



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

Bond&go: diseño y validación de una plataforma digital para la integración social en movilidad internacional

Autora: María Verdugo Olea

Directora: Carmen Escudero Guirado

MADRID | Marzo 2026

Resumen

La movilidad académica internacional se ha consolidado como una experiencia altamente valorada, impulsada por iniciativas institucionales que han incrementado el acceso de los estudiantes a programas en el extranjero.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que implica realizar una movilidad internacional, esta experiencia también conlleva numerosas dificultades. Muchos estudiantes la afrontan con miedo e incertidumbre al no contar con redes de contactos previa en el destino que les permita apoyarse o incluso compartir vivienda.

En este contexto surge la idea de negocio de *Bond&go*, una aplicación digital que conecta a estudiantes que van a realizar un intercambio en el mismo destino a partir de su afinidad personal. La plataforma busca facilitar la creación de una red de contactos previa, reduciendo la incertidumbre y el miedo que puede generar irse solo a otro país.

El presente Trabajo de Fin de Grado pretende analizar la viabilidad de esta idea de negocio mediante el análisis del entorno genérico y específico, con el fin de comprender el contexto y el sector en el que se desarrollaría el proyecto. A partir de este análisis, se plantea el modelo de negocio de *Bond&go*, seguido de una propuesta de diseño de la aplicación, así como de un plan de acción orientado al lanzamiento y a la potencial escalabilidad en base a ciertos escenarios. Finalmente, se analizan los principales riesgos y limitaciones estratégicas asociadas al proyecto.

En conjunto, este trabajo busca demostrar que existe una oportunidad de negocio en el desarrollo de una solución digital que contribuya a mejorar la experiencia social de los estudiantes durante su intercambio internacional.

Palabras clave: movilidad internacional, aplicación digital, algoritmo de *matching*, comunidad, integración social, afinidad.

Abstract

International academic mobility has become a highly valued experience, driven by institutional initiatives that have increased students' access to programs abroad.

Nevertheless, despite the benefits associated with undertaking an international mobility experience, it also involves numerous challenges. Many students approach it with fear and uncertainty due to the lack of a pre-existing network of contacts in the destination, which would allow them to find support or even share accommodation.

In this context, Bond&go emerges as a digital application designed to connect students who are going to carry out an exchange in the same destination based on personal affinity. The platform aims to facilitate the creation of a network of contacts before mobility, helping to reduce the uncertainty and fear that can arise when moving alone to another country.

This thesis aims to analyse the viability of this business idea through the study of both the general and the specific environment, with the objective of understanding the context and the sector in which the project would operate. Based on this analysis, the business model of Bond&go is developed, followed by a proposal for the design of the application and an action plan focused on its launch and potential scalability under different scenarios. Finally, the main strategic risks and limitations associated with the project are analysed.

In summary, this thesis seeks to demonstrate that there is a business opportunity in developing a digital solution that contributes to improving the social experience of students during their international exchange.

Key words: international mobility, digital application, matching algorithm, community, social integration, affinity.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Justificación del objeto de la investigación	5
1.2 Objetivos.....	6
1.3 Metodología.....	7
1.4 Estructura del trabajo.....	9
2. PLAN ESTRATÉGICO	10
2.1: Análisis estratégico externo e interno.....	10
2.1.1: Análisis del entorno general: PESTEL	10
2.1.2: Análisis del entorno específico: aplicación del modelo de las Cinco Fuerzas de M. Porter....	17
2.1.3: Análisis DAFO.....	26
2.1.4: Análisis CAME.....	29
3. MODELO DE NEGOCIO	34
3.1. Misión, visión y valores	34
3.2. Definición del modelo de negocio de Bond&go	36
4. DISEÑO DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	54
5. PLAN DE ACCIÓN Y ESCALABILIDAD.....	57
5.1. Fase 1. Prueba piloto en Madrid durante año 1	57
5.2. Fase 2. Expansión nacional durante año 2.....	61
5.3. Fase 3. Consolidación durante año 3.....	62
5.4. Fase 4. Escalabilidad	64
6. RIESGOS Y LIMITACIONES ESTRATÉGICAS	65
7. CONCLUSIONES	68
8. ANEXOS	70
9. BIBLIOGRAFÍA	78

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del objeto de la investigación

Según el Instituto Nacional de Estadística (s. f.), la movilidad estudiantil internacional se define como el “desplazamiento de una persona al extranjero por motivos de formación durante un período determinado de tiempo”. Es decir, es un programa que permite al alumnado expandir sus horizontes y continuar formándose durante unos meses en otro país del mundo.

Este fenómeno está en auge. Según datos de Eurostat (2025), en 2019 el número de estudiantes internacionales en la Unión Europea (en adelante, U.E.) era de aproximadamente 1,26 millones y en 2023 esta cifra ascendió a 1,59 millones. No solo crece el número de alumnado que viene a la Unión Europea a estudiar, sino también el número de europeos que decide salir de su país para continuar formándose. Concretamente en 2022, un 9% de ellos participaron en programas de movilidad en el extranjero, lo que equivale a 364.000 estudiantes (Dell’Anna, 2024).

Centrándonos en España, las cifras también están en aumento. En 2022, el número de alumnos extranjeros en universidades españolas era de 135.474, un 7,8% más que en 2019 y el número de estudiantes españoles en universidades internacionales era de 54.163, representando un 5% más que en 2019 (Fundación CYD, 2024).

La movilidad internacional aporta numerosos beneficios tanto a la formación y el futuro del colectivo que lo realiza, como a la sociedad en su conjunto. Esto se debe a que los intercambios fomentan la internacionalización, la interconexión y el intercambio de ideas a nivel global. Sin embargo, también presenta ciertos retos.

Entre los principales se encuentran la gestión de los momentos de tristeza y soledad, la adaptación a un nuevo idioma, a un sistema educativo diferente, el posible *shock* cultural y la ejecución de tareas que no se habían realizado previamente, como la limpieza o la administración del dinero. Asimismo, compartir piso con personas desconocidas también representa uno de los mayores desafíos (Educaweb, s. f.). La experiencia de cada alumno dependerá en gran medida de cómo afronte estos retos. En consecuencia, proporcionarles herramientas que faciliten este proceso de adaptación mejorará significativamente su experiencia.

Más allá de los retos personales, estudiar fuera del país implica un alto desembolso económico para las familias de los estudiantes. El gasto mensual medio de los participantes del programa Erasmus+ oscila entre los 700 y los 1400 euros mensuales, dependiendo del coste de vida del país (De Abreu, 2025). Por ello, es clave que los estudiantes maximicen el valor de la experiencia para justificar el esfuerzo económico realizado. En cualquier caso, la Unión Europea proporciona

apoyo financiero en forma de becas Erasmus+ para ayudar a las familias a hacer frente a este gasto (Erasmus + Unión Europea, s. f.).

Pese al apoyo económico que existe por parte de la U.E., se observa una falta de apoyo en el ámbito social, emocional y psicológico del alumnado durante su periodo de llegada y adaptación al extranjero. Se trata de una carencia que debe ser abordada de manera adecuada tanto por los gobiernos como por las empresas y la sociedad y es por ello por lo que se justifica la importancia de dedicar tiempo a su investigación.

En este contexto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué medida existe una oportunidad de negocio en la dimensión social de la movilidad internacional estudiantil?

A partir de esta pregunta de investigación, se analiza la problemática desde un enfoque estratégico, explorando de qué manera es posible mejorar la integración social del colectivo de intercambio para seguir impulsando esta tendencia en crecimiento. Posteriormente, se define un modelo de negocio aplicado a esta necesidad de integración social.

1.2 Objetivos

La problemática expuesta en el apartado anterior inspira la idea y el objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado, centrado en la elaboración del modelo de negocio y del plan estratégico de *Bond&go*, una *startup* que, mediante una aplicación, pretende unir a estudiantes internacionales por lugar de destino y afinidad, ofreciéndoles una red de contactos previa que facilite la búsqueda de compañeros de alojamiento y de futuras amistades, reduciendo la incertidumbre de llegar solos a su periodo de Erasmus+ o de intercambio. En una fase inicial, la aplicación se dirige a alumnos españoles que van a realizar una movilidad internacional en cualquier país del mundo. A medio y largo plazo, se contemplará la escalabilidad del modelo hacia usuarios procedentes de cualquier país del mundo.

Dado el objetivo principal del trabajo, los objetivos específicos que se abordan a lo largo del mismo son los siguientes:

1. Realizar un análisis estratégico externo e interno de la *startup* mediante la aplicación de herramientas y marcos de trabajo estratégico ampliamente aceptados (como el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y las matrices DAFO y CAME).

2. Con las conclusiones de los análisis anteriores, especialmente en lo relativo a los principales competidores, definir la posición de *Bond&go*, identificando las fuentes de una ventaja competitiva sostenible.
3. Desarrollar el modelo de negocio utilizando el marco del *Business Model Canvas*.
4. Definir un plan de acción y evaluar las posibilidades de escalabilidad operativa y geográfica de la *startup*.

1.3 Metodología

Para conseguir estos objetivos, se ha adoptado un enfoque metodológico principalmente cuantitativo, apoyado en una revisión bibliográfica previa. De manera más específica, y en lo que al diseño de la investigación se refiere, precisar que la investigación se ha estructurado en dos fases.

Por un lado, se ha realizado una revisión bibliográfica y estadística sobre la movilidad estudiantil internacional y sobre el uso de aplicaciones y webs para la socialización de los estudiantes. De esta manera, se ha conseguido aportar una sólida base teórica, ayudando a contextualizar el tema y la industria. Los artículos se buscaron en *Google Scholar* y *Web of Science*, utilizando palabras claves como: “*international student mobility*”, “*student loneliness in exchange programs*”, “*student socialization apps*” y “*peer support networks*”.

Por otro lado, se han recogido datos cuantitativos a través de una investigación empírica de carácter exploratorio para validar ideas clave del modelo de negocio propuesto. En cuanto a la recogida de datos cuantitativos, se ha utilizado un cuestionario inicial *online* elaborado en *Google Forms*, de carácter muy sencillo y rápido con un total de 23 preguntas (Véase anexo I).

El objetivo del mismo ha sido concretar, contrastar y validar supuestos claves del modelo de negocio de *Bond&go* mediante una muestra de aproximadamente 300 alumnos que han participado o que planean participar en un intercambio.

Concretamente, las principales variables analizadas fueron:

- Necesidad de conocer a personas afines antes del intercambio: con el objetivo de validar el problema.
- Principales frenos a la hora de realizar un intercambio y problemas experimentados: para identificar necesidades no cubiertas.
- Utilidad percibida de la herramienta e intención de uso: con el objetivo de evaluar el interés real en la solución.

- Alternativas existentes: para analizar las herramientas utilizadas actualmente.
- Funcionalidades más valoradas y sugerencias de escalabilidad: para determinar qué funcionalidades se deben ofrecer de manera gratuita y por cuáles se puede cobrar una cantidad de dinero al ser percibidas como de mayor valor, ayudando a definir el modelo *freemium*.
- Disposición a pagar: con el objetivo de aproximar esta cantidad de dinero en función de cuánto estarían dispuestos los usuarios a pagar por las funcionalidades *premium*.
- Canales de comunicación preferidos: para identificar medios preferidos a la hora de promover de la herramienta.

El cuestionario se ha estructurado en cuatro bloques principales. En primer lugar, preguntas filtro, luego preguntas de clasificación inicial, seguido de preguntas cuerpo y para concluir, preguntas de clasificación final. Se ha utilizado también una gran variedad de tipos de preguntas, entre ellas dicotómicas, nominales, ordinales, escala *Likert*, respuesta múltiple y abiertas.

El análisis de los datos se ha realizado mediante estadística descriptiva, interpretando porcentajes y descubriendo tendencias para, de esta forma, tomar decisiones basadas en datos y reducir la incertidumbre.

Por su parte, el muestreo utilizado fue no probabilístico, dado que no todos tenían la misma probabilidad de ser elegidos. Fue por conveniencia y se difundió en bola de nieve, principalmente a través de la red social *Whatsapp*. La muestra obtenida son estudiantes de grado, máster y participantes en programas internacionales de becas entre 18 y 29 años, que han realizado, están realizando o tienen previsto realizar una movilidad internacional. Para un mayor detalle sobre el proceso de muestreo, el perfil de los participantes y la ficha técnica del cuestionario, véase el Anexo I.

En cuanto al formato, el cuestionario se realizó *online*. Según Wright (2005), este formato presenta numerosas ventajas, especialmente en lo relativo al ahorro de tiempo, de costes y al acceso a una población amplia, única y dispersa geográficamente. El público objetivo de *Bond&go* son el alumnado universitario o los jóvenes en prácticas, un grupo poblacional muy activo digitalmente. *Bond&go* se constituye como una aplicación de carácter digital, por lo que hay una coherencia entre el canal de investigación y la naturaleza digital del proyecto y del público objetivo.

El bajo coste del cuestionario online es esencial en la fase inicial del proyecto ya que aún no hay ingresos y lo que se busca es validar la idea antes de realizar inversiones. La rapidez en la recogida de datos permite obtener *feedback* inmediato y ajustar el modelo. Además, facilita el acceso a

estudiantes geográficamente dispersos. La automatización en la recogida, organización y análisis de datos se vuelve esencial para reducir errores y mejorar, de esta manera, la fiabilidad de los resultados, segmentar al colectivo por etapa del intercambio, tipo de alumno y lugar de destino e identificar patrones de manera rápida y sencilla. Mediante las preguntas filtro se asegura ignorar las respuestas de aquellos que no constituyen el público objetivo. Por todo ello, el cuestionario online se presenta como un método muy eficiente especialmente en fases tempranas.

Según Fan y Yan (2010), la tasa de respuesta de un cuestionario *online* depende del contenido y de la presentación de este. En cuanto al contenido, el cuestionario realizado trata sobre la movilidad internacional, un tema de gran interés para los jóvenes, lo que se ha traducido en una mayor participación. En cuanto a la presentación, no se trata de un cuestionario largo. Únicamente son veintitrés preguntas cortas y sencillas de entender. Asimismo, las respuestas siguen un orden lógico y se utiliza también una gran variedad de tipos de preguntas. El contenido del cuestionario se ha presentado a través de un diseño claro y visualmente sencillo. Finalmente, antes de lanzar la encuesta, se realizó un *pretest*, en el que cada uno de los miembros del equipo creador de *Bond&go* realizó la encuesta por su cuenta para detectar errores y modificarlos a tiempo.

No obstante, la principal limitación del cuestionario online de *Bond&go* es que ha sido respondido mayormente por alumnos de la Universidad Pontificia Comillas, ya que es el entorno universitario cercano de sus creadores. Esto ha podido dar lugar a resultados no generalizables al tratarse de un muestreo por conveniencia (Wright, 2005). Además, aunque el tamaño de la muestra es apropiado para una investigación exploratoria, las 300 respuestas tampoco permiten llegar a conclusiones generalizables.

Asimismo, no se han podido llevar a cabo técnicas cualitativas como entrevistas y *focus groups*, lo que limita la profundidad de comprensión de algunas variables. Por tanto, es esencial tratar estos datos como indicadores estratégicos para el diseño del plan de negocio y nunca como estimaciones poblacionales definitivas.

1.4 Estructura del trabajo

En primer lugar, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica para analizar el sector de la movilidad estudiantil internacional y el uso de plataformas y aplicaciones para la socialización. Se ha complementado con una recogida de datos procedentes de fuentes propias a través del cuestionario de *Google Forms*, como se ha explicado anteriormente.

En segundo lugar, se ha realizado un análisis estratégico externo e interno de la *startup*. El entorno genérico ha sido evaluado a partir del modelo PESTEL, ideado originalmente por Fahey y Narayanan en 1968 (Santander Universidades, 2021). El entorno específico se ha detallado mediante las cinco fuerzas de Porter, propuesto por Michael E. Porter (Salesforce, 2024). Asimismo, todo ello se ha sintetizado en un análisis DAFO, desarrollado por Albert Humphrey en la Universidad de Stanford, identificando las debilidades y las fortalezas, así como las amenazas y las oportunidades (Munich Business School, s. f.). Se ha utilizado también un análisis CAME posteriormente para traducir el análisis DAFO en acciones estratégicas concretas.

Posteriormente, se ha definido la misión, la visión y los valores de *Bond&go* y se ha detallado el *Business Model Canvas*, un modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), que permite desarrollar la idea de negocio de manera ordenada y visual (López Blanco, 2025).

Finalmente, se ha diseñado un plan de acción y escalabilidad tanto operativa como geográfica, destacando también los potenciales riesgos y limitaciones estratégicas, para terminar con las conclusiones.

2. PLAN ESTRATÉGICO

2.1: Análisis estratégico externo e interno

2.1.1: Análisis del entorno general: PESTEL

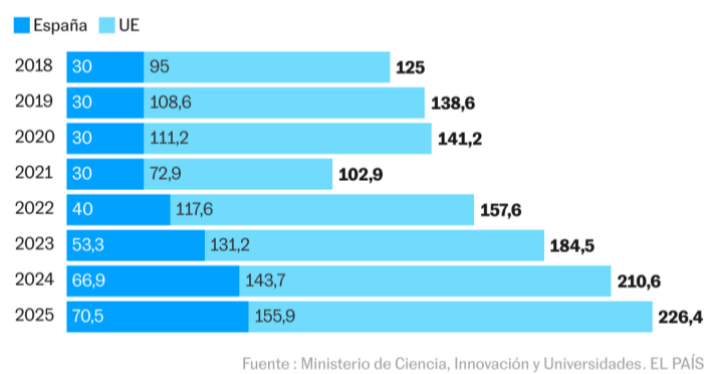
El entorno general de la empresa se analiza utilizando la metodología PESTEL. Consiste en examinar aquellos factores que se encuentran fuera del control de la empresa pero que pueden influir en su crecimiento (Segura-Villareal, 2020). Hacen referencia a factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos. Esta metodología fue creada por el profesor de Harvard Francis J. Aguilar en 1967, aunque solo presentó los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos como los más relevantes (Kenton, 2020). Más tarde, en 1986, Liam Fahey y V.K. Narayanan añadieron los factores legales y ecológicos (Segura-Villareal, 2020). A continuación, se presenta un análisis PESTEL para examinar el entorno general de *Bond&go*.

En cuanto a los factores políticos, hacen referencia a todas aquellas decisiones gubernamentales que afectan a la industria en la que opera *Bond&go*.

La movilidad internacional está influenciada en gran medida por las políticas públicas. En Europa, la movilidad se promueve como parte esencial de la educación superior y del recorrido académico

de los estudiantes universitarios (López-Duarte et al., 2021). Esto refleja la importancia que las instituciones públicas dan a la internacionalización y a la cooperación en el ámbito de la educación. Por tanto, la creación de los programas Erasmus+, así como el apoyo gubernamental en forma de becas, incrementa el número de alumnado que realizan intercambios. Según un informe de la Comisión Europea (2024), el programa Erasmus+ destinaría aproximadamente 5.000 millones de euros durante 2025 a la realización de intercambios, aprendizajes en el extranjero y cooperación en educación. Este presupuesto supone un incremento del 6,5% respecto al año anterior. En el caso específico de la educación superior, la financiación destinada a este tipo de movilidad también ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, como se puede observar en la figura 1. Este incremento del apoyo institucional ayuda a aumentar el número de participantes en intercambios internacionales, ampliando el mercado potencial de plataformas como *Bond&go*.

Figura 1. Evolución de la financiación del programa Erasmus+ para educación superior, en millones de euros.



Fuente: Silió (2025), a partir de datos del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, publicado en El País.

Además, la movilidad internacional depende de la estabilidad política y de las relaciones internacionales entre países. Los conflictos o crisis entre países y los cambios diplomáticos y gubernamentales pueden dar lugar a cambios administrativos. Por ejemplo, dificultades a la hora de conceder la visa o aceptar convenios. Asimismo, estos contextos de inestabilidad pueden reducir la seguridad y, por tanto, dar lugar a la reducción en el número de intercambios realizados. Esto supone un factor de incertidumbre para plataformas como *Bond&go* que dependen del sector de movilidad internacional.

El apoyo de España a iniciativas de emprendimiento relacionadas con la digitalización y la educación también tiene un impacto relevante en *Bond&go*. En 2026, España tiene previsto conceder ayudas mediante el programa “*Activa start-ups*” para fomentar la cooperación entre

empresas emergentes y empresas consolidadas. Además, se reforzarán los mecanismos de apoyo a la creación de empresas para ayudarlas en fases tempranas y se proponen iniciativas destinadas a mejorar la proyección internacional de empresas españolas (Gobierno de España, s. f.). Así, *Bond&go* podría beneficiarse de este apoyo y de un entorno político favorable al emprendimiento y la digitalización.

Por otro lado, los factores económicos tienen que ver con cualquier indicador o variable económica que suponga un impacto en la actividad de *Bond&go*.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2026), durante 2025, el Índice de Precios de Consumo en España aumentó un 2,9%, lo que muestra un incremento en el coste de vida y, a su vez, una reducción del poder adquisitivo de los españoles. Esto se debe a que la inflación ha subido un 22,1% desde 2020, mientras que los salarios únicamente un 17% (El Mundo, 2025). Como se puede observar en la figura 2, la evolución de la inflación ha superado el crecimiento de los salarios en los últimos años. Por tanto, aunque la economía española crezca, como muestra un incremento del 2,8% del PIB durante 2025 (INE, 2026), no se traduce automáticamente en una mejora del bienestar económico.

Figura 2. Evolución de los salarios y la inflación en España (2010-2024) en diferencia interanual.



Fuente: Sánchez Hidalgo (2025), a partir de datos del INE y el Ministerio de Trabajo, publicado en El País.

Asimismo, en Europa también ha aumentado de forma significativa el coste de vida durante los últimos años, especialmente debido a los elevados precios de las viviendas y de la electricidad. En el caso de la vivienda, desde 2015 los precios casi se han duplicado en muchas ciudades europeas. Además, los precios de la electricidad se dispararon a raíz de la pandemia y, en mayor

medida, con la invasión de Ucrania en 2022 que desató una crisis energética. Un 93% de los europeos afirma estar preocupado por este aumento en el coste de vida (EURES, 2025).

Esto ha incrementado la presión sobre los estudiantes que realizan un Erasmus+, ya que deben hacer frente a un desembolso económico mayor para pagar alojamiento, transporte y comida, entre otros. Esto implica que, al contar con un presupuesto limitado para hacer frente a mayores gastos, tienen más sensibilidad al gasto y buscan soluciones accesibles. A su vez, dependen de las becas Erasmus+ que, aunque no cubren todos sus gastos, ofrecen un gran apoyo económico.

Por último, actualmente la situación laboral de los jóvenes se caracteriza por ser muy competitiva. Últimamente las movilidades internacionales que realizan los jóvenes son percibidas como una inversión relevante que, en consecuencia, mejora su empleabilidad (Vázquez-Rodríguez et al., 2021). De nuevo, esto refuerza la valía de soluciones como *Bond&go* que facilitan la integración en el país de destino.

En lo que respecta a los factores sociales, estos hacen referencia a los aspectos culturales, valores, creencias y estilos de vida que pueden afectar a la industria en la que opera *Bond&go*.

El número de participantes en programas internacionales ha crecido de 2 millones en 2000 a 6.9 millones en 2020, lo que muestra un incremento de más del 300% en tan solo 20 años (Khamisu et al., 2024). La movilidad estudiantil internacional constituye una tendencia actual ligada a la globalización e internacionalización. Este crecimiento ha contribuido a que la experiencia de intercambio se convierta en una etapa académica cada vez más habitual entre los alumnos. Esto hace que aumente el número de estudiantes que pueden beneficiarse de soluciones destinadas al acompañamiento durante la experiencia internacional, como la que ofrece *Bond&go*.

Las principales motivaciones a la hora de realizar un intercambio, según Prazeres (2013) tienen que ver con el deseo de expandir experiencias de vida, así como de enriquecerse culturalmente y fomentar lazos sociales. Por tanto, se alejan de una experiencia meramente académica, poniendo el enriquecimiento tanto personal como social en el centro. Esta evolución en los valores y las motivaciones del alumnado refuerza la importancia de la dimensión social de intercambio. Esta tendencia se observa claramente en la encuesta realizada por el equipo de *Bond&go*. En la pregunta sobre los principales objetivos a la hora de realizar un intercambio, la opción más popular, marcada por un 84,9% de los encuestados, fue “viajar y vivir nuevas experiencias”, seguido de “crecer personal y emocionalmente”, marcada por un 76,5% de los encuestados.

Figura 3. Principales objetivos esperados de la movilidad internacional.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Asimismo, se puede observar una diversificación de destinos, especialmente en los últimos seis o siete años. Los destinos tradicionales están perdiendo centralidad frente a la aparición de otros destinos en Asia y Oriente Medio (Verbik & Lasanowski, 2007). La diversificación de destinos implica un mayor reto para los estudiantes debido a la posibilidad de sufrir choques culturales y a la posible dificultad de adaptación a distintos contextos sociales. Por tanto, surge la necesidad de desarrollar mecanismos de apoyo a la integración durante la experiencia internacional (Akiba et al., 2021).

Las plataformas digitales se han vuelto una herramienta clave en la socialización del alumnado. Es importante destacar, tal y como se menciona en el artículo de Barkhuus y Tashiro (2010), que no pretenden sustituir a las conexiones sociales reales en persona, sino que son una continuación de la comunicación. Así, estas plataformas digitales permiten eliminar barreras geográficas de socialización y ofrecen un espacio donde se pueden compartir ideas y sentimientos (Rueger et al., 2023).

Según Ellard et al. (2023), la soledad es muy perjudicial para la salud mental y uno de los grupos poblacionales con más riesgo a experimentarla son los estudiantes. Entre estos, los alumnos internacionales tienen aún más riesgo de sentir esta soledad debido a la presión cultural en el país de destino y a tener poco apoyo al estar lejos de sus familias. Según Wang et al. (2024), la mayoría de los participantes en programas internacionales prefieren la autoayuda y mecanismos de apoyo social antes que acudir a profesionales. En consecuencia, de nuevo se muestra una necesidad

creciente de soluciones que ayuden a los alumnos internacionales no solo en lo académico sino también ofreciéndoles apoyo social y emocional (Lattie et al., 2019).

Por su parte, el análisis de los factores tecnológicos resulta esencial dado que *Bond&go* es una aplicación digital. La plataforma digital está muy influenciada por el nivel de desarrollo tecnológico, el acceso a la tecnología, la digitalización y la innovación en este ámbito.

A raíz de la Revolución Industrial 4.0, las instituciones educativas han comenzado un proceso de transformación digital en todas sus dimensiones. En esta transición, el estudiante es el actor central. Con transformación digital, nos referimos al uso de nuevas tecnologías de forma innovadora, así como a la redefinición del modelo de negocio y forma de interacción con el usuario (Castro Benavides et al., 2020). Se evoluciona de un entorno de aprendizaje tradicional a un entorno de aprendizaje móvil, pudiendo utilizar tecnologías inalámbricas móviles desde cualquier lugar y en cualquier momento (Kim et al., 2006).

Según una encuesta realizada por RTVE, los jóvenes españoles de entre 18 y 24 años pasan más de 4 horas y 23 minutos al día utilizando el móvil, la mayoría de ese tiempo, haciendo *scroll* en redes sociales (RTVE, 2025). Asimismo, la población joven cuenta con un acceso generalizado a internet, lo que favorece el uso habitual de plataformas digitales como medio de comunicación y creación de comunidades, entre ellas, *Bond&go*.

La Inteligencia Artificial (en adelante IA) se sitúa como un factor clave en el ámbito de la innovación tecnológica (Goñi Sein, 2019). *Bond&go* se apoya en un algoritmo de *matching* basado en datos y en IA, que permite conectar a personas por afinidad en base a información recolectada sobre ellos mediante cuestionarios y *matches* exitosos. En resumen, este entorno tecnológico favorece el desarrollo de soluciones basadas en el uso de datos y tecnologías avanzadas. No obstante, aunque este desarrollo tecnológico beneficie a *Bond&go*, a su vez exige una adaptación constante a nuevos cambios e innovaciones.

En lo que respecta a los factores ecológicos, estos hacen referencia a aspectos vinculados al medioambiente y la sostenibilidad. Actualmente, es un tema al que se le da especial relevancia y es esencial relacionarlo con la digitalización, otra tendencia clave en la sociedad actual. Ambos factores condicionan cada vez más las decisiones estratégicas de las empresas.

En este contexto, la transformación digital se convierte en una oportunidad para fomentar una economía más sostenible. Según el *World Economic Forum*, la transformación digital “puede contribuir a descarbonizar el planeta reduciendo las emisiones de dióxido de carbono hasta un 35% en la próxima década” (Iberdrola, s. f.). Esto ocurre ya que, gracias al boom digital, se reducen

los procesos físicos, así como la cantidad de papel utilizada y la necesidad de desplazamientos presenciales, entre otros.

Sin embargo, resulta fácil pasar por alto que la digitalización también contamina en gran medida. Según las Naciones Unidas, el sector digital genera entre un 1,5% y un 3,2% de las emisiones de efecto invernadero. Aunque parezca un porcentaje pequeño, es una cuantía similar a la cantidad producida por el transporte aéreo y marítimo (Naciones Unidas, 2024). En cuanto a la IA, según *National Geographic*, generar un texto de 100 palabras con *Chat GPT* utiliza una cantidad de agua equivalente a una botella (Parra, 2025), dejando una huella ecológica profunda.

Por tanto, aunque la Agenda 2030 hace hincapié en la digitalización como vía para alcanzar ciertos objetivos de desarrollo sostenible, también resalta la necesidad de centrarse en la eficiencia energética y en la innovación tecnológica responsable. Esto es importante para plataformas digitales como *Bond&go*, cuya propuesta de valor está basada en datos e IA.

Finalmente, los factores legales hacen referencia al conjunto de normas y leyes que regulan y afectan la actividad de una empresa. En el caso de *Bond&go*, el análisis requiere hacer hincapié en la normativa de protección de datos y en la ley que regula la IA.

Por un lado, el Reglamento General de Protección de Datos garantiza la protección de los datos personales como un derecho fundamental (RGPD, 2016). En consecuencia, esta normativa obliga a las empresas a actuar con transparencia en el tratamiento de la información. La transparencia es uno de los valores fundamentales de *Bond&go*, por lo que se compromete a actuar de manera clara y honesta en todos los procesos de la plataforma.

Por otro lado, la ley de Inteligencia Artificial de la U.E. aprobada en 2024 fue la primera normativa europea dirigida a regular la IA. Las medidas impuestas por esta normativa tienen el objetivo de garantizar la seguridad y el respeto de los derechos humanos, mejorar la transparencia y reforzar la innovación responsable y segura (Ley de IA, 2024).

Por tanto, se vuelve esencial el cumplimiento de ambas regulaciones por parte de *Bond&go* ya que es una aplicación digital centrada en el tratamiento de datos personales a través de un algoritmo de IA con el fin de ofrecer conexiones exitosas.

Tabla 1. Resumen del análisis del entorno general (PESTEL).

FACTOR PESTEL	DESCRIPCIÓN CLAVE	IMPACTO BOND&GO
Político	Apoyo institucional a la movilidad internacional mediante programas como Erasmus+, incremento del presupuesto público para intercambios y ayudas al emprendimiento digital.	Positivo
Económico	Aumento del coste de vida e inflación superior al crecimiento salarial, dependencia de becas Erasmus y mayor sensibilidad al gasto por parte de los estudiantes.	Neutro/Negativo
Social	Crecimiento de la movilidad estudiantil internacional, importancia de la dimensión social del intercambio y necesidad de crear redes de apoyo en el destino.	Positivo
Tecnológico	Alta digitalización entre jóvenes, uso intensivo del <i>smartphone</i> y desarrollo de tecnologías como IA y algoritmos de <i>matching</i> para conectar usuarios.	Positivo
Ecológico	Digitalización como herramienta para reducir procesos físicos pero con cierto impacto ambiental.	Neutro
Legal	Regulación de protección de datos y normativa europea sobre inteligencia artificial que exige transparencia y uso responsable de datos.	Neutro/Negativo

Fuente: elaboración propia.

2.1.2: Análisis del entorno específico: aplicación del modelo de las Cinco Fuerzas de M. Porter

El entorno específico de *Bond&go* se analiza utilizando la metodología de las cinco fuerzas de Porter, creada, como su nombre indica, por Michael Porter, un economista y profesor de la Universidad de Harvard. Fue introducida por primera vez en su libro “Estrategia Competitiva”. Esta herramienta ayuda a evaluar los recursos de la empresa en base a estas fuerzas para tomar decisiones estratégicas más acertadas (ThePowerMBA, s. f.). A continuación, se analizan cada una de estas fuerzas.

Se comienza el análisis con la valoración de la intensidad competitiva de este sector. *Bond&go* se posiciona como una aplicación digital que conecta a estudiantes que van a realizar una movilidad internacional antes de su llegada al destino mediante un algoritmo de *matching*, con el objetivo de garantizar convivencias exitosas. En el mercado, existen numerosas plataformas orientadas a solucionar algunos de los problemas a los que se enfrentan los alumnos

internacionales, como la búsqueda de alojamiento, la convivencia y la organización previa al intercambio.

A este tipo de competidores se les denomina competidores directos, ya que ofrecen un servicio similar en el mismo sector o segmento de mercado. Por lo general, tratan de satisfacer las mismas necesidades y compiten por la participación en el mercado. Los competidores indirectos, en cambio, no ofrecen servicios idénticos, pero operan en el mismo mercado general o atienden necesidades similares de los clientes (Cuofano, 2024).

En este sentido, se consideran competidores directos de *Bond&go* a aquellas plataformas que tratan de ofrecer ayuda en elementos fundamentales de la experiencia de movilidad internacional. No obstante, la mayoría presentan una solución limitada a estos problemas.

Entre los competidores directos encontramos la plataforma online *Badi*, orientada al alquiler de habitaciones o pisos completos. A diferencia de *Bond&go*, su público objetivo es general, por lo que no está específicamente enfocada en estudiantes internacionales. Su propuesta de valor se centra en resolver problemas de alojamiento poniendo en contacto a personas que alquilan una habitación o piso con aquellas que desean alquilarlo. No obstante, recientemente *Badi* ha integrado IA para mejorar las recomendaciones y las conexiones a la hora de encontrar compañeros de piso. Mediante *machine learning*, la plataforma aprende a mejorar su sistema de recomendaciones (García, 2025). Por tanto, debido a esta innovación, su propuesta de valor se vuelve más similar a la de *Bond&go*.

Mientras que *Badi* comenzó siendo una *stratup* española que se ha expandido recientemente a numerosos países, *Roomster* es una plataforma digital con sede en Nueva York y de alcance global. *Roomster* ayuda a encontrar habitaciones para alquilar y compañeros de piso compatibles. Sin embargo, al igual que *Badi*, carece de un enfoque específico en el ámbito estudiantil, lo que reduce su grado de competencia directa con *Bond&go*.

Por otro lado, se encuentra *ErasmusPlay*, una plataforma que compara y verifica alojamientos específicamente orientada a estudiantes. Incluye apartamentos, *colivings*, habitaciones y residencias estudiantiles. Además, ofrece toda la información en un solo lugar, facilitando el análisis comparativo y la toma de decisiones a la hora de elegir alojamiento. De nuevo, su propuesta de valor se centra en la búsqueda de alojamiento en Europa, y no en la creación de *matchings* exitosos entre usuarios.

En línea con *ErasmusPlay*, la plataforma online *Uniplaces* permite a los alumnos y jóvenes profesionales encontrar y reservar un alojamiento tanto en Europa como en el resto del mundo.

La plataforma ofrece filtros adaptados a la ubicación de la universidad y a la ciudad o barrio. De manera similar, *Housing Anywhere* ayuda a los estudiantes internacionales, jóvenes profesionales y otros arrendatarios a encontrar alojamiento. Conecta directamente a inquilinos con propietarios y se centra en ofrecer un proceso de búsqueda y reserva seguro. La propuesta de valor de ambas se centra fundamentalmente en el alojamiento, actuando como intermediarios entre propietarios y alumnos o jóvenes. Por tanto, a diferencia de *Bond&go*, no se centran ni en el *matching* exitoso entre futuros compañeros de piso, ni en el acompañamiento previo a la experiencia de intercambio, ni en la creación de una comunidad estudiantil.

Por su parte, *Beroomie* se posiciona como el competidor más relevante ya que, al igual que *Bond&go*, es una aplicación digital que ayuda a encontrar compañeros de piso compatibles mediante perfiles, filtros y sistemas de afinidad. A través de la aplicación, los usuarios pueden conectar, chatear y planificar la búsqueda de alojamiento conjunto, poniendo el foco en la compatibilidad en lugar de en el alojamiento en sí. Sin embargo, *Beroomie* no aborda otras necesidades sociales y de integración que surgen durante una movilidad internacional como la creación de una comunidad o el sentimiento de acompañamiento previo a la experiencia.

Finalmente, la red social *Facebook* puede considerarse una forma de competencia indirecta. Aunque no se trata de una plataforma diseñada para encontrar alojamiento o compañeros de piso, muchos utilizan grupos de Facebook para estos fines. No obstante, esta opción carece de sistemas de verificación de perfiles y no ofrece un servicio diseñado de forma específica para la necesidad que busca resolver *Bond&go*. De esta forma, se reduce su fiabilidad frente a otras plataformas especializadas en el estudiante internacional.

En conclusión, *Bond&go* compite en un entorno en el que existen diversas plataformas digitales que abordan de forma parcial las necesidades que surgen en una movilidad internacional. Por tanto, la rivalidad entre competidores existentes se considera moderada-alta. No se considera simplemente alta ya que ninguna plataforma ofrece una propuesta de valor que integre de manera conjunta la conexión entre estudiantes mediante un algoritmo de afinidad, la creación de comunidad, la colaboración con universidades y redes Erasmus+, la organización de eventos y el acompañamiento previo a la experiencia de intercambio. El hecho de que *Bond&go* ofrezca una solución integral, le permite diferenciarse de la competencia. No obstante, la existencia de plataformas ya consolidadas que resuelvan parcialmente la necesidad del alumnado internacional obliga a *Bond&go* a comunicar su valor diferencial de forma clara.

Tabla 2. Síntesis de análisis comparativo de los competidores existentes.

Factor	Marketplaces generalistas de habitaciones: Badi, Roomster	Comparadores de alojamiento para estudiantes: ErasmusPlay	Plataformas de alojamiento temporal para estudiantes: Uniplaces, HousingAnywhere	Apps de búsqueda de compañeros de piso: Beroomie	Redes sociales informales: Facebook	Bond&go
Especialización en estudiantes de movilidad internacional	Enfoque generalista	Sí	Enfoque en estudiantes y jóvenes profesionales	Enfoque en jóvenes	No	Diseñada específicamente para estudiantes en movilidad internacional
Matching por afinidad personal	Bajo o inexistente	Inexistente	Matching por necesidades de vivienda	Matching básico por preferencias	Inexistente	Matching avanzado por afinidad personal
Verificación y seguridad para usuarios	Verificación limitada	Verificación de alojamientos	Verificación alta de alojamientos	Verificación limitada	Verificación generalista de perfiles	Alta verificación de perfiles y seguridad garantizada
Comunidad	Relación transaccional	Inexistente (solo función informativa)	Inexistente (relación contractual de alojamiento)	Enfoque en convivencia compartida (comunidad informal)	No	Comunidad activa online y offline
Acompañamiento previo	Bajo	Inexistente	Bajo	Limitado	Inexistente	Acompañamiento antes y durante la estancia
Diseño y experiencia de la aplicación	Funcional pero general	Funcional y comparador	Funcional	Funcional, plataforma moderna	Funcional pero general	Moderna e intuitiva
Modelo de monetización	Suscripciones o servicios premium, costes reducidos	Gratuito	Comisiones elevadas	Freemium, 9,99€ versión premium	Gratuito	Freemium, 9,99€ versión premium
Propuesta de servicio	Intermediación en alquiler de habitaciones (marketplace)	Comparador de alojamientos para estudiantes	Búsqueda y reserva de alojamiento para estudiantes	Matching entre posibles compañeros de piso	Contacto informal entre usuarios	Plataforma integral de conexión y acompañamiento para estudiantes internacionales

Fuente: elaboración propia.

El análisis continúa con la amenaza de nuevos entrantes, que se presenta como moderada ya que el desarrollo de una aplicación digital se enfrenta a diversas barreras estructurales y tecnológicas. Algunas de ellas son críticas, mientras que otras son secundarias.

Según Stallkamp y Schotter (2021), las externalidades de red son esenciales para entender el rendimiento de una plataforma digital, ya que el valor que percibe cada usuario aumenta a medida que más usuarios comienzan a utilizar la plataforma digital. En consecuencia, es necesario llegar a una suficiente masa crítica para que la plataforma genere suficiente valor a los usuarios (Stallkamp y Schotter, 2021), lo que representa la principal barrera crítica. De este modo, las nuevas plataformas digitales se enfrentan al problema de atraer a suficientes usuarios, a diferencia de aquellas ya establecidas, que cuentan con una base de usuarios ya consolidada y les resulta más sencillo continuar atrayendo. Por tanto, la principal dificultad a la que se enfrentan los nuevos competidores no es la entrada en sí, sino la adquisición inicial de usuarios. Esto condiciona la estrategia de lanzamiento en gran parte debido a los costes de marketing y captación necesarios para atraerlos, así como la necesidad de generar una experiencia inicial satisfactoria para mantener y atraer a más usuarios.

Asimismo, la confianza en la aplicación digital resulta esencial para que los usuarios la descarguen y la utilicen. Plataformas como *Bond&go* se enfrentan a estas barreras de entrada ya que además de ser aplicaciones novedosas, utilizan datos personales y gestionan interacciones con usuarios que son, a primeras, desconocidos, lo que incrementa la percepción de riesgo. En este sentido, las plataformas nuevas requieren tiempo para asentarse en el mercado y conseguir una reputación y un nivel de confianza suficiente (Englund y Johansson, 2025). Por tanto, se trata de otra barrera crítica cuya implicación estratégica es que los nuevos competidores deben centrarse en reducir esta percepción del riesgo, por ejemplo, a través de la verificación de los perfiles y las políticas claras de privacidad.

Aunque las barreras críticas son alcanzar una masa crítica suficiente y un buen nivel de confianza, existen numerosas barreras secundarias que condicionan, aunque en menor medida, la entrada de nuevos competidores. El impacto de las barreras secundarias es más limitado, sobre todo en fases iniciales. Sin embargo, es importante tenerlas en cuenta.

Una vez los usuarios se asientan en una plataforma, entran en juego los costes de cambio. Estos costes no solo hacen referencia a aspectos económicos, sino también al tiempo y esfuerzo necesario para buscar una plataforma alternativa, así como el aprendizaje requerido para adaptarse a las nuevas dinámicas de uso y, en el caso de plataformas sociales como *Bond&go*, la pérdida de conexiones ya establecidas (Dzhain, 2014). Esto implica que cualquier competidor que trate de

entrar en el mercado, debe ofrecer una propuesta de valor claramente superior y unos costes de cambio bajos para atraer a los usuarios, representando una barrera secundaria.

En este contexto, las plataformas consolidadas que cuentan con un elevado número de usuarios utilizan los datos recolectados para mejorar sus algoritmos. En cambio, nuevas plataformas digitales se enfrentan a esta barrera de entrada secundaria, aunque, de nuevo, su impacto es más limitado en las fases iniciales. A medida que los algoritmos mejoran, incrementa la satisfacción de los usuarios, lo que facilita la atracción de nuevos usuarios. Este proceso da lugar, en periodos más avanzados, a economías de escala basadas en datos (Nicholas, 2021). No obstante, en etapas iniciales las economías de escala basadas en datos y mejoras del algoritmo no son tan determinantes, siendo más relevante la capacidad de atraer a usuarios.

Asimismo, para desarrollar una aplicación digital no basta con tener la idea, sino que es necesario llevarla a cabo. Esto implica cumplir con altos requisitos técnicos y de privacidad que son tanto complejos como costosos. Aunque no impiden la entrada en sí en fases iniciales, actúan como una barrera de entrada secundaria para nuevas plataformas digitales. Por ejemplo, el desarrollo del algoritmo de *matching* y los costes de mantenimiento técnico continuo incrementan la complejidad de la entrada, pero sin constituir un obstáculo inevitable. Según Scott Morton (2024), en 2022, Apple Store rechazó la entrada de 1.7 millones de aplicaciones, lo que representa un 27% de las que solicitaron su revisión para una posible entrada.

En conclusión, aunque según Flinders y Smalley (2025), el desarrollo de aplicaciones digitales se acelera cada vez más gracias al avance de la tecnología, la existencia de estas barreras de entrada dificulta la entrada y, especialmente, la consolidación de nuevos competidores. Sin embargo, cabe destacar que la principal dificultad no es tanto la entrada en sí, sino la capacidad de atraer los primeros usuarios y generar confianza.

Más allá de la amenaza de los nuevos entrantes, es necesario analizar la amenaza de los productos sustitutos y, para ello, es esencial dejar clara la necesidad que pretende satisfacer *Bond&go*: proporcionar un acompañamiento al estudiante antes de su llegada y a lo largo de su experiencia de movilidad internacional, fomentando la conexión con otros alumnos afines. Todo ello con el objetivo de reducir la incertidumbre, generar vínculos, sentirse acompañados durante su experiencia y facilitar la búsqueda de posibles compañeros de piso. Existen diversas alternativas que ayudan a los participantes del programa internacional a satisfacer esta necesidad social, sin embargo, la mayoría no lo hacen de manera estructurada ni logran abarcar la propuesta de valor de *Bond&go* en su totalidad.

En primer lugar, las redes sociales y los grupos informales que existen en ellas permiten contactar con otros alumnos antes de la llegada al destino. A través de estos canales, también es habitual encontrar anuncios de ofertas de habitaciones o pisos. Algunos ejemplos son los grupos de *Facebook* o de *WhatsApp* creados por aquellos que se van de Erasmus+ a la misma ciudad. No obstante, estas redes sociales no tienen como objetivo específico conectar a estudiantes internacionales, por lo que carecen de algoritmo de afinidad y de un acompañamiento estructurado.

En segundo lugar, actúan como productos sustitutivos las plataformas de alquiler orientadas al alumnado, así como los *marketplaces* de habitaciones y pisos orientados al público general. Entre ellas se encuentran plataformas mencionadas previamente, como *Badi*, *HousingAnywhere*, *Uniplaces* y *ErasmusPlay*. Estas alternativas facilitan la búsqueda del alojamiento y, en ocasiones, ayudan a conectar a personas. No obstante, el foco principal está en el alojamiento y no en la integración social, ya que no conectan a personas mediante algoritmos de afinidad. Por tanto, no reducen la incertidumbre, el miedo ni la soledad previa y durante el intercambio.

En tercer lugar, existen aplicaciones que realizan *matches* y facilitan la búsqueda de compañero de piso, como *beroomie*. Sin embargo, aunque estas plataformas puedan ayudar a encontrar a personas compatibles, no están diseñadas específicamente para estudiantes que van a realizar una movilidad internacional. Además, aunque crean el *match*, no fomentan la creación de una comunidad en el lugar de destino ni el acompañamiento previo.

En cuarto lugar, los contactos y las redes personales actúan como sustitutos relevantes ya que facilitan la búsqueda de personas que vayan al mismo lugar de destino o que ya hayan estado y puedan ofrecer recomendaciones. Amigos que ya han hecho un intercambio y están en grupos de redes sociales o conocen a otras personas que irán el próximo año, contactos de amigos en el país de destino o asociaciones Erasmus+ pueden facilitar recomendaciones y poner en contacto a estudiantes. Al tratarse de un sistema basado en el boca a boca, generar un alto nivel de confianza, sin embargo, es difícil de conseguir.

Finalmente, otros optan por llegar al lugar de destino sin conocer a nadie ya que lo consideran parte de la experiencia. Una vez allí, establecen contactos y buscan alojamiento. Esta opción puede considerarse un sustituto ya que no requiere la utilización de ninguna plataforma y no tiene coste económico. No obstante, presenta un alto riesgo y da lugar a mucha incertidumbre.

En resumen, la amenaza de productos sustitutivos se considera moderada-alta ya que existen varias opciones sustitutas accesibles y de bajo coste. Aun así, ninguna cubre la propuesta de valor de *Bond&go* de forma íntegra, lo que limita su capacidad de sustitución total.

El análisis continúa con el poder de negociación de los proveedores. Dado que *Bond&go* es una plataforma digital, sus principales proveedores son tecnológicos. En concreto, las plataformas digitales dependen de servicios de *hosting* en la nube, almacenamiento y procesamiento de datos y servidores. Estos servicios son proporcionados por proveedores especializados y sin ellos la aplicación no puede funcionar. Sin embargo, existen varias opciones de proveedores de servicios en la nube, siendo *Amazon Web Service*, *Google Cloud* y *Microsoft Azure* los principales (Zenital, s. f.).

En relación con ello, también hay proveedores de desarrollo y mantenimiento tecnológico como los desarrolladores de software y del algoritmo de *matching*, las empresas de soporte y mantenimiento técnico y los proveedores de ciberseguridad. Además, es necesario tener proveedores de sistemas de pago ya que una de las fuentes de ingresos de *Bond&go* está basada en un modelo *freemium*, por lo que una parte de los usuarios tienen que realizar un pago si quieren acceder a las funciones *premium*. Del mismo modo, es necesario tener proveedores encargados de verificar los perfiles para garantizar un alto nivel de seguridad a los usuarios. Los proveedores de herramientas de analítica de datos y de marketing digital también pueden ser necesarios, aunque tienen menor poder de negociación. Esto se debe a que no son esenciales y pueden ser sustituidos fácilmente.

Por otro lado, las tiendas de aplicaciones, denominados *gatekeepers*, como *Apple App Store* y *Google Play Store* tienen un poder de negociación como proveedores muy elevados. Esto se debe a que los *gatekeepers* son la vía dominante mediante la cual el desarrollador de una aplicación puede llegar a un usuario. Asimismo, es obligatorio que cumplan una serie de requisitos en cuanto a privacidad y reglas, así como dar un 30% de los ingresos a estos proveedores (Morton, 2024). Por ello, estos proveedores ejercen un poder de negociación muy elevado sobre las plataformas.

Asimismo, las aplicaciones digitales como *Bond&go* pueden hacer uso de proveedores complementarios como plataformas que ofrecen alojamiento para el colectivo o empresas aseguradoras que ofrecen seguros médicos y de viaje. Aunque la principal actividad de *Bond&go* es conectar a estudiantes afines que se van al mismo lugar de intercambio, ofrece a las empresas aseguradoras la opción de publicitarse en la aplicación y obtener comisiones por las contrataciones realizadas a través de la plataforma. La idea es la misma para caseros, residencias y plataformas de alojamiento que se publiciten en la aplicación. Por tanto, al ser proveedores complementarios, su poder de negociación no es muy alto ya que no son esenciales para la actividad principal de *Bond&go*, sino que amplían su propuesta de valor mediante servicios complementarios. En conjunto, el poder de negociación de los proveedores se puede considerar moderado debido a la existencia de algunos proveedores con elevado poder y otros con bajo poder.

Finalmente, resulta esencial analizar el poder de negociación de los clientes, siendo los principales usuarios de *Bond&go* estudiantes que van a realizar una movilidad internacional. Según el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (2024), durante el curso 2023-2024, hubo 44.295 alumnos universitarios españoles que realizaron un programa de movilidad internacional. A esta cifra hay que sumar el número de estudiantes de máster y de aquellos que realizan prácticas internacionales. Por tanto, el mercado de clientes es amplio y se podría decir que están concentrados geográficamente en las universidades.

Su poder de negociación es alto ya que existen múltiples alternativas a *Bond&go*, como las explicadas anteriormente: redes sociales, plataformas de alojamiento para estudiantes y aplicaciones para encontrar compañeros de piso. Además, este colectivo puede optar por no usar ninguna plataforma. Asimismo, el poder de negociación de los clientes aumenta cuando cambiar de una plataforma a otra es fácil y no conlleva altos costes (Porter, 2008). Especialmente en fases iniciales, el coste de cambiar de una plataforma como *Bond&go* a otra es bajo ya que los usuarios pueden abandonarla si sienten que no les aporta valor suficiente y utilizar otra parecida. Otra razón por la que su poder de negociación es alto es que es un colectivo muy específico y especialmente sensible al precio. Normalmente, cuentan con recursos económicos relativamente bajos por lo que son más resistentes a pagar por las opciones *premium*.

Sin embargo, *Bond&go* trata de reducir el poder de negociación de los clientes ofreciendo una opción sin coste. Una vez los usuarios se han acostumbrado a utilizar *Bond&go* y han interactuado y realizado conexiones con otras personas en la plataforma, los costes de cambio aumentan. Se van creando efectos de red ya que cuantos más usuarios utilizan la plataforma, el algoritmo mejora y se afina. Gracias a ello, la plataforma ofrece un servicio cada vez mejor, logrando reducir el poder de negociación de los clientes. No obstante, a pesar de estos intentos, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto.

Figura 4. Síntesis del grado de amenaza del entorno competitivo.



Fuente: elaboración propia.

2.1.3: Análisis DAFO

El DAFO como herramienta para la planificación estratégica empresarial fue creada por Albert Humphrey en la década de 1960. Las siglas hacen referencia a Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Esta herramienta sintetiza en una matriz la información sobre la situación actual de la empresa considerando tanto los factores externos como internos (Munich Business School, s. f.) y facilita la identificación de interconexiones estratégicas entre ellos que aportan valor.

La construcción de la matriz DAFO se basa en los estudios previos realizados. Las amenazas y oportunidades derivan del análisis del entorno (PESTEL y cinco fuerzas de Porter). Asimismo, las fortalezas y debilidades se nutren del análisis del entorno competitivo ya que aquello que puede considerarse una fortaleza o debilidad depende del posicionamiento de *Bond&go* frente a otras alternativas existentes en el mercado. El detalle de algunos aspectos considerados en las fortalezas se encuentra desarrollado en mayor profundidad en el apartado de la propuesta de valor del *Business Model Canvas*. Luego, este análisis se traduce en acciones mediante el análisis CAME.

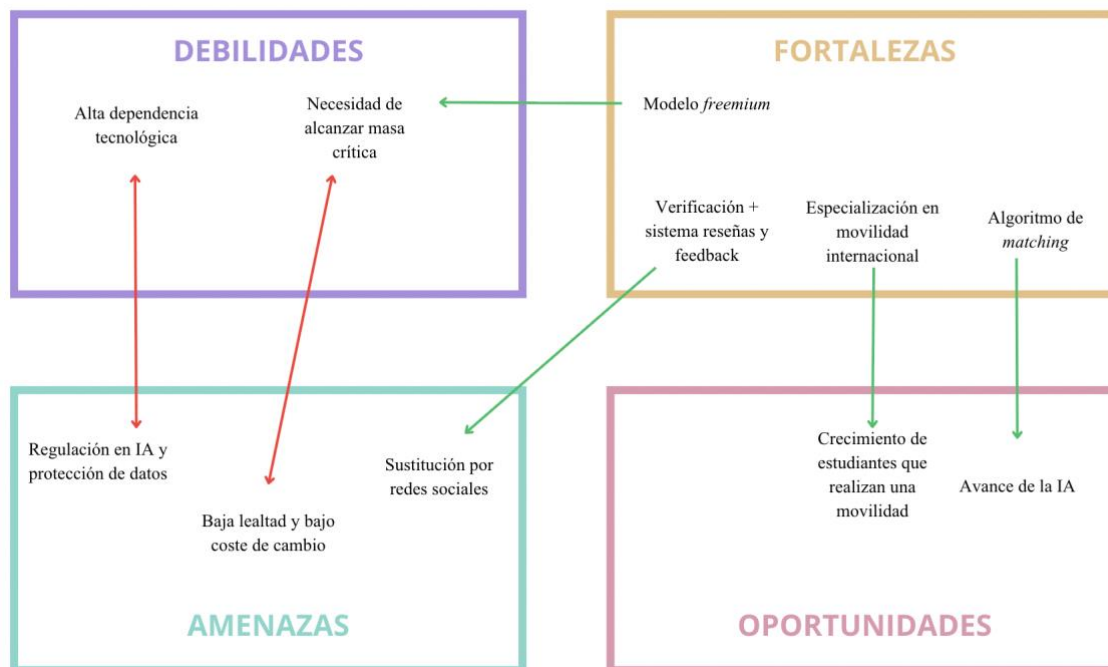
Figura 5. Matriz DAFO de *Bond&go*.



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan las interconexiones estratégicas de la matriz DAFO.

Figura 6. Interconexiones estratégicas del DAFO.



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, las verificaciones obligatorias y el sistema de reseñas y *feedback* refuerzan la confianza del usuario y, por tanto, ayuda a minimizar el riesgo de sustitución por redes sociales gratuitas.

En segundo lugar, el algoritmo de *matching* como pilar central de la propuesta de valor se ve potenciado por los avances de la IA, permitiendo su optimización continua y consolidando su posición frente a competidores. Asimismo, la especialización de *Bond&go* en estudiantes que realizan movidades internacionales facilita el aprovechamiento de la oportunidad que presenta el crecimiento sostenido de este nicho y el incremento de becas y ayudas destinadas a este colectivo.

En tercer lugar, el modelo *freemium* reduce las barreras de entrada ofreciendo funcionalidades gratuitas. Esto permite hacer frente a la debilidad relacionada con la necesidad de obtener una masa crítica suficiente ya que facilita la captación inicial de usuarios. Sin embargo, a su vez, esta debilidad se intensifica debido a la amenaza que surge de la baja lealtad y los bajos costes de cambio característicos del sector de aplicaciones digitales poco consolidadas.

Finalmente, la debilidad causada por alta dependencia tecnológica se ve intensificada por el incremento de regulación de la IA y la necesidad creciente de protección de datos ya que expone a *Bond&go* a cambios en regulaciones que podrían afectar en gran medida a su funcionamiento.

2.1.4: Análisis CAME

El análisis CAME funciona como complemento y segundo paso del análisis DAFO ya que traduce en acciones y estrategias las cuestiones encontradas en el análisis previo. La siguiente imagen representa el paso del análisis DAFO al análisis CAME. El análisis trata de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades (Galiana, 2024).

Figura 7. Matriz DAFO traducida a CAME.



Fuente: elaboración propia.

El análisis CAME comienza por la corrección de las debilidades. Las debilidades encontradas a lo largo del análisis se pueden agrupar en tres grandes bloques. A continuación, se explica un método de corrección para cada una de ellas.

El primer bloque de debilidades encontradas son aquellas relacionadas con la dependencia tecnológica, ya sea en IA, datos o algoritmos, así como la necesidad de seguir innovando y los costes que esto trae consigo. Como mecanismo de corrección, se propone reducir la dependencia de proveedores tecnológicos, algo que no es difícil debido a la existencia de una gran cantidad de ellos. De esta manera, se apuesta por una arquitectura modular, dividiendo la aplicación digital en varios módulos que son independientes entre sí (Seidor, 2024). Por ejemplo, en el caso de

Bond&go, existirá el módulo de *matching*, el de chat, el de pagos y el de datos, entre otros. Si se quisiese cambiar de proveedor o realizar cualquier cambio en uno de estos módulos, no afectaría al resto de la aplicación digital. Asimismo, se diseñará un *roadmap* tecnológico claro para adaptarse a las innovaciones según se escala y se utilizará el *feedback* continuo para mantenerse al día y seguir innovando.

En cuanto a la alta inversión inicial en tecnología, se plantea arrancar con un enfoque *lean*. Este enfoque implica crear un *Minimum Viable Product* (en adelante MVP) por parte del equipo de *Bond&go*, lanzarlo al mercado en un entorno reducido en la Comunidad de Madrid, ver cómo responden los usuarios, aprender de los resultados y continuar ajustando el producto. De esta manera no solo se reducen los costes, sino que se va aprendiendo y ajustando rápidamente el prototipo, a la vez que ayuda a validar la propuesta de valor antes de invertir a gran escala en el proyecto y escalarlo geográficamente (Redacción APD, 2025). Esto se alinea con la primera fase del plan de acción que se detalla más adelante. Una vez validada la propuesta, será más fácil conseguir financiación en forma de préstamos bancarios, así como crear alianzas estratégicas con instituciones reconocidas que aumenten la visibilidad y generen confianza.

Otro bloque de debilidades es la necesidad de alcanzar cierta masa crítica y la dependencia en socios institucionales para ganar confianza y captar usuarios. Al ser una plataforma digital nueva que se lanza al mercado, es difícil competir con grandes plataformas ya asentadas. Por tanto, se propone, como se ha dicho en el párrafo previo, centrarse en un nicho. En el caso de *Bond&go* este nicho se define geográficamente en una primera fase como la Comunidad de Madrid. Se propondrán eventos, incentivos, publicidad, por ejemplo, mediante embajadores estudiantiles que cuenten la propuesta y capten a estudiantes, así como por redes sociales. De esta forma, se irá dando a conocer la plataforma digital, generando masa crítica poco a poco para luego continuar captando usuarios en otras provincias de España. La ventaja con la que cuenta la propuesta de *Bond&go* es que la mayoría de los usuarios potenciales se concentran geográficamente en universidades, lo que facilita el llegar a ellos.

El tercer bloque de debilidades es el riesgo de pérdida de usuarios, ya sea porque una vez realizan el *match*, trasladan la comunicación a otra plataforma o por malas experiencias de convivencia que dañan la reputación de *Bond&go*. Como solución a ello se presenta un elemento clave de la propuesta de valor: la generación de una comunidad. La aplicación no se limita a realizar *matches*, sino que integra a los usuarios en una red de eventos y quedadas y ofreciendo, además, *fact sheets* con recomendaciones y experiencias documentadas de estudiantes de otros años, entre otros. Asimismo, se plantea como esencial la necesidad de contar con un chat cómodo, útil y que funcione muy bien para que los usuarios no tengan la tentación de trasladar la comunicación a

otras plataformas más cómodas como *Whatsapp*. En cuanto al riesgo de malas convivencias, se tratará de reducir al mínimo mediante la optimización del algoritmo, el análisis del *feedback* recibido y un cuestionario profundo que incorpore preguntas sobre ámbitos muy distintos.

Asimismo, es relevante afrontar las amenazas. Una de las principales radica en el entorno macroeconómico, especialmente en lo relativo a lo político y económico. El poder adquisitivo de los jóvenes se ha reducido, por lo que tienen una mayor sensibilidad al precio y, además, la situación geopolítica internacional es cada vez más inestable. Para hacer frente a estas amenazas, es esencial reducir la dependencia en el entorno macroeconómico. Por ello, se propone que *Bond&go* en su inicio, se centre en una validación geográfica controlada, comenzando por la Comunidad de Madrid y, posteriormente, se amplíase a nivel nacional. Esto permite reducir la exposición a riesgos externos, ya que no dependería directamente de la estabilidad de destinos internacionales en las fases iniciales. Una vez se consolida la aplicación digital en España y alcanzado el punto de equilibrio, la expansión geográfica se planteará de forma escalonada. Por ejemplo, se propone que *Bond&go*, priorice aquellos destinos más tradicionales y resilientes, como pueden ser Italia o Polonia, en lugar de Taiwán o Corea del Sur. Más tarde, podrá ir enfocándose en nuevos destinos más exóticos e inestables. De esta manera, se reduce la dependencia y, por tanto, el riesgo de inestabilidad política.

En cuanto al poder adquisitivo, *Bond&go* ofrece la opción *freemium*. Esta opción permite que aquellos que no quieran realizar ningún desembolso económico puedan utilizar la aplicación, a la vez que aquellos que sí que están dispuestos a pagar una pequeña cantidad, puedan hacerlo para disfrutar de funcionalidades más avanzadas.

Otro bloque en el que se pueden agrupar las amenazas es aquel relacionado con la alta competencia, la existencia de sustitutos y la baja lealtad inicial. Para hacer frente a ella, es necesario comunicar la propuesta de valor de *Bond&go* de manera que los usuarios tengan claro su valor diferencial basado en el *matching* por compatibilidad, la especialización en estudiantes en movilidad internacional, la seguridad, los *fact sheets* y la creación de comunidad. Se comunicará a través de campañas de redes sociales y mediante embajadores estudiantiles, entre otros. Será esencial ir tejiendo una comunidad y una reputación que permita diferenciarse entre la competencia. Asimismo, se puede optar por programas de fidelización, por ejemplo, bonificaciones por invitar a amigos, acceso a funcionalidades premium temporalmente durante un periodo de prueba y mayor visibilidad del perfil por tener un perfil completo.

Otra amenaza es la introducción de leyes relacionadas con la IA y la protección de datos. Es estrictamente necesario el cumplimiento riguroso de la legislación. Uno de los valores de

Bond&go es la transparencia en cuanto a datos. Por ello, es necesario comunicar la protección de datos y la transparencia como ventaja competitiva, convirtiendo una amenaza en un elemento de diferenciación. Finalmente, y ligado a ello, para afrontar el alto poder de negociación de los *gatekeepers*, es necesario también el cumplimiento de sus requisitos, estándares las políticas, así como, continuar adaptándose a nuevas exigencias.

Además, mantener las fortalezas resulta fundamental. La propuesta de valor de *Bond&go* está basada en cinco pilares principales. Cada uno de ellos representa una fortaleza y, por tanto, deben preservarse. Ese esencial, sobre todo, mantener uno de los elementos diferenciadores de *Bond&go* frente a la competencia: el algoritmo de *matching* por lugar de destino y afinidad. Esto se llevará a cabo mediante dos acciones claves. Por un lado, se recopilará la información sobre *matches* exitosos con el fin de analizar patrones y por otro, se actualizará constantemente el cuestionario inicial de compatibilidad en función del *feedback* recibido, ayudado a optimizar el algoritmo de manera continua. En cuanto a la comunidad creada, se mantendrá activa mediante la organización de eventos recurrentes, la comunicación constante por mail, redes sociales y a través de embajadores estudiantiles.

Además, dado que la verificación resulta esencial para cumplir con los estándares de seguridad y generar confianza, será obligatoria para poder activar el perfil y realizar *matches*. Será necesario también reactivar la verificación cada cierto tiempo y, de no ser así, se bloqueará temporalmente la cuenta de ese perfil. Asimismo, habrá un control continuo para revisar perfiles sospechosos, eliminar cuentas si son fraudulentas y se contará con un sistema de reporte integrado en la aplicación para que otros miembros de la comunidad puedan denunciar perfiles sospechosos. Con el fin de mantener el cumplimiento normativo, se revisarán periódicamente las políticas de privacidad adaptándose a cualquier cambio y solo se recogerán datos para los que el usuario haya otorgado consentimiento explícito.

Adicionalmente, se incentiva a los estudiantes que ya han realizado la movilidad internacional a que redacten y publiquen *fact sheets* contando su experiencia y dando consejos. Esta fortaleza se mantendrá ofreciendo a estos la ventaja de utilizar la función *premium* de manera gratuita si vuelven a utilizar la aplicación para futuras movilidades internacionales. *Bond&go* se centra en un nicho muy específico: alumnos en movilidad internacional. Es esencial que se mantenga este público objetivo y que no se expanda a otros segmentos de la población que resulten en una generalización del público objetivo. Esto se hará centrando las estrategias de marketing y comunicación en este nicho y colaborando con oficinas de relaciones internacionales, universidades y asociaciones Erasmus+. De esta manera, se mantiene un valor diferencial de *Bond&go*, que es la especialización en participantes en movilidad internacional.

El modelo *freemium* es otra fortaleza con la que cuenta *Bond&go* y que, por tanto, tendrá que mantener. En este sentido, es clave que las funciones gratuitas sean suficientemente atractivas como para continuar manteniendo y atrayendo a usuarios y, de esta forma, generando masa crítica. Asimismo, a su vez, las funciones *premium* deben aportar el suficiente valor diferencial como para que algunos usuarios opten por pagar la cuota. Así pues, se monitorizará continuamente el equilibrio entre ambas funcionalidades, se tendrán en cuenta las reseñas y el *feedback* recibido sobre esta cuestión y se ofrecerá a los usuarios la posibilidad de hacer una prueba gratuita de la versión *premium* como incentivo. Además, el precio de las funciones *premium* será de 9,99€ para toda la estancia, por lo que se establece en función del poder adquisitivo de los jóvenes y del valor que aporta la aplicación. Finalmente, *Bond&go* cuenta con la fortaleza de tener amplias posibilidades de escalabilidad internacional. Para mantenerla, es esencial ir estudiando los mercados a los que es posible expandirse, así como buscar y negociar posibles alianzas locales. Todo ello, debe hacerse evitando una expansión acelerada que sacrifique calidad por crecimiento y siguiendo el plan de acción.

Finalmente, cabe resaltar la importancia de explorar las oportunidades. En primer lugar, el análisis realizado ha revelado un crecimiento sostenido del número de estudiantes que realizan movilizaciones internacionales. Esto se asocia al incremento de financiación pública en forma de becas, así como a una mejora de la empleabilidad asociada a la movilidad y al deseo cada vez mayor de los jóvenes de vivir experiencias vitales. Por tanto, esta tendencia representa una oportunidad clara de mercado para *Bond&go*. Con el fin de aprovechar esta oportunidad, deberá reforzar y comunicar su posición como plataforma dedicada exclusivamente a las movilizaciones internacionales y expandirse, poco a poco, sobre todo a aquellas universidades que aumentan el número de intercambios ofrecidos para captar a su alumnado. Asimismo, deberá comunicar claramente la contribución de las movilizaciones internacionales a la empleabilidad de los jóvenes y aprovechar el aumento de financiación pública para firmar acuerdos con instituciones y oficinas de relaciones internacionales, con el fin de aumentar la visibilidad.

En segundo lugar, la digitalización y el incremento del tiempo e importancia que se le dedica a los móviles y, por tanto, a las plataformas digitales presenta otra gran oportunidad para *Bond&go*. Es por ello por lo que es necesario realizar una aplicación digital muy intuitiva y simple de usar. Por ejemplo, el registro debe ser muy rápido y ágil y la navegación por la aplicación muy dinámica y visual. Para aprovechar el uso intensivo de las redes sociales por los jóvenes, la comunicación y el marketing de la propuesta de valor se puede realizar sobre todo por este canal. Al centralizar en una aplicación todo lo que de otra manera se haría mediante varias aplicaciones, por ejemplo, grupos de *Facebook*, de *Whatsapp* o foros, se consigue explorar la oportunidad de la digitalización.

Gracias a ello, se ofrece una experiencia segura, estructurada y muy adaptada a cómo los estudiantes utilizan sus móviles.

El desarrollo tecnológico que actualmente está llevándose a cabo, relacionado con la IA y los datos, es esencial explotarlo. Se deberá utilizar esta oportunidad para perfeccionar y optimizar el algoritmo de *matching*, ya que es el pilar central de la propuesta de valor. Los datos recolectados se deberán analizar y será necesario ir adaptando el cuestionario, así como el peso de ciertas variables (como horarios, hábitos, limpieza, personalidad) en función de estos datos. Los datos se podrán utilizar para detectar combinaciones de perfiles que tienen una gran probabilidad de resultar en malas convivencias para, de esta manera, reducir el riesgo incompatibilidad. Asimismo, se deberá explorar la oportunidad de existencia de numerosos proveedores tecnológicos para reducir los costes. Para ello, se deberá diseñar una arquitectura modular que permita cambiar de proveedores en función de costes y servicios ofrecidos, sin afectar a otros elementos de la aplicación.

Finalmente, la propuesta de valor de *Bond&go* está muy ligada a la Agenda 2030 en materia de digitalización y sostenibilidad, así como a la mejora del bienestar psicológico y emocional de los jóvenes. Esta oportunidad deberá ser explorada mediante la solicitud de becas y ayudas relacionadas con la transformación digital y el emprendimiento juvenil. Un ejemplo es el proyecto “lanzadera” creado por Juan Roig, un programa de formación y financiación de proyectos de emprendedores (Lanzadera, s. f.).

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1. Misión, visión y valores

Tras haber definido el contexto estratégico del sector en el que opera *Bond&go*, se procede a desarrollar su modelo de negocio, comenzando por la misión, visión y los valores que guían el proyecto.

La misión no solo describe el propósito sino el cómo se va a lograr el objetivo, ayudando a visualizar la acción concreta de la empresa. A partir del análisis previo, se ha identificado que el factor social es clave para garantizar una experiencia de intercambio positiva. Por tanto, la plataforma busca conectar a estudiantes por afinidad, valores e intereses. De esta manera, se sitúa la socialización y la integración social del alumno en el centro, contribuyendo a la creación de relaciones sólidas y duraderas que perduren más allá del intercambio. Todo ello se conseguirá

utilizando la tecnología digital y personalizando la experiencia del usuario. La misión de *Bond&go* es:

Fomentar conexiones auténticas y duraderas entre estudiantes de intercambio a través del uso de tecnología digital y experiencias personalizadas, garantizando la mejor experiencia en cada etapa del intercambio.

La visión recoge las aspiraciones a largo plazo de la aplicación. Refleja el objetivo de convertirse en el referente principal del mercado de las plataformas digitales para los participantes de intercambios. Se centra en el componente humano y relacional del intercambio, tratando de crear a largo plazo una gran comunidad caracterizada por los vínculos duraderos y afines entre alumnos. De esta forma, *Bond&go* aspira a contribuir a una mayor integración cultural y a un intercambio de conocimientos más enriquecedor. Por tanto, la visión de *Bond&go* es:

Convertirnos en la plataforma líder a nivel internacional para estudiantes de intercambio, eliminando barreras sociales y construyendo una comunidad global que transforme las experiencias de intercambio en oportunidades para una mayor integración cultural y aprendizaje mutuo.

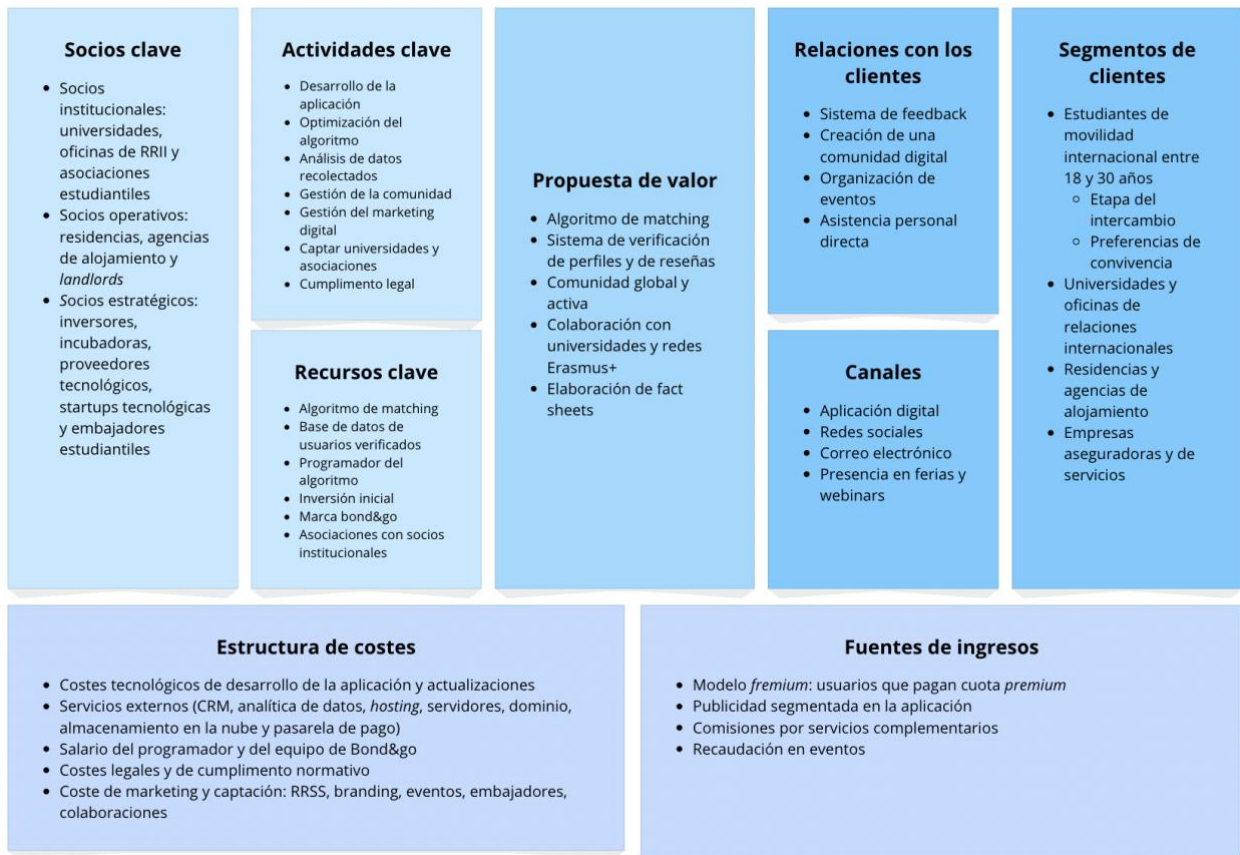
Los valores de *Bond&go* son la transparencia, la innovación el compromiso educativo, la igualdad y la responsabilidad social. Estos valores ayudan a guiar el desarrollo estratégico del modelo de negocio. A continuación, se concreta cada uno de ellos:

- La transparencia: actuación clara y honesta en todos los procesos de la plataforma, especialmente en lo relativo al uso y protección de los datos personales y a la relación con socios y colaboradores.
- La innovación: desarrollar continuamente soluciones que permitan mejorar la experiencia de intercambio y dar respuesta de forma creativa a las necesidades cambiantes de los estudiantes internacionales.
- El compromiso educativo: priorizar la formación integral del estudiante, reconociendo que la dimensión social y el bienestar emocional influyen directamente en su desarrollo académico y personal.
- La igualdad: promover un entorno inclusivo y respetuoso en el que estudiantes de distintas nacionalidades, culturas y contextos sociales tengan las mismas oportunidades de participación e integración.
- La responsabilidad social: impulsar el impacto positivo en las comunidades a través de la educación y las conexiones internacionales.

3.2. Definición del modelo de negocio de *Bond&go*

En esta sección se detallará el *Business Model Canvas aplicado a Bond&go*. Este modelo, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), permite desarrollar y analizar la idea de negocio de manera coherente, clara y ordenada. A través de esta herramienta se identificará a quién va dirigida la aplicación, los canales de relación, la propuesta de valor, así como la estructura financiera y operativa de *Bond&go*, ofreciendo una imagen completa de la idea de negocio.

Figura 8. Business Model Canvas de *Bond&go*.



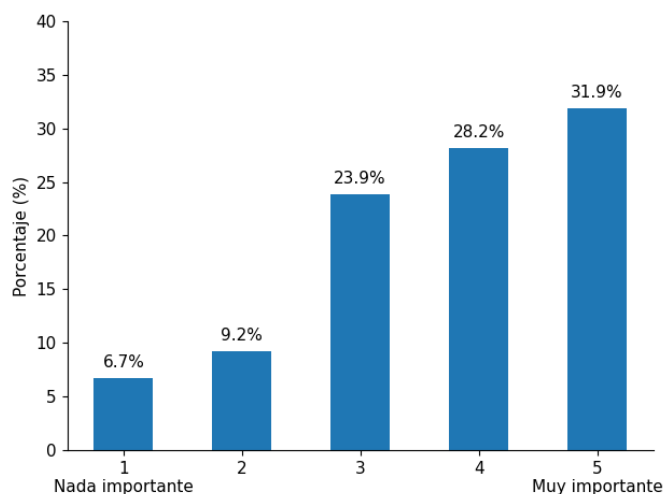
Fuente: elaboración propia.

i. Propuesta de valor

La aplicación *Bond&go* nace con el objetivo de solucionar un problema encontrado por muchos participantes en programas de movilidad internacional, como Erasmus+ o intercambios académicos: el miedo y la incertidumbre de sentir soledad en un país nuevo. Actualmente, resulta difícil conocer a otros alumnos antes de la llegada al destino y, más aún, estudiantes con valores, intereses y hábitos de convivencia afines con los que compartir alojamiento durante la estancia.

Este problema cobra especial relevancia ya que las relaciones sociales son el principal determinante de la experiencia internacional. Según la encuesta realizada por el equipo de *Bond&go*, un 60,1% considera importante o muy importante conocer a personas afines antes de la llegada, lo que evidencia la importancia de la dimensión social previa.

Figura 9. Importancia de conocer a personas afines antes del intercambio.

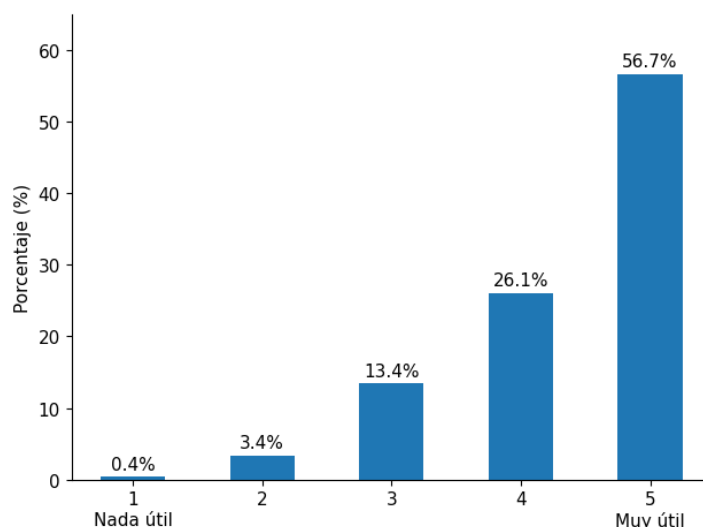


Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Actualmente, las soluciones existentes a este problema son fragmentadas e incompletas y van desde grupos informales de Facebook o WhatsApp hasta el boca a boca o aplicaciones menos especializadas en las necesidades sociales de los estudiantes, como aquellas de búsqueda de alojamiento. La encuesta muestra que el 63,4% recurrió a amigos o contactos previos, un 40.7% a redes sociales y únicamente un 13% a aplicaciones específicas, lo que evidencia que las soluciones actuales son dispersas, informales y poco especializadas.

En este contexto, *Bond&go* se posiciona como una aplicación que pretende dar solución a este problema y que, además, cobra especial relevancia en el contexto actual en el que cada vez más alumnos participan en programas de movilidad internacional. Es una plataforma digital que conecta a estudiantes que van a participar en un programa de movilidad internacional por destino y afinidad personal. Mediante la creación de estos vínculos previos a la llegada, se reduce la incertidumbre y el miedo a irse solos de intercambio. De esta manera, se mejora el bienestar social y emocional del colectivo durante una etapa de cambio significativo. Según la encuesta realizada, la percepción de utilidad de esta propuesta es elevada: un 82,8% de los encuestados afirma que le parecería bastante o muy útil una herramienta que conecte al alumnado por afinidad antes del intercambio.

Figura 10. Utilidad percibida de la herramienta.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

La propuesta de valor de *Bond&go* se apoya sobre los siguientes cinco pilares, que determinan la aportación de *Bond&go* al mercado:

En primer lugar, la aplicación incorpora un algoritmo propio optimizado para maximizar la afinidad personal y de convivencia. Mediante este algoritmo se logra ir más allá de conectar únicamente por lugar de destino. Tras un breve cuestionario inicial de personalidad, hobbies, valores, intereses y preferencias de convivencia que realizan los usuarios al suscribirse en *Bond&go*, el algoritmo realiza un *matching* que propone conexiones entre perfiles que podrían ser compatibles. De esta manera, se fomentan relaciones más estables y duraderas y convivencias pacíficas y satisfactorias.

En segundo lugar, la aplicación cuenta con un sistema de verificación de perfiles y un sistema de reseñas. El sistema de verificación de perfiles asegura la máxima transparencia en cuanto a la gestión de los datos. El de reseñas aumenta la credibilidad de la aplicación, reforzando la confianza de los usuarios en ella.

En tercer lugar, *Bond&go* fomenta la creación de una comunidad activa y global de estudiantes mediante herramientas como chats privados, foros comunes y organización de eventos. De esta manera la comunicación se puede llevar a cabo tanto *online* como de manera presencial. Asimismo, permite un acompañamiento previo y durante la experiencia.

En cuarto lugar, *Bond&go* colabora estrechamente con universidades y redes Erasmus+. Esto permite reforzar la credibilidad de la aplicación al estar asociada a instituciones fiables, así como aumentar el número de usuarios que alcanza.

Finalmente, la aplicación permite la elaboración de *fact sheets* por parte de aquellos que ya han realizado un intercambio en ese destino. Esta función es clave ya que ayuda a los estudiantes a aprender de la experiencia de otros y tomar decisiones acertadas e informadas sobre donde vivir, el presupuesto necesario, actividades de ocio y modos de transporte entre otras.

Por tanto, la propuesta de valor de *Bond&go* se centra en el bienestar y el apoyo social y mental del alumno de intercambio. El valor que genera para el usuario puede analizarse desde tres dimensiones: desde la funcional, la emocional y la social.

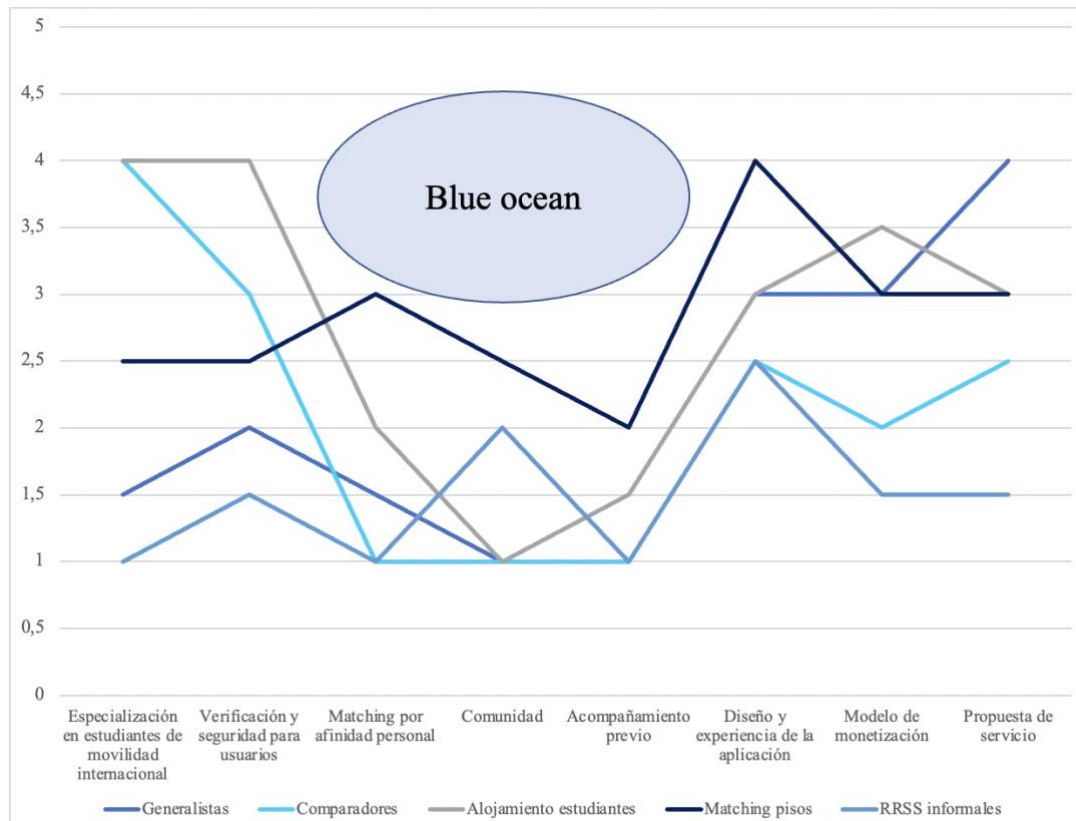
En primer lugar, el valor funcional que genera es el ahorro de tiempo de búsqueda de compañeros de alojamiento. Además de ahorrar tiempo, el proceso de búsqueda se vuelve más fiable, la comunicación se vuelve más eficiente y la información se centraliza en la misma plataforma. Esto ocurre gracias a que en una única plataforma tienen lugar las conexiones, se da la comunicación, se pueden encontrar los *fact sheets* y se organizan y comunican los eventos.

También aporta valor emocional ya que reduce el estrés previo y durante la estancia, ofrece apoyo y acompañamiento y ayuda a que el proceso de búsqueda de compañeros de alojamiento sea más seguro y fiable. Mediante el fomento del bienestar del estudiante durante su intercambio, las experiencias se vuelven más positivas y sostenibles.

Por último, se genera valor social al fomentar la integración y el sentido de pertenencia del colectivo en un país nuevo. Crea redes internacionales que no solo favorecen a los alumnos sino también a la sociedad en su conjunto. Estas redes hacen del mundo un lugar más interconectado, socialmente responsable e inclusivo.

Por tanto, los cinco elementos que constituyen su propuesta de valor, así como el valor que genera analizado desde tres perspectivas, contribuyen a lograr la ventaja competitiva sostenible en el tiempo de *Bond&go*. A continuación, se muestra un gráfico *blue ocean* u océano azul en el que se identifica claramente el espacio libre de competencia en *matching* por afinidad personal, creación de comunidad y acompañamiento previo.

Figura 11. Gráfico *blue ocean*.



Fuente: elaboración propia.

ii. Segmentos de clientes

La correcta identificación de los segmentos de clientes es clave para adaptar la propuesta de valor a las necesidades de cada segmento. La segmentación se ha realizado a partir del análisis del contexto de la movilidad estudiantil internacional y de una encuesta realizada por el equipo de *Bond&go*.

El principal segmento de clientes identificado son los estudiantes de movilidad internacional de entre 18 y 30 años que están realizando o van a realizar un programa Erasmus+, un intercambio universitario o de máster, un programa de prácticas internacionales o cualquier tipo de estancia académica internacional, por ejemplo, becas ICEX.

En base a la etapa del intercambio en la que se encuentra el alumnado, se realiza una subsegmentación. El subsegmento principal desde el punto de vista estratégico está formado por aquellos que están preparando una movilidad internacional. Según la encuesta realizada (véase anexo I), un 82,8% afirma que les parecería útil una herramienta que les conectase con otros estudiantes por afinidad antes de la llegada al destino. Por tanto, este resultado muestra que hay

una predisposición favorable hacia el uso de esta aplicación. La necesidad de este subsegmento es la reducción de la incertidumbre y el miedo antes de la llegada mediante la creación de relaciones sociales. El segundo está formado por los alumnos que se encuentran actualmente de intercambio. Las necesidades de este subsegmento se centran en la integración en el lugar de destino, las actividades de socialización y la participación activa en la comunidad global creada. El tercero está formado por aquellos que ya han realizado una movilidad estudiantil. Estos aportan valor a *Bond&go* mediante su experiencia previa. Por tanto, no son usuarios directos de la aplicación, sino que desempeñan un rol de generadores de contenido y conocimiento para futuros usuarios, a la vez que aportan credibilidad a la plataforma.

Asimismo, se puede realizar una subsegmentación en base al perfil y a las preferencias de los estudiantes. Por ejemplo, algunos prefieren convivencias con personas de su mismo país mientras que otros prefieren convivencias multiculturales. Según la encuesta realizada (véase anexo I), un 77.7% afirma que preferiría que la herramienta le conectase con alumnos internacionales, lo que muestra una clara orientación hacia la multiculturalidad y el enfoque internacional de la aplicación.

Figura 12. Interés en conectar con estudiantes internacionales.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

Aunque los estudiantes son el segmento principal, se identifican segmentos secundarios que obtienen valor de la existencia de la aplicación y contribuyen a que el modelo sea viable y escalable. En primer lugar, las universidades y oficinas de relaciones internacionales no actúan como usuarios directos sino como colaboradores de la aplicación, aportando credibilidad y una

posible escalabilidad del modelo de negocio. Estas instituciones se benefician de las herramientas de *Bond&go* ya que tienen interés en el bienestar del colectivo y en que la experiencia internacional sea exitosa. En segundo lugar, las residencias y agencias de alojamiento son otro segmento de colaboradores con la aplicación. Se benefician de *Bond&go* ya que obtienen acceso a alumnos internacionales segmentados y mejora la convivencia debido a la conexión por perfiles afines. En tercer lugar, las empresas aseguradoras y de servicios para estudiantes obtienen valor de *Bond&go* ya que proporciona un canal de acceso a los estudiantes que necesitan seguros médicos, de viaje y otros servicios complementarios vinculados a la movilidad internacional.

iii. Relación con los clientes

Bond&go es una aplicación digital de carácter social que tiene el objetivo de acompañar a los estudiantes antes, durante y después del intercambio.

En primer lugar, la aplicación cuenta con un sistema de *feedback* continuo para mejorar el algoritmo, lo que configura una relación basada tanto en la co-creación de valor como en servicios automatizados. Esto se debe a que el usuario no solo es cliente final, sino que también ayuda en la creación de valor, optimizando el algoritmo de *matching*. El *feedback* se genera mediante el uso continuo de la aplicación, las conexiones exitosas y las reseñas y valoraciones recibidas. Para compensar el *feedback* recibido, se otorgan insignias, reconocimientos o una mayor visibilidad al perfil que haya realizado la valoración. Gracias a ello, es posible comprender mejor las necesidades de los usuarios. A su vez, la credibilidad de la aplicación aumenta, se mejora la transparencia y refuerza la relación con los clientes.

En segundo lugar, la relación con los clientes se basa en la creación de una comunidad digital, global y activa. Las herramientas que ayudan en la creación de esta comunidad son los chats privados, los foros públicos y los foros divididos por destino o universidad. Así, la comunicación fluye de diversas maneras, contribuyendo a la creación de un espacio donde compartir. Asimismo, la comunidad creada favorece la fidelización e implicación de los usuarios debido al desarrollo de un sentimiento de pertenencia.

En tercer lugar, la comunidad digital global creada se traslada al entorno presencial mediante la organización de eventos y quedadas. Este elemento es un factor de diferenciación clave respecto a otras plataformas digitales ya que no se limita únicamente a relaciones digitales, sino que se traslada a quedadas en persona. De esta manera, se favorece el sentido de pertenencia del usuario con esta comunidad.

En cuarto lugar, la aplicación ofrece una relación de asistencia personal directa mediante un chat de soporte. A través de este chat, los usuarios pueden comunicar cualquier problema, duda o incidencia relacionada con el funcionamiento de la aplicación, recibiendo la ayuda correspondiente. Este chat contribuye a una menor pérdida de usuarios debido a fallos técnicos o incidencias, mejorando la fidelidad.

Finalmente, *Bond&go* incorpora un modelo de autoservicio. Esto se debe a que el usuario cuenta con las herramientas necesarias para gestionar su experiencia de forma autónoma. Es decir, el usuario crea su perfil, busca *matches* e interactúa con otros usuarios, lo que permite la escalabilidad y la eficiencia operativa.

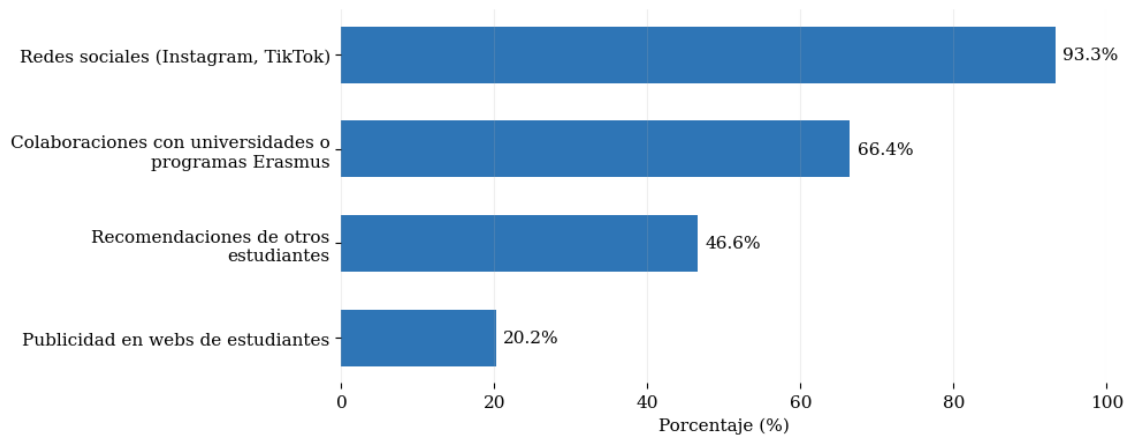
Por tanto, las diversas formas de relación con los clientes no solo permiten la adquisición de nuevos usuarios al reducir la incertidumbre inicial, sino también su retención mediante la generación de un sentimiento de pertenencia. En resumen, se incrementa el valor aportado a través de una relación más profunda.

iv. Canales

Los canales de comunicación son clave en el modelo de negocio ya que permiten comunicar la propuesta de valor a los usuarios, captarlos y mantener el contacto con ellos a lo largo de toda la experiencia de uso. El canal principal de comunicación directa entre usuario y plataforma es la aplicación digital de *Bond&go*. A través de ella, se centralizan todas las funciones. En una misma plataforma se crean los perfiles, se conecta a las personas por afinidad, se ofrece un chat de soporte, se comunican eventos y quedadas, se ofrece la posibilidad de hablar por chats privados, así como escribir y leer reseñas y valoraciones. Según el cuestionario realizado por el equipo de *Bond&go* (véase anexo I), la mayoría de los estudiantes encuestados prefieren una aplicación móvil frente a otros formatos como páginas webs, por lo que se ha optado por este mismo.

Asimismo, las redes sociales representan otro canal de comunicación y fuente de visibilidad esencial. El tono y la formalidad de la comunicación varían en función de la red social utilizada. Por ejemplo, *Instagram* y *Tik Tok* tienen un público objetivo joven y puede ofrecer contenido dinámico, divertido e informal sobre el intercambio a los estudiantes para captar su atención. Según la encuesta realizada, el 93,3% de los encuestados consideró que las redes sociales representaban el canal preferido a la hora de comunicar la propuesta de valor. En cambio, *LinkedIn* es una red social de carácter más formal por lo que su uso está más orientado al posicionamiento institucional y a la colaboración con universidades y *partners*.

Figura 13: Preferencia de canales para promocionar la herramienta.



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta.

Por otra parte, el correo electrónico representa otro canal de comunicación directa entre el usuario y la plataforma. A través de mensajes de correo electrónico es posible comunicar novedades de la aplicación, promociones, eventos y recordatorios. Por tanto, permite una comunicación continuada y favorece la retención de usuarios. A su vez, el canal boca a boca, es decir la comunicación entre estudiantes, también cobra especial relevancia en entornos universitarios. Este canal se basa en el intercambio de recomendaciones y experiencias pasadas.

Además, la presencia de *Bond&go* se refuerza mediante su participación en ferias estudiantiles y la organización de *webinars* informativos. Estos canales permiten la captación de usuarios, ya que la plataforma se pone al servicio de los potenciales usuarios para que puedan resolver dudas, informarse sobre cómo funciona la aplicación y, de este modo, generar confianza. Asimismo, contribuyen a aumentar la visibilidad de la plataforma, lo que resulta especialmente relevante en las fases iniciales del proyecto. Esto también se consigue a través de la red de eventos presenciales creada por *Bond&go*. Finalmente, la colaboración con las asociaciones Erasmus+ (por ejemplo, ESN) y con universidades permite acceder a un elevado número de potenciales usuarios y aporta credibilidad y legitimidad a la aplicación digital.

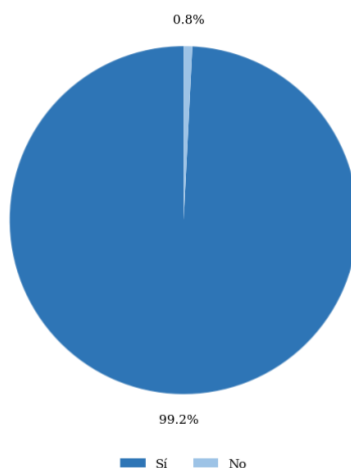
v. Socios clave

Las alianzas clave amplifican la capacidad de *Bond&go* de crear valor y facilitan el acceso a un elevado número de usuarios potenciales. Gracias a ellos, la credibilidad de la aplicación digital aumenta y se impulsa la escalabilidad del modelo de negocio. Los socios de *Bond&go* se pueden dividir en socios institucionales, operativos y estratégicos.

Los socios institucionales incluyen a las universidades y oficinas de relaciones internacionales, así como a las asociaciones estudiantiles. Las universidades son clave a la hora de difundir la plataforma entre estudiantes que van a realizar una movilidad internacional, recomendándola como herramienta de apoyo durante el periodo previo y el periodo de intercambio. Tanto *Bond&go* como las universidades se benefician de la asociación. Para las universidades, la aplicación digital contribuye a mejorar el bienestar del estudiante y ayuda a que la experiencia de intercambio sea más exitosa. Se trata de un recurso complementario y externo que las universidades podrían ofrecer sin asumir ni el coste ni la responsabilidad sobre la gestión y los resultados. Para *Bond&go* supone el acceso a un número elevado de alumnos, lo que refuerza su credibilidad. En cuanto a los vínculos con las asociaciones estudiantiles, ofrecen una conexión directa con el colectivo. Por ejemplo, ESN ofrece un canal directo con participantes en Erasmus+. Gracias a ellas, se capta un gran número de usuarios y se facilita la organización de eventos y actividades presenciales conjuntas, reforzando el carácter comunitario de *Bond&go*.

En cuanto a socios operativos, encontramos residencias universitarias, agencias de alojamiento y *landlords*, todos ellos vinculados al alojamiento. *Bond&go* conecta a estudiantes por destino y afinidad, tratando de ofrecer una garantía de convivencia exitosa. El siguiente paso es encontrar un alojamiento donde vivir durante el intercambio. Es por ello por lo que estas asociaciones son de gran importancia. Permiten ampliar la propuesta de valor de la aplicación digital yendo un paso más allá y, tras realizar los *matches*, dar acceso a ofertas de alojamiento. Los socios operativos también se benefician ya que se reducen las incidencias y los conflictos ocurridos en el alojamiento y la aplicación se posiciona como un medio de publicidad. La encuesta realizada por el equipo de *Bond&go* muestra un elevado interés por la incorporación de servicios complementarios vinculados al alojamiento en el modelo de negocio ya que un 99,2% afirmó que les gustaría que la herramienta les conectase con alojamientos o residencias en el lugar de destino.

Figura 14. Interés por conexión con alojamientos o residencias en la ciudad de destino.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Los socios estratégicos son los inversores o las incubadoras, los proveedores tecnológicos, las *startups* tecnológicas y los *influencers* o embajadores estudiantiles. Los inversores o incubadoras permiten el desarrollo del proyecto mediante la financiación, el servicio de mentoría y el acceso a amplias redes de contactos. Son esenciales, especialmente cuando se trata de proyectos en fases iniciales. Un ejemplo podría ser la financiación por recibir el premio del concurso “Comillas Emprende”. Asimismo, al tratarse de una aplicación digital, *Bond&go* presenta un fuerte componente tecnológico. Por ello, los proveedores tecnológicos resultan imprescindibles para el funcionamiento de la plataforma. No solo se encargan del desarrollo de la aplicación, sino también de su mantenimiento, la resolución de incidencias técnicas y la seguridad y protección de los datos. Estos socios son esenciales a la hora de ofrecer un servicio de calidad, fiable y seguro. Las *startups* tecnológicas también pueden ser potenciales socios estratégicos, no solo desde una perspectiva tecnológica, sino también innovadora. Colaboraciones con este tipo de empresas podrían ser útiles para analizar los datos, optimizar el algoritmo y reforzar el carácter innovador de *Bond&go*. Finalmente, los *influencers* y los embajadores estudiantiles también pueden ser socios estratégicos ya que dan visibilidad a *Bond&go* en las redes sociales, dándola a conocer entre potenciales usuarios. Estos perfiles cuentan con una elevada credibilidad ayudando a captar usuarios y generalmente se trata de estudiantes que ya han realizado el programa de movilidad internacional.

vi. Recursos clave

Los recursos son necesarios para desarrollar y llevar a cabo la propuesta de valor. El recurso tecnológico más importante para *Bond&go* es el algoritmo de *matching*. Este recurso permite conectar a los estudiantes que van a realizar una movilidad internacional por lugar de destino y afinidad personal. Optimizarlo y mejorarlo continuamente es esencial para incrementar el valor ofrecido al usuario y diferenciarse de la competencia. La mejora continua del algoritmo se basa en el creciente uso de la plataforma y, por tanto, en el aumento progresivo del volumen de datos recolectados, así como en el *feedback* recibido por parte de los usuarios.

En relación con ello, disponer de una base de datos de usuarios verificados es un recurso clave que mejora la calidad de los *matches*. Al haber más usuarios registrados en la plataforma, se dispone de una base de datos mayor y un mayor historial de interacciones, lo que refuerza la confianza en la aplicación digital. Esta base de datos es un diferenciador clave con la competencia ya que es difícil de replicar a corto plazo. Por tanto, se posiciona como una gran barrera de entrada crítica. Se construye a través del registro de muchos usuarios y del uso intensivo y continuado de la plataforma. Ligado a lo anterior, otro recurso clave es el sistema de protección de privacidad y

control de calidad de datos. La protección de datos está regulada por el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), una ley obligatoria de la Unión Europea de alcance global que regula la gestión de los datos personales de los residentes de la UE (IBM, s. f.). El adecuado cumplimiento permite que los usuarios tengan más confianza en la aplicación y que el modelo de negocio se vuelva más sostenible en el tiempo al cumplir con las regulaciones vigentes.

Asimismo, es necesaria la ayuda por parte de un equipo técnico o un programador. Su trabajo aporta mucho valor a la hora de ofrecer un servicio fiable y de calidad. En este sentido, se plantea comenzar en las fases iniciales con un programador externo que permita mantener el MVP, y ampliándose en fases posteriores con un mayor grado de dedicación técnica a medida que crece la plataforma. Además, es necesario contar con la infraestructura tecnológica necesaria y con servicios de *hosting*.

Se requiere una inversión inicial para poder llevar a cabo las actividades principales que se detallan en el siguiente apartado. Las principales inversiones se centran en la constitución legal de la sociedad, el desarrollo del MVP y la configuración tecnológica inicial y las estrategias de captación de usuarios en las fases iniciales. La inversión inicial puede proceder de los ahorros propios del equipo de *Bond&go*, complementados con financiación obtenida a través de concursos, programas universitarios e incubadoras de emprendimiento. Sin este recurso financiero, llevar a cabo la propuesta de valor resulta complejo, especialmente en las fases tempranas de desarrollo.

Por otro lado, otro recurso clave es la creación de la marca *Bond&go* y contar con redes sociales activas. Aunque son recursos intangibles, son clave ya que una marca conocida transmite a los usuarios una sensación de confianza y cercanía y las redes sociales activas dan visibilidad y reconocimiento. Por tanto, permiten un posicionamiento específico de la marca *Bond&go*, una determinada comunicación y la captación de nuevos usuarios para llegar a una suficiente masa crítica, lo que ayuda a que *Bong&go* aporte cada vez más valor a los usuarios.

Finalmente, las asociaciones con socios institucionales como universidades y asociaciones especializadas en programas de movilidad internacional son recursos estratégicos que aportan credibilidad y legitimidad a *Bond&go*. Estas colaboraciones facilitan el acceso al público objetivo, aspecto especialmente relevante en las fases iniciales del proyecto y necesario para su futura escalabilidad.

vii. Actividades clave

Todo lo mencionado anteriormente, siguiendo la estructura de la herramienta *Business Model Canvas*, permite identificar y desarrollar las actividades clave necesarias para llevar a cabo la propuesta de valor.

La principal actividad es el diseño, desarrollo y mantenimiento de la aplicación digital ya que representa el eje central del modelo de negocio. Además, la optimización y mejora continua del algoritmo de *matching* es esencial para mantener una posición competitiva sostenible en el mercado. Para ello las mejoras deben estar basadas en el *feedback* recibido, la experiencia de los usuarios y las conexiones exitosas. Mediante el análisis de los datos recolectados se pueden identificar patrones y oportunidades de mejora. Por tanto, el análisis de datos, la optimización del algoritmo y el desarrollo y la resolución de problemas técnicos en la aplicación constituyen actividades permanentes del modelo de negocio, que marcan la sostenibilidad en el tiempo y el futuro de *Bond&go*.

Otra actividad importante es la gestión activa de la comunidad digital. Uno de los objetivos de *Bond&go* es la creación de una comunidad global digital, fomentada a través de la interacción entre usuario y plataforma y entre los propios usuarios utilizando los chats, los foros y los eventos organizados. Esta actividad es esencial para implicar y fidelizar a los usuarios. Asimismo, resulta igualmente relevante la gestión del marketing digital que tiene como finalidad comunicar la propuesta de valor y reforzar la imagen de marca de *Bond&go*.

Aparte de captar y gestionar a los usuarios, otra actividad es la captación de universidades y asociaciones estudiantiles y otros socios con los que firmar acuerdos de colaboración. De esta forma se consigue acceso a un público objetivo más amplio, facilitando la escalabilidad del modelo de negocio. La última actividad clave es el cumplimiento legal y de protección de datos. Es esencial utilizar los datos de manera adecuada siguiendo las regulaciones vigentes, establecer un sistema de verificación de perfiles y controlar la calidad de los datos para reforzar la credibilidad del modelo de negocio.

viii. Estructura de costes

Se ha pretendido realizar una estimación de costes e ingresos coherente con la naturaleza del modelo de negocio. El plan financiero se encuentra desarrollado con mayor detalle en el TFG de otro miembro del equipo de *Bond&go* con foco en finanzas. Sin embargo, a continuación, se presenta una estimación razonada de las necesidades financieras de la *startup*.

La inversión inicial de *Bond&go* pretende cubrir tres bloques principales necesarios para la puesta en funcionamiento de la *startup*. En primer lugar, los costes de constitución de la sociedad, que ascienden a 720€, correspondientes a la contratación de servicios especializados para la constitución de la empresa, los impuestos y la contabilidad mediante una cuota de 59,99€ al mes (Taxfix, s. f.). A ello hay que sumarle el registro de la marca comercial de primera clase, por un importe de 128€ (Oficina Española de Patentes y Marcas, 2026). Asimismo, será necesario abonar la tasa de inscripción del software en el Registro de la Propiedad Intelectual, una cantidad que asciende a 13,59€ (Grupo Atico34, s. f.). Para garantizar el cumplimiento del RGPD, se contratará la suscripción anual de *Geslopd* de 81€ al año (Geslopd, s. f.). No obstante, se pactará también un servicio de asesoramiento legal inicial, cuya cuantía equivaldrá a 600€.

En segundo lugar, la inversión inicial en tecnología incluirá el desarrollo del MVP, que se realizará a través de *Adalo* por parte del equipo de *Bond&go* con la suscripción básica de 30€ al mes (Adalo, s. f.). Asimismo, se llevará a cabo una configuración inicial del CRM, utilizando *WolfCRM*, cuya suscripción asciende a 20€ al mes (WolfCRM, s. f.). Finalmente, los costes de *hosting*, servidores y dominios por un importe de aproximadamente 760€ (Tarragó, 2025).

En tercer lugar, se incluyen los costes de marketing inicial, cuya función es dar visibilidad al lanzamiento de la aplicación. Estos incluyen 2.400€ de publicidad digital, para campañas en redes sociales como *Instagram*, *Tik Tok* y *Linkedin*, 1.000€ destinados al programa de embajadores, que contempla incentivos económicos para aquellos estudiantes seleccionados para promover la aplicación en sus respectivas universidades, y 1.800€ de creación de contenido y branding, que incluyen la generación de contenido para redes sociales y el diseño de la identidad visual.

Tabla 3. Inversión inicial.

INVERSIÓN INICIAL	
Inversión en constitución	
Constitución de la sociedad	720 €
Registro de la Marca Comercial	128 €
Protección de Propiedad Intelectual (software)	14 €
Asesoramiento legal inicial	600 €
Protección de datos y cumplimiento RGPD	81 €
Inversión en tecnología	
Desarrollo de la App (MVP)	360 €
Configuración inicial de CRM	240 €
Hosting, servidores y dominio	760 €
Inversión en marketing	
Publicidad digital	2.400 €
Embajadores	1.000 €
Branding / contenido	1.800 €
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	8.103 €

Fuente: elaboración propia.

Tras la inversión inicial, los costes de *Bond&go* evolucionan en función del crecimiento esperado de la *startup* y de las distintas fases estratégicas que se detallarán en el plan de acción. A modo resumen, durante el primer año se realizará una prueba piloto en Madrid, durante el segundo se expandirá la aplicación a nivel nacional y en el tercer año se buscará consolidar *Bond&go* como la aplicación de intercambio.

Por tanto, los bloques de costes principales durante estos tres años están relacionados con el mantenimiento técnico, el programador y la mejora de la tecnología, que se incrementan progresivamente con el alcance geográfico de la *startup*. Asimismo, aumenta de forma significativa el gasto dedicado al marketing y al programa de eventos y embajadores, en línea con la estrategia de captación y creación de comunidad. Además, se incluyen los costes de las herramientas software, los servidores *cloud* y la gestoría y asesoría, que también crecen en relación con el número de usuarios. Más allá de ello, se asumirán los gastos administrativos y de soporte.

Tabla 4. Costes anuales.

COSTES AÑO 1		COSTES AÑO 2		COSTES AÑO 3	
Mantenimiento técnico / programador	6.000 €	CTO freelance ampliado	12.000 €	CTO part time	18.000 €
Mejoras y optimización de la tecnología	1.000 €	Mejoras y optimización de la tecnología	2.000 €	Mejoras y optimización de la tecnología	3.000 €
Herramientas software	1.200 €	Herramientas software	2.000 €	Herramientas software	3.000 €
Servidores	1.500 €	Servidores	3.000 €	Servidores	6.000 €
Gestoría / asesoría	1.200 €	Legal / gestoría	1.500 €	Legal	2.000 €
Marketing adicional	4.000 €	Marketing nacional	10.000 €	Marketing ampliado	15.000 €
Eventos y embajadores	1.000 €	Eventos y embajadores	4.000 €	Eventos y embajadores	7.000 €
Gastos administrativos	400 €	Gastos administrativos	600 €	Gastos administrativos	800 €
Soporte	600 €	Soporte	1.500 €	Soporte	2.000 €
TOTAL	16.900 €	TOTAL	36.600 €	TOTAL	56.800 €

Fuente: elaboración propia.

Para hacer frente a la inversión inicial y a los costes del año 1, se cuenta con 16.000€ de ahorros del equipo. Esta aportación refuerza el compromiso del equipo creador de *Bond&go* con el proyecto y ofrece garantías es esfuerzo. Sin embargo, será necesaria una cantidad equivalente, esta vez proveniente de una mezcla de concursos de emprendimiento, becas, ayudas e incubadoras. Entre ellas, programas como Lanzadera, iniciativas universitarias como Comillas Emprende y competiciones como *South Summit* Madrid.

Tabla 5. Financiación inicial.

FINANCIACIÓN INICIAL	
Concursos, programas universitarios e incubadoras	16.000 €
Ahorros equipo <i>Bond&go</i>	16.000 €
TOTAL FINANCIACIÓN	32.000 €

Fuente: elaboración propia.

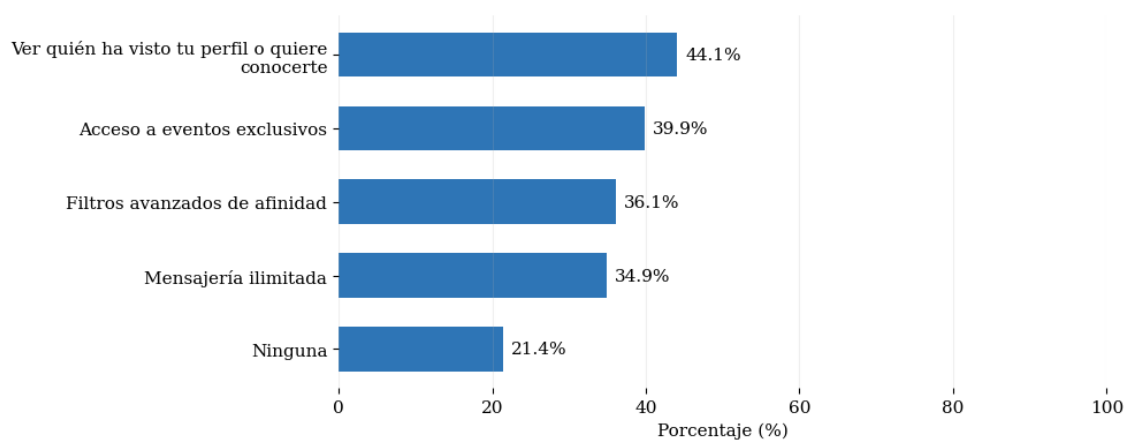
ix. Fuentes de ingresos

En cuanto a los ingresos, la estrategia de *Bond&go* se basa en cuatro fuentes principales.

La principal fuente de ingresos es el modelo *freemium*. Esto significa que los usuarios tienen acceso gratuito a las funcionalidades básicas que ofrece *Bond&go*. Sin embargo, para acceder a las funcionalidades más avanzadas, es decir, a la versión *premium*, el usuario puede suscribirse y pagar una cuota única.

El precio de esta versión *premium* se fija en 9,99€. Se trata de un pago único para la estancia completa del estudiante. Este precio pretende reflejar la alta sensibilidad al precio por parte de este colectivo, información obtenida a partir del análisis del entorno realizado. Asimismo, el equipo de *Bond&go* prevé ampliar progresivamente las funcionalidades *premium*. Entre ellas se encuentran los filtros avanzados de compatibilidad, una mayor visibilidad del perfil, la mensajería ilimitada y el acceso exclusivo a eventos.

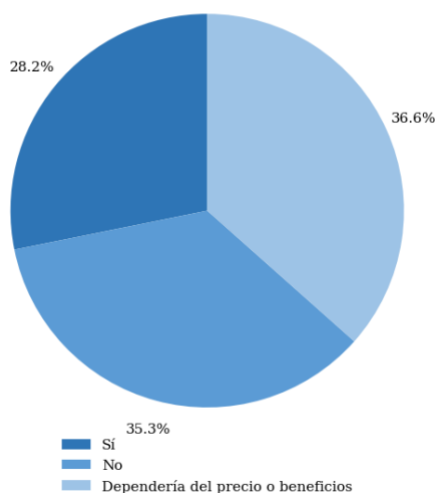
Figura 15. Funcionalidades *premium* preferidas.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Según la encuesta realizada, un 28,2% se mostró dispuesto a pagar una pequeña cantidad por una versión *premium*. Sin embargo, si se incluye a aquellos que respondieron que dependería del precio o de los beneficios ofrecidos, el porcentaje asciende a 64,8%.

Figura 16. Disposición a pagar una pequeña cantidad por una versión *premium*.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

En base a estos resultados, se estima que, durante el primer año, el 30% de los usuarios optarán por la versión *premium*, generando aproximadamente 1.798€ de ingresos. Este porcentaje irá aumentando progresivamente en los siguientes años, ascendiendo al 40% en el segundo año y a 50% en el tercero, llegando a generar 17.483 €. Este incremento se justifica por el mayor valor percibido a medida que aumenta la base de usuarios y se optimiza el algoritmo de *matching*. En resumen, este modelo permite reducir las barreras de entrada para nuevos usuarios ya que no tienen que hacer frente a ningún pago inicial para comenzar a utilizar la aplicación. A su vez, ofrece un servicio de mayor valor añadido para aquellos usuarios que demandan funcionalidades más avanzadas, contribuyendo así a la generación de ingresos.

En segundo lugar, *Bond&go* obtiene ingresos a través de comisiones por servicios complementarios. La aplicación establece acuerdos con agencias de alojamiento, residencias universitarias, empresas aseguradoras y proveedores de servicios para estudiantes. De este modo, al publicitar y recomendar estos servicios a través de la aplicación, *Bond&go* actúa como intermediario, y por cualquier contratación que se realice a través de ella, cobra una comisión, que de media se estima en torno a 18€. Esta fuente de ingresos permite diversificar, pero utilizando servicios externos en lugar de asumiendo la prestación directa del servicio. Adquiere mayor relevancia a partir del segundo año, en línea con el crecimiento del número de usuarios y el

establecimiento de acuerdos con *partners*. De este modo, se reduce el riesgo potencial y se ayuda a compensar los costes iniciales.

En tercer lugar, los eventos realizados por *Bond&go* constituirán otra fuente de ingresos. Aunque el objetivo principal es la creación de una comunidad y el fomento de las interacciones *offline*, también se generan ingresos a través de la venta de entradas y los patrocinios. De nuevo, esta fuente de ingresos aumenta a medida que crece el número de usuarios.

Finalmente, se utiliza la publicidad segmentada como última fuente de ingresos. Esta publicidad se integra de manera que no oculte contenido ni dificulte la navegación por la aplicación. Además, se relaciona con los servicios de interés para estudiantes que están realizando o van a realizar una movilidad internacional. La publicidad será segmentada por destino, perfil del usuario y etapa de su intercambio para que el contenido mostrado sea relevante para cada usuario. Durante el primer año aportaría ingresos limitados debido a la base de usuarios reducida, pero a medida que aumente el tráfico en la aplicación, crecerá significativamente.

A continuación, se muestra una tabla de ingresos correspondientes al escenario normal, donde se puede observar el incremento de ingresos en coherencia con el plan de acción que se detallará en la siguiente sección.

Tabla 6. Ingresos escenario normal.

INGRESOS ESCENARIO NORMAL	Año 1	Año 2	Año 3
Usuarios	600	1.800	3.500
% Premium	30%	40%	50%
Precio (€)	9,99 €	9,99 €	9,99 €
Ingresos Suscripción	1.798 €	7.193 €	17.483 €
% Usuarios Servicios	15%	20%	25%
Comisión Media (€)	18 €	18 €	18 €
Ingresos Servicios	1.620 €	6.480 €	15.750 €
Eventos	800 €	6.000 €	14.000 €
Publicidad	600 €	3.000 €	12.000 €
TOTAL INGRESOS	4.818 €	22.673 €	59.233 €

Fuente: elaboración propia.

A modo resumen, el precio de la versión *premium* se fija en 9,99€ por estancia completa. Este precio será pagado por un 30% de los usuarios durante el primer año, porcentaje que aumentará hasta el 50% en el tercer año. Esto equivaldría a 600 y 3.500 usuarios respectivamente.

En cuanto al Coste de Adquisición de Cliente (en adelante CAC), se calcula dividiendo el gasto en marketing y captación a través de embajadores, que asciende a 5.000€, entre el total de usuarios

captados, que son 600. Por tanto, el Coste de Adquisición de Cliente (en adelante, CAC) del primer año es de 8,33€, el del segundo desciende a 7,78€ y el del tercero a 6,29€. Esta reducción en el CAC se debe a la optimización de las campañas de marketing gracias al aprendizaje adquirido sobre cuáles son los canales y el mensaje preferido, entre otros. Además, se produce un crecimiento orgánico a través del boca a boca y la presencia en redes sociales. Asimismo, el programa de embajadores y los eventos, así como el efecto de red creado a medida que aumenta la base de usuarios y mejora la calidad de los *matches*, contribuyen a generar confianza y notoriedad.

Tabla 7. Resumen CAC anual.

Año	Gasto en marketing y captación	Nº usuarios	CAC (€)
Año 1	5.000€	600	8,33€
Año 2	14.000€	1.800	7,78€
Año 3	22.000€	3.500	6,29€

Fuente: elaboración propia.

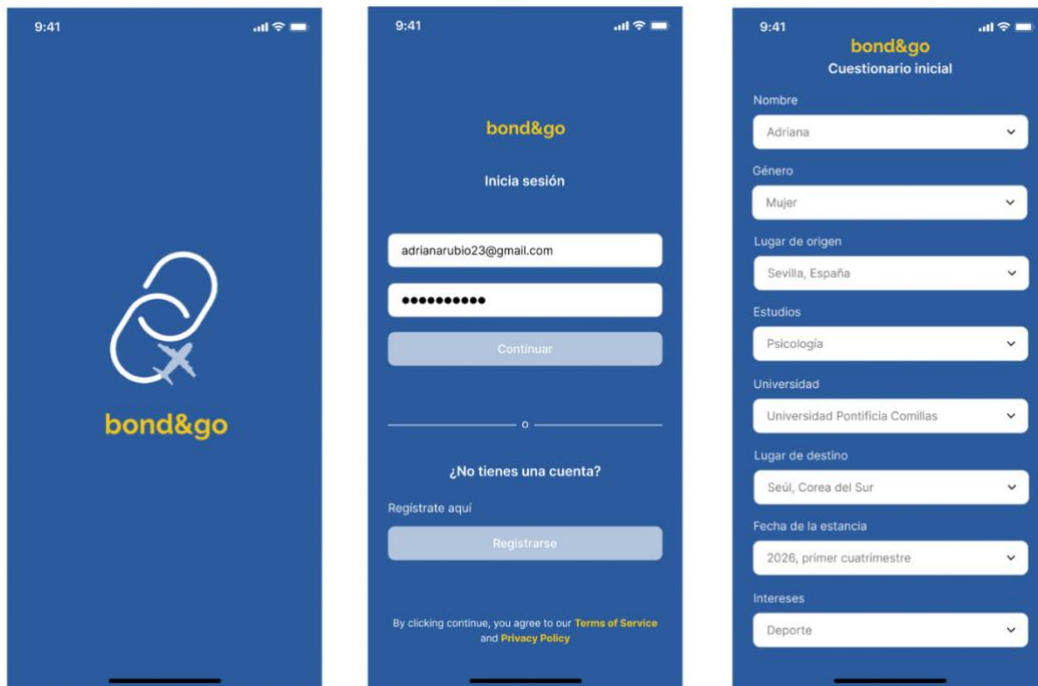
La totalidad de la financiación de *Bond&go*, que asciende a 32.000€, será utilizada para cubrir la inversión inicial y las pérdidas previstas durante los dos primeros años de actividad. Estas pérdidas no implican que el proyecto no sea viable, sino que representa la estrategia de inversión orientada hacia el desarrollo de la tecnología y el marketing para captar usuarios. El punto de equilibrio, se estima que se alcance en el tercer año de actividad, al consolidar la aplicación en España.

4. DISEÑO DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

Tras la reflexión sobre el modelo de negocio, se propone el siguiente *Minimum Viable Product* (en adelante, MVP), a través del cual se guiará al usuario por la aplicación.

El recorrido comienza con la pantalla de registro o inicio de sesión. En ella, el usuario podrá acceder a su cuenta o, en caso de no tener aún, registrarse introduciendo su correo electrónico y contraseña y respondiendo a algunas preguntas del cuestionario.

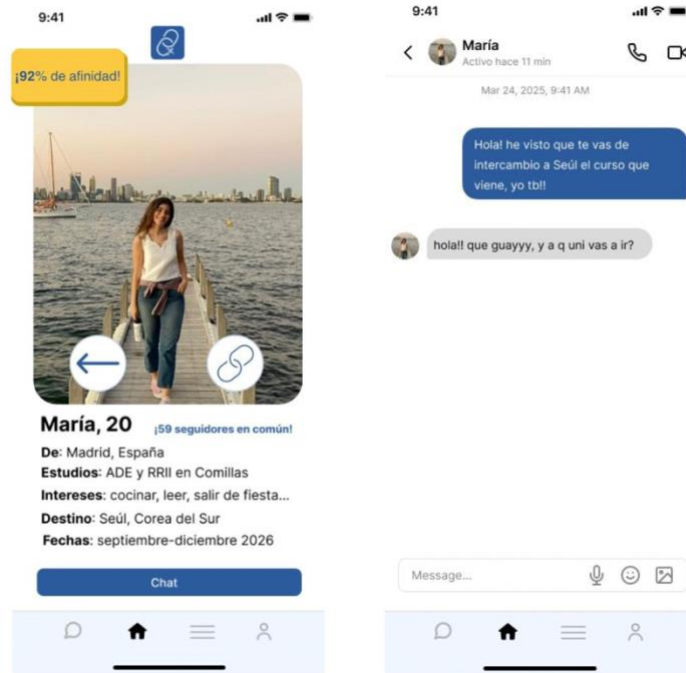
Figura 17. Inicio de la aplicación móvil.



Fuente: elaboración propia.

Una vez el usuario ha iniciado sesión, accede a la pantalla principal de perfiles, donde puede visualizar la foto y datos clave, como nombre, edad, ciudad de origen, estudios e intereses sobre otros estudiantes que coinciden en destino y fechas de intercambio. Sobre todo, se mostrará el núcleo de la propuesta de valor: el porcentaje de afinidad calculado por el algoritmo de *matching*. En caso de que el usuario quiera iniciar una conversación con la persona mostrada en el perfil, puede hacerlo a través del botón del chat. Esto facilitará la creación de vínculos previos a la llegada.

Figura 18. Matching y chat de la aplicación móvil.



Fuente: elaboración propia.

En la barra inferior de navegación, el usuario puede acceder a su perfil, donde puede visualizar su información personal y editarla si es necesario. Esta sección recoge los mismos datos que aparecen visibles para otros usuarios.

Figura 19. Usuario de la aplicación móvil.



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, incorpora un menú de funcionalidades complementarias donde se accede a funciones como la transición a *premium*, el acceso a eventos y servicios, la participación en la comunidad, la posibilidad de dejar reseñas y una sección de preguntas frecuentes.

Figura 20: Menú de funcionalidades complementarias.



Fuente: elaboración propia.

5. PLAN DE ACCIÓN Y ESCALABILIDAD

A continuación, se propone un plan de acción para *Bond&go* dividido en tres fases y varios escenarios de posible escalabilidad en una cuarta fase.

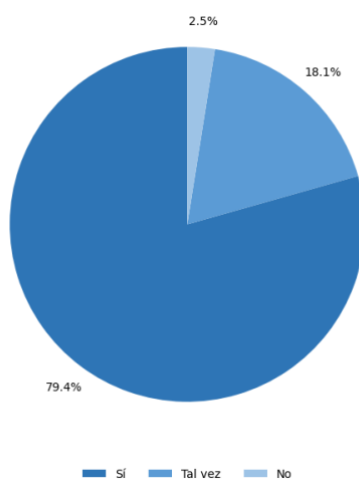
La primera fase consiste en una prueba piloto en Madrid, la segunda abarca la expansión a nivel nacional, la tercera presenta la consolidación como la “*app* de intercambio” en España y la cuarta se orienta hacia su escalabilidad. Cada una de ellas integra los objetivos, así como acciones estratégicas, financieras, de marketing y tecnológicas necesarias para alcanzarlos.

5.1. Fase 1. Prueba piloto en Madrid durante año 1

El objetivo de la primera fase es lanzar una prueba piloto en Madrid para validar el modelo de negocio en una geografía reducida y observar si se logra alcanzar la masa crítica necesaria.

Según el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, en el curso 2023-2024, el número de estudiantes españoles que realizó una movilidad internacional ascendió a 44.295 (2024). De estos, asumimos según la encuesta que un 79,4% utilizaría la aplicación de *Bond&go*. El mercado potencial de *Bond&go* en España puede estimarse en 35.170 alumnos.

Figura 21. Intención de uso de la herramienta *Bond&go*.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Del total de estudiantes españoles, el 20,3 % de los matriculados en grado y el 24,5 % de los de máster cursan sus estudios en Madrid (Conferencia de Consejos Sociales de la Comunidad de Madrid, 2021). Por tanto, tomando como referencia un porcentaje medio del 22%, el mercado potencial del colectivo en Madrid se situará en torno a 7.700 estudiantes.

En fases iniciales de lanzamiento, se puede estimar que únicamente entre un 6% y un 8% del mercado potencial descargarán la aplicación, lo que equivaldría a entre 460 y 620 estudiantes. Por ello, para el primer año se plantean tres escenarios de captación: 200 usuarios (pesimista), 600 (normal) y 5.000 (optimista).

La versión *premium* tendrá un precio de 9,99€ euros por todo el periodo de movilidad internacional. Dado que el número de usuarios que paguen por esta versión aumentará a medida que se consolide la masa crítica y crezca el valor percibido de las conexiones, se plantean tres escenarios de disposición a pagar la opción *premium*: 15% (pesimista), 30% (normal) y 45% (optimista).

Asimismo, durante esta primera fase la monetización inicial se basa en el modelo *freemium* y, en menor medida, en comisiones por suscripción. Esto se complementa con ingresos limitados

procedentes de publicidad segmentada y eventos. Sin embargo, su peso será reducido debido al bajo volumen inicial de usuarios y al tráfico reducido que tiene lugar en la aplicación.

Es esencial destacar que el valor generado por *Bond&go* es mayor cuando un número elevado de estudiantes utiliza la aplicación durante el mismo periodo de tiempo y dentro de un mismo entorno universitario. Esto aumenta las posibilidades de encontrar perfiles afines y de que las conexiones sean exitosas. Por tanto, la prueba piloto se estructurará en función del calendario académico de intercambio. Como la mayoría de los estudiantes se van al extranjero en septiembre o enero, las acciones de captación de usuarios se concentrarán en los meses previos, cuando están preparando su intercambio y muestran mayor interés por utilizar la aplicación de *Bond&go*.

Con todo ello, se establece el objetivo de alcanzar una masa crítica mínima de 600 usuarios durante el primer año, con un 30% de ellos pagando por la opción *premium*. Para alcanzar dicho objetivo, se llevará a cabo el siguiente plan de acción.

En primer lugar, se intentará firmar acuerdos con el mayor número posible de universidades de Madrid para que promocionen *Bond&go* entre aquellos que vayan a realizar un intercambio. Por ejemplo, mediante la inclusión de la aplicación en *newsletters* informativas, su mención en sesiones informativas sobre movilidad internacional, su difusión en redes sociales internas de las universidades y la colocación de carteles en espacios estratégicos de las universidades. En segundo lugar, se seleccionarán embajadores de *Bond&go* en cada universidad. Su función será dar a conocer la aplicación entre sus compañeros, resolver dudas y generar contenido sobre su utilidad y publicarlo en sus redes sociales. En tercer lugar, se destinará parte del presupuesto de marketing a campañas en *Instagram*, *Tik Tok* y *Linkedin*. Finalmente, para reforzar el valor social de la aplicación, se organizarán eventos presenciales en Madrid a pequeña escala para aquellos que se hayan descargado la aplicación y creado un perfil. El objetivo será fomentar la creación de una comunidad, un elemento clave de la propuesta de valor de *Bond&go*.

Figura 22. Cartel promocional y presencia de *Bond&go* en *Tik Tok*.



Fuente: elaboración propia.

En resumen, durante el primer año el objetivo principal será validar el MVP en un entorno controlado y comprobar si se alcanza la masa crítica necesaria en Madrid. Esta fase permitirá identificar qué aspectos de la aplicación deben mejorarse y cuáles generan mayor valor. A su vez, se irá construyendo una base de datos propia y se optimizará progresivamente el algoritmo de *matching* y el cuestionario inicial.

En línea con este plan de acción, los costes del primer año reflejan sobre todo el desarrollo y mantenimiento tanto de la aplicación como de la tecnología, así como las acciones de captación de usuarios a través del marketing digital y la red de embajadores y eventos. Será esencial analizar métricas clave como la tasa de conversión a *premium*, la retención y el nivel de interacción dentro de la aplicación. El primer año, por tanto, estará orientado a validar, ajustar y consolidar el modelo antes de escalar, asumiendo resultados negativos debido a la inversión realizada y a la etapa inicial en la que se encuentra la *startup*.

5.2. Fase 2. Expansión nacional durante año 2

Una vez validada la prueba piloto en Madrid, durante el segundo año se prevé expandir *Bond&go* a nivel nacional. Según el Organismo Autónomo Programas Educativos Europeos (OAPEE, 2012), además de la Comunidad de Madrid, las Comunidades Autónomas que más estudiantes enviaron al extranjero en términos absolutos fueron Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana. Por tanto, la expansión nacional comenzará por estas Comunidades Autónomas, replicando en ellas el modelo de captación descrito en la fase uno.

En un escenario normal, se prevé aumentar el número de usuarios de *Bond&go* a 1.800 durante esta fase. En un escenario pesimista, esta cifra se situaría en torno a 500 usuarios, mientras que, en un escenario optimista, podría ascender a 12.000. Además, en el escenario normal, se espera un incremento de la tasa de conversión a *premium*, pasando del 30% al 40%. El aumento de la tasa de conversión a *premium* se justifica debido al incremento de valor percibido de la aplicación al aumentar el número de usuarios y, por ello, la posibilidad de generar conexiones exitosas. Sin embargo, en un escenario pesimista el porcentaje se quedaría en 25% y en el optimista subiría a 55%.

Durante el segundo año se potencian las fuentes de ingresos. Los ingresos por el pago de la versión *premium* aumentan con el número de usuarios y el tráfico en la plataforma, al igual que los ingresos por publicidad. Además, los ingresos por comisiones de servicios complementarios incrementan de nuevo con el aumento de usuarios, así como por la firma de nuevos acuerdos con *partners* como agencias de alojamiento, residencias y caseros. Cualquier contratación de servicios realizada a través de la aplicación, significará una comisión para *Bond&go*. Asimismo, se desarrollará la red de eventos organizados, esta vez a nivel nacional. Esto supondrá un aumento de los ingresos durante esta segunda fase procedentes de lo recaudado en ellos, pero también un aumento de los costes. Mientras que en el primer año no se cubría los costes de los eventos con los ingresos generados a través de ellos, en el segundo año se consigue.

A su vez, el crecimiento a nivel nacional requerirá un aumento del gasto dedicado al marketing digital, a la expansión del programa de embajadores y a la firma de acuerdos con un mayor volumen de universidades. Este crecimiento, que pasa de 5.000€ a 14.000€ en tan solo un año, es coherente con la expansión geográfica de Madrid a las principales Comunidades Autónomas, así como con el objetivo de alcanzar los 1.800 usuarios, manteniendo un CAC decreciente.

Además, se continuará desarrollando y mejorando las funcionalidades *premium* para incentivar la conversión. Entre las mejoras se encuentran: el acceso prioritario a eventos, mayor visibilidad del perfil, posibilidad de visualizar quien ha visitado el perfil, mensajería ilimitada y filtros avanzados

de afinidad. Estas mejoras irán acompañadas de un mayor gasto dedicado al desarrollo de la tecnología. Los ingresos incrementan en gran medida, aunque no lo suficiente como para alcanzar el punto de equilibrio.

Por tanto, el objetivo principal de la segunda fase es replicar el modelo a nivel nacional validado en la prueba piloto, aumentando la masa crítica y ayudando a *Bond&go* a ganar presencia entre estudiantes de movilidad internacional en España.

5.3. Fase 3. Consolidación durante año 3

Durante la tercera fase, el objetivo es consolidar la aplicación *Bond&go* como “la *app* de intercambio” y sentar las bases para la escalabilidad.

En cuanto a la consolidación, se prevé alcanzar una masa crítica de 3.500 usuarios en un escenario normal. Esta cifra descendería a 900 en un escenario pesimista y ascendería a 25.000 en uno optimista. De los 3.500 usuarios que representarían un escenario normal, el objetivo sería que un 50% de ellos utilicen *premium*, reflejando el incremento del valor percibido al haber cada vez más usuarios, así como funcionalidades *premium*. De nuevo, este porcentaje descendería a 35% en un escenario pesimista y ascendería a 65% en uno optimista.

El crecimiento del número de usuarios y de los usuarios que pagan *premium*, permite un aumento significativo de los ingresos. Además, se consolidan fuentes de ingresos complementarias como los ingresos por comisiones de servicios, la publicidad y los eventos.

Para conseguir una base de usuarios de 3.500, con un 50% de ellos optando por la opción *premium*, se proponen tres acciones principales.

En primer lugar, es esencial aumentar la notoriedad de marca para consolidarla como “la *app* de intercambio”. Para ello se firmarán acuerdos duraderos con instituciones y se incrementará progresivamente la red de embajadores de *Bond&go*. Esto se llevará a cabo a través de un mayor presupuesto de marketing, que asciende a 22.000€ durante el tercer año.

En segundo lugar, se potenciará la creación de comunidad, ampliando y profesionalizando los eventos y generando un sentimiento de pertenencia cada vez más profundo. Aparte de cumplir la función de creación de comunidad, constituyen durante el tercer año una fuente relevante de ingresos, que, al igual que en el año anterior, los ingresos obtenidos a partir de ellos superan el coste. Un CAC que disminuye de 7,78€ en el segundo año a 6,29€ en el tercer año muestra la mejora en la eficiencia de la captación, gracias al efecto de red y al posicionamiento de marca.

En tercer lugar, el algoritmo de *matching* se analizará y optimizará de manera continua y se continuará construyendo la base de datos propia. Estas mejoras se reflejan en el incremento de costes tecnológicos y de desarrollo.

Con todo ello, durante la tercera fase, se alcanza el punto de equilibrio operativo ya que los ingresos, que ascienden a 59.233€, cubren los costes, que son de 56.300€. Por tanto, el tercer año de consolidación a nivel nacional marca el paso de un periodo inicial de la *startup*, caracterizado por los altos costes e inversión y los bajos ingresos, hacia una *startup* en fase de sostenibilidad económica del modelo de negocio.

A continuación, se presenta una tabla a modo resumen del número de usuarios y el porcentaje *premium* anual en cada escenario.

Tabla 8. Tabla resumen de usuarios y porcentaje *premium* escenario pesimista.

Año	Usuarios	% Premium
1	200	15%
2	500	25%
3	900	35%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Tabla resumen de usuarios y porcentaje *premium* escenario normal.

Año	Usuarios	% Premium
1	600	30%
2	1800	40%
3	3500	50%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Tabla resumen de usuarios y porcentaje *premium* escenario optimista.

Año	Usuarios	% Premium
1	5000	45%
2	12000	55%
3	25000	65%

Fuente: elaboración propia.

5.4. Fase 4. Escalabilidad

Una vez se ha consolidado *Bond&go* como “la *app* de intercambio en España”, se procederá a la escalabilidad tanto geográfica como del modelo de negocio.

En cuanto a la escalabilidad geográfica, se plantea comenzar una expansión progresiva a nivel europeo, poniendo el foco en aquellos países con mayor volumen de estudiantes que realizan movi­lidades internacionales, como Francia y Alemania (Europa Press, 2019). Antes de dar el paso a una escalabilidad global, se evaluará en el plano europeo aprovechando la homogeneidad del programa Erasmus+ y reduciendo la incertidumbre que traen consigo países no europeos. Según datos de la encuesta realizada por el equipo de *Bond&go*, un 77.7% se mostró favorable a la idea de que la herramienta conectase también con usuarios de otros países, mostrando una predisposición favorable a esta escalabilidad.

En cuanto a la escalabilidad del modelo de negocio, un 99,2% de los encuestados respondió que les parecería muy útil que la herramienta conectara también con alojamientos o residencias en el lugar de destino. Por tanto, es en esta línea donde radica el potencial de escalabilidad. A continuación, se plantean tres opciones en función del nivel de ambición.

La opción menos ambiciosa consistiría en dar más protagonismo a la búsqueda y comparación de alojamientos dentro de la aplicación, y no solo a la conexión entre alumnos. En este escenario, *Bond&go* seguiría sin asumir la prestación directa del servicio y mantendría el rol de intermediario, obteniendo ingresos por comisiones. Sin embargo, ofrecería un espacio donde los usuarios puedan explorar, filtrar y comparar alojamientos, en lugar de limitarse a visualizar anuncios aislados de alojamientos. De esta forma, la aplicación acompañaría a los estudiantes tanto en el proceso de búsqueda de compañero de alojamiento como en el de búsqueda del alojamiento en sí.

Una segunda opción, esta vez de ambición intermedia, sería evolucionar hacia un *marketplace* propio de alojamiento para participantes en programas internacionales. En este caso, la aplicación integraría muchas opciones de pisos y residencias, permitiendo incluso realizar la reserva directamente en la propia plataforma. De esta forma, se resolvería de manera completa la necesidad de búsqueda de alojamiento. Aunque esta opción incrementaría en gran medida los ingresos y la utilidad de la aplicación, también traería consigo una mayor complejidad tecnológica y jurídica.

Finalmente, como opción muy ambiciosa, se plantea transformar *Bond&go* en una herramienta que acompañe durante todo el ciclo del intercambio. Por ejemplo, antes de la movilidad, además

del *matching* por afinidad, la búsqueda del alojamiento y los *factsheets* elaborados por estudiantes que ya hayan vivido la experiencia, la aplicación ofrecería *checklists* digitales de material a preparar para el intercambio, así como recordatorios y ayudas administrativas, por ejemplo, a la hora de realizar el convenio de asignaturas. Asimismo, durante la estancia, se podrían integrar funcionalidades como la reserva o gestión de tarjetas de transporte locales, acceso a entradas para eventos en el lugar de destino, reserva de actividades culturales como *free tours*, descuentos en determinados establecimientos, como supermercados y restaurantes y recomendaciones de gimnasios, academias o bibliotecas. En esencia, se trataría de convertir *Bond&go* en una solución digital integral para estudiantes de intercambio que los acompañase en cada paso.

6. RIESGOS Y LIMITACIONES ESTRATÉGICAS

Bond&go presenta una propuesta de valor diferencial basada en cinco pilares esenciales: algoritmo de *matching* propio y optimizado continuamente, sistema de verificación y reseñas, comunidad activa tanto online como offline, alianzas con universidades y redes Erasmus+ y *fact sheets* elaborados por estudiantes que ya han realizado la movilidad.

En fases iniciales, el principal riesgo radica en no conseguir una masa crítica suficiente de usuarios. El valor aportado por parte de *Bond&go* depende directamente del número de usuarios al tratarse de una aplicación basada en efectos de red. Por tanto, no alcanzar un número mínimo, puede limitar la utilidad de la aplicación y frenar su crecimiento.

Con el objetivo de mitigar este riesgo, el plan de acción plantea un crecimiento escalado. La estrategia de lanzamiento está focalizada en Madrid, con campañas de captación a través de redes sociales, embajadores, acuerdos con universidades y eventos. Todo ello, con el objetivo de maximizar las posibilidades de alcanzar una suficiente masa crítica inicial.

Una vez superado este primer paso, el riesgo principal de fases posteriores proviene de la posible imitación del modelo por parte de competidores causando la pérdida de la ventaja competitiva. Es por ello por lo que es esencial elaborar mecanismos para mantener la ventaja competitiva en el tiempo. Se proponen los siguientes mecanismos de defensa estratégicos:

En primer lugar, se sugiere convertir el algoritmo de *matching* en una herramienta en constante evolución para ir adaptándolo a la experiencia real de los usuarios. En función del comportamiento observado en la plataforma, el sistema de aprendizaje progresivo del algoritmo irá mejorando las recomendaciones. Se analizarán qué conexiones funcionan mejor, qué preguntas del cuestionario pueden mejorarse para hacer conexiones más exitosas y se tendrá en

cuenta el *feedback* y las reseñas recibidas. Con todo ello, se irá construyendo una base de datos propia de *Bond&go* y un algoritmo optimizado que, en el futuro, constituirá una barrera de entrada relevante frente a posibles competidores. Por tanto, aunque la tecnología en si pueda ser imitada, el aprendizaje y el conocimiento acumulado durante meses y años será más difícil de replicar.

En segundo lugar, otra estrategia para mantener la ventaja competitiva en el tiempo es generar costes de cambio. Al ser una aplicación digital con un modelo de ingresos *freemium*, los costes de cambiar de aplicación no serán económicos. Los costes de cambio de *Bond&go* deberán ser sociales y emocionales. Para ello será necesario construir una dinámica en la que, a medida que los usuarios vayan estableciendo conexiones, participando en eventos y sintiéndose parte de la comunidad de *Bond&go*, se vaya generando un vínculo con la plataforma de manera que abandonarla implicaría perder el acceso a una red ya consolidada y a una reputación creada en ella. Por tanto, será esencial reforzar la percepción de *Bond&go* como un espacio seguro y de confianza, reduciendo la posibilidad de que los usuarios cambien de plataforma.

En tercer lugar, ante posibles imitadores, *Bond&go* deberá posicionarse rápidamente como una plataforma especializada en el nicho de movilidad internacional, es decir, como “la *app* de intercambio”. Para lograrlo es esencial una asociación emocional con la experiencia Erasmus+, sobre todo a través de testimonios y *storytelling* en redes sociales y presencia en universidades y asociaciones Erasmus+. De esta forma, la ventaja competitiva residirá en lo que la aplicación representa para los estudiantes de intercambio, una barrera mucho mayor que aquella que se basa en funcionalidades técnicas.

Finalmente, otro mecanismo de defensa será construir y reforzar continuamente las alianzas con universidades y asociaciones Erasmus+. Se buscará una integración progresiva pero sólida en las instituciones relacionadas con la movilidad internacional. Por ejemplo, se promoverá el que se hable de *Bond&go* en las jornadas informativas de las universidades en las que tratan el tema del intercambio y que se mencione en guías oficiales de intercambio. Esto se hará firmando acuerdos duraderos en lugar de colaboraciones puntuales. Será esencial contar con el respaldo de instituciones para reforzar la confianza en la aplicación digital y para que se convierta en una barrera de entrada frente a nuevos imitadores.

A continuación, se sintetiza en una matriz de riesgos los posibles escenarios en los que los mecanismos de defensa descritos no se consoliden, afectando a la sostenibilidad de la ventaja competitiva de *Bond&go* en el tiempo.

Tabla 11. Matriz de riesgos.

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONSECUENCIAS	MEDIDAS	CONTROLES
No se alcanza la masa crítica inicial de usuarios	ALTA	MUY ALTO	<ul style="list-style-type: none"> Bajo valor percibido de la aplicación Dificultad para generar efecto red Crecimiento limitado o estancamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento centrado en Madrid Campañas intensivas en redes sociales Programa de embajadores universitarios Acuerdos con universidades y asociaciones Organización de eventos para fomentar comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de usuarios en fase piloto Tasa de conversión a <i>premium</i> Tasa de retención a 30 días Nº de descargas por canal CAC por usuario
El algoritmo no se optimiza con el tiempo ni genera valor acumulativo	MEDIA	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de diferenciación, reducción del valor percibido No se consolida barrera basada en datos Mayor facilidad de imitación 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión continua del cuestionario Integración del <i>feedback</i> Mejora del <i>matching</i> basado en comportamiento real y base de datos Actualizaciones técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> Valoración media de los <i>matching</i> % de <i>matches</i> que iniciaron conversación
No se consolidan costes de cambio sociales y emocionales	MEDIA	MUY ALTO	<ul style="list-style-type: none"> Baja retención ya que usuarios irán a otra plataforma Pérdida de comunidad Fragilidad frente a competidores 	<ul style="list-style-type: none"> Refuerzo de la reputación buscada Organización de eventos Incentivos a la participación en ellos 	<ul style="list-style-type: none"> Retención a 30 días tras el primer <i>match</i> Nivel de participación en eventos
No se consolida el posicionamiento buscado como "la app de intercambio"	MEDIA	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> Falta de diferenciación Mayor vulnerabilidad frente a plataformas generalistas Dificultad para fidelizar 	<ul style="list-style-type: none"> Testimonios reales comunicados a través de RRSS Presencia activa en universidades y redes Erasmus Comunicación frecuente 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas sobre reconocimiento de marca Nivel de recomendación % de usuarios captados de manera orgánica
No se consolida una red de alianzas institucionales	MEDIA	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> Menor credibilidad Dificultad para escalar Vulnerabilidad ante competidores con mayor respaldo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Formalización de convenios duraderos Diversificación de alianzas Integración en jornadas informativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de convenios realizados con instituciones % de usuarios captados via canal institucional

Fuente: elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

Bond&go nace como una solución innovadora ante un problema experimentado por muchos alumnos que realizan movilidades internacionales. A través de una aplicación, conecta a estudiantes por lugar de destino y afinidad, ofreciéndoles una red de contactos previa que reduce la incertidumbre de llegar solos a su destino de intercambio.

El análisis PESTEL muestra un entorno genérico favorable para el desarrollo de aplicaciones digitales de carácter social, especialmente en lo relacionado con lo político, social y tecnológico. El incremento de ayudas y becas destinadas a la movilidad internacional, la creciente importancia que el colectivo otorga a la dimensión social y personal del intercambio, así como la elevada digitalización entre los jóvenes y el uso habitual de plataformas digitales para socializar contribuyen a ampliar el número de potenciales usuarios de *Bond&go*.

En cuanto al análisis del entorno específico, se ha observado que, aunque existen numerosas aplicaciones que aparentemente cubren necesidades similares, ninguna lo hace de forma integral. Mientras que la mayoría ponen el foco en la búsqueda de alojamiento, *Bond&go* se centra en la conexión entre personas a través de un sistema de *matching* por afinidad personal, en la creación de una comunidad tanto *online* como *offline*, en el acompañamiento previo y durante la experiencia y en el establecimiento de alianzas con universidades y redes Erasmus+. Esto permite abordar la necesidad social del intercambio, que actualmente no está cubierta por otras plataformas.

El modelo de negocio propuesto para *Bond&go*, presenta coherencia entre las diferentes secciones del *Business Model Canvas* y con los distintos elementos analizados a lo largo del trabajo. Todo ello se sintetiza en el análisis DAFO, que posteriormente se traduce a acciones estratégicas específicas mediante el análisis CAME.

Estas líneas estratégicas luego se reflejan en el plan de acción propuesto, asegurando consistencia. El plan de acción planteado se considera realista y progresivo. La naturaleza digital de *Bond&go* permite escalar tanto geográficamente como en número de usuarios. Sin embargo, comenzar por una prueba piloto en Madrid y una posterior consolidación en España es una estrategia adecuada para validar el modelo antes de una posible expansión internacional y del desarrollo de nuevas líneas de negocio.

Aunque se han identificado numerosas oportunidades y un entorno favorable, el éxito de *Bond&go* dependerá de la capacidad para alcanzar cierta masa crítica de usuarios en las primeras fases, tal y como se plantea en los distintos escenarios del plan de acción. Asimismo, dependerá

de la capacidad de gestionar desafíos relacionados con la consecución de financiación inicial, la capacidad de creación de comunidad, el desarrollo tecnológico de la plataforma y el cumplimiento normativo. Aquí radica la importancia de los mecanismos de defensa y mantenimiento de la ventaja competitiva sostenible expuestos.

En conclusión, *Bond&go* representa una idea de negocio estrechamente vinculada con las tendencias actuales de movilidad internacional y digitalización. La plataforma busca contribuir a mejorar el bienestar psicológico, emocional y social de los estudiantes durante su intercambio. En este contexto, se identifica una oportunidad de negocio clara en la dimensión social de los intercambios, un ámbito que hasta ahora ha recibido menos atención por parte de las soluciones digitales existentes.

8. ANEXOS

Anexo I: Cuestionario exploratorio inicial

Ficha técnica

Objetivo del cuestionario

- Validar la existencia del problema de integración y convivencia entre universitarios españoles que realizan movilidades internacionales y medir el interés y la viabilidad de la solución propuesta por *Bond&go*.

Población objetivo

- Estudiantes universitarios mayores de 18 años que han realizado, están realizando o van a realizar una movilidad internacional, ya sea Erasmus+, intercambio o prácticas internacionales. Se excluye a aquellas personas que no tienen 18 años o que no van a realizar ni han realizado una movilidad internacional.

Muestra y reclutamiento

- Tipo de muestreo
 - No probabilístico (no todos tenían la misma probabilidad de ser seleccionados)
 - Por conveniencia (se difunde en un entorno cercano y usando los canales más accesibles)
 - Difusión en bola de nieve (los participantes comparten el enlace del cuestionario a otros estudiantes)
- Canal de difusión: Redes Sociales (principalmente *Whastapp*)
- Perfil básico de la muestra: alumnos de grado y máster, así como participantes en programas internacionales de becas (p. ej., ICEX), con edades principalmente entre 18 y 29 años, que han realizado, están realizando o tienen previsto realizar una movilidad internacional.

Trabajo de campo

- Fecha de recogida: septiembre / octubre 2025
- Herramienta: *Google Forms*

Estructura del cuestionario

- Nº de preguntas: 23

- Bloques
 - Preguntas filtro
 - Preguntas de clasificación inicial
 - Preguntas cuerpo:
 - Experiencia en movilidad y percepción del problema
 - Interés en la solución y valoración de funcionalidades
 - Intención de uso y disposición a pagar
 - Preguntas de clasificación final

VARIABLES CLAVE DEL MODELO DE NEGOCIO SOBRE EL QUE SE HA PEDIDO RESPUESTAS

- Importancia que se le atribuye a conocer personas afines antes y durante el intercambio.
- Experiencia previa de problemas de convivencia.
- Alternativas para conocer a estudiantes.
- Utilidad percibida de una herramienta de *matching* por afinidad e intención de uso
- Funcionalidades más y menos valoradas.
- Formato preferido de la plataforma.
- Canales de promoción preferidos
- Disposición a pagar una pequeña cantidad por una versión Premium

Calidad y control del instrumento

- Se realizó un *pretest* por las cuatro integrantes del equipo de *Bond&go*.
- Controles: existencia de dos preguntas filtro para descartar las respuestas de personas menores de 18 años y que no han realizado ni van a realizar un intercambio.

Limitaciones

- Muestreo no probabilístico, por conveniencia y bola de nieve, con predominancia de estudiantes de la Universidad Pontificia Comillas.
- Tamaño muestral: 292 respuestas válidas. Se trata de un tamaño muestral limitado pero apto al ser una encuesta inicial exploratoria.

Cuestionario

Preguntas filtro:

1. ¿Tienes más de 18 años?

- Sí
- No → *Fin del cuestionario*

2. ¿Has realizado o vas a realizar un intercambio académico o una estancia en el extranjero?

- Sí
- No → *Fin del cuestionario*

Preguntas clasificación inicial:

3. ¿En qué etapa te encuentras?

- Estoy preparando mi intercambio
- Estoy actualmente de intercambio
- Ya he realizado un intercambio
- Solo me interesa el tema

4. ¿Qué tipo de estudiante eres actualmente?

- Estudiante de grado
- Estudiante de máster
- Graduado
- Otro

5. ¿Cuál es tu campo de estudios?

- Ciencias, tecnología e ingeniería
- Ciencias sociales, económicas y jurídicas
- Ciencias de la salud
- Artes, humanidades y comunicación
- Educación y ciencias humanas
- Turismo, geografía y medio ambiente

Preguntas cuerpo:

6. ¿Qué importancia tiene para ti conocer gente afín a ti antes de irte de intercambio?

- Muy importante
- Importante
- Neutro
- Poco importante
- Nada importante

7. ¿Cuál es tu principal objetivo al irte (o haberte ido) de intercambio? Puedes elegir varias opciones.

- Mejorar el nivel de idioma
- Conocer una nueva cultura
- Hacer nuevos amigos
- Crecer personal y emocionalmente
- Mejorar el rendimiento o nivel académico
- Conseguir oportunidades profesionales o prácticas
- Viajar y vivir nuevas experiencias
- Otro

8. Antes de irte, ¿cómo intentaste conocer a otras personas que iban al mismo destino? Puedes elegir varias opciones.

- Grupos de Facebook o Twitter
- Instagram o TikTok
- Aplicaciones o webs de intercambio (ErasmusU, etc.)
- Amigos o contactos previos
- Otros
- No lo hice

9. ¿Has tenido algún problema de convivencia durante tu intercambio o estancia?

- Sí
- No
- No aplica (aún no he estado de intercambio)

10. Si la respuesta fue sí, ¿nos podrías contar de qué se trató el problema?

11. ¿Cómo de útil te parecería una herramienta que te conecte con otros estudiantes por afinidad antes del intercambio?

- Muy útil
- Bastante útil
- Neutra
- Poco útil
- Nada útil

12. ¿En qué formato preferirías que existiera esta herramienta?

- Aplicación móvil
- Página web
- Ambas opciones
- Otros

13. ¿Te gustaría que la herramienta también te conectara con estudiantes internacionales (no solo de tu país)?

- Sí, me encantaría
- Me da igual
- No, preferiría conectar solo con personas de mi país

14. ¿Te gustaría que la herramienta también te conectara con alojamientos o residencias en tu ciudad de destino?

- Sí
- No

15. ¿Qué características valorarías más en una herramienta de este tipo? Puedes elegir varias opciones.

- Test de afinidad para hacer “match” con personas compatibles
- Posibilidad de buscar compañeros de piso
- Grupos por universidad o destino
- Sistema de verificación de perfiles
- Chat o foros para organizarse antes del viaje
- Actividades o eventos organizados

16. Si esta herramienta existiera, ¿la usarías?

- Sí
- Tal vez
- No

17. ¿Estarías dispuesto/a a pagar una pequeña cantidad (por ejemplo, 1-2€) por una versión premium con más filtros o garantías?

- Sí
- No
- Dependería del precio o beneficios

18. ¿Qué tipo de funcionalidades premium te interesarían más? Puedes elegir varias opciones.

- Filtros avanzados de afinidad
- Mensajería ilimitada
- Acceso a eventos exclusivos
- Ver quién ha visto tu perfil o quiere conocerte
- Ninguna

19. ¿Qué canal consideras más eficaz para promocionar esta herramienta? Puedes elegir varias opciones.

- Redes sociales (Instagram, TikTok)

- Colaboraciones con universidades o programas Erasmus
- Publicidad en webs de estudiantes
- Recomendaciones de otros estudiantes
- Otros

20. ¿Tienes alguna recomendación, sugerencia o comentario sobre la herramienta?

Preguntas de clasificación final:

21. ¿Cuál es tu género?

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

22. ¿En qué rango de edad te encuentras?

- Entre 18 y 22 años
- Entre 23 y 26 años
- Más de 26 años

23. ¿A qué zona o zonas te gustaría irte (o te fuiste) de intercambio? Puedes elegir varias opciones.

- Europa
- Norteamérica
- Latinoamérica
- Asia
- Oceanía
- África

Anexo II: Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

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

Por la presente, yo, María Verdugo Olea, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Plan de negocio y estrategia de la startup *Bond&go*", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Crítico: Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. Generador previo de diagramas de flujo y contenido: Para esbozar diagramas iniciales.
8. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
9. Generador de datos sintéticos de prueba: Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
10. Generador de problemas de ejemplo: Para ilustrar conceptos y técnicas.
11. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
12. Generador de encuestas: Para diseñar cuestionarios preliminares.
13. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los

créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25/03/2026

Firma: María Verdugo Olea

9. BIBLIOGRAFÍA

Adalo. (s. f.). *Precios*. <https://es.adalo.com/pricing>

Akiba, D., Perrone, M., & Almendral, C. (2024). Study abroad angst: A literature review on the mental health of international students during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(12), 1562.

<https://doi.org/10.3390/ijerph21121562>

Barkhuus, L., & Tashiro, J. (2010). Student socialization in the age of Facebook. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 133–142). ACM.

<https://doi.org/10.1145/1753326.1753347>

Castro Benavides, L. M., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291. <https://doi.org/10.3390/s20113291>

Comisión Europea. (2024, 19 de noviembre). *Casi 5 000 millones EUR en el marco de Erasmus+ para apoyar el aprendizaje en el extranjero y la cooperación en educación, formación, juventud y deporte en 2025*.

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_24_5963

Conferencia de Consejos Sociales de la Comunidad de Madrid. (2021, septiembre). *Estudio sobre el impacto económico y social de las universidades públicas y privadas madrileñas en la región: Análisis en el corto y en el largo plazo*. Comunidad de Madrid.

https://www.uc3m.es/consejosocial/media/consejosocial/doc/archivo/doc_2021_09_impacto-economico/estudio-impacto-economico-universidades-madrid_septiembre-2021.pdf

Cuofano, G. (2024, 29 de enero). *Direct competitors vs. indirect competitors*. FourWeekMBA.

<https://fourweekmba.com/direct-competitors-vs-indirect-competitors/>

De Abreu, A. P. (2025, 30 de diciembre). ¿Cuánto cuesta irse de Erasmus en 2026? Presupuesto y gastos frecuentes. *Rankia*. <https://rankiator.com/cuanto-cuesta-irse-erasmus/>

Dell'Anna, A. (2024, 22 de noviembre). Programas de movilidad universitaria: ¿Qué países atraen a más estudiantes de la UE? *Euronews*. [https://es.euronews.com/my-](https://es.euronews.com/my-europe/2024/11/22/europe-in-motionprogramas-de-movilidad-universitaria-que-paises-atraen-a-mas-estudiantes-d)

[europe/2024/11/22/europe-in-motionprogramas-de-movilidad-universitaria-que-paises-atraen-a-mas-estudiantes-d](https://es.euronews.com/my-europe/2024/11/22/europe-in-motionprogramas-de-movilidad-universitaria-que-paises-atraen-a-mas-estudiantes-d)

- Dzhain, N. (2014). *Impact of switching costs and network effects on adoption of mobile platforms* [Master's thesis, Aalto University School of Business].
<https://aaltoodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/9aad073f-392d-4509-8346-e02651667bcb/content>
- Educaweb. (s. f.). *10 obstáculos a superar durante una estancia académica en el extranjero*.
<https://www.educaweb.com/contenidos/educativos/estudiar-extranjero/10-retos-estudiar-extranjero/>
- Ellard, O. B., Dennison, C., & Tuomainen, H. (2022). Interventions addressing loneliness amongst university students: A systematic review. *Child and Adolescent Mental Health*, 28(4), 512–523. <https://doi.org/10.1111/camh.12614>
- Englund, A., & Johansson, M. (2025). *Building trust from internal use to ecosystem platform: How platform leaders shape growth and engagement* [Master's thesis, Lulea University of Technology]. <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:1972231/FULLTEXT02>
- Europa Press. (2019, 24 de enero). España se mantiene como el tercer país que más universitarios Erasmus envía al exterior y el que más recibe en la UE.
<https://www.europapress.es/sociedad/educacion-00468/noticia-espana-mantiene-tercer-pais-mas-universitarios-erasmus-envia-exterior-mas-recibe-ue-20190124113944.html>
- European Commission. (s. f.). *Studying abroad*. Erasmus+. <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/es/opportunities/opportunities-for-individuals/students/studying-abroad>
- European Employment Services. (2025, 20 de febrero). *El coste de la vida en la Unión Europea*. https://eures.europa.eu/cost-living-eu-2025-02-20_es
- Eurostat. (s. f.). *Mobile students from abroad enrolled by education level, sex and field of education*.
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/educ_uoe_mobs01/default/line?lang=en
- Fan, W., & Yan, Z. (2010). Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 132–139.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.10.015>
- Flinders, M., & Smalley, I. (2025, 1 de octubre). Cinco tendencias de desarrollo de aplicaciones a tener en cuenta en 2025 y 2026. *IBM Think*. <https://www.ibm.com/es-es/think/insights/application-development-trends>

Fundación CYD. (2024, 17 de abril). *El Informe CYD 2023 analiza el nivel de internacionalización de la universidad española*. <https://www.fundacioncyd.org/el-informe-cyd-2023-analiza-el-nivel-de-internacionalizacion-de-la-universidad-espanola/>

Galiana, P. (2024, 3 de noviembre). ¿Qué es y cómo hacer un análisis CAME? *IEBS Business School*. <https://www.iebschool.com/hub/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>

García, G. (2025, 18 de marzo). Carlos Pierre (Badi): «La inteligencia artificial y la automatización marcarán el futuro del sector inmobiliario». *Brainsre.news*. <https://brainsre.news/pierre-badi-inteligencia-artificial-inmobiliario/>

Geslopd. (s. f.). *Vamos a ayudarte a gestionar la protección de datos*. <https://www.geslopd.es/precios-proteccion-de-datos-lopd/>

Gobierno de España. (s. f.). *España Digital 2026*. https://avance.digital.gob.es/programas-avance-digital/Paginas/Espana_Digital_2026.aspx

Göni Sein, J. L. (2019). Innovaciones tecnológicas, inteligencia artificial y derechos humanos en el trabajo. *Documentación Laboral*, 117, 57–72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7095888>

Grupo Atico34. (s. f.). *¿Cómo registrar un software?* <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/registrar-software/>

IBM. (s. f.). *¿Qué es el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)?* <https://www.ibm.com/es-es/products/cloud/compliance/gdpr>

Iberdrola. (s. f.). *La sostenibilidad digital como solución para reducir nuestro impacto ambiental*. <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/contaminacion-digital>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (s. f.). *Cálculo de las variaciones del Índice de Precios de Consumo (IPC)*. <https://www.ine.es/varipc/verVariaciones.do?idmesini=12&anyoini=2024&idmesfin=12&anyofin=2025&ntipo=1&enviar=Calcular>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (s. f.). *Movilidad internacional de estudiantes*. <https://www.ine.es/DEFIne/concepto.htm?c=5365>

Instituto Nacional de Estadística. (2026, 30 de enero). *Contabilidad nacional trimestral de España. Cuarto trimestre de 2025. Avance*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/avCNTR4T25.htm>

Kenton, W. (2020). *PEST analysis*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>

Khamisu, M. S., Paluri, R. A., & Sonwaney, V. (2024). Analysis of the past, present and the future of international student mobility: A retrospective review. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 13(1), 54–80. <https://doi.org/10.1177/22779779241232187>

Kim, S. H., Mims, C., & Holmes, K. P. (2006). An introduction to current trends and benefits of mobile wireless technology use in higher education. *AACE Review*, 14(1), 77–100. <https://www.learntechlib.org/primary/p/6158/>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia*. Harvard Business School Press.

Lanzadera. (s. f.). *Programa de aceleración Lanzadera*. <https://lanzadera.es/programa/>

Lattie, E. G., Adkins, E. C., Winkquist, N., Stiles-Shields, C., Wafford, Q. E., & Graham, A. K. (2019, 22 de julio). Digital mental health interventions for depression, anxiety, and enhancement of psychological well-being among college students: Systematic review. *Journal of Medical Internet Research*, 21(7), e12869. <https://doi.org/10.2196/12869>

López Blanco, S. (2025, 28 de mayo). Qué es el business model canvas con ejemplos reales. *IEBS Business School*. <https://www.iebschool.com/hub/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

López-Duarte, C., Maley, J. F., & Vidal-Suárez, M. M. (2021). Main challenges to international student mobility in the European arena. *Scientometrics*, 126, 8957–8980. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-04155-y>

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2024, 25 de noviembre). *El número de estudiantes universitarios extranjeros matriculados en el curso 2022–23 ascendió a 180.563, un 6,1% más que el año anterior*. <https://www.ciencia.gob.es/Noticias/2024/Noviembre/estadisticas-universidades-internacionalizacion.html>

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2024). *Estadística de internacionalización (EI). Curso 2023-2024. Sistema Integrado de Información Universitaria (SII)*. <https://www.ciencia.gob.es/InfoGeneralPortal/documento/4d72063c-c0b7-41a7-bbe5-998ba9e7fdc8>

Munich Business School. (s. f.). *Análisis DAFO*. <https://www.munich-business-school.de/es/l/diccionario-de-estudios-empresariales/analisis-dafo>

Naciones Unidas. (2024, 10 de julio). *El boom digital amenaza al medio ambiente*. <https://news.un.org/es/story/2024/07/1531106>

Nicholas, G. (2021). Taking it with you: Platform barriers to entry and the limits of data portability. *Michigan Technology Law Review*, 27(2). <https://doi.org/10.36645/mtlr.27.2.taking>

Obregón, B. (2025, 12 de diciembre). Casi cuatro horas al día, mucho “scroll” y voluntad de recortar: así usamos el móvil los españoles. *RTVE Noticias*. <https://www.rtve.es/noticias/20251212/casi-cuatro-horas-pegados-movil-asi-usamos-espana/16854111.shtml>

Oficina Española de Patentes y Marcas. (2026). *Tasas y precios públicos de la Oficina Española de Patentes y Marcas, O.A. desde el 1 de enero de 2026*. https://www.oepm.es/export/sites/portal/comun/documentos_relacionados/PDF/TASAS_MARCAS_Y_NOMBRES_COMERCIALES.pdf

Olces, A. (2025, 30 de diciembre). Los precios desgastan el poder adquisitivo: España acumula una inflación del 22,1% desde 2020, mientras los salarios han subido un 17%. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2025/12/30/6953ceb6e85ece0b1a8b4596.html>

Organismo Autónomo Programas Educativos Europeos (OAPEE). (2012). *Datos y cifras del programa Erasmus en España. Curso 2011–2012*. <http://sepie.es/doc/comunicacion/publicaciones/datos-y-cifras-2804-web-ok.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. https://www.researchgate.net/publication/236650466_Business_Model_Generation_A_Handbook_for_Visionaries_Game_Changers_and_Challengers

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (Reglamento general de protección de datos)*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 119, 1–88. <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (Ley de Inteligencia Artificial)*. Diario Oficial de la Unión Europea. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/regulatory-framework-ai>

Parra, S. (2025, 1 de abril). La sed de ChatGPT: la IA consume una cantidad de agua alarmante. *National Geographic España*. https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/agua-que-gasta-chatgpt-y-otros-modelos-ia_23812

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58–77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>

Prazeres, L. (2013). International and intra-national student mobility: Trends, motivations and identity. *Geography Compass*, 7(11), 804–820. <https://doi.org/10.1111/gec3.12080>

Redacción APD. (2025, 25 de agosto). *¿Qué es el método Lean Startup y cómo aplicarlo en tu empresa?* <https://www.apd.es/metodo-lean-startup-que-es/>

Rueger, J., Dolfmsa, W., & Aalbers, R. (2023, 7 de enero). Mining and analysing online social networks: Studying the dynamics of digital peer support. *MethodsX*, 10, 102005. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2023.102005>

Salesforce. (2024, 10 de junio). *Las cinco fuerzas de Porter: qué son y cómo usarlas*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/5-fuerzas-de-porter/>

Sánchez Hidalgo, E. (2025, 14 de noviembre). El salario medio creció un 5% en 2024, dos puntos más que la inflación, y se situó en 2.386 euros brutos al mes. *El País*. <https://elpais.com/economia/2025-11-14/el-salario-medio-crecio-un-5-en-2024-dos-puntos-mas-que-la-inflacion-y-se-situo-en-2386-euros-brutos-al-mes.html>

Santander Universidades. (2024, 9 de septiembre). *Estrategia océano azul: ¿qué es y cómo puedes aplicarla?* Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/oceano-azul.html>

Scott Morton, F. (2024). *Entry and competition in mobile app stores* (Working Paper No. 03/2024). Bruegel. https://www.bruegel.org/system/files/2024-01/WP%2003%202024_0.pdf

Seidor. (2024, 14 de mayo). *La importancia de las arquitecturas modulares en las aplicaciones móviles*. <https://www.seidor.com/es-es/blog/importancia-arquitecturas-modulares-aplicaciones-moviles>

Segura-Villarreal, C. A. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5 fuerzas de Porter como herramienta estratégica. *Logos*, 3(1), 183–184. <https://dspace.ulead.ac.cr/items/62015f4e-54e1-46fc-91ca-18758f36e530>

Silió, E. (2025, 22 de julio). Récord en el programa Erasmus: la partida presupuestaria sube un 17% este año en España hasta su máximo histórico. *El País*. <https://elpais.com/educacion/2025-07-22/record-en-el-programa-erasmus-la-partida-presupuestaria-sube-un-17-este-ano-en-espana-hasta-su-maximo-historico.html>

Stallkamp, M., & Schotter, A. P. J. (2021, 9 de febrero). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 11(1), 58–80. <https://doi.org/10.1002/gsj.1336>

Tarragó, A. (2025, 29 de septiembre). ¿Cuánto cuesta mantener una app? La guía definitiva basada en experiencia real. *Dribba*. <https://www.dribba.com/post/cuanto-cuesta-mantener-una-app-la-guia-definitiva-basada-en-experiencia-real>

Taxfix. (s. f.). *Crear una sociedad limitada*. <https://taxfix.com/es-es/crear-una-sociedad-limitada/>

ThePowerMBA. (s. f.). *5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. <https://thepower.education/blog/business/las-5-fuerzas-de-porter>

Vázquez-Rodríguez, A., García-Álvarez, J., & Santos Rego, M. A. (2021). Movilidad internacional y empleabilidad: El impacto en el capital humano y social de la juventud. *Educación*, 57(1), 81–96. <http://hdl.handle.net/10347/24679>

Verbik, L., & Lasanowski, V. (2007). *International student mobility: Patterns and trends*. The Observatory on Borderless Higher Education. <https://wenr.wes.org/2007/10/wenr-october-2007-feature>

Wang, G., Mendoza, A., & Cheong, M. (2024). International students' behaviour using digital platforms for managing mental health: A systematic review. *Proceedings of the Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2024)*. <https://aisel.aisnet.org/acis2024/112>

WolfCRM. (s. f.). *El software CRM con el que agilizar y optimizar todos tus procesos*. <https://www.wolfcrm.es/>

Wright, K. B. (2005). Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research. *Journal of Computer-Mediated Communication*.

<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x>

Zenital. (s. f.). *Los principales proveedores de cloud computing: AWS, Azure y Google Cloud*.

<https://es.zenital.io/resources/cloud-service-providers>