégicas de Xplore.

### **Capítulo III: Análisis de usuarios**

En los capítulos anteriores hemos visto el entorno de Xplore y el panorama competitivo. Hemos concluido que existe un hueco de mercado y un comportamiento social que favorece la propuesta, pero, para diseñar un modelo de negocio sólido tenemos que comprender también a los usuarios a los que nos dirigimos. Este capítulo abordará ese análisis, basándonos en los datos primarios de la encuesta realizada.

Para esto realizamos una encuesta en la que recogimos 261 respuestas orientadas a entender cómo las personas descubren, guardan y organizan tanto sus viajes como sus planes del día a día. Procederemos a hacer el análisis a través de estadística descriptiva, reducción de dimensiones mediante PCA y finalmente analizaremos a través de clústeres. La finalidad será identificar los *pain points* más claros de los usuarios y comprobar si los usuarios se agrupan en perfiles diferentes para poder diseñar estrategias distintas para ellos.

Este capítulo lo conformarán tres apartados, el primero para analizar el perfil del usuario y esos puntos de dolor, el segundo será aplicar un análisis de segmentación, y el tercero serán los *insights* estratégicos como base para los capítulos que vienen.

#### 3.1) Perfil del usuario: comportamiento y “pain points”

Previamente a analizar el comportamiento de los usuarios encuestados, vamos a caracterizar a la muestra. Son una muestra que vive el ocio y el viaje de forma habitual, el 86,6% de ellos viaja dos o más veces al año y también una gran parte realiza planes de ocio fuera de casa mínimo una vez a la semana. Esto quiere decir que no estamos ante un

consumidor ocasional, sino ante gente que ya organiza planes y a quien le gusta descubrir como parte de su rutina.

Lo primero que se analiza en la encuesta es cómo descubren esos lugares a los que luego van. La inspiración con redes sociales es habitual como esperábamos, y guardar vídeos o publicaciones es una de las formas habituales de archivar los lugares a los que quieren ir los usuarios en el futuro. De hecho, dos de cada tres encuestados afirma guardar publicaciones de lugares a los que querría ir. Y precisamente aquí aparece el primer dolor, ya que, cuando les preguntamos qué porcentaje usa de lo que guarda, el 51% admite visitar menos del 25% de lo guardado, y el 77% utiliza menos de la mitad. Esto confirma nuestra hipótesis de que el contenido se guarda con intención, pero, en rara ocasión, se convierte en un plan real.

El segundo dolor que detectamos también confirma una de nuestras hipótesis, y es la fragmentación. Organizar un plan o viaje obliga a estar saltando entre varias aplicaciones, tanto es así que el 61,3% de los encuestados reconoce utilizar tres o más apps para buscar, guardar y reservar. Además, uno de cada cinco admite utilizar más de cinco aplicaciones. La consecuencia directa de esto es que al 71% le ha ocurrido que no ha sido capaz de encontrar un restaurante o sitio que había visto en redes y quería visitar. Es decir, la información existe, pero está desperdigada y muchas veces se pierde por el camino.

Estos dos factores que comentamos se reflejan también en las partes del proceso que les resultan más tediosas a los usuarios. Estas partes no son las puntuales, sino las que tienen que ver con ordenar y recuperar información que está dispersa. El análisis valida estos problemas y pregunta si existe algún apetito por una solución: el 61% de los encuestados admite que es bastante o muy importante poder tener en un mismo sitio sus cosas relacionadas con planes, y la disposición a usar la app alcanza un 6,8 sobre 10. Si miramos solo el público menor de treinta años, es decir, el público objetivo, la disposición a usarla sube al 7,6 sobre 10 y la probabilidad de descarga hasta el 7,9 sobre 10. De esta forma vemos que los usuarios jóvenes encajan mejor con la lógica de la propuesta y muestran una intención de uso superior.

Con este análisis descriptivo dibujamos al usuario: una persona que descubre recurrentemente en redes, guardando mucho, aprovechando poco y está constantemente

saltando entre plataformas. Una vez entendidos los *pain points* pasamos a ver si estos usuarios se comportan de forma homogénea o se agrupan en clústeres diferenciados para los que diseñar estrategias.

### 3.2) Análisis de segmentación: ¿existen perfiles diferenciados?

La pregunta natural que surge ahora es si los usuarios se comportan todos de la misma forma, y para responder esta pregunta aplicaremos un análisis de segmentación mediante *clustering*, siguiendo el flujo metodológico que aprendimos en Machine Learning III.

El primer paso fue reducir la dimensionalidad mediante un PCA, que aplicamos sobre las 19 variables de comportamiento (cómo decide el usuario, qué partes del proceso le resultan más dolorosas, su relación con las redes sociales...). El análisis de componentes principales nos mostró que la primera componente explicaba solo un 23,2% de la varianza, y la segunda un 10,8%, es decir, ya de primeras, vemos que no había una estructura latente fuerte, y que la información está repartida entre varias dimensiones. Para alcanzar un número razonable como el 60% de la varianza explicada, eran necesarias seis componentes principales. Las preguntas que entraron en este *clustering* fueron las relacionadas con el comportamiento de los usuarios: qué influye al decidir dónde ir, qué partes del proceso son más tediosas, qué métodos utiliza para organizar planes en grupo, relación con las redes sociales y guardar contenido... Las que se excluyeron fueron las variables demográficas y las que tenían que ver con validación de la propuesta, que reservamos más para el perfilado posterior. El cuestionario entero puede consultarse en el Anexo A.

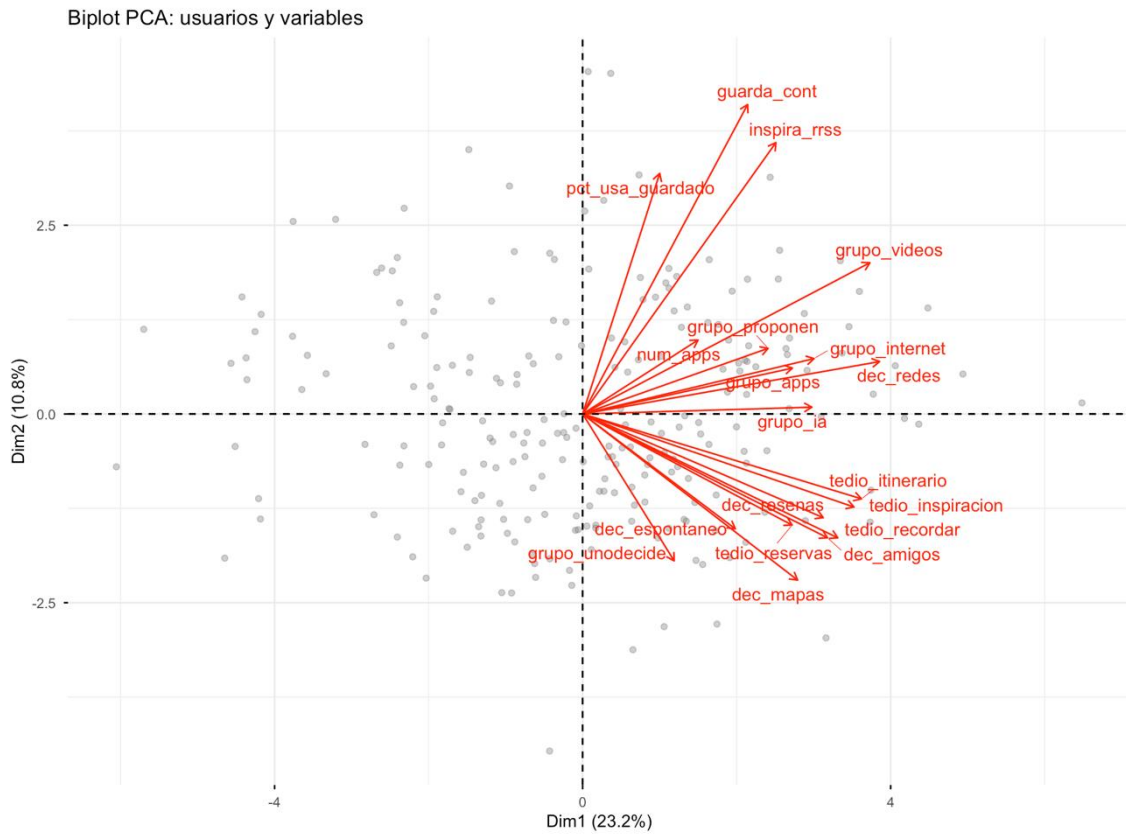
```

> summary(pcs)
Importance of components:
      PC1      PC2      PC3      PC4
Standard deviation  2.0986 1.4307 1.18557 1.16515
Proportion of Variance 0.2318 0.1077 0.07398 0.07145
Cumulative Proportion 0.2318 0.3395 0.41350 0.48495
      PC5      PC6      PC7      PC8
Standard deviation  1.12636 1.04530 0.96198 0.90685
Proportion of Variance 0.06677 0.05751 0.04871 0.04328
Cumulative Proportion 0.55173 0.60924 0.65794 0.70122
      PC9      PC10     PC11     PC12
Standard deviation  0.86388 0.85608 0.79612 0.78143
Proportion of Variance 0.03928 0.03857 0.03336 0.03214
Cumulative Proportion 0.74050 0.77908 0.81243 0.84457
      PC13     PC14     PC15     PC16
Standard deviation  0.73606 0.72520 0.67209 0.64269
Proportion of Variance 0.02851 0.02768 0.02377 0.02174
Cumulative Proportion 0.87309 0.90077 0.92454 0.94628
      PC17     PC18     PC19
Standard deviation  0.61159 0.58164 0.55527
Proportion of Variance 0.01969 0.01781 0.01623
Cumulative Proportion 0.96597 0.98377 1.00000

```

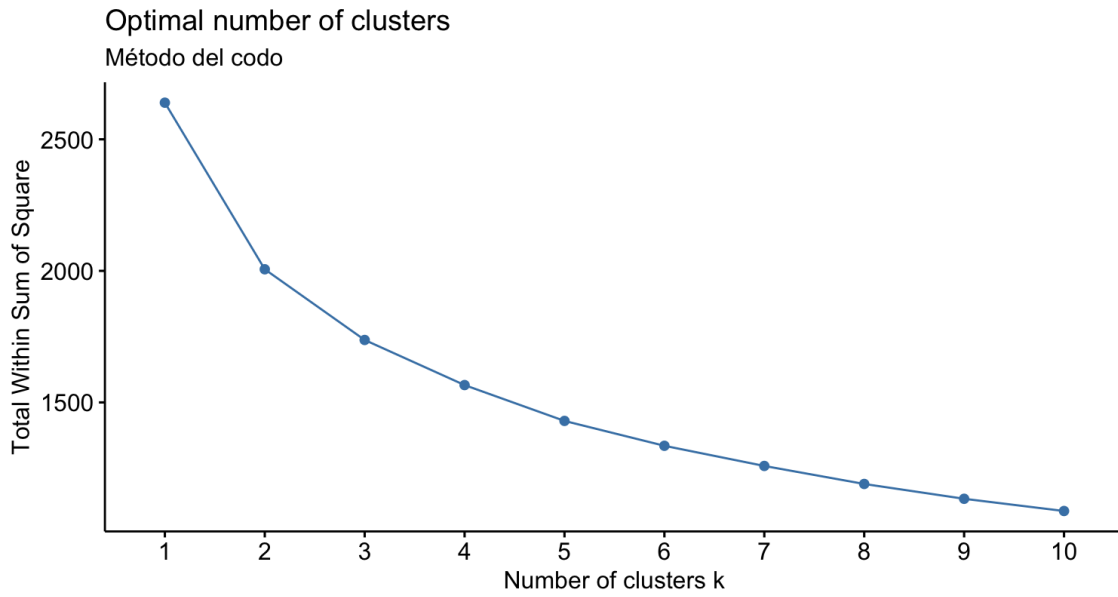
**Figura 4.** *Análisis de componentes principales.* Fuente: elaboración propia a través de R.

A pesar de esto, el biplot de las dos primeras componentes que mostramos en la figura 5 nos enseña dos lecturas que podemos interpretar. Lo primero es que la primera componente principal, sobre la que casi todas las variables tienen carga positiva, podríamos entenderlo como un factor de intensidad general, es decir, distingue a los usuarios implicados en todo el proceso de descubrir y planificar y a los menos implicados. La segunda componente podemos interpretar que separa a los usuarios más digitales de los que son más tradicionales, porque hacia arriba apuntan las variables como guarda contenido, usa guardado o se inspira en redes sociales y abajo apuntan las variables que tienen que ver con fricción y métodos tradicionales.



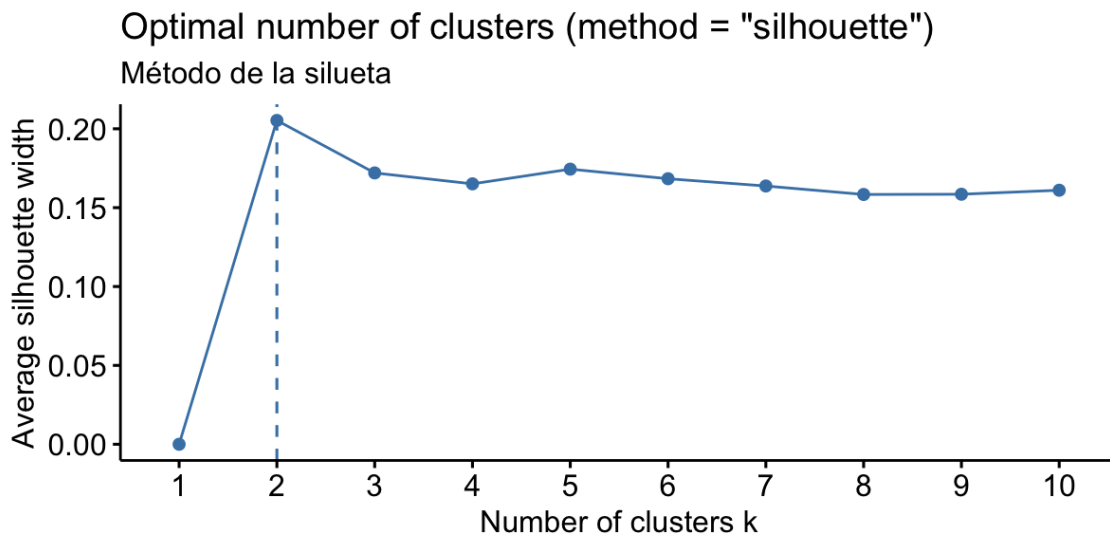
**Figura 5.** Biplot del análisis de componentes principales. Fuente: elaboración propia a través de R.

Una vez aquí, sobre esas seis componentes principales (que explicaban el 60% de la varianza) aplicamos un *clustering* mediante k-means. Primero para elegir ese número óptimo de clústeres tenemos que usar los dos métodos clásicos, la regla del codo y la de la silueta. Como vemos en la figura 6, la regla del codo no nos muestra ningún punto de inflexión claro, la curva es descendiente de forma suave y no hay ningún quiebro que nos indique un número de clústeres mediante este método, la bajada más pronunciada se da en  $K=2$ . El método de la silueta (Figura 7) por otro lado nos señala  $K=2$  también como el número óptimo de clústeres, pero, con un valor bastante moderado de 0,205, aplanándose a partir de ahí.



**Figura 6.** Método del codo para la determinación del número óptimo de clústeres.

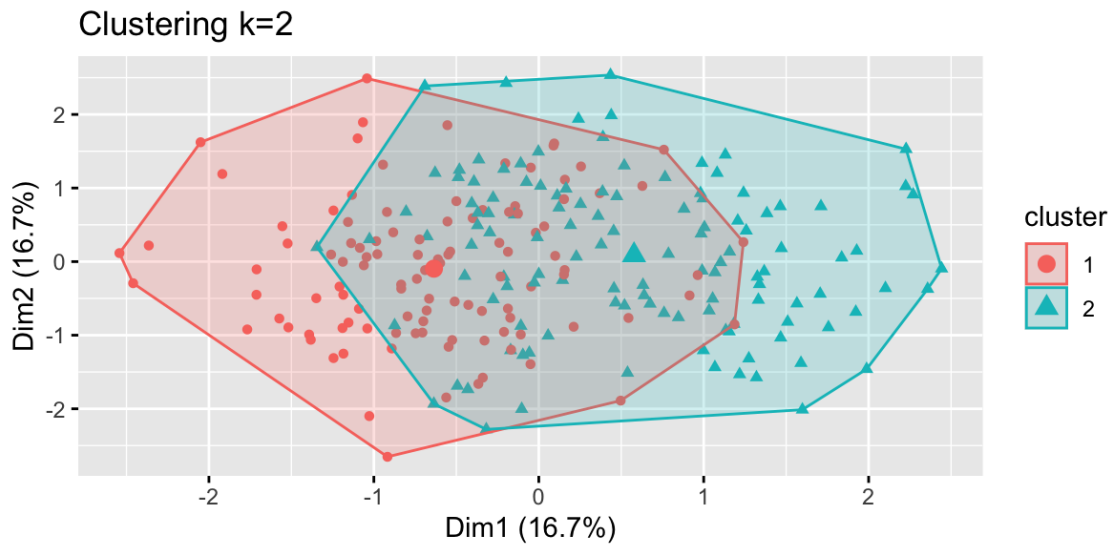
Fuente: elaboración propia a través de R.



**Figura 7.** Método de la silueta para la determinación del número óptimo de clústeres.

Fuente: elaboración propia a través de R.

Visualizamos los dos clústeres obtenidos (Figura 8), y observamos una división en torno a la primera componente, pero un solapamiento considerable en la zona del centro. Este resultado visual cuadra con el valor de la silueta obtenido. Posteriormente, por analizar alternativas, se probó con  $K=3$  (Anexo F), pero los grupos están más solapados, confirmando que dividir en más segmentos no nos aporta una separación más limpia.



**Figura 8.** Visualización de los clústeres obtenidos  $K=2$ . Fuente: elaboración propia a través de R.

En este punto, se intentó reforzar el análisis, y para ello exploramos dos comprobaciones adicionales. Primero realizamos una matriz de correlación entre las variables para visualizar posibles redundancias. En general, como se ve en la figura 9, la mayoría se encuentra por debajo de 0,4, es decir, no parece haber redundancia entre las variables. En segundo lugar, intentamos realizar el análisis entero sobre la submuestra de usuarios jóvenes (menores de 30 años), que es nuestro público objetivo, para intentar comprobar si en este segmento existían esos perfiles más diferenciados que buscábamos. Los resultados fueron contrarios a lo esperado, la estructura es aún más débil, y la estructura de la silueta era más plana con un valor de en torno a 0,17, además, el análisis con  $K=2$  resultó en dos clústeres completamente solapados, en los que uno de los clústeres era un subgrupo dentro del otro.

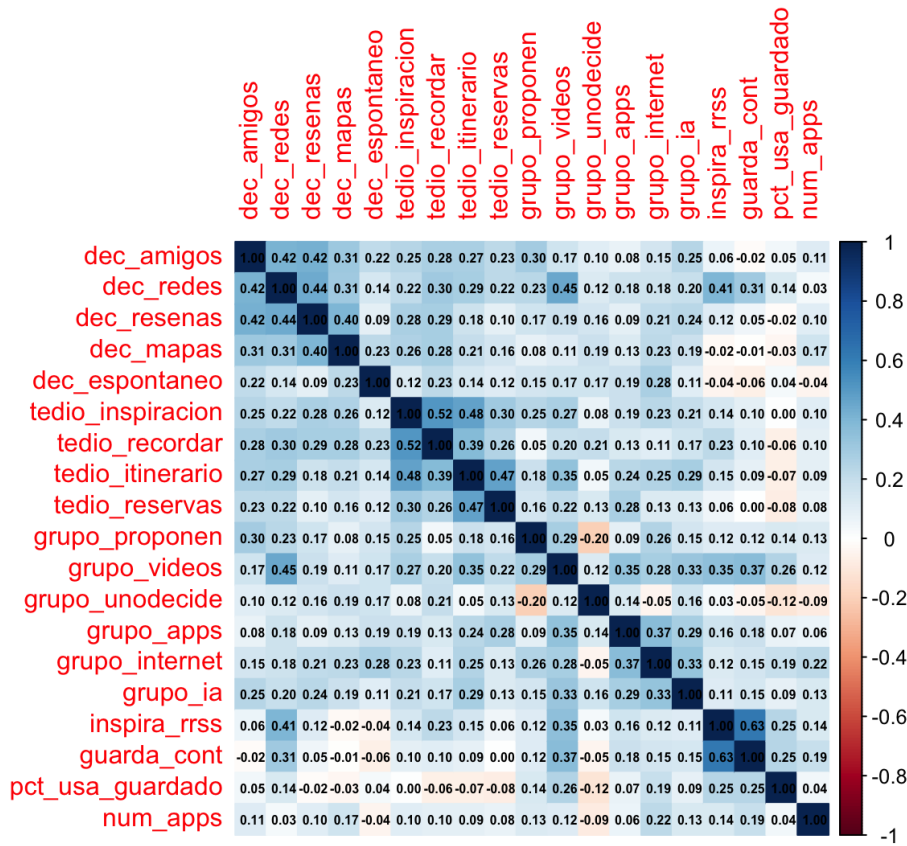


Figura 9. Matriz de correlación de variables. Fuente: elaboración propia a través de R.

Esto a priori puede parecer desalentador, pero precisamente, el hallazgo principal del análisis es que los usuarios no están agrupados en perfiles muy distintos cualitativamente hablando, sino que se distribuyen en un mismo patrón de comportamiento, pero a través de distintos niveles de intensidad. La diferencia entre estos dos clústeres no es algo como perfiles digitales frente a perfiles más tradicionales, sino más bien de grado. El clúster 2 (n=120) puntúa más alto que el clúster 1 (n=109) en todas las variables analizadas (Figura 10), configurando a este grupo como más activo e implicado en el proceso de descubrimiento y organización de planes. Además, este grupo tiene una disposición de usar la app de 8,1 sobre 10 (frente a 6 del clúster 1).

	V1	V2
cluster	1.00	2.00
dec_amigos	3.86	4.53
dec_redes	2.57	3.61
dec_resenas	2.93	3.85
dec_mapas	2.43	3.20
dec_espontaneo	2.49	3.08
tedio_inspiracion	2.39	3.40
tedio_recordar	2.40	3.21
tedio_itinerario	3.02	4.22
tedio_reservas	2.98	3.62
grupo_proponen	3.21	3.84
grupo_videos	2.00	3.22
grupo_unodecide	2.28	2.73
grupo_apps	2.49	3.35
grupo_internet	2.99	3.92
grupo_ia	1.83	3.15
inspira_rrss	1.10	1.80
guarda_cont	1.38	2.00
pct_usa_guardado	1.50	1.72
num_apps	1.66	1.98

**Figura 10.** Puntuación por variable de los clústeres. Fuente: elaboración propia a través de R.

Como conclusión, podemos ver que no existen grupos diferenciados de usuarios que requieran propuestas de valor distintas, sino que existe un comportamiento mayoritariamente compartido, en el que existen algunas diferencias de intensidad. Este hallazgo tiene implicaciones estratégicas relevantes y nos permitirá profundizar en lo que se desarrollará en el siguiente apartado.

### 3.3) “Insights” estratégicos derivados del análisis

Con las conclusiones y el análisis del anterior capítulo, podemos sacar tres conclusiones estratégicas que serán útiles para la estrategia de crecimiento de la aplicación y también para el diseño del modelo de negocio.

La primera conclusión es que el problema que estamos intentando resolver con Xplore es transversal, no de nicho, ya que los puntos de dolor detectados (guardar mucho, aprovechar poco, la fragmentación de las aplicaciones y la dificultad de recuperar lo

guardado) se repiten de forma generalizada en la muestra. Al no haber detectado segmentos diferenciados detectamos que no hay un tipo de usuario que sí sufra estos problemas y otro que no, sino que es un comportamiento que se comparte en la mayoría de encuestados. Esto es buena noticia estratégicamente porque nos dirigimos a un patrón de comportamiento entre las personas que descubren y organizan planes habitualmente.

La segunda conclusión es que una única propuesta de valor bien diseñada puede ser utilizada para todo el público objetivo. No necesitamos fragmentar el producto en distintas variantes ni tampoco necesitamos diseñar estrategias muy diferenciadas atacando a cuestiones específicas dependiendo del segmento, podemos homogeneizar más. Nuestro esfuerzo se puede centrar así en resolver bien el problema central, es decir, en unificar inspiración, organización y reserva en un solo lugar, con la confianza de que si hacemos una buena experiencia de usuario, la solución encajará con la forma de actuar de la mayoría de los usuarios.

La última conclusión está en los matices detectados en la encuesta sobre la diferencia de intensidad encontrada entre clústeres. El grupo de usuarios más activo e implicado en el proceso de descubrir y organizar representa algo más de la mitad de la muestra, y es un grupo 8 años menor que el otro clúster (36,4 de edad media frente a 44,4). En otras palabras, el usuario que más sufre estos problemas es precisamente el más joven y el más dispuesto a usar la solución. En este segmento encontramos al perfil de *early adopter* de Xplore, y es donde nos conviene empezar a construir la primera base sólida de usuarios para activar los efectos de red sobre los que queremos apoyar la propuesta. Estas conclusiones son muy relevantes ya que fundamentan las decisiones de los siguientes capítulos. Al entender que el problema que enfrentamos es transversal, podemos justificar una propuesta de valor única y amplia, la homogeneidad en el comportamiento de los usuarios nos permite no fragmentar el producto, e identificar ese perfil joven e intenso como *early adopter* nos orienta directamente a la estrategia de lanzamiento que arrancará capturando a este público.

Lo último que cabe destacar es la limitación de este análisis. La muestra obtenida no es representativa de la población general, ya que se recogió a través de un canal personal, concentrando las respuestas en un perfil sociodemográfico homogéneo, de un mismo país, un mismo nivel sociocultural y un entorno económico similar. Por esto el resultado se debe interpretar como una primera validación exploratoria del problema y el interés, pero no como una estimación que se puede generalizar para todo el mercado.

Dejando de lado las limitaciones, en conjunto, el análisis nos confirma que Xplore ataca un problema real que podemos solucionar mediante nuestra propuesta única, y que contamos con un perfil de usuario idóneo por el que iniciar el crecimiento de la app. Estas conclusiones nos preparan para el modelo de negocio que desarrollamos en el siguiente capítulo.

## **Capítulo IV: Modelo de negocio y posicionamiento estratégico**

Con la base de los capítulos anteriores, este capítulo definirá el modelo de negocio de Xplore y su posicionamiento estratégico en el mercado, profundizaremos en la propuesta, cómo se organiza, dónde nos situamos frente a la competencia y finalmente qué nos hace difícil de replicar.

El capítulo está estructurado en 5 apartados, que definen el propósito y la propuesta de valor, el modelo de negocio a través de un modelo canvas, el posicionamiento frente a competidores, la intensidad competitiva mediante el modelo de cinco fuerzas de Porter y por último sintetizaremos las diferencias de Xplore y expondremos las conclusiones.

### 4.1) Propósito y propuesta de valor

En este apartado definiremos qué es Xplore y qué valor aportamos. Como sabemos, en el análisis del capítulo anterior confirmamos el problema: las personas guardan lugares e ideas a través de redes, pero ese contenido se dispersa, se acumula y no se tiende a convertir en un plan. Xplore nace para resolver exactamente este vacío.

Nuestra visión para Xplore es convertirse en la aplicación de viajes y planes más utilizada a nivel global, generando un espacio donde los usuarios puedan descubrir, compartir y planificar las experiencias de su vida de forma intuitiva y social. Por otro lado, la misión, en el día a día, es reunir a una comunidad de viajeros y personas a las que les gusta tener nuevas experiencias, que quieran vivir y descubrir el mundo de forma auténtica integrando en una sola app lo que hoy está repartido: vídeos, mapas, lugares de interés y experiencias reales de gente como ellos. Todo esto lo sintetizamos en el slogan o la propuesta de la marca que es: *All in one travel app*.

Nuestra propuesta de valor se centra en tres pilares que son complementarios a los puntos de dolor detectados. El primero es la inspiración accionable, es decir, que, diferenciándonos de las redes sociales, queremos convertir los vídeos o lugares que

descubres en la app en algo que se puede guardar, ver en un mapa y reservar. El segundo es la integración del flujo entero, es decir, permitir la inspiración, coordinación/organización y reserva en un único lugar, eliminando la fragmentación que los usuarios reconocían sufrir. Por último, el tercer pilar es la dimensión social, ya que Xplore no es una aplicación individual, sino un espacio donde puedes descubrir nuevos sitios con la gente de tu círculo, aprovechando que el viaje y el ocio son por naturaleza actividades sociales. Estos pilares responden a lo observado directamente en el análisis de usuarios (contenido que se guarda y no se usa, fragmentación y naturaleza del ocio), así que construimos la propuesta de valor con esta evidencia obtenida y no a través de suposiciones.

Así, en conjunto, Xplore se sitúa en el punto donde la inspiración se convierte en acción, y es el eslabón que falta entre el momento en que alguien descubre y el que lo visita.

Para que podamos dimensionar la oportunidad de mercado, la app se sitúa en el gasto vinculado a turismo y restauración. El mercado total direccionable (TAM), en el que recogemos el gasto global en alojamientos y restauración en mercados digitales, es de 675.000 millones de dólares. De aquí, el mercado accesible (SAM), que comprende el volumen de reservas que se realizan por medios digitales, se estima en 400.000 millones de dólares. Para pasar de este mercado accesible (SAM) al mercado obtenible (SOM), se parte de una hipótesis de penetración, estimando de forma prudente que Xplore podría llegar a capturar en torno al 0,5% de ese volumen de reservas digitales. Así, situaríamos el SOM de forma bruta en 2.000 millones de dólares, sin embargo, Xplore no captura el volumen en su totalidad, sino una comisión por intermediación de en torno al 5% en alojamiento y una tarifa que es fija en restauración. De esta forma, el SOM neto sería de aproximadamente 56 millones de dólares. El detalle del cálculo del tamaño de mercado se encuentra en el TFG complementario a este de análisis financiero de Xplore.



**Figura 11.** TAM/SAM/SOM. Fuente: elaboración propia.

#### 4.2) Modelo de negocio

El modelo de negocio de la app se recoge mediante el lienzo *Business Model Canvas* (Figura 12), que recoge los nueve bloques que definen cómo creamos y capturamos valor a través de Xplore. Conectamos con la aplicación dos segmentos. Primero, los consumidores (usuarios jóvenes), y por otro los establecimientos que buscan aumentar la visibilidad y las reservas.

Nuestro valor tiene un peso relevante en los recursos clave de la aplicación. La comunidad y el contenido que se genera son quizá el activo más importante, que se sostiene a través de los efectos de red: cuanto más grande sea nuestra comunidad, más contenido se aporta y más valiosa resulta la app para todos. Nuestro modelo de ingresos se apoya en tres fuentes principales, las comisiones de reservas de hoteles y restaurantes, la suscripción premium (bajo nuestro modelo *freemium*) y la publicidad. La cuantificación de estas fuentes, así como la estructura de costes y la viabilidad del proyecto se desarrollan en detalle en el TFG complementario a este de análisis financiero de Xplore.

El detalle del funcionamiento interno de la aplicación, las distintas pantallas que la conforman y la experiencia del usuario se recogen en el Anexo C, donde mostramos de forma visual las piezas que aportan el valor al usuario.

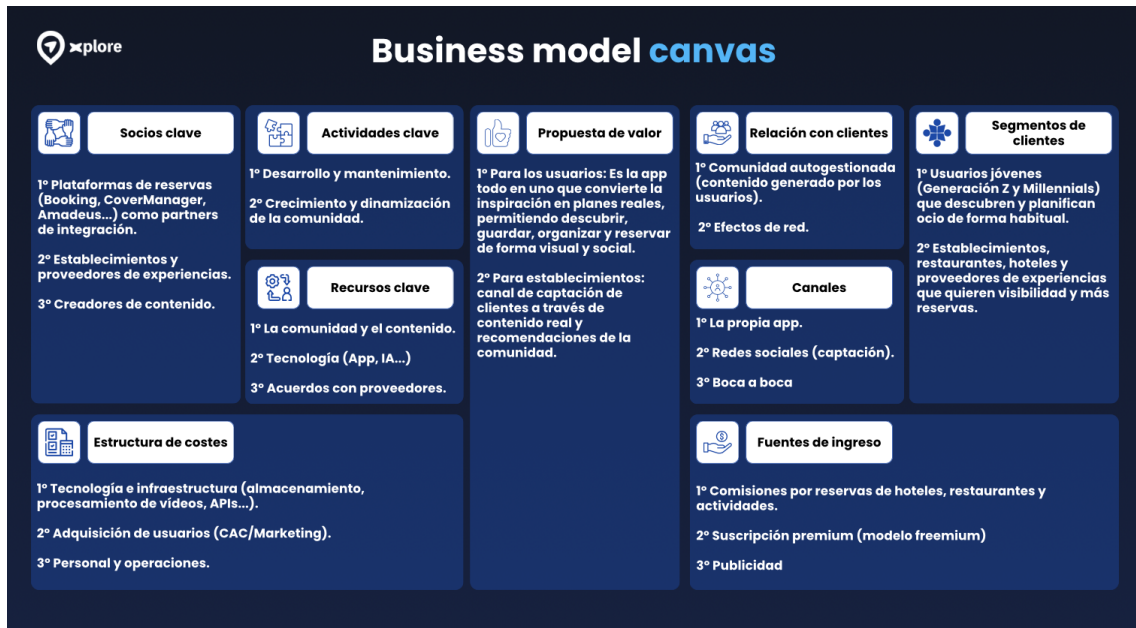


Figura 12. *Business Model Canvas* (BMC). Fuente: elaboración propia.

#### 4.3) Posicionamiento estratégico

El posicionamiento de Xplore se entiende mejor si lo situamos frente a las alternativas que los usuarios usan hoy y que comparamos en términos de funcionalidades en el capítulo II. El mapa de posicionamiento competitivo (Figura 13) sitúa a estos actores frente a dos ejes, primero el componente social (individual en la parte inferior y social en la superior) y segundo la fase del proceso que cubren (inspiración a la izquierda y ejecución a la derecha). Con la figura revelamos el patrón claro, la mayoría de las herramientas se concentran en los extremos, dejando casi vacío el cuadrante que combina ejecución completa y componente social.



**Figura 13.** Mapa de posicionamiento competitivo de Xplore. Fuente: elaboración propia.

Dentro de este posicionamiento el elemento diferencial, por naturaleza, no solo en el modelo de ingresos, sino en la propuesta, es la reserva. Conectamos ese punto donde la inspiración se convierte en acción, y precisamente por eso es el punto más difícil de encontrar en el mercado. El único actor que se aproxima es Rodeo, una app relativamente reciente y cuya disponibilidad sigue siendo limitada y acotada a unos países concretos. En este vacío estamos posicionados estratégicamente y es lo que nos hace diferenciales.

Las redes sociales convencionales han tenido siempre mucha dependencia de la publicidad, que es una fuente rentable a partir de que se alcanza una audiencia masiva, de forma que normalmente estas apps operan durante años en pérdidas con la necesidad de escalar. Xplore rompe con esa lógica, ya que integramos esta fuente de ingresos (reservas) que no depende de la audiencia, sino del uso de la aplicación. Por eso somos una red social atípica, porque podemos monetizar desde los primeros usuarios a través de una acción que surge de forma natural en nuestra propuesta de valor, y porque lo complementamos con el uso social y la integración de inteligencia artificial en el proceso.

#### 4.4) Análisis competitivo: las cinco fuerzas de Porter

Procedemos complementando al capítulo anterior a realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter para Xplore:

- A) Amenaza de nuevos entrantes (ALTA): Como comentamos durante los primeros capítulos, las barreras de entrada a nivel tecnológico son bajas (por la aparición del *vibe coding* y nuevas herramientas). Cualquiera puede lanzar una app similar; por eso nuestra defensa no es tecnológica, sino que nos defendemos a través de los efectos de red y los acuerdos, que tardan en construirse y en los que llevaremos ventaja al ser los que abren este segmento de mercado.
- B) Poder de negociación de los proveedores (MEDIO/ALTO, decreciente): Los proveedores los entendemos como los proveedores de reservas. Al principio, cuando Xplore sea pequeña, estos tienen el poder por una cuestión de necesidad: somos nosotros quienes los necesitamos y no al revés. A medida que aportemos volumen de reservas el poder se equilibrará y, eventualmente (como veremos en el *roadmap*), contaremos con nuestro propio motor de reservas y haremos negocio directamente con los establecimientos.
- C) Poder de negociación de los clientes (ALTO): Los usuarios no tienen por qué pagar por usar la app y disponen de alternativas gratuitas (las redes sociales), por lo que el coste de cambio es bastante bajo. Si Xplore no les aporta lo suficiente, pueden irse tan rápido como descargaron la app. Por ello debemos generar valor constantemente y trabajar bien el ecosistema, de modo que el coste de cambio resida en lo que el usuario ya ha construido dentro de la app: su base de operaciones para el ocio.
- D) Amenaza de productos sustitutivos (ALTA): Aunque los usuarios tengan un flujo fragmentado, ellos ya resuelven el problema que atacamos hoy a través de él. Esta combinación de apps (TikTok + Maps + ChatGPT + TheFork) es la alternativa gratuita, y tenemos que aportar un valor diferencial para ser claramente mejores y que la gente no opte por seguir con su forma actual de realizar los planes.
- E) Rivalidad entre competidores existentes (MEDIA/BAJA): Tenemos una serie de competidores directos que todavía son pequeños (Rodeo, Roamy, Concept...), y ninguno ha consolidado el mercado. La rivalidad por eso es media-baja, aunque vemos como el espacio está siendo detectado por otros y empieza a llamar la atención.



**Figura 14.** Esquema análisis de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.

Como conclusión podemos observar que el sector es atractivo porque existe un hueco que no se está cubriendo, pero también exigente. La clave de nuestra defensa está en convertir lo que hoy son debilidades (como la base de usuarios o la dependencia de terceros) en barreras propias (acuerdos exclusivos, efectos red...) antes que otros competidores.

En conjunto, en este capítulo hemos definido en profundidad qué es Xplore, cómo crea valor, dónde se posiciona y por qué es una propuesta difícil de replicar. Ahora por lo tanto queda la pregunta decisiva: cómo llevar este modelo al mercado y hacerlo crecer, cuestión que abordaremos en el siguiente capítulo.

## Capítulo V: Estrategia de crecimiento

En este capítulo el foco es diseñar y entender la estrategia de salida al mercado y crecimiento de la aplicación. Lo estructuraremos en tres apartados con los que, en primer lugar, describiremos las fases de lanzamiento y crecimiento, en segundo lugar, valoraremos la viabilidad estratégica del plan y en tercer y último lugar definiremos los indicadores clave (KPIs) a través de los cuales seremos capaces de medir este progreso.

### 5.1) Fases de lanzamiento y crecimiento

El crecimiento de la aplicación parte de un reto que comentamos previamente en el DAFO, y es el problema del huevo y la gallina. Una red social sin contenido no atrae

usuarios y sin usuarios no se genera contenido. La estrategia parte de esta base y está diseñada precisamente para intentar poner una solución a este problema.

La primera fase estará apoyada en tener un foco geográfico concreto, y en incidir en el contenido semilla. Aunque la aplicación estará disponible globalmente desde el inicio, a nivel de marketing, usuarios y estrategias, arrancaremos en España, donde nosotros y nuestro entorno aportarán las primeras publicaciones (más de 300 actualmente). Dependiendo de los acuerdos con los proveedores de reservas, profundizaremos en esta primera fase escribiendo a creadores de contenido del sector ofreciendo la posibilidad de: a través de nuestra aplicación monetizar mejor y por primera vez el tráfico que traen a los restaurantes de forma directa, a cambio de que empiecen a subir vídeos a la aplicación. Para ello diseñaremos un sistema de comisión por reserva que generen, donde ellos podrán ver y monetizar las reservas de sus usuarios. Esto es dependiente de las alianzas que consigamos, y se podría posponer a una fase más tardía cuando tuviéramos gestor propio de reservas o cuando re-negociemos acuerdos.

La segunda fase consiste en la captación de los usuarios del público objetivo, más concretamente de esos usuarios jóvenes e intensos que veíamos en el análisis de clústeres. Apoyaremos la captación en la creación de contenido en las plataformas que ya conocen, y realizaremos nosotros varias publicaciones al día atacando este público en diversas cuentas, con foco en la viralidad y facilidad de comprensión para captar usuarios. A través de este primer impulso, seguiremos profundizando, pero nos apoyaremos como segunda palanca en vídeos generados por los usuarios que ya están en la app (UGC). Las dos estrategias que seguiremos aquí son, primero, ofrecer valor al usuario para que quiera compartirlo en sus redes y, segundo, hemos diseñado la app con un sistema al inicio basado en niveles, en estos niveles subir y compartir vídeos son algunas de las recompensas que te hacen subir de nivel, “gamificando” el UGC de forma natural en el flujo Xplore.

De forma orientativa, planteamos unos objetivos para esta fase inicial, contemplando la captación de 50.000 usuarios durante los primeros 12 meses, con una conversión a la versión premium de la aplicación de entre el 0,7% y el 2,4%, un porcentaje de personas que reservan alojamientos de entre el 10% y el 20%, y de entre el 30% y el 50% en restauración. Además, estimamos una media de entre 5 y 20 vídeos subidos por usuario al año, como indicador de salud del contenido que genera la comunidad de forma orgánica.

La tercera fase tiene foco en las alianzas estratégicas, aparte de con *partners* como CoverManager, con otras empresas que nos sirvan como aceleradoras de crecimiento. La más clara es la integración con Fourvenues, que es la plataforma que gestiona las entradas para el ocio nocturno en España. Planteamos agregar esta alianza porque España es un país conocido por el ocio nocturno, y a día de hoy, el modelo de ventas se apoya mucho en relaciones individuales y un sistema de referidos, pero no existe un actor que agregue la demanda a alta escala. Hay un volumen muy alto de viajeros jóvenes que llega a España queriendo vivir el ocio nocturno, pero no sabe ni dónde ir ni cómo conseguir las entradas. Pretendemos en esta fase capturar y poner foco parcialmente en estos usuarios a través del UGC. La visión es que luego estos usuarios vuelvan a sus países con la app descargada y con menos fricción para usarla y empezar a subir sus cosas en su país, sirviendo como los usuarios que empezarán a abrir mercado en sus respectivos países. Las alianzas estratégicas no estarán solo conformadas por Fourvenues, pero es un ejemplo claro de cómo planteamos extender la aplicación más allá de las fronteras nacionales.

La lógica de crecimiento por tanto la concretamos en una hoja de ruta con varias fases (Figura 15). Tras la beta privada en la que nos encontramos (Q2 2026), y el lanzamiento (Q3 2026), incorporaremos progresivamente estas integraciones y alianzas (Q4 2026) y desarrollaremos funcionalidades de alcance internacional como traducción simultánea para favorecer la extensión (Q2 2027), culminando con el desarrollo de un motor propio de reservas (Q4 2027), que nos introducirá en un modelo B2B, con el que queremos reducir las dependencias de terceros que ya señalamos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter.



**Figura 15.** “Roadmap” por fases para Xplore. Fuente: elaboración propia.

## 5.2) Viabilidad estratégica

Conviene valorar, más allá de la viabilidad financiera desarrollada por mi compañero en su TFG complementario, la viabilidad estratégica del plan, es decir, hasta qué punto esto que proponemos es realmente ejecutable y dónde están nuestros puntos débiles y de tensión.

Partimos de la base de que existen motivos para considerar el plan como viable. El primero es que atacamos un problema real, validado por el análisis de usuarios. El segundo es que la estrategia de lanzamiento es realista y acotada: nos centramos primero en un mercado concreto reduciendo la incertidumbre, y posponemos un lanzamiento global a una fase más avanzada para poder aprovechar la mejora y la experiencia ganada al inicio. El tercero es el factor de las reservas como parte del modelo de ingresos, que nos permite más margen de maniobra durante las primeras fases.

Sin embargo, también existen puntos que será necesario reforzar. El primero es que la estrategia se sostiene en la capacidad de generar contenido para captar usuarios; si en ese impulso inicial no conseguimos una densidad suficiente, los efectos de red pueden no llegar a activarse. El segundo es la dependencia de terceros que, aunque ya mencionada, supone un riesgo real al no estar su capacidad de negociación bajo nuestro control, lo que condiciona el modelo. El tercero es la baja barrera de entrada tecnológica: como vimos

en el Porter, no fundamentaremos nuestra ventaja competitiva a través de nuestro software, sino a través de la comunidad y las alianzas.

En conjunto, el punto a destacar es que la viabilidad no reside tanto en la solidez de la idea (que el análisis ya respalda) como en la capacidad de ejecución de las primeras fases: lograr esa densidad inicial de comunidad y esas alianzas estratégicas antes de que el espacio esté ocupado por otros competidores con más recursos.

Aunque la viabilidad económica se desarrolla en el TFG complementario de análisis financiero de Xplore, a continuación, a modo de síntesis, recogemos una tabla resumen con las principales métricas económicas. De esta forma se podrá tener una visión mucho más clara de la viabilidad del proyecto sin necesidad de acudir al otro trabajo. Estas cifras proceden del modelo financiero desarrollado mediante una simulación de Montecarlo.

<b>Magnitud</b>	<b>Valor (escenario base)</b>
Usuarios captados primer año (2026)	50.000
Ingreso medio por usuario (año 1)	10,27 \$
Margen neto por usuario (año 1)	8,54 \$
Coste de adquisición (CAC)	4,5 \$
Suscripción premium	4,9 \$/mes
Conversión a premium	0,7% – 2,4%
Valor de empresa (EV, mediana)	36,4 M\$
LTV (Valor de vida del cliente)	24,39\$
Ratio LTV/CAC	5,4x

**Figura 16.** Síntesis de las métricas financieras de Xplore. Fuente: TFG de análisis financiero de Xplore (Álvaro Godoy Marín), a partir de una simulación de Montecarlo.

### 5.3) Indicadores clave de rendimiento (KPIs)

Con la estrategia definida y conociendo los puntos a reforzar para asegurar la viabilidad del plan, es necesario definir los indicadores que permitan seguir la evolución. Estos indicadores serán contrastados con referencias de la industria, de modo que sirvan como una señal de que las cosas están yendo bien. Estos KPIs estarán agrupados en tres bloques: crecimiento, comunidad y monetización.

En cuanto a crecimiento, los indicadores básicos serán los usuarios activos mensuales (MAU) y, especialmente, la retención. La retención es crítica porque nuestra propuesta se basa en que los usuarios pasen tiempo en el ecosistema, y actualmente la referencia en redes sociales está en torno al 26% de retención el día 1 y un 9% el día 7

(Kirro, 2026), superar eso indicaría que la propuesta engancha. A esto sumamos la tasa de activación (% de usuarios que llegan a su primera acción de valor), cuya mediana en la industria está en torno al 25%, con una media del 34% (Plotline, 2024, citado en Kirro, 2026).

En la parte de comunidad, los indicadores serán el porcentaje de usuarios que generan contenido y el *engagement* (vídeos, interacciones, mensajes, planes de los usuarios...). Estos indicadores reflejan si los efectos de red que estamos intentando construir están dando fruto, y si se está creando una comunidad que comparte contenido (condición necesaria para que nuestro modelo funcione).

En cuanto a monetización, los indicadores clave estarán en el CAC (coste de adquisición de usuarios), el LTV (valor medio que aporta un usuario desde que descarga la app hasta que deja de usarla), la tasa de conversión de usuario (paso de gratuito a premium) y el % de usuarios que realiza una reserva. La referencia del sector en conversión *freemium* está en torno al 2% (RevenueCat, 2025); no obstante, las aplicaciones de viajes presentan de las tasas de conversión a suscripción más altas del mercado (Kirro, 2026), lo que respalda esta vía. En cuanto a las demás métricas, el umbral saludable se encuentra en una relación LTV/CAC por encima de 3 (Business of Apps, 2024), no existe una referencia clara para el porcentaje de usuarios que reserva, por lo que será una métrica a vigilar en sí misma.

Estos indicadores en base al mercado conformarán el cuadro de mando de la estrategia, y serán los que tendremos en mente para saber dónde profundizar. En cuanto a las métricas financieras detalladas o las estimaciones exactas de los KPIs y de dónde estimamos estar nosotros, se podrán encontrar en el TFG de análisis financiero de Xplore.

## **Capítulo VI: Conclusiones**

Durante el trabajo hemos ofrecido en cada apartado no solo el texto y las figuras necesarias para entender los puntos que estábamos tratando, sino también una conclusión al final de cada uno. Por eso, este capítulo servirá como una síntesis de las conclusiones que hemos ido tratando, vistas en conjunto.

Partíamos de una observación sencilla: la forma en la que las personas descubren, organizan y reservan sus planes y viajes está rota. La inspiración (más fácil de encontrar

que nunca) viene de redes sociales, pero el impulso se pierde durante el camino, fragmentado entre múltiples aplicaciones que no se hablan entre sí. Hemos analizado durante el trabajo si el problema es real y relevante, y si Xplore como propuesta tiene encaje estratégico en el mercado.

Inicialmente analizamos el entorno, confirmando que el contexto en el que se sitúa la app es favorable. El sector del turismo y ocio digital está en crecimiento, y el descubrimiento se ha trasladado a las redes sociales, que ahora son la fuente principal. También observamos otro factor clave, la reducción de las barreras tecnológicas, que nos hizo entender que, si cualquiera puede construir una aplicación, la ventaja no la debemos depositar en la aplicación en sí, sino en algo mucho más difícil de replicar, como son la comunidad y las alianzas. Esta idea, que apareció en el análisis del entorno, fue clave para vertebrar todo el trabajo.

El análisis de los usuarios (basado en la encuesta propia) nos ofreció la evidencia más relevante. Los datos confirman que el problema existe, ya que la mayoría de los usuarios guarda contenido que luego no usa y recurre a varias aplicaciones para organizarse, experimentando la frustración de no poder recuperar lugares que en algún momento había visto con intención de ir. Más allá de confirmar que el problema existe, el análisis trató de segmentar a estos usuarios en perfiles diferenciados para desarrollar las estrategias que vinieron después. El resultado fue un hallazgo importante: el comportamiento no se organiza en grupos distintos, sino que se distribuye según la intensidad (al menos en nuestra muestra). No hay grupos que requirieran productos diferenciados, sino que hay un patrón en el comportamiento de los usuarios que se vive con distinta intensidad dependiendo de la persona. Aunque inicialmente podía parecer un resultado desalentador, esta homogeneidad nos ha servido para la estrategia, ya que significa que el problema es amplio, no de nicho, y que con una propuesta de valor bien diseñada podemos servir a la mayoría de nuestro público objetivo. Lo que sí conseguimos definir de los usuarios más propensos a usar la app es su perfil más joven e intenso, y los definimos como los *early adopters* naturales por los que empezar.

Con la base de este análisis en mente, construimos el modelo de negocio, definiéndonos como la app que convierte inspiración en experiencias reales, integrando en un mismo lugar lo que hoy está disperso. La propuesta de valor está definida en los tres pilares que desarrollamos: inspiración accionable, integración del proceso y

dimensión social, que atacan directamente a los puntos de dolor. La capacidad de monetizar sin necesitar una base de usuarios muy amplia es lo que nos diferencia de otras redes sociales, ya que estas operan con la necesidad de la publicidad, y eso nos hace diferenciales en el modelo.

A través del análisis competitivo matizamos el optimismo que teníamos durante los capítulos anteriores, con un poco de realismo. Las cinco fuerzas de Porter mostraron que, aunque el sector es atractivo, también es exigente: barreras de entrada bajas, poder de los usuarios alto y los productos sustitutivos como una amenaza real. Por eso sacamos una conclusión estratégica clara, que se alineaba con todo lo visto anteriormente, y es que el factor más importante era construir sobre esos efectos de red, que una vez consolidados son difíciles de copiar.

Analizados el entorno, los usuarios, el modelo de negocio y la competencia, diseñamos una estrategia de crecimiento para solventar los retos que fuimos viendo durante el camino. Partiremos de un comienzo en España, a través de contenido semilla y la captación de nuevos usuarios con UGC; posteriormente contemplamos alianzas para actuar como aceleradoras y capturar más público y, finalmente, trataremos de expandirnos globalmente a través de los usuarios que ya tengamos en la app. Como documentamos, la viabilidad dependerá de cómo se ejecuten y los resultados que tengan las primeras fases. Por ello, lograr capturar la densidad inicial de comunidad y cerrar los acuerdos con terceros son los dos factores más importantes para nuestro éxito.

Cerramos reconociendo las limitaciones del trabajo. La primera y más obvia es que el análisis de usuarios se apoya en una muestra no probabilística, con un perfil bastante homogéneo, por lo que los resultados que hemos obtenido tienen que entenderse como una validación exploratoria más que como una estimación generalizable. En los próximos pasos de la aplicación estará realizar un muestreo amplio y diversificado a través de la comunidad y vías de pago para la distribución de la encuesta. Es importante destacar que esto no invalida las conclusiones, las sitúa en lo que es este trabajo: un estudio de viabilidad que busca fundamentar las decisiones estratégicas a tomar, no certificar resultados.

En conclusión, el trabajo nos permite concluir que Xplore aborda un problema que existe y que es extendido, a través de una propuesta diferencial que es integrar la reserva

en un entorno social al que estamos acostumbrados. Con los análisis no solo hemos validado la existencia del problema, sino que hemos podido orientar las decisiones estratégicas, demostrando que, incluso en una fase tan temprana como esta, los datos son la mejor brújula para construir un proyecto con criterio.

Por último, conviene señalar que este trabajo no se ha quedado en el plano teórico. Más allá del análisis, Xplore es hoy un proyecto en marcha: se encuentra actualmente en fase beta desde hace 30 días y ha sido reconocido como ganador de comillas emprende, segundo puesto en los GBO startup awards y otros podios en distintas competiciones de emprendimiento universitario, lo que ha permitido contrastar sus hipótesis frente a jurados y mentores ajenos al trabajo. Esta validación externa, sumada a la evidencia recogida a lo largo del estudio, refuerza la principal conclusión de este TFG: que detrás de Xplore hay un problema real y una oportunidad con fundamento. El recorrido por hacer es largo y la ejecución será determinante, pero el análisis desarrollado en estas páginas constituye la base sobre la que se está construyendo el proyecto.

## **Anexos**

### **Anexo A: Metodología de la encuesta**

Para fundamentar el análisis de usuarios desarrollado en el Capítulo III se diseñó y distribuyó una encuesta propia. Este anexo recoge los detalles metodológicos de su elaboración, distribución y composición de la muestra.

#### **Objetivo y diseño**

La encuesta se diseñó con un doble objetivo: por un lado, identificar y cuantificar los principales puntos de dolor de los usuarios en el proceso de descubrir, organizar y reservar planes y viajes; por otro, recoger variables de comportamiento que permitieran un posterior análisis de segmentación. El cuestionario combinó preguntas demográficas, preguntas de comportamiento en escala Likert (1 a 5) y preguntas de validación de la propuesta (disposición a usar la aplicación, probabilidad de descarga y disposición a pagar).

#### **Distribución y recogida**

La encuesta se distribuyó de forma digital a través de canales personales y redes sociales del equipo, mediante un formulario en línea. Se trata, por tanto, de un muestreo no probabilístico por conveniencia, una elección condicionada por los recursos disponibles y coherente con el carácter exploratorio del estudio.

#### **Composición de la muestra**

Se recogieron 262 respuestas, de las cuales se eliminó una por contener un valor de edad no válido, quedando una muestra final de 261 respuestas. Las principales características de la muestra son las siguientes:

**Edad:** la edad media es de 40,7 años y la mediana de 48, con un rango entre 12 y 85 años. La notable diferencia entre media y mediana refleja una distribución bimodal, con una concentración de usuarios jóvenes y otra de mayor edad. Los menores de 30 años (el público objetivo principal de Xplore) representan el 39% de la muestra (103 respuestas), lo que permitió analizarlos como submuestra específica.

**Sexo:** la distribución por sexo está relativamente equilibrada, con un 56% de mujeres y un 44% de hombres.

**Ocupación:** predominan los trabajadores por cuenta ajena (49%) y los estudiantes (32%), seguidos de autónomos (10%) y otras situaciones (desempleados y otros, 9%).

**País de residencia:** la muestra se concentra de forma muy mayoritaria en España, que representa prácticamente la totalidad de las respuestas.

### **Tratamiento de los datos**

Las respuestas se exportaron y se sometieron a un proceso de limpieza y recodificación previo al análisis, detallado en el Anexo E. Las variables ordinales se recodificaron a valores numéricos para permitir su tratamiento estadístico, y las preguntas en formato de matriz se re-etiquetaron para corregir la exportación del formulario.

### **Limitaciones**

Como se reconoce en el cuerpo del trabajo, la muestra presenta limitaciones que condicionan la generalización de los resultados. Al tratarse de un muestreo no probabilístico distribuido a través de la red personal del equipo, la muestra es homogénea en cuanto a país de residencia (mayoritariamente España) y presenta un perfil sociocultural y económico relativamente uniforme. Asimismo, la estructura por edades refleja en buena medida el entorno cercano del equipo (jóvenes y sus familias). Por ello, los resultados deben interpretarse como una primera validación exploratoria del problema y del interés por la solución, y no como una estimación representativa del conjunto del mercado.

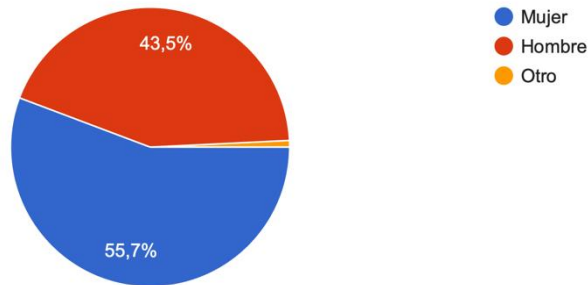
### **Anexo B: Resultados de la encuesta**

Este anexo recoge los resultados completos de la encuesta descrita en el Anexo A, tal y como fueron obtenidos a través del formulario en línea. Su finalidad es servir de respaldo a los análisis desarrollados en el Capítulo III, ofreciendo la distribución completa de las respuestas para cada una de las preguntas. Los gráficos se presentan agrupados en los siguientes bloques temáticos:

**Bloque 1: Perfil demográfico** Edad, sexo, ocupación, país de residencia, frecuencia de viaje y de ocio, e ingresos.

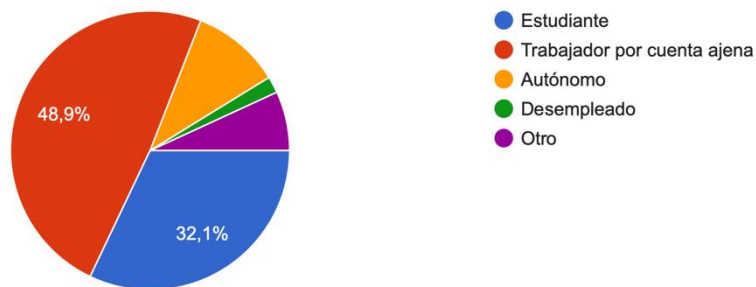
**Sexo**

262 respuestas



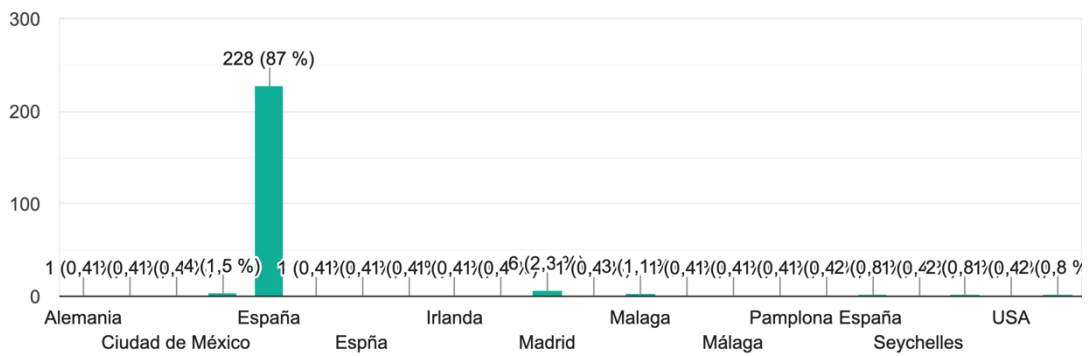
**Ocupación principal**

262 respuestas



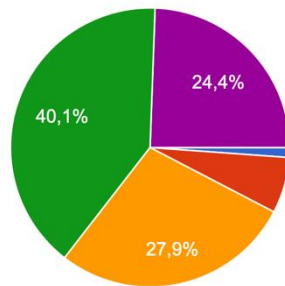
**Lugar de residencia (País)**

262 respuestas



¿Con qué frecuencia sueles salir a comer, cenar o hacer planes de ocio fuera de casa?

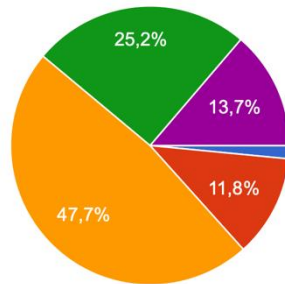
262 respuestas



- No suelo salir
- Una vez al mes o menos
- Dos o tres veces al mes
- Una vez a la semana
- Varias veces por semana

¿Con qué frecuencia viajas (por ocio o escapadas)?

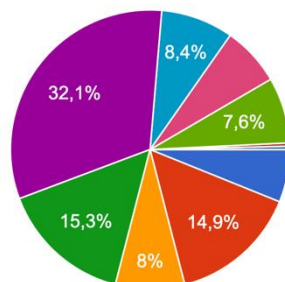
262 respuestas



- No suelo viajar
- Una vez al año o menos
- Dos o tres veces al año
- Cuatro a seis veces al año
- Más de 6 veces al año

Nivel aproximado de ingresos en euros (mensuales)

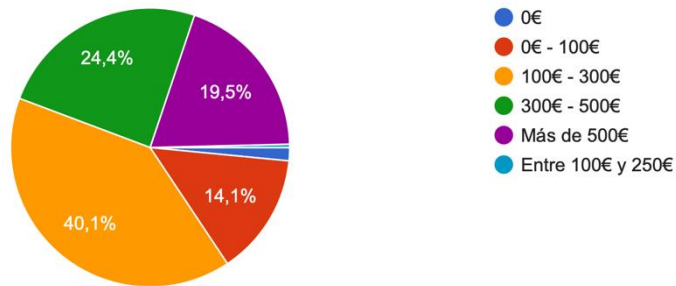
262 respuestas



- 0€
- 1€-500€
- 501€ - 1000€
- 1.001€ - 2.000€
- 2.001€ - 5.000€
- 5.001€ - 10.000€
- Más de 10.000€
- Prefiero no decirlo

Aproximadamente, ¿cuánto dinero sueles destinar al mes a ocio, salidas o viajes?

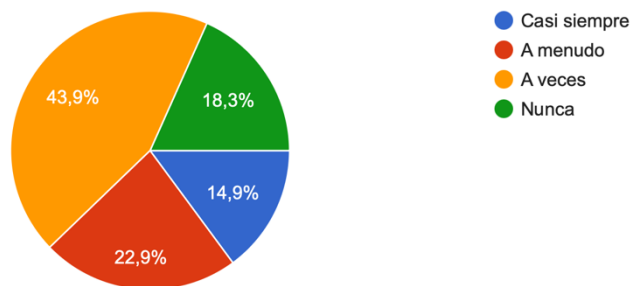
262 respuestas



**Bloque 2: Comportamiento de descubrimiento e inspiración** Cómo descubren los usuarios los lugares a los que acuden, en qué medida se inspiran en redes sociales, con qué frecuencia guardan contenido y qué proporción de lo guardado utilizan realmente.

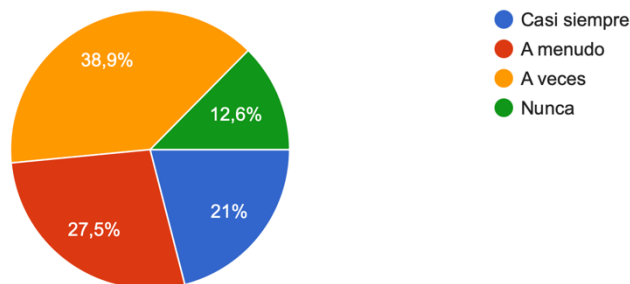
¿Con qué frecuencia te inspiras en redes sociales para decidir dónde salir, qué hacer o a qué sitio viajar?

262 respuestas



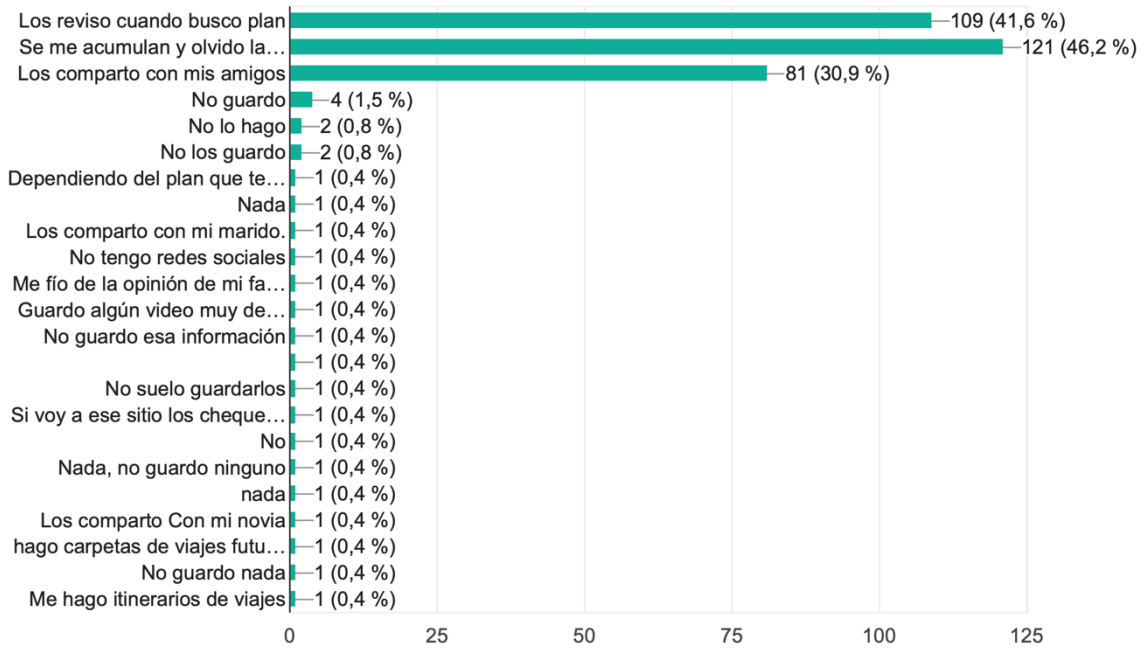
¿Sueles guardar vídeos o publicaciones de lugares que te gustaría visitar o probar (restaurantes, planes, viajes...)?

262 respuestas



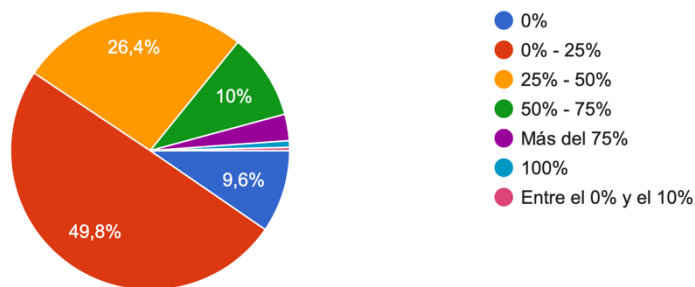
¿Qué sueles hacer con los vídeos o publicaciones de lugares que guardas?

262 respuestas



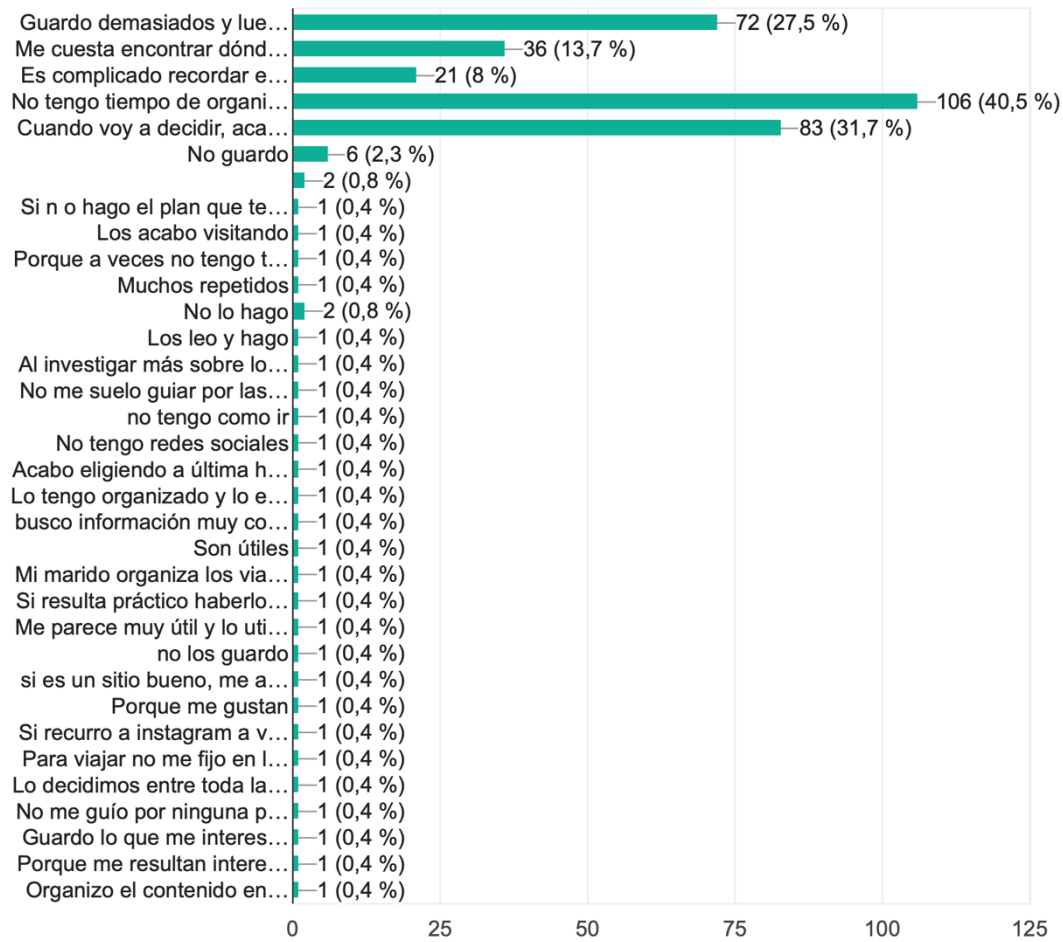
De todo lo que guardas en redes relacionado con viajes, escapadas, lugares de interés, restaurantes, actividades o planes , ¿qué porcentaje dirías que acabas visitando o utilizando?

261 respuestas



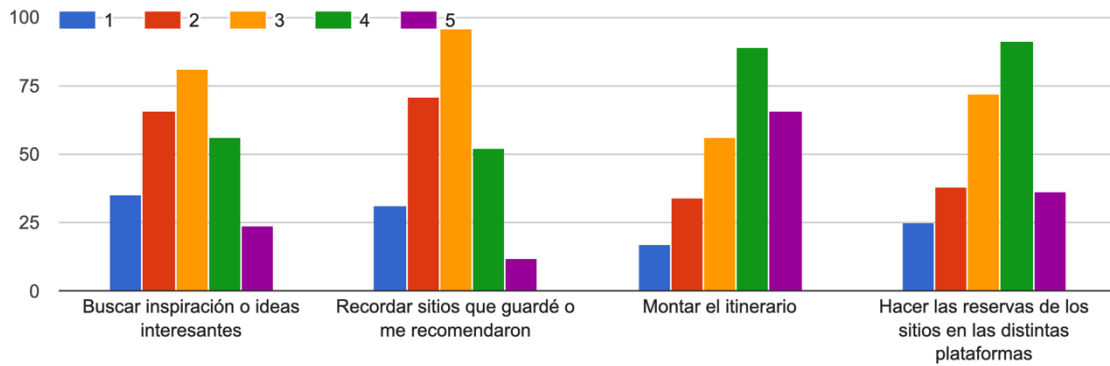
¿Por qué crees que acabas utilizando ese porcentaje de los lugares que guardas?

262 respuestas



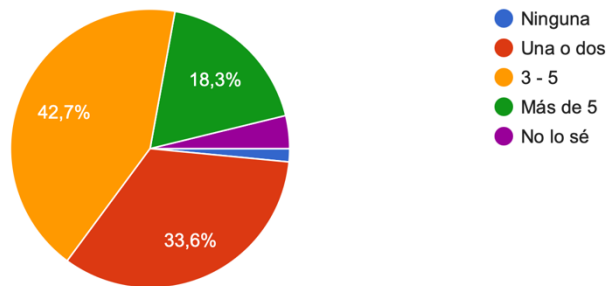
**Bloque 3: Organización y fricción del proceso** Qué partes del proceso de organizar un plan o viaje resultan más tediosas, número de aplicaciones utilizadas y dificultad para recuperar lugares vistos previamente.

Indica en qué medida cada parte del proceso de organizar un viaje te resulta complicada o te lleva tiempo. (1 = nada de tiempo, 5 = mucho tiempo)



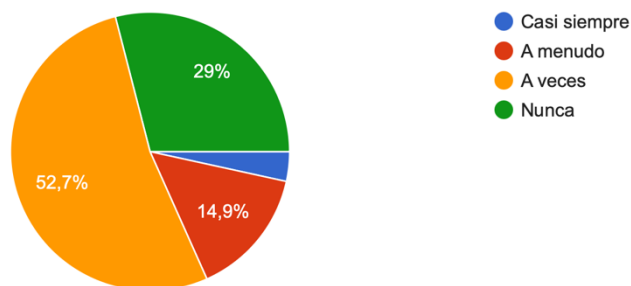
Cuando planeas un viaje o una escapada, ¿en cuántas aplicaciones o páginas diferentes sueles tener que entrar (para buscar, reservar, guardar lugares, ver disponibilidad, etc.)?

262 respuestas



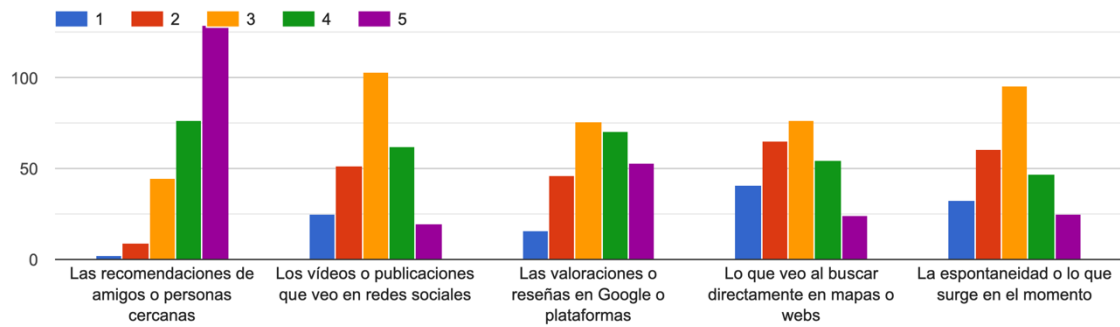
¿Te ha pasado alguna vez que no encontrabas un restaurante o lugar que habías visto en redes y querías visitar?

262 respuestas

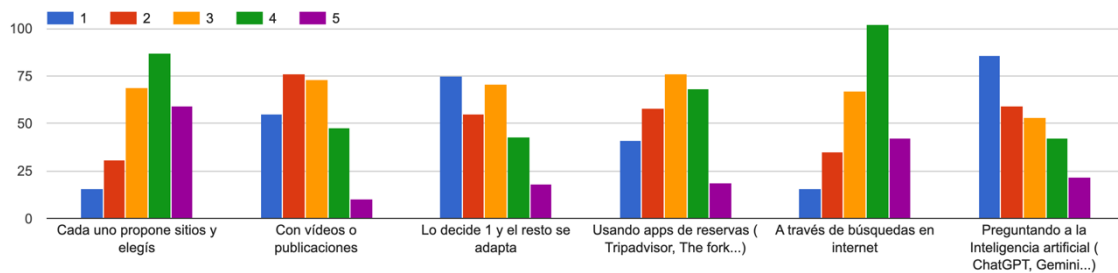


**Bloque 4: Comportamiento en grupo** Métodos utilizados al organizar planes con otras personas.

Cuando decides a qué restaurante, lugar o destino ir, indica en qué medida influye cada uno de los siguientes factores en tu decisión. (1 = nada influyente, 5 = muy influyente)



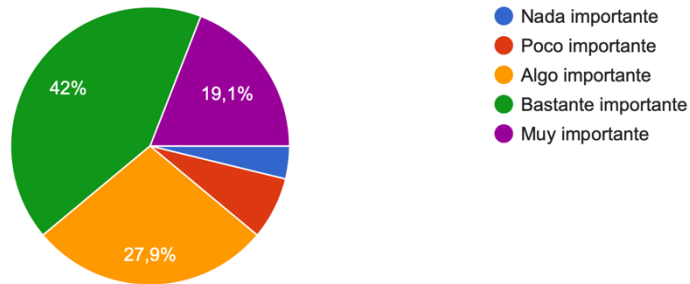
Cuando organizas algo con otras personas, indica de 1 a 5 con qué frecuencia usáis cada uno de los siguientes métodos al decidir a qué sitio ir. (1 = nunca, 5 = casi siempre)



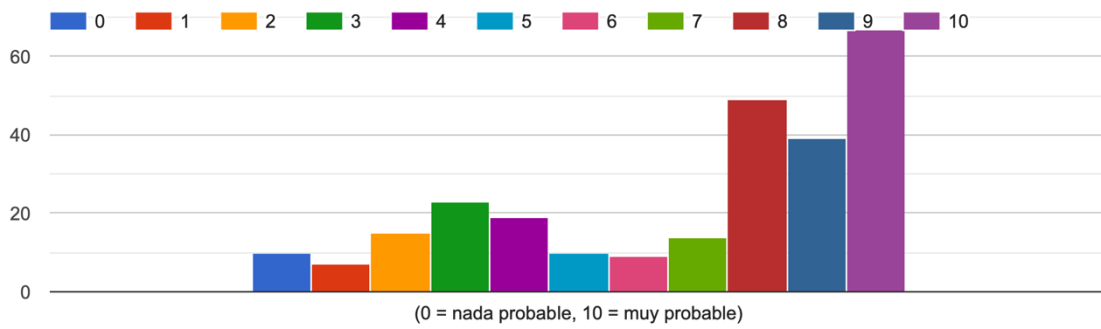
**Bloque 5: Validación de la propuesta** Importancia de disponer de una solución integrada, disposición a usar la aplicación, probabilidad de descarga y disposición a pagar por una versión premium.

¿Qué importancia tendría para ti poder tener en un mismo sitio todo lo relacionado con tus planes (ideas, lugares guardados, reservas, itinerarios, ma... de organizarlos fuera fácil y rápido de gestionar?

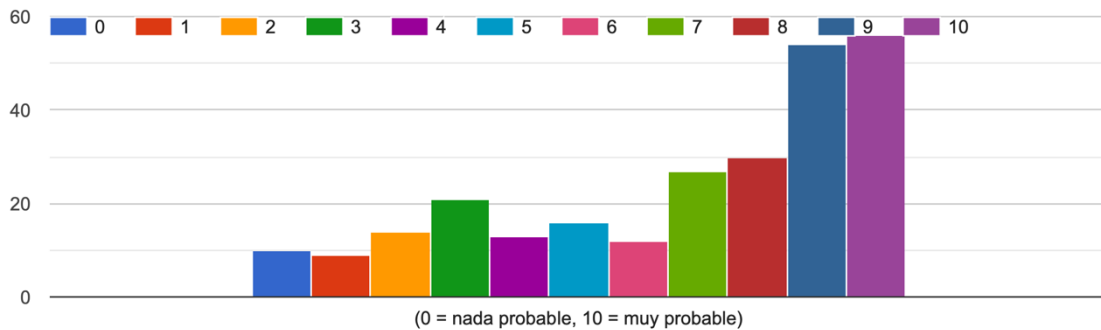
262 respuestas



Si existiera una aplicación que te permitiera descubrir lugares y experiencias reales a través de vídeos, guardarlos en un mapa, organizar tus plane...qué probabilidad habría de que te la descargues?

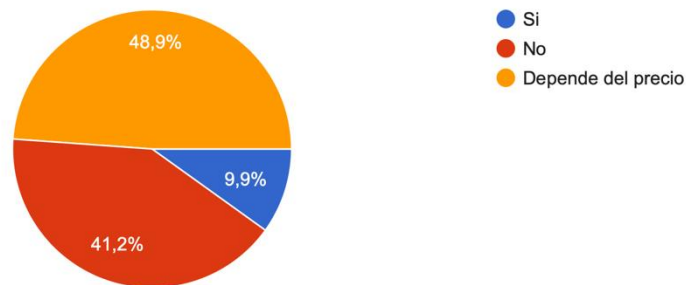


¿Qué tan dispuesto estarías a utilizarla de forma habitual si ofreciera lo que promete?



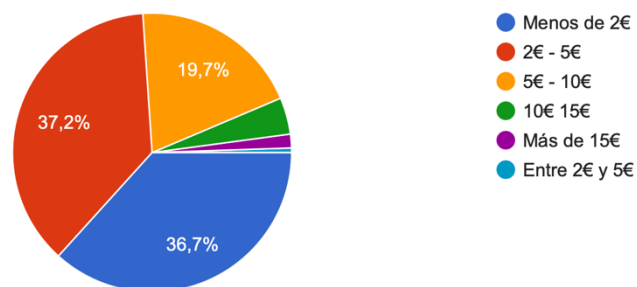
Si la app fuera gratuita, pero ofreciera funciones premium (por ejemplo, itinerarios personalizados automáticos con IA, reservas prioritarias o conteni...), ¿estarías dispuesto/a a pagar por esas mejoras?

262 respuestas



En caso afirmativo, ¿cuánto estarías dispuesto/a a pagar al mes por una versión premium con todas las funciones?

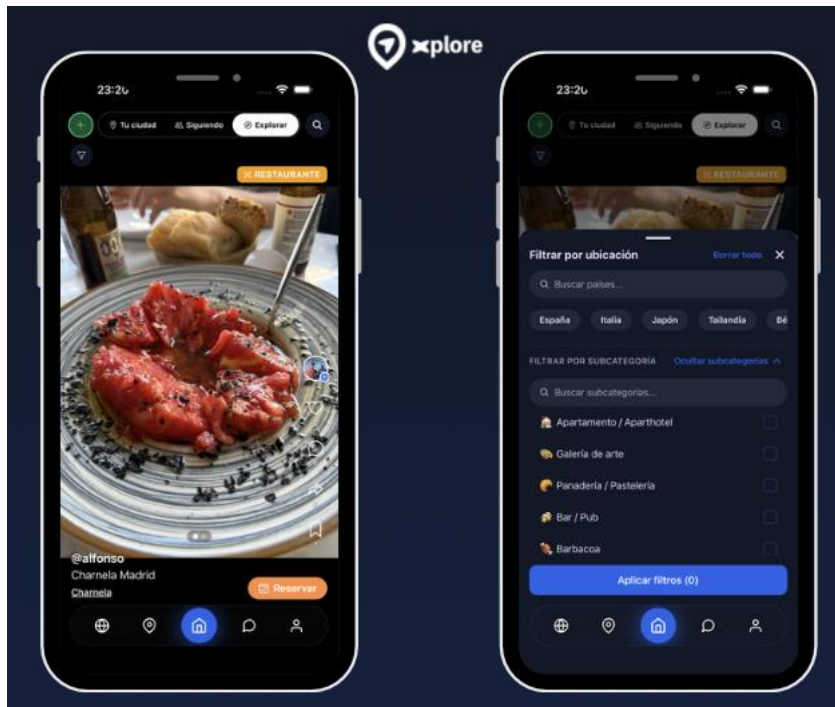
188 respuestas



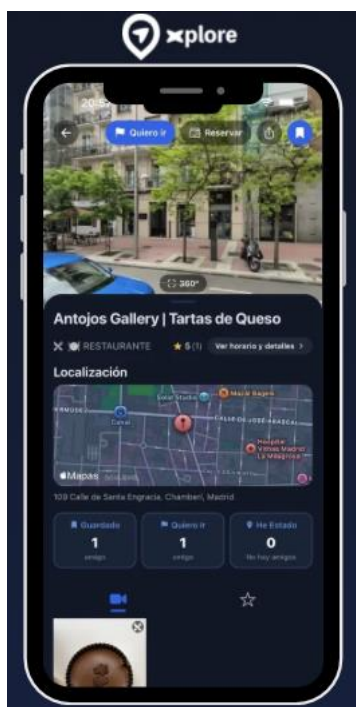
## Anexo C: Pantallas de la app

Este anexo recoge las principales pantallas de Xplore, con el fin de mostrar de forma visual cómo la propuesta de valor descrita en el Capítulo IV se materializa en el producto. Las pantallas se presentan siguiendo el flujo natural de uso de la aplicación, desde el descubrimiento de un lugar hasta su reserva, que es precisamente el recorrido que Xplore busca unificar en un único entorno.

**Feed: descubrimiento e inspiración** Pantalla principal de descubrimiento, donde el usuario encuentra contenido en vídeo de lugares y experiencias, de forma similar a las redes sociales que ya utiliza, pero orientado a la acción.



**Ficha de lugar: información y señal social** Pantalla de detalle de un sitio, que reúne la información relevante junto a la señal social de la comunidad (recomendaciones y contenido de otros usuarios), elemento que diferencia a Xplore de un buscador o un mapa convencional.



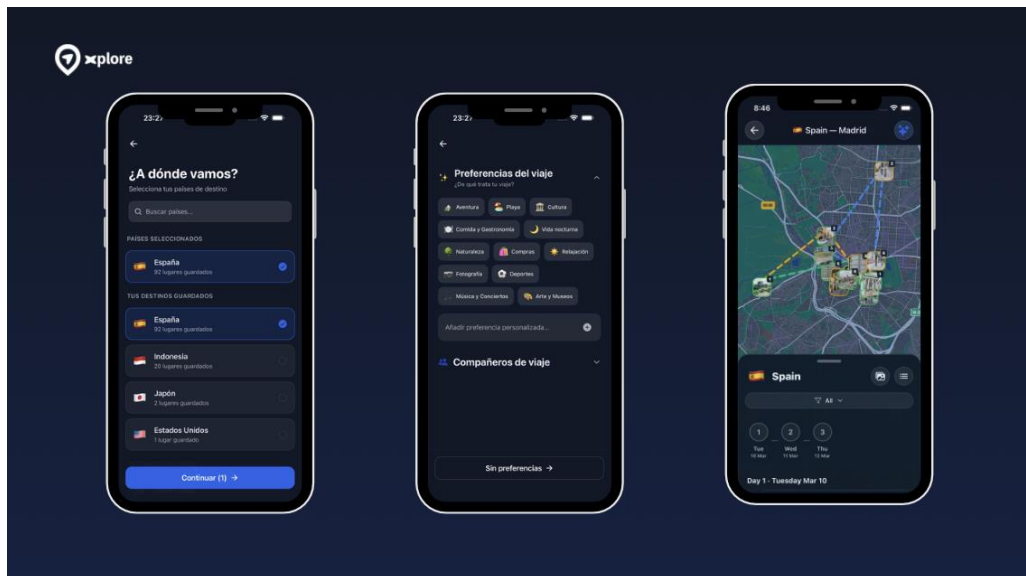
**Mapa de sitios guardados** Visualización en mapa de los lugares que el usuario ha guardado, que resuelve directamente uno de los principales puntos de dolor identificados: la dificultad para recuperar y situar el contenido guardado.



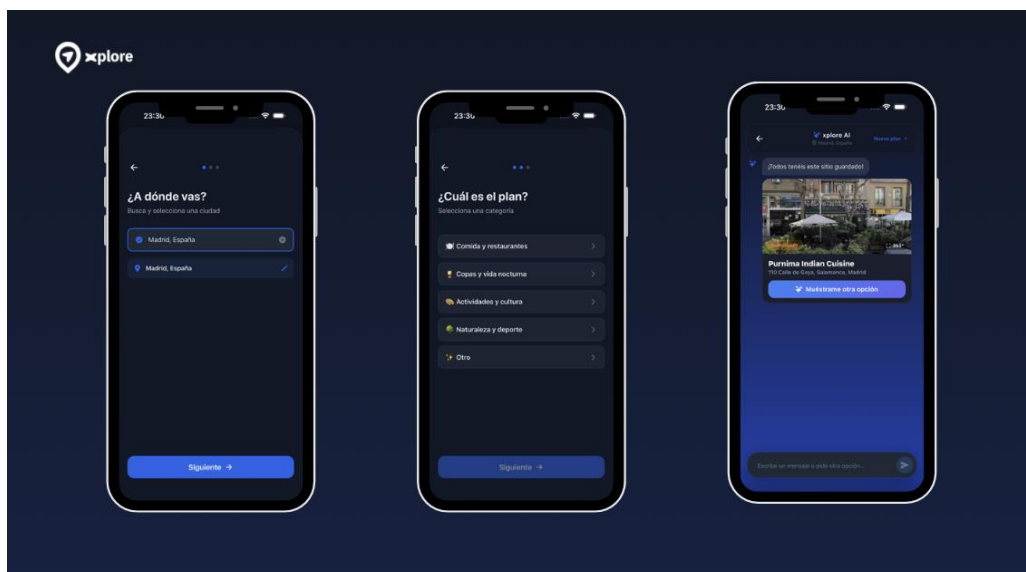
**Mapa-resumen de viajes** Vista que recoge y organiza los viajes del usuario, ofreciendo una representación visual de su actividad.



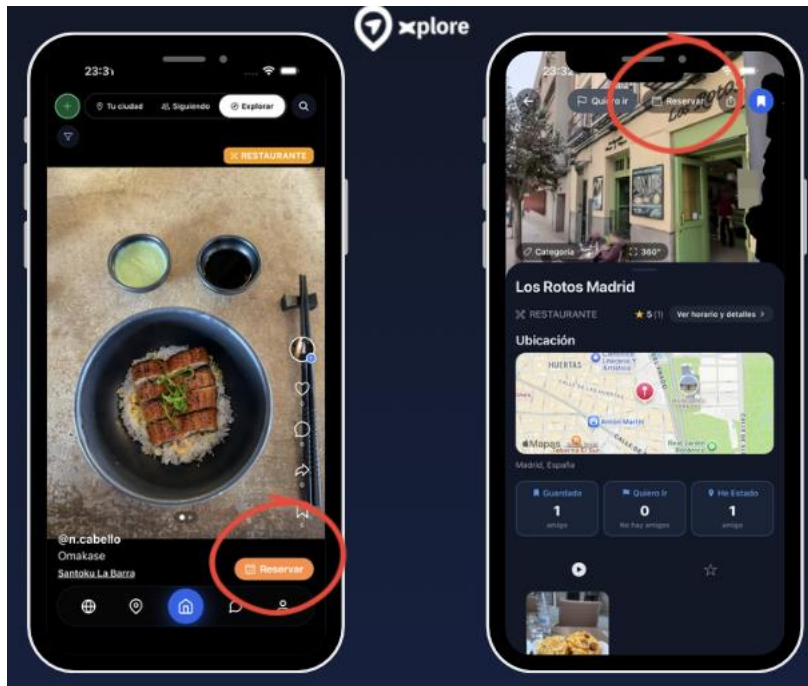
**Planificación de viajes con IA** Funcionalidad de planificación asistida por inteligencia artificial orientada a la organización de viajes.



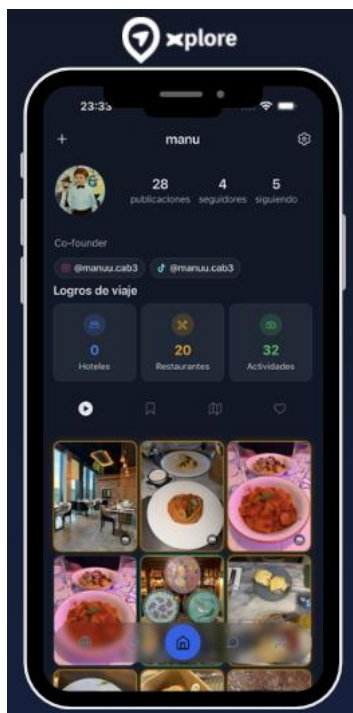
**Planificación de planes cotidianos con IA** Misma lógica de planificación asistida, aplicada a los planes de ocio del día a día.



**Reserva integrada** Pantalla de reserva dentro de la propia aplicación, que cierra el flujo completo (de la inspiración a la reserva) y constituye el principal elemento diferencial del modelo.



**Perfil de usuario** Perfil del usuario dentro de la comunidad, dónde ver los sitios que sube y sus estadísticas de viajes y visitas.



## **Anexo D: Preparación de datos y decisiones metodológicas**

Este anexo documenta el proceso de preparación de los datos de la encuesta y las decisiones metodológicas tomadas a lo largo del análisis del Capítulo III. Su objetivo es garantizar la transparencia y la reproducibilidad del estudio.

### **Decisión 1 Limpieza y recodificación de los datos**

Los datos exportados del formulario en línea requirieron un proceso de limpieza previo al análisis:

- **Depuración de la muestra:** de las 262 respuestas recogidas se eliminó una por contener un valor de edad no válido, quedando una muestra final de 261 respuestas.
- **Re-etiquetado de preguntas matriz:** las preguntas en formato de matriz (las relativas a qué influye al decidir, qué partes del proceso resultan tediosas y qué métodos se usan en grupo) se exportaron del formulario con etiquetas genéricas que no identificaban cada ítem. Se re-etiquetaron manualmente a partir de los enunciados originales del cuestionario para poder interpretarlas correctamente.
- **Recodificación de variables ordinales:** las respuestas en escala (por ejemplo, frecuencias del tipo "nunca / a veces / a menudo / casi siempre", o rangos de porcentaje e ingresos) se recodificaron a valores numéricos para permitir su tratamiento estadístico.
- **Tratamiento de respuestas inconsistentes:** en variables como los ingresos, donde algunos encuestados introdujeron texto libre en lugar de seleccionar una opción, se unificaron los valores equivalentes y se marcaron como ausentes (NA) las respuestas del tipo "prefiero no decirlo".
- **Clasificación de respuestas abiertas:** la pregunta sobre qué hace el usuario con el contenido guardado, de respuesta libre, se clasificó en categorías homogéneas para su análisis.

### **Decisión 2: Selección de variables para el análisis de segmentación**

Para el análisis de segmentación se seleccionaron las variables de comportamiento relevantes (cómo decide el usuario, qué partes del proceso le resultan tediosas, cómo se organiza en grupo, y su relación con las redes y el guardado de contenido), excluyendo

las variables demográficas y las de validación de la propuesta, que no describen comportamiento y se reservaron para el perfilado posterior de los grupos. Tras eliminar los casos con valores ausentes en estas variables, la muestra de trabajo para el clustering fue de 229 observaciones.

### **Decisión 3: Decisiones del análisis de componentes principales (PCA)**

Las variables se estandarizaron previamente (media 0 y desviación típica 1) para que las diferencias de escala no distorsionaran el análisis. Se optó por aplicar el clustering sobre las componentes principales en lugar de sobre las variables originales, dejando que el PCA gestionara la redundancia entre variables de forma matemática. Se retuvieron las seis primeras componentes, que en conjunto explican aproximadamente el 60% de la varianza, como base para el análisis de conglomerados.

### **Decisión 4: Decisiones del análisis de conglomerados (clustering)**

Se empleó el algoritmo k-means, fijando una semilla aleatoria para garantizar la reproducibilidad de los resultados. El número de clústeres se determinó combinando dos métodos: la regla del codo y el método de la silueta. Ante la ausencia de un número de grupos claramente óptimo, se optó por la solución de dos clústeres indicada por el método de la silueta, y se exploró adicionalmente la solución de tres clústeres, cuyos resultados se recogen en el Anexo F. El perfilado de los grupos resultantes se realizó sobre las variables en su escala original para facilitar su interpretación.

### **Anexo E: Código R utilizado**

Este anexo recoge el código completo en lenguaje R empleado para el análisis de usuarios del Capítulo III, con el fin de garantizar la reproducibilidad del estudio. El script abarca todas las fases del análisis: la carga de los datos, el análisis descriptivo de los pain points, la preparación y estandarización de las variables de comportamiento, la matriz de correlación, el análisis de componentes principales (PCA) y el análisis de conglomerados mediante k-means.

Los comentarios incluidos en el propio código (precedidos por el símbolo #) recogen tanto la finalidad de cada bloque como las principales conclusiones extraídas en cada paso del análisis. El conjunto de datos sobre el que opera el script es el archivo resultante del proceso de limpieza descrito en el Anexo D.

Incluimos el código completo a continuación:

```
library(tidyverse)
```

```
library(factoextra)
```

```
library(cluster)
```

```
library(corrplot)
```

```
datos <- read.csv("~/Desktop/encuesta_limpia.csv", stringsAsFactors = FALSE,  
fileEncoding = "UTF-8")
```

```
dim(datos)
```

```
dim(datos)
```

```
summary(datos$edad)
```

```
datos_joven <- datos %>% filter(edad <= 30)
```

```
cat("Muestra completa:", nrow(datos), "\n")
```

```
cat("Submuestra joven (<=30):", nrow(datos_joven), "\n")
```

```
#Paso 1: Descriptivo (Para saber los pain points)
```

```
##% de lo guardado que realmente usa
```

```
table(datos$pct_usa_guardado)
```

```
# Aquí el 1 es de 0-25%, el 2 de 25-50%, el 3 de 50-75% y el 4 >=75%
```

```
##n° de apps al planificar
```

```
table(datos$num_apps)
```

```
# 0=ninguna,1=1-2,2=3-5,3=>5
```

```
# Inspiración en redes y guardado
```

```
table(datos$inspira_rrss)
```

```
# 0=nunca...3=casi siempre
```

```
table(datos$guarda_cont)
```

```
# 0=nunca...3=casi siempre
```

```
# No encontrar un sitio visto en redes
```

```
table(datos$no_encontro)
```

```
# 0=nunca...3=casi siempre
```

```
#Ultima parte (validación), ¿Le importa a la gente tener las cosas juntas? ¿Usarían la app?
```

```
table(datos$imp_todo_junto)
```

```
# 0=nada...4=muy importante
```

```
summary(datos$disp_uso)
```

```
# escala 0-10
```

```
summary(datos$prob_descarga)
```

```
# escala 0-10
```

```
#Validación en la submuestra joven (nuestro PO)
```

```
# Importancia de tenerlo todo en un sitio
```

```
table(datos_joven$imp_todo_junto)
```

```
# 0=nada...4=muy importante
```

```
# Disposición a usar la app (0-10)
```

```
summary(datos_joven$disp_uso)
```

```
# Probabilidad de descargarla (0-10)
```

```
summary(datos_joven$prob_descarga)
```

```
# Disposición a pagar premium (0=no, 1=depende precio, 2=sí)
```

```
table(datos_joven$pagaria)
```

```
# El pain point también en jóvenes: % de guardados que usa
```

```
table(datos_joven$pct_usa_guardado)
```

```
# Y la inspiración en redes (esperamos que sea más alta en jóvenes)
```

```
table(datos_joven$inspira_rrss)
```

```
round(table(datos$pct_usa_guardado) / nrow(datos) * 100, 1)
```

```
round(table(datos$num_apps) / nrow(datos) * 100, 1)
```

```
round(table(datos$imp_todo_junto) / nrow(datos) * 100, 1)
```

```
#Paso 2: matriz y estandarización
```

```
# Seleccionamos las variables que tienen que ver con comportamiento para el clustering
```

```
datos_cluster <- datos %>%
```

```
  select(dec_amigos, dec_redes, dec_resenas, dec_mapas, dec_espontaneo,
```

```
         tedio_inspiracion, tedio_recordar, tedio_itinerario, tedio_reservas,
```

```
         grupo_proponen, grupo_videos, grupo_unodecide, grupo_apps, grupo_internet,  
         grupo_ia,
```

```
         inspira_rrss, guarda_cont, pct_usa_guardado, num_apps)
```

```
#Quitamos por si acaso los NA
```

```
datos_cluster_completo <- datos_cluster %>% drop_na()
```

```
nrow(datos_cluster)
```

```
nrow(datos_cluster_completo)
```

```
#Estandarizamos (media 0 y desv típica 1)
```

```
datos_norm <- scale(datos_cluster_completo)
```

```
dim(datos_norm)
```

```
summary(datos_norm[,1:4])
```

```
#Paso 3: Matriz de correlacion
```

```
corr_mat <- cor(datos_norm)
```

```
round(corr_mat, 2)
```

```
corrplot(corr_mat, method = "color", addCoef.col = "black", number.cex = 0.5)
```

#Más allá de la correlación entre inspira\_rrss y guarda\_cont (relativamente obvia incluso sin la matriz), no hay mucho que destacar, parecen poco correlacionadas todas

```
#Paso 4: PCA
```

```
pcs <- prcomp(datos_norm)
```

```
#Varianza explicada por cada componente
```

```
summary(pcs)
```

```
#Regla del codo sobre la varianza
```

```
fviz_eig(pcs, addlabels = TRUE) +
```

```
labs(title = "Scree plot - Varianza explicada")
```

```
#Biplot
```

```
fviz_pca_biplot(pcs,  
                repel = TRUE,  
                col.var = "red",  
                col.ind = "grey50",  
                alpha.ind = 0.4,  
                label = "var",  
                geom.ind = "point",  
                title = "Biplot PCA: usuarios y variables")
```

#Vemos ya cosas interesantes pero una foto peor de lo que nos gustaría. No vemos ninguna estructura fuerte

#Lo más lógico quizá es coger 6 PCs, que explican el 60,9%, necesitaríamos 8 para un 70 y ya se puede ver con el biplot por donde va ir la historia que vamos a contar

```
#Paso 5: Clusters
```

```
#Nos quedamos con las 6
```

```
pcs_data <- pcs$x[, 1:6]
```

```
#Codo
```

```
set.seed(123)
```

```
fviz_nbclust(pcs_data, kmeans, method = "wss", nstart = 25) +
```

```
labs(subtitle = "Método del codo")
```

#No hay codo suficientemente pronunciado, curva suave y continua. Como mucho en  $k=2$ , pero no hay numero natural de clusteres, parece que la narrativa irá enfocada a eso

```
#Silueta
```

```
set.seed(123)
```

```
fviz_nbclust(pcs_data, kmeans, method = "silhouette", nstart = 25) +  
  labs(subtitle = "Método de la silueta")
```

#Vemos el pico de la silueta en  $k=2$ , con un valor bastante "modesto" por ser generosos

#Grupos existen pero no muy separados

#Paso 6: vamos allá con k-means 2 y 3 (por explorar)

```
set.seed(123)
```

```
km2 <- kmeans(pcs_data, centers = 2, nstart = 25)
```

```
km2$size
```

```
km2$size / nrow(pcs_data)
```

#Tamaño y proporción

```
#K=2
```

```
fviz_cluster(km2, data = pcs_data, geom = "point",
```

```
  show.clust.cent = TRUE) +
```

```
  labs(title = "Clustering k=2")
```

#Repetimos con  $K=3$

```
set.seed(123)

km3 <- kmeans(pcs_data, centers = 3, nstart = 25)

km3$size

km3$size / nrow(pcs_data)

fviz_cluster(km3, data = pcs_data, geom = "point",
              show.clust.cent = TRUE) +
  labs(title = "Clustering k=3")
```

#K=2 vemos una division izquierda-derecha sobre la dimension 1. Separados pero con solapamiento muy considerable. Confirmamos la silueta, centros distintos pero frontera difusa

#K=3 división más confusa, el cluster verde y azul se solapan mucho, confirmando que k=3 no aporta una separación. El grupo 3 es una especie de subdivision de la masa central.

#Paso 6b: Ver si la cosa mejora en el público joven

#Todo rapido porque solo es comprobacion

```
datos_cluster_joven <- datos_joven %>%
  select(dec_amigos, dec_redes, dec_resenas, dec_mapas, dec_espontaneo,
         tedio_inspiracion, tedio_recordar, tedio_itinerario, tedio_reservas,
         grupo_proponen, grupo_videos, grupo_unodecide, grupo_apps, grupo_internet,
         grupo_ia,
         inspira_rrss, guarda_cont, pct_usa_guardado, num_apps) %>%
  drop_na()

nrow(datos_cluster_joven)

joven_norm <- scale(datos_cluster_joven)

pcs_joven <- prcomp(joven_norm)
```

```
summary(pcs_joven)

set.seed(123)

fviz_nbclust(pcs_joven$x[, 1:6], kmeans, method = "silhouette", nstart = 25) +
  labs(subtitle = "Silueta - submuestra joven")

#Tenemos una foto todavía más plana y baja que en la muestra de todo. Valores entre 0,15
y 0,175, linea de casi horizontal sin clusteres que parezca que vayan a funcionar

set.seed(123)

fviz_nbclust(pcs_joven$x[, 1:6], kmeans, method = "wss", nstart = 25) +
  labs(subtitle = "Método del codo - submuestra joven")

#Vamos a visualizar por vizualizar, porque vamos, no hay mucho que ver aqui

set.seed(123)

km2_joven <- kmeans(pcs_joven$x[, 1:6], centers = 2, nstart = 25)

km2_joven$size

fviz_cluster(km2_joven, data = pcs_joven$x[, 1:6], geom = "point",
  show.clust.cent = TRUE) +
  labs(title = "Clustering k=2 - submuestra joven (exploratorio)")

#Ya extenderemos las conclusiones en el propio trabajo, pero vamos, más claro imposible

#Paso 7: Perfilado del k=2 de la muestra entera

# Añadimos el cluster a cada observación, en escala original (1-5) para interpretar

datos_cluster_completo$cluster <- km2$cluster

#Medias

perfiles <- datos_cluster_completo %>%
  group_by(cluster) %>%
  summarise_all(mean) %>%
```

```
round(2)

#Para leerlo bien, variables en filas y clusters en columnas

as.data.frame(t(perfiles))

#plot de centroides

install.packages("reshape2")

library(reshape2)

cent <- melt(km2$centers)

ggplot(cent, aes(x = Var2, y = value, group = Var1, colour = as.factor(Var1))) +
  geom_line(linewidth = 1) +
  geom_point() +
  theme(axis.text.x = element_text(angle = 90, hjust = 1)) +
  labs(title = "Perfil de los clusters (k=2)", colour = "Cluster",
        x = "", y = "Valor estandarizado")

#Vemos cosas, clusteres solo separados en PC1, que es la unica dimension que separa a
ambos

#En las 19 variables el segundo cluster puntua mas alto que el primero, bueno, nos puede
decir algo del perfil de las personas, gente que por tendencia puntua mas alto todo y gente
que por tendencia hace lo contrario y es mas prudente

#Podemos cerrar un poco viendo quien es este cluster 2 que parece mas interesante

# añadimos cluster al dataset original completo, casos completos

datos_perfilado <- datos %>% drop_na(
  dec_amigos, dec_redes, dec_resenas, dec_mapas, dec_espontaneo,
```

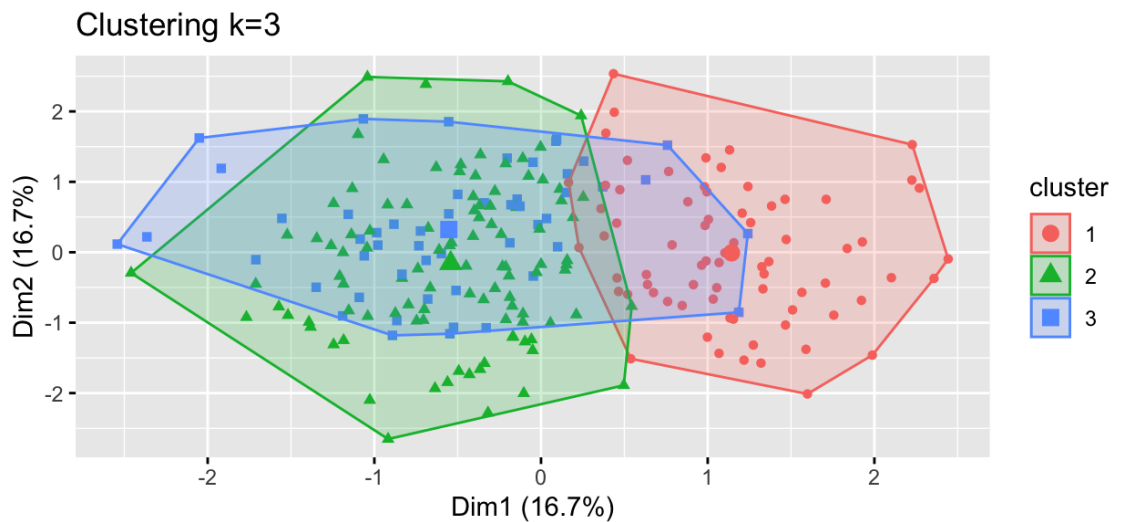
```
tedio_inspiracion, tedio_recordar, tedio_itinerario, tedio_reservas,
grupo_proponen, grupo_videos, grupo_unodecide, grupo_apps, grupo_internet,
grupo_ia,
inspira_rrss, guarda_cont, pct_usa_guardado, num_apps)
datos_perfilado$cluster <- km2$cluster
# Edad media y disposición a usar por cluster
datos_perfilado %>%
  group_by(cluster) %>%
  summarise(
    edad_media = mean(edad, na.rm = TRUE),
    disp_uso_media = mean(disp_uso, na.rm = TRUE),
    prob_descarga_media = mean(prob_descarga, na.rm = TRUE),
    n = n()
  )
#Creo que se pueden sacar conclusiones claras de edad
datos_perfilado %>%
  group_by(cluster) %>%
  summarise(
    edad_media = round(mean(edad, na.rm = TRUE),1),
    disp_uso = round(mean(disp_uso, na.rm = TRUE),1),
    prob_descarga = round(mean(prob_descarga, na.rm = TRUE),1),
    n = n()
  ) %>%
  as.data.frame()
```

## Anexo F: Análisis exploratorios adicionales (submuestra joven, k=3, etc.)

Este anexo recoge los análisis complementarios realizados durante el estudio de segmentación del Capítulo III que, sin formar parte del análisis principal, refuerzan y dan robustez a sus conclusiones. En concreto, se incluye la exploración de una solución de tres clusters sobre la muestra completa y la réplica del análisis sobre la submuestra de usuarios menores de 30 años.

### Análisis 1: Solución de tres clústeres (K=3) sobre la muestra completa

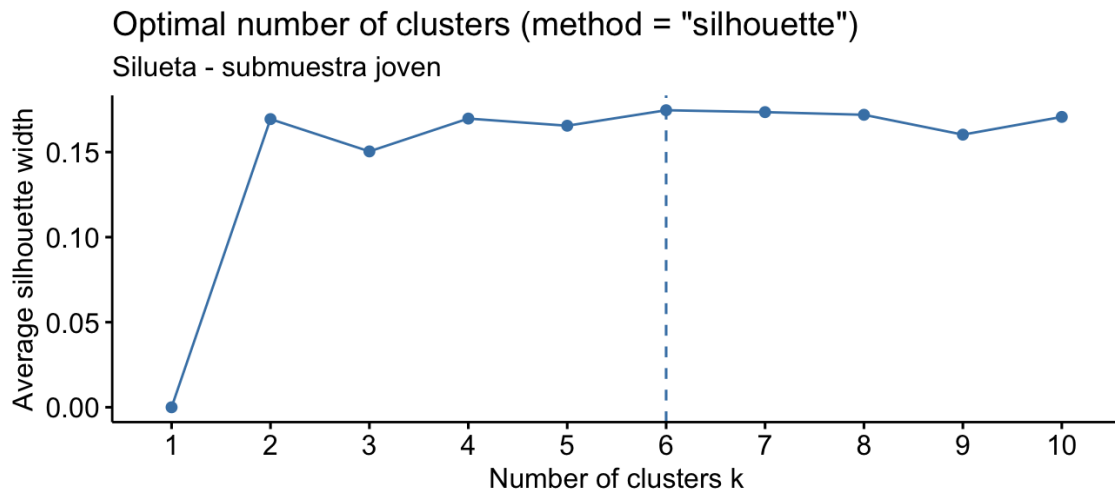
Aunque el método de la silueta señaló k=2 como la solución óptima, se exploró adicionalmente la partición en tres grupos para comprobar si aportaba una segmentación más informativa.



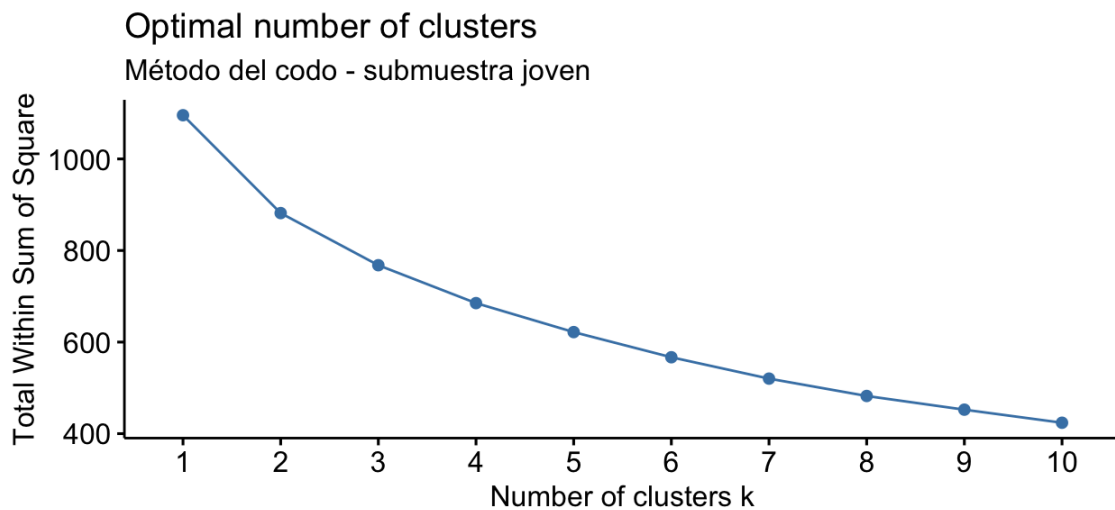
Como se observa, la solución de tres clústeres no mejora la separación: los grupos resultantes presentan un solapamiento considerable, especialmente entre dos de ellos, que se superponen ampliamente en el espacio de las componentes principales. El tercer grupo no constituye un perfil cualitativamente distinto, sino una subdivisión de la masa central de usuarios. Este resultado confirma la decisión de optar por la solución de dos grupos.

### Análisis 2: Réplica del análisis sobre la submuestra joven ( $\leq 30$ años)

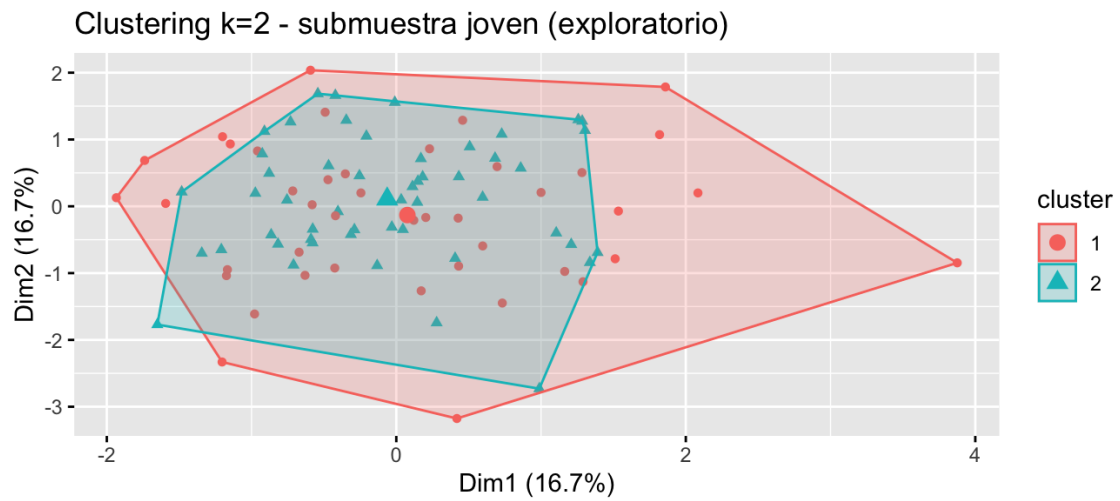
Dado que el público objetivo de Xplore es el usuario joven, se replicó el análisis completo de segmentación sobre la submuestra de menores de 30 años, con el fin de comprobar si en este perfil emergían agrupaciones más definidas que en la muestra general.



El método de la silueta sobre la submuestra joven arroja una estructura todavía más débil que la de la muestra completa: los valores se mantienen planos, en torno a 0,17, sin que ningún número de clústeres destaque como claramente óptimo.



El método del codo confirma lo anterior, mostrando una curva suave y continua sin un punto de inflexión que sugiera un número natural de grupos.



Finalmente, la visualización de una solución de dos clústeres sobre la submuestra joven muestra una superposición casi total entre los grupos, lo que evidencia la ausencia de perfiles diferenciados.

## Bibliografía

- Adobe Express. (2026). *Using TikTok as a search engine: 2026 consumer trends report*. <https://www.adobe.com/express/learn/blog/using-tiktok-as-a-search-engine>
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet — The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
- Bull & Wolf. (2026). *TikTok video statistics are changing video production*. <https://bullandwolf.com/tiktok-video-statistics/>
- Business of Apps. (2026). *App subscription trial benchmarks (2026)*. <https://www.businessofapps.com/data/app-subscription-trial-benchmarks/>
- Comisión Europea. (2024). *The Digital Services Act package*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act-package>
- Condor Ferries. (2026). *100+ Gen Z travel statistics*. <https://www.condorferries.co.uk/gen-z-travel-statistics>
- Euronews. (2025, 21 de octubre). *EU unveils first-ever tourism strategy focusing on sustainability*. <https://www.euronews.com/my-europe/2025/10/21/eu-unveils-first-ever-tourism-strategy-focusing-on-sustainability>
- EY. (2025). *How generative AI is transforming the tourism industry*. Ernst & Young. [https://www.ey.com/en\\_jp/insights/consulting/how-generative-ai-is-transforming-the-tourism-industry](https://www.ey.com/en_jp/insights/consulting/how-generative-ai-is-transforming-the-tourism-industry)
- Guo, X., Liu, B., He, J., & Li, S. (2025). The impact mechanism of tourism short video content marketing on users' travel behavioral intention. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 494.
- Hotelagio. (2025). *21+ online travel booking statistics and trends [2025 edition]*. <https://hotelagio.com/travel-booking-statistics/>
- IMARC Group. (2025). *Travel technology market: Global industry trends, share, size, growth, opportunity and forecast 2026–2034*. <https://www.imarcgroup.com/travel-technology-market>
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) y Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR). Año 2025*. <https://www.ine.es/>
- Kirro. (2026). *Mobile app conversion rate: benchmarks for every stage of the funnel*. <https://kirro.io/mobile-app-conversion-rate>
- Leung, D., Law, R., van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1–2), 3–22.

- Ley 6/2025, de 10 de diciembre, de Ordenación Sostenible del Uso Turístico de Viviendas de Canarias. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 297.  
[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2025-26358](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2025-26358)
- Lenzen, M., Sun, Y.-Y., Faturay, F., Ting, Y.-P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8, 522–528.  
<https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>
- Navan. (2025). *87 online travel and hotel booking statistics for 2025*.  
<https://navan.com/blog/online-travel-booking-statistics>
- NPR. (2025, 30 de mayo). *Anyone can use AI chatbots to 'vibe code.' Could that put programmers out of a job?* <https://www.npr.org/2025/05/30/nx-s1-5413387/vibe-coding-ai-software-development>
- Peek Pro. (2025). *Gen Z travel trends and statistics in 2025*.  
<https://www.peekpro.com/blog/gen-z-travel-trends>
- Pulido-Fernández, J. I., Cárdenas-García, P. J., & Carrillo-Hidalgo, I. (2024). Gen Zers' behaviour towards sustainability in a mature coastal destination. *International Journal of Tourism Research*, 26(5). <https://doi.org/10.1002/jtr.2758>
- RevenueCat. (2025). *State of subscription apps 2025*.  
<https://www.revenuecat.com/state-of-subscription-apps-2025/>
- Seyfi, S., & Hall, C. M. (2025). Gen Z, pioneers or paradox in sustainable tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 33(6), 987–1015.  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2025.2491702>
- Sigala, M. (2018). Implementing social media marketing in the tourism industry: A study of social media adoption in Greece. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 4(1), 3–9.
- Statista. (2024). *Share of U.S. consumers using TikTok as a search engine 2024, by generation*. <https://www.statista.com/statistics/1538171/tiktok-usage-as-search-engine-united-states-by-generation/>
- TravelBinger. (2025). *9 countries cracking down on overtourism in 2025*.  
<https://travelbinger.com/9-countries-cracking-down-on-overtourism-in-2025>
- Travel Professional News. (2026). *Majority of U.S. travelers now use AI for trips, marking fastest behavioral shift in a decade, new Phocuswright study finds*.  
<https://travelprofessionalnews.com/majority-of-u-s-travelers-now-use-ai-for-trips-marking-fastest-behavioral-shift-in-a-decade-new-phocuswright-study-finds>
- UN Tourism. (2026). *International tourist arrivals up 4% in 2025 reflecting strong travel demand around the world*. World Tourism Barometer.  
<https://www.untourism.int/news/international-tourist-arrivals-up-4-in-2025-reflecting-strong-travel-demand-around-the-world>

-Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244–249.