



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA (ICAI)
MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIDAD EMPRENDIMIENTO

**Creación y gestión de una red social de viajeros de
ocio: *Sherpa Travel Community***

Autor: Diego Riveiro Lasheras

Directora: Inmaculada Blázquez García

Madrid

Junio 2018

AUTORIZACIÓN PARA LA DIGITALIZACIÓN, DEPÓSITO Y DIVULGACIÓN EN RED DE PROYECTOS FIN DE GRADO, FIN DE MÁSTER, TESIS O MEMORIAS DE BACHILLERATO

1º. Declaración de la autoría y acreditación de la misma.

El autor D. **Diego Riveiro Lasheras** DECLARA ser el titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra: **Creación y gestión de una red social para viajeros de ocio: *Sherpa Travel Community***, que ésta es una obra original, y que ostenta la condición de autor en el sentido que otorga la Ley de Propiedad Intelectual.

2º. Objeto y fines de la cesión.

Con el fin de dar la máxima difusión a la obra citada a través del Repositorio institucional de la Universidad, el autor **CEDE** a la Universidad Pontificia Comillas, de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, los derechos de digitalización, de archivo, de reproducción, de distribución y de comunicación pública, incluido el derecho de puesta a disposición electrónica, tal y como se describen en la Ley de Propiedad Intelectual. El derecho de transformación se cede a los únicos efectos de lo dispuesto en la letra a) del apartado siguiente.

3º. Condiciones de la cesión y acceso

Sin perjuicio de la titularidad de la obra, que sigue correspondiendo a su autor, la cesión de derechos contemplada en esta licencia habilita para:

- a) Transformarla con el fin de adaptarla a cualquier tecnología que permita incorporarla a internet y hacerla accesible; incorporar metadatos para realizar el registro de la obra e incorporar “marcas de agua” o cualquier otro sistema de seguridad o de protección.
- b) Reproducir la en un soporte digital para su incorporación a una base de datos electrónica, incluyendo el derecho de reproducir y almacenar la obra en servidores, a los efectos de garantizar su seguridad, conservación y preservar el formato.
- c) Comunicarla, por defecto, a través de un archivo institucional abierto, accesible de modo libre y gratuito a través de internet.
- d) Cualquier otra forma de acceso (restringido, embargado, cerrado) deberá solicitarse expresamente y obedecer a causas justificadas.
- e) Asignar por defecto a estos trabajos una licencia Creative Commons.
- f) Asignar por defecto a estos trabajos un HANDLE (URL *persistente*).

4º. Derechos del autor.

El autor, en tanto que titular de una obra tiene derecho a:

- a) Que la Universidad identifique claramente su nombre como autor de la misma
- b) Comunicar y dar publicidad a la obra en la versión que ceda y en otras posteriores a través de cualquier medio.
- c) Solicitar la retirada de la obra del repositorio por causa justificada.
- d) Recibir notificación fehaciente de cualquier reclamación que puedan formular terceras personas en relación con la obra y, en particular, de reclamaciones relativas a los derechos de propiedad intelectual sobre ella.

5º. Deberes del autor.

El autor se compromete a:

- a) Garantizar que el compromiso que adquiere mediante el presente escrito no infringe ningún derecho de terceros, ya sean de propiedad industrial, intelectual o cualquier otro.
- b) Garantizar que el contenido de las obras no atenta contra los derechos al honor, a la intimidad y a la imagen de terceros.

- c) Asumir toda reclamación o responsabilidad, incluyendo las indemnizaciones por daños, que pudieran ejercitarse contra la Universidad por terceros que vieran infringidos sus derechos e intereses a causa de la cesión.
- d) Asumir la responsabilidad en el caso de que las instituciones fueran condenadas por infracción de derechos derivada de las obras objeto de la cesión.

6º. Fines y funcionamiento del Repositorio Institucional.

La obra se pondrá a disposición de los usuarios para que hagan de ella un uso justo y respetuoso con los derechos del autor, según lo permitido por la legislación aplicable, y con fines de estudio, investigación, o cualquier otro fin lícito. Con dicha finalidad, la Universidad asume los siguientes deberes y se reserva las siguientes facultades:

- La Universidad informará a los usuarios del archivo sobre los usos permitidos, y no garantiza ni asume responsabilidad alguna por otras formas en que los usuarios hagan un uso posterior de las obras no conforme con la legislación vigente. El uso posterior, más allá de la copia privada, requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría, que no se obtenga beneficio comercial, y que no se realicen obras derivadas.
- La Universidad no revisará el contenido de las obras, que en todo caso permanecerá bajo la responsabilidad exclusiva del autor y no estará obligada a ejercitar acciones legales en nombre del autor en el supuesto de infracciones a derechos de propiedad intelectual derivados del depósito y archivo de las obras. El autor renuncia a cualquier reclamación frente a la Universidad por las formas no ajustadas a la legislación vigente en que los usuarios hagan uso de las obras.
- La Universidad adoptará las medidas necesarias para la preservación de la obra en un futuro.
- La Universidad se reserva la facultad de retirar la obra, previa notificación al autor, en supuestos suficientemente justificados, o en caso de reclamaciones de terceros.

Madrid, a **06** de **Junio** de **2018**.

ACEPTA

Fdo.....

Motivos para solicitar el acceso restringido, cerrado o embargado del trabajo en el Repositorio Institucional:

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título **Creación y gestión de una red social de viajeros de ocio: Sherpa Travel Community** en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el curso académico **2017/2018** es de mi autoría, original e inédito y no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos.

El Proyecto no es plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada de otros documentos está debidamente referenciada.

Fdo.: 

Fecha: **06/ 06/ 2018**

Autorizada la entrega del proyecto

EL DIRECTOR DEL PROYECTO

Fdo.:

Fecha://



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA (ICAI)
MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIDAD EMPRENDIMIENTO

**Creación y gestión de una red social de viajeros de
ocio: *Sherpa Travel Community***

Autor: Diego Riveiro Lasheras

Directora: Inmaculada Blázquez García

Madrid

Junio 2018

CREACIÓN Y GESTIÓN DE UNA RED SOCIAL DE VIAJEROS DE OCIO: SHERPA TRAVEL COMMUNITY

Autor: Riveiro Lasheras, Diego

Directora: Blázquez García, Inmaculada

Entidad Colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia Comillas

RESUMEN DEL PROYECTO

1. Introducción

Este Trabajo de Fin de Máster entra dentro de la especialidad de Emprendimiento y tiene como objetivo resolver alguno de los problemas que se han identificado en la actualidad en el sector del turismo.

Internet ha transformado la mayoría de las industrias que hoy conocemos, y el sector turístico es un ejemplo claro. Anteriormente, la información accesible al ciudadano estaba limitada a las agencias de viajes, que tenían sus estructuras globales conectando con hoteles y empresas locales de los destinos que ofrecían. Hoy en día, internet y los teléfonos móviles han permitido que dicho ciudadano tenga al alcance de su bolsillo toda la información que desee acerca de a dónde viajar y de cómo hacerlo.

Por tanto, ha habido una evolución clara en el sector turístico, que se puede describir en tres etapas. Estas son el modelo de las agencias de viajes de los años 70-90, la aparición de empresas tecnológicas a partir del año 2000 y el nacimiento de Start-Ups de éxito en la última década.

Tradicionalmente, las personas que querían realizar un viaje solían acudir a las agencias de viaje debido a la falta de información accesible y la dificultad de organizarlo por su cuenta. Cuando el sector del turismo evolucionó y la información se hizo más accesible, un segmento importante de clientes dejó de tener la necesidad de acudir a una agencia para que le organizase el viaje, debido a que él mismo podía hacerlo y con un precio final más económico.

Ante este cambio de tendencia en el comportamiento de los viajeros en la planificación de los viajes y la aparición de internet, surgieron nuevas empresas tecnológicas que atendieron a las necesidades del cliente. Entre estas se encuentran las agencias de viaje online (*OTA*, *Online Travel Agency*), buscadores online de reservas y metabuscadores o agregadores.

Por último, en la pasada década han aparecido nuevas compañías o Start-ups que han tenido como objetivo resolver problemas existentes en el sector, y que han acabado teniendo éxito, entre las que destacan Airbnb (alojamiento alternativo), *Get Your Guide* (*marketplace* de tours y actividades) y *Withlocals* (*marketplace* que junta a turistas y locales para comer en casa de estos últimos).

2. Objetivos y Metodología

El objetivo de este proyecto es desarrollar un producto que solucione algunos de los problemas identificados en la etapa de inspiración y planificación de un viaje, que se describen a continuación.

Actualmente, en esta etapa el viajero medio suele tener tres opciones, que son contactar con una agencia de viajes, comprar una guía de viajes del destino al que quiere ir y/o bucear por internet en blogs de viajeros que ya hayan estado en dicho destino.

El problema identificado en las agencias de viajes es que la mayoría ofrece el mismo paquete de viaje, es decir, la misma experiencia, a todos sus clientes, cuando estos son viajeros con gustos muy dispares. Además, a este hecho se une el factor psicológico de que cuando un viajero organiza su propio viaje, crea un sentido de propiedad que pierde si se lo organiza una agencia de viajes.

En cuanto a las guías de viajes, aunque tengan información muy comprensiva y relevante para los viajeros, todas son una foto fija dado que se suelen renovar cada cierto tiempo, en los mejores casos cada dos años. Además, es imposible interaccionar con el redactor que aporta la información, a diferencia de las agencias y los blogs de internet, por lo que a veces se queda corto a la hora de satisfacer todas las necesidades del viajero.

Finalmente, respecto a los blogs de viajeros en internet, es necesario emplear mucho tiempo en encontrar lo que uno quiere saber, buscar en los blogs adecuados y filtrar la información para que se ajuste a sus gustos y necesidades.

Por tanto, se ha propuesto desarrollar un producto que contenga las siguientes características para solucionar estos problemas.

En primer lugar, se busca ofrecer información de viajes actualizada y personalizada al estilo del viajero. Para ello, se propone realizar una red social para que los usuarios puedan ver publicaciones de viajes con rutas completas y variadas de otros viajeros. Esta red social tendrá la posibilidad de categorizar a viajeros, destinos y actividades según distintos estilos, para que la información que le aparezca a cada uno se ajuste a su personalidad. Además, las publicaciones podrán ser valoradas por el resto de los usuarios para que las publicaciones favoritas tengan mayor visibilidad en la plataforma.

La idea es que los viajeros no solo estén en contacto con sus amigos y conocidos, sino que también puedan seguir a gente que no conocen pero que tengan un estilo de viaje que les guste y que les sirva de inspiración para futuros viajes. Adicionalmente, se podrá contactar con los viajeros a través de la plataforma, de manera que, si un usuario lee la publicación de un viaje de otro y se queda con alguna duda, después pueda hablar con él y resolverla.

La metodología de trabajo se basará en la metodología *Lean Start Up*, que tiene como objetivo validar hipótesis empleando los menores recursos posibles. Para ello, se debe recorrer el círculo Crear, Medir, Aprender en el que se crea un producto, se miden sus resultados mediante encuestas o entrevistas y se aprende de los resultados obtenidos, para así volver a recorrer el círculo con la siguiente iteración del producto.

3. Resultados y Conclusiones

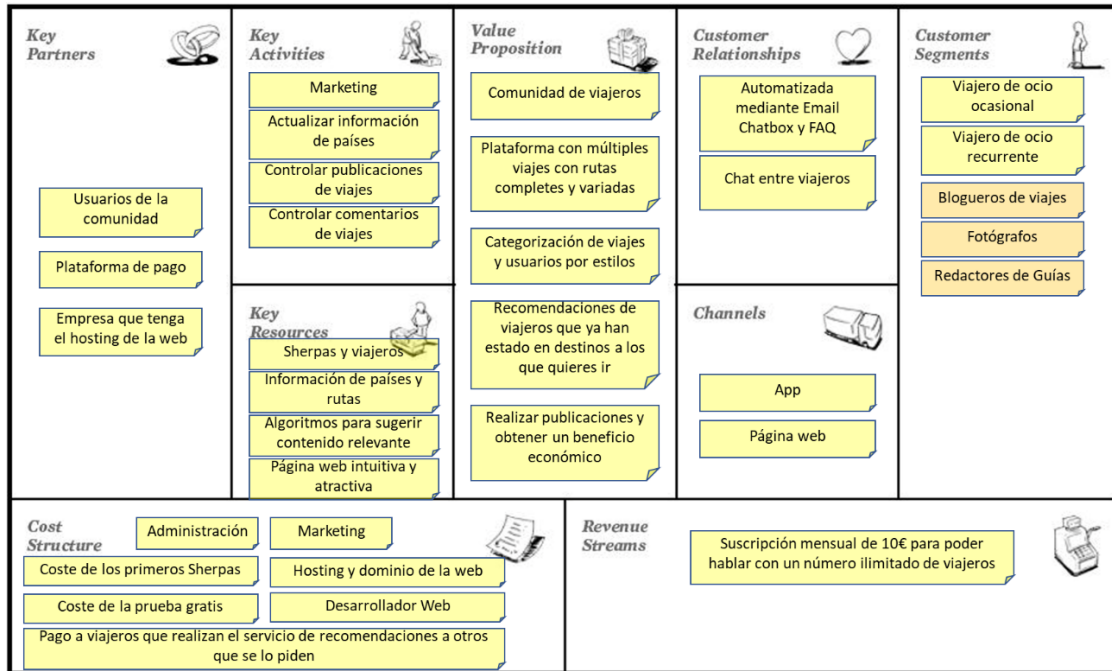


Ilustración 1: Business Model Canvas de Sherpa

En cuanto al modelo de negocio, se ha desarrollado un *Business Model Canvas* que describe las principales áreas de Sherpa. La propuesta de valor se basa en las características mencionadas en el apartado anterior y los clientes se dividen entre viajeros de ocio, tanto ocasionales como recurrentes, y viajeros profesionales, entre los que destacan blogueros, fotógrafos y redactores.

El modelo de ingresos se basa en una suscripción mensual de 10€ a los usuarios premium para que puedan hablar con otros viajeros que les realicen recomendaciones y les resuelvan dudas, mientras que en los costes destacan el pago a dichos viajeros por este servicio, el marketing online para captar clientes, los gastos de gestión de la página web y otros.

En cuanto a la relación con los clientes, esta va a ser automatizada a través de la página web. Además, destacan los usuarios, las plataformas de pago y la empresa de hosting de la web como socios clave. Respecto a las actividades clave, las principales son la captación de clientes a través de marketing online, la actualización de la información de los países en la web y el control de publicaciones y comentarios para que sean de alta calidad. Finalmente, entre los recursos clave de Sherpa destacan los viajeros, el contenido que ellos crean, la información de los países y la página web.



Ilustración 2: Evolución del Desarrollo de Producto de Sherpa

En cuanto al desarrollo de producto de Sherpa, se ha seguido una evolución en la que se ha realizado un estudio de mercado en forma de encuesta con 95 respuestas, se ha diseñado un Producto Mínimo Viable y se han realizado 8 entrevistas personales y, finalmente, se ha construido un Prototipo, y se han llevado a cabo 19 entrevistas telefónicas para validar el *product market fit* de Sherpa.

Después de realizar el Estudio de Mercado, se comprobó que los problemas identificados eran mayoritariamente los problemas reales que se encontraban los encuestados a la hora de planificar sus viajes. Además, se validó la hipótesis de valor de Sherpa al afirmar el 99% de los encuestados que les sería útil ver viajes con rutas completas y variadas de personas con un estilo de viajar parecido al suyo. Por otro lado, también se validó la hipótesis de crecimiento al afirmar el 90% de los encuestados que estarían dispuestos a hablar con una persona que no conocen para preguntarle aspectos de sus viajes pasados después de leer sus publicaciones.

Con todo ello, se realizó el Producto Mínimo Viable, que fue una página web de Sherpa desarrollada en WordPress.org. Se buscó que fuese sencilla con el objetivo de ser *Lean* y no desarrollar más de lo necesario el PMV, por lo que solo se diseñaron la página de inicio, la página de un país (Vietnam) y la página de un viaje. Después de llevar a cabo las 8 entrevistas personales, se propuso modificar algunos aspectos del diseño de cada página y de la información que se mostraba. Destaca el test A/B que se hizo respecto al modelo de ingresos, en el que la opción A implicaba un pago directo de 10€ a un viajero concreto y la opción B una suscripción mensual de 20€ para poder hablar con un número de viajeros ilimitado. Según los entrevistados, la opción B permitía más flexibilidad, aunque el precio les parecía un poco elevado, por lo que optó en adelante en establecerlo en 10€.

Finalmente, se ha desarrollado un Prototipo que incluye la mayoría de los cambios de diseño propuestos del Producto Mínimo Viable y algunas novedades adicionales. Se llevaron a cabo 19 entrevistas personales y se descubrió que el 95% de los encuestados utilizaría Sherpa para planificar sus viajes, alrededor del 60% publicaría sus viajes y el 90% hablaría con un viajero que no conoce, lo que prueba el *product market fit* de Sherpa. Adicionalmente, el 17% pagaría la suscripción mensual y el 95% atendería a otro viajero para realizarle recomendaciones de sus propios viajes a cambio de un incentivo económico, manifestando el 32% que lo haría dependiendo de la cuantía que recibiese. Aunque estos datos de ingresos se han utilizado en el modelo financiero para estudiar su viabilidad, se cree que el modelo de

ingresos definido pueda sufrir modificaciones una vez haya tráfico en la página web y se aprenda de los usuarios, en función de la actividad que generen.

En cuanto al modelo financiero, se ha realizado tanto proyecciones de usuarios como de la cuenta de pérdidas y ganancias, desde junio de 2018 hasta finales de 2020.

Respecto a los usuarios, se ha estimado que hay una tasa de abandono mensual del 15% y que el crecimiento mensual va desde el 80% en los inicios hasta un 8% a finales de 2020. Estas hipótesis proporcionan los siguientes resultados:

	2018*	2019	2020
Usuarios registrados a principios de año (#)	0	1,282	106,305
Usuarios registrados a final de año (#)	1,282	106,305	611,205
Usuarios premium a final de año	256	42,522	244,482
<i>Porcentaje de usuarios con suscripción mensual</i>	<i>20%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>

Ilustración 3: Evolución de usuarios de Sherpa

Posteriormente se ha realizado una proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias teniendo en cuenta el precio de 10€ de la suscripción, el pago de 2€ a, de media, dos viajeros contactados por cada usuario premium al mes, y gastos de adquisición de clientes a través de marketing digital y de estructura con personal, publicaciones promocionadas y otros. Estas hipótesis dan unos resultados en los que a final de 2020 se obtienen 17m€ de ingresos y 4,5m€ de EBITDA, alcanzando el EBITDA positivo en el mes 14 de vida de Sherpa, que es muy positivo.

	2018*	2019	2020
Ingresos (€)	5,543	1,611,344	16,872,682
COGS (€)	(2,217)	(644,537)	(6,749,073)
Margen Bruto (€)	3,326	966,806	10,123,609
Marketing digital (€)	(6,775)	(748,476)	(5,309,453)
EBITDAF (€)	(3,449)	218,331	4,814,156
Personal	(14,000)	(72,000)	(192,000)
Promociones	(11,000)	(60,000)	(60,000)
Otros costes	(3,507)	(7,327)	(14,810)
EBITDA (€)	(31,956)	79,004	4,547,346
<i>EBITDA (%)</i>	<i>(576)%</i>	<i>5%</i>	<i>27%</i>

Ilustración 4: Cuenta de pérdidas y ganancias de Sherpa

Por último, se ha llevado a cabo un análisis de sensibilidad para ver como se deben modificar los siguientes aspectos, entre otros, para que Sherpa sea EBITDA positivo a finales de 2019:

- Cómo se debe variar el precio de la suscripción, según la penetración de usuarios premium
- Cuánto se debe pagar a los viajeros por el servicio de recomendaciones, según el número de usuarios medios contactados

DEVELOPMENT & MANAGEMENT OF A SOCIAL NETWORK DEDICATED TO LEISURE TRAVELLERS: SHERPA TRAVEL COMMUNITY

Author: Riveiro Lasheras, Diego

Director: Blázquez García, Inmaculada

Collaborating Entity: ICAI – Universidad Pontificia Comillas

1. Introduction

This Final Master's Project falls within the specialty of Entrepreneurship and aims to solve some of the problems that have been identified in the tourism industry from nowadays.

The Internet has transformed most of the industries we know today, and the tourism industry is a clear example. Previously, information accessible to citizens was limited to travel agencies, which had their global network connecting with hotels and local businesses of the destinations they offered. Nowadays, the internet and mobile phones have allowed citizens to have at their disposal all the information they want about where to travel and how to travel.

Therefore, there has been a clear evolution in the tourism industry, which can be described in three stages. These are the travel agencies model of the years 70-90, the appearance of technological companies since 2000 and the birth of successful Start-Ups during the last decade.

Traditionally, people who wanted to go on vacation contacted travel agencies due to the lack of accessible information and the difficulty of organizing their trip on their own. When the tourism industry evolved, and the information became more accessible, a significant segment of customers no longer had the need to go to an agency to organize their trip, because they could do it themselves and with a cheaper final price.

Based on this change of trend in the traveler's behavior and the rise of the internet, new technology companies emerged that responded to the new traveler's needs. Among these are online travel agencies, online search engines and metasearch engines or aggregators.

Lastly, in the past decade, new companies or Start-ups have been founded that have aimed to solve existing problems in the industry, which have ended up being successful, among which stand Airbnb (alternative accommodation), Get Your Guide (tours and activities' marketplace) and Withlocals (a marketplace that brings together tourists and locals to eat at home of the latter).

2. Objectives and Methodology

The objective of this project is to develop a product that solves some of the problems that have been identified in the inspiration and planning stage of a trip, which are described below.

Currently, in this stage the average traveler usually has three options, which are to contact a travel agency, buy a travel guide of the destination they want to go to and / or look through the internet in traveler's blogs who have already been to the destination the user wants to go to.

The problem identified with the travel agency alternative is that most of them offer the same travel package, that is, the same experience, to all their clients, when they are travelers with very different characteristics and preferences. In addition, it has to be taken into account the fact that there exists a psychological factor that when a traveler organizes his own trip, he creates a sense of property that he loses if it is organized by a travel agency.

As for travel guides, although they have very comprehensive and relevant information for travelers, the information tends to get out of date since subsequent editions are published every so often, in best cases every two years. In addition, it is impossible to interact with the person who provides the information, unlike agencies and internet blogs, so that sometimes falls short when it comes to meeting all the traveler's needs.

Finally, regarding the traveler's blogs on the Internet, it is necessary to spend a lot of time surfing the internet to find what you actually want to know, reading the appropriate blogs and selecting the information that suits your needs.

Therefore, based on all this information a product has been proposed to be developed in this Final Master's Project, that contains the following characteristics.

First, it seeks to offer updated and personalized travel information that suits the traveler's style. To do this, it has been proposed to create a social network, so that users can see travel publications with complete and varied routes of other traveler's trips. This social network will have the ability to categorize travelers, destinations and activities according to different styles, so that the information that appears to each user fits its travel personality. In addition, travel publications can be rated by other users so that the most relevant publications have greater visibility in the platform.

The idea is that travelers will not only be able to be in contact with their friends, but also to follow people they do not know but who have a travel style that they like and that will serve as inspiration to them for future trips. Additionally, travelers can be contacted through the platform, so that if a user reads the publication of a trip from another user and has some questions that he would like them to be answered, then he can talk to that traveler and ask him those same questions.

The methodology used through the project is based on the Lean Start Up methodology, which aims to validate hypotheses in the shortest period of time and using the least possible resources. To do this, the create, measure, learn process has to be followed, in which a

product is created, the results are measured through surveys or interviews and lastly, they are analyzed to obtain relevant insights that are used to design the next product iteration.

3. Results and Conclusions

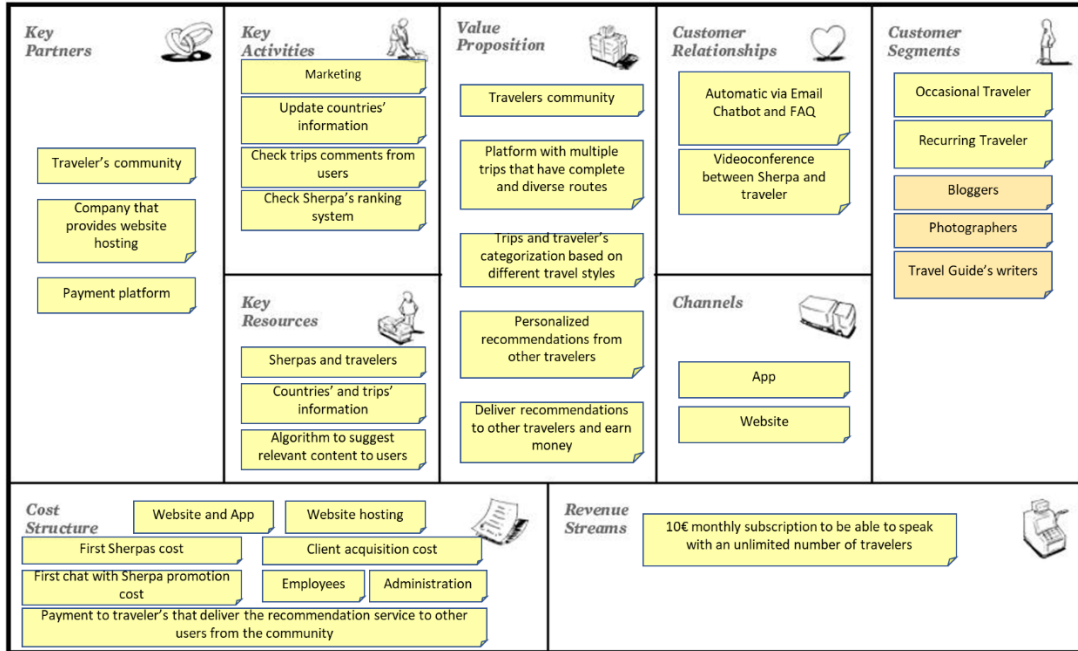


Figure 1: Sherpa Business Model Canvas

Regarding the business model, a Business Model Canvas has been developed to describe Sherpa's main business areas. The value proposition is based on the mentioned characteristics in Objectives and Methodology, and the clients are segmented between leisure travelers, both occasional and recurrent, and professional travelers, among which bloggers, photographers and copywriters stand out.

The revenue model is based on a monthly subscription service of 10€ to premium users, so they can speak with other travelers who make them recommendations and solve them questions. Costs include paying these travelers for delivering this service, online marketing performed to attract customers, website management expenses and others.

Customers relationships will be automated through the website. In addition, users, payment platforms and web hosting company stand out as key partners. Regarding key activities, the main ones are attracting customers through online marketing, updating countries' information on the website and supervising publications and comments so that they are of high quality. Finally, Sherpa's key resources include travelers, the content they create, the countries' information and the website.



Figure 2: Sherpa's Product Development

With respect to Sherpa's product development, it has evolved from a market study that has been carried out in the form of a survey with 95 responses, to a Minimum Viable Product that has been designed and 8 personal interviews that have been carried out and, to finally, a Prototype that has been built, and 19 telephone interviews that have been conducted to validate Sherpa's product market fit.

Based on the market study, it was found out that the identified problems were mostly the real problems that the people surveyed have when planning their trips. In addition, Sherpa's value hypothesis was validated when 99% of the respondents said that it would be useful to read trip's publications with complete and varied routes of people with a travel style similar to theirs. On the other hand, Sherpa's growth hypothesis was also validated when 90% of the respondents said that they would be willing to speak with a person they do not know, to ask questions about their past trips.

With all this information, the Minimum Viable Product was designed, which in practice was a website developed on WordPress.org. It was sought to be simple to be Lean and not develop more than the necessary the MVP, so only the home page, the page of a country (Vietnam) and the page of a trip were designed. After carrying out the 8 personal interviews, there were some design and information modifications that were proposed. An A/B testing was done to evaluate the revenue model, in which option A involved a direct payment of 10€ to a specific traveler and option B involved a monthly subscription service of 20€ to be able to speak with an unlimited number of travelers. According to the interviewees, option B allowed more flexibility, although the price seemed a bit high, so it was decided to establish it at 10€.

Finally, a Prototype has been developed that includes most of the proposed design changes with the Minimum Viable Product and some additional ones. 19 personal interviews were conducted, and it was discovered that 95% of respondents would use Sherpa to plan their trips, about 60% would publish their own trips and 90% would speak with a traveler that they do not know, which proves Sherpa's product market fit. Additionally, 17% would pay the monthly subscription service and 95% would give another traveler recommendations in exchange of an economic incentive, stating 32% that they would do so depending on the amount received. Although this revenue data has been used in the financial model to evaluate its viability, it is believed that the defined revenue model can suffer modifications once there

is traffic in the website and insights are learnt from users, depending on the activity they generate.

Regarding the financial model, both user projections and the profit and loss account projections have been made, from June 2018 till the end of 2020.

With respect to users, it has been estimated that there is a monthly churn rate of 15% and that monthly growth goes from 80% in the beginning to 8% at the end of 2020. These hypotheses provide the following results:

	2018*	2019	2020
Registered users at the beginning of the year (#)	0	1,282	106,305
Registered users at the end of the year (#)	1,282	106,305	611,205
Premium users at the end of the year (#)	256	42,522	244,482
<i>Percentage of registered users that are also premium users</i>	20%	40%	40%

Subsequently, a projection of the P&L has been made taking into account the subscription price of 10€, the 2€ payment to, on average, two travelers contacted per premium user per month, customer acquisition costs through online marketing and fixed costs with staff, promoted trip publications and other costs. These hypotheses have given the following results in which, at the end of 2020, there are an estimated €17m of revenue and €4.5m of EBITDA, reaching positive EBITDA in the 14th month of Sherpa's life, which is very positive.

	2018*	2019	2020
Revenues (€)	5,543	1,611,344	16,872,682
COGS (€)	(2,217)	(644,537)	(6,749,073)
Gross margin (€)	3,326	966,806	10,123,609
Online marketing (€)	(6,775)	(748,476)	(5,309,453)
EBITDAF (€)	(3,449)	218,331	4,814,156
Personnel	(14,000)	(72,000)	(192,000)
Promotions	(11,000)	(60,000)	(60,000)
Other costs	(3,507)	(7,327)	(14,810)
EBITDA (€)	(31,956)	79,004	4,547,346
<i>EBITDA (%)</i>	(576)%	5%	27%

Finally, a sensitivity analysis has been carried out to see how the following aspects, among others, should be modified so that Sherpa will be EBITDA positive by the end of 2019:

- How the subscription price should change, according to the premium users' penetration with respect to total registered users
- How much should be paid to travelers for the recommendation service, according to the number users contacted on average

Índice

1. Introducción	23
2. Estado del Arte	23
2.1. El modelo de las agencias de viajes	24
2.2. La aparición de empresas tecnológicas	24
2.3. Las últimas tendencias en el sector <i>TravelTech</i>	25
3. Objetivos y Metodología	27
3.1. Motivación	27
3.2. Objetivos	28
3.3. Metodología.....	29
4. Descripción y Modelo de Negocio	31
4.1. <i>Value Proposition Canvas</i>	31
4.2. <i>Business Model Canvas</i>	33
4.2.1. Segmentos de cliente	34
4.2.2. Propuesta de valor.....	35
4.2.3. Canales.....	36
4.2.4. Relaciones con los clientes	36
4.2.5. Fuentes de ingresos.....	37
4.2.6. Actividades clave	40
4.2.7. Recursos clave	40
4.2.8. Socios clave.....	41
4.2.9. Estructura de costes	42
5. Desarrollo de Producto	43
5.1. Estudio de Mercado	43
5.1.1. Crear	44
5.1.2. Medir	46
5.1.3. Aprender.....	49
5.2. Producto Mínimo Viable	52
5.2.1. Crear	53

5.2.2.	Medir	64
5.2.3.	Aprender	68
5.3.	Prototipo	71
5.3.1.	Cambios respecto al Producto Mínimo Viable	71
5.3.2.	Novedades del prototipo	80
5.3.3.	Validación del Prototipo	87
6.	Modelo Financiero	89
6.1.	Hipótesis del modelo financiero	90
6.1.1.	Hipótesis de usuarios	90
6.1.2.	Hipótesis de ingresos y gastos	91
6.2.	Proyecciones	92
6.2.1.	Proyección de usuarios	92
6.2.2.	Proyecciones financieras	93
6.2.3.	Proyecciones de la viabilidad de la startup	97
6.3.	Análisis de sensibilidades	98
6.3.1.	Análisis de sensibilidad financiera	98
6.3.2.	Análisis de sensibilidad de la viabilidad de la startup	101
7.	Siguientes pasos	105
7.1.	Página web	105
7.2.	Publicaciones promocionadas	106
7.3.	Exposición en redes sociales	107
7.4.	Modelo de ingresos	108
8.	Conclusiones	109
9.	Bibliografía	113
10.	Anejo I: Modelo Financiero Completo	115

1. Introducción

Este Trabajo de Fin de Máster entra dentro de la especialidad de Emprendimiento y tiene como objetivo resolver alguno de los problemas que se han identificado en la actualidad en el sector del turismo.

En los últimos 20 años este sector ha experimentado un gran crecimiento debido en gran medida al abaratamiento del coste de los viajes, la cantidad de información accesible de lugares en el mundo a través de internet y la evolución de una sociedad que, hoy más que nunca, está interesada en vivir experiencias nuevas.

Mientras que en la segunda mitad del Siglo XX viajar a ciudades modernas o lugares exóticos estaba al alcance de un pequeño segmento de la población, el desarrollo de la tecnología y los cambios en la industria del turismo ha permitido que los costes de viajar hayan disminuido, principalmente debido a la caída del precio de los vuelos por la liberalización del sector [1].

Además, internet ha transformado la mayoría de las industrias que hoy conocemos, y el sector turístico es un ejemplo claro. Anteriormente, la información accesible al ciudadano estaba limitada a las agencias de viajes, que tenían sus estructuras globales conectando con hoteles y empresas locales de los destinos que ofrecían. Hoy en día, internet y los teléfonos móviles han permitido que dicho ciudadano tenga al alcance de su bolsillo toda la información que desee acerca de a dónde viajar y de cómo hacerlo.

En cuanto a la evolución de la sociedad, es importante observar el salto que hay entre generaciones. Concretamente, la forma de viajar de los *millenials* es muy distinta a la forma de viajar de la generación de sus padres. En los años 80, realizar un viaje requería un proceso de organización más largo que en la actualidad debido a la intermediación de las agencias. Hoy en día, existe mayor accesibilidad a viajar, pudiendo comprar billetes y reservar hoteles en unos pocos minutos.

En definitiva, en los últimos 20 años no sólo han aumentado el número de viajeros y la frecuencia de sus viajes, sino que también ha cambiado radicalmente la forma de viajar de la sociedad. Se ha producido un desplazamiento desde el modelo de agencias de viaje y sus paquetes vacacionales hacia otro modelo en el que el viajero tiene muchas más herramientas a su alcance para organizar el viaje a su medida y de una forma más económica. Es decir, han aumentado considerablemente las posibilidades y el poder de decisión del viajero.

2. Estado del Arte

La evolución del sector turístico se puede describir en tres etapas, que son el modelo de las agencias de viaje de los años 70-90, la aparición de empresas tecnológicas a partir del año 2000 y el nacimiento de Start-Ups y el sector *TravelTech* en la última década.

2.1. El modelo de las agencias de viajes

Tradicionalmente, las personas que querían realizar un viaje solían acudir a las agencias de viaje debido a la falta de información accesible y la dificultad de organizarlo por su cuenta. En éstas, un responsable de ventas atendía al cliente, le recomendaba a qué destino ir de viaje en función de sus preferencias y le organizaba el paquete del viaje. Cuando el sector del turismo evolucionó y la información se hizo más accesible, un segmento importante de clientes dejó de tener la necesidad de acudir a una agencia para que le organizase el viaje, debido a que él mismo podía hacerlo y con un precio final más económico. Por tanto, en la preparación del viaje dejó de prevalecer la comodidad y el trato personalizado de las agencias de viajes y empezó a cobrar más importancia para la mayoría de los clientes la reducción en el precio final, aunque hubiese un coste de esfuerzo y tiempo de por medio.

2.2. La aparición de empresas tecnológicas

Ante este cambio de tendencia en el comportamiento de los viajeros en la planificación de los viajes y la aparición de internet, surgieron nuevas empresas tecnológicas que atendieron a las necesidades del cliente. Entre estas se encuentran las agencias de viaje online (*OTA*, *Online Travel Agency*), buscadores online de reservas y metabuscadores o agregadores.

Estas agencias de viajes online se centraron, principalmente, en el segmento de los vuelos y los hoteles, que como se puede ver en la Figura 1, suponen las dos principales partidas de gastos de los viajeros de Reino Unido, Alemania y Francia y que, además, se suelen realizar antes de emprender el viaje.

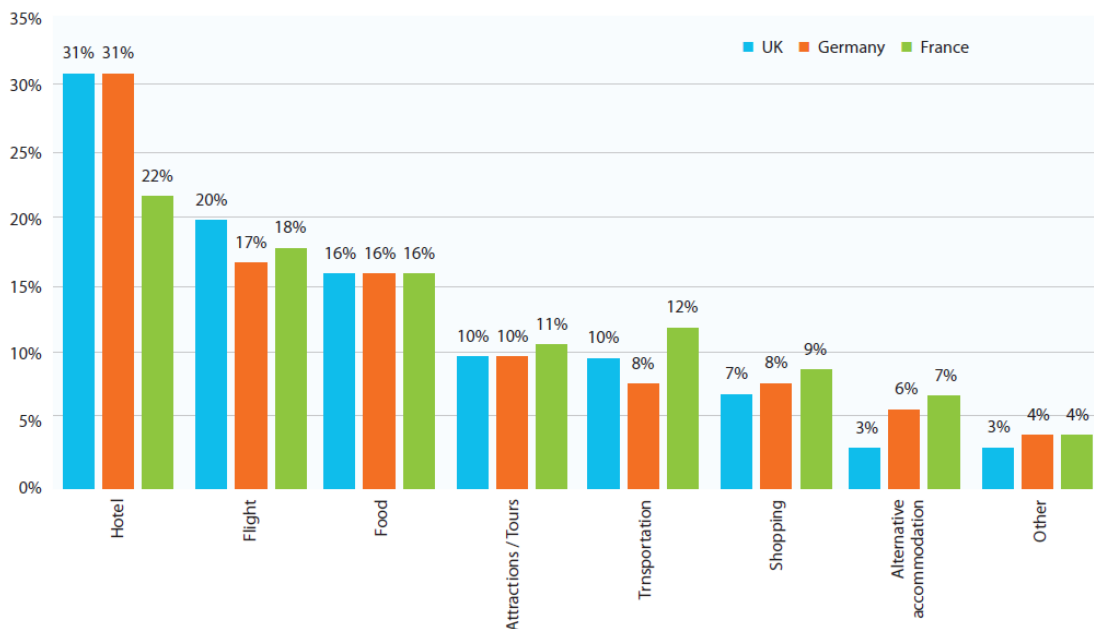


Figura 1: Gasto porcentual según la categoría [2]

Por tanto, lo que aportaron estas agencias es una plataforma transparente para los viajeros, para que pudiesen acceder a vuelos y hoteles y en el caso de estos últimos, decidir en función del precio, las preferencias del usuario e incluso las valoraciones de otros clientes.

Caracterizando el mapa competitivo de las agencias de viaje online, existen cuatro principales competidores globales que han llevado un crecimiento inorgánico comprando a la competencia y formado grandes conglomerados, que son Expedia, Priceline, Ctrip y MakeMyTrip.

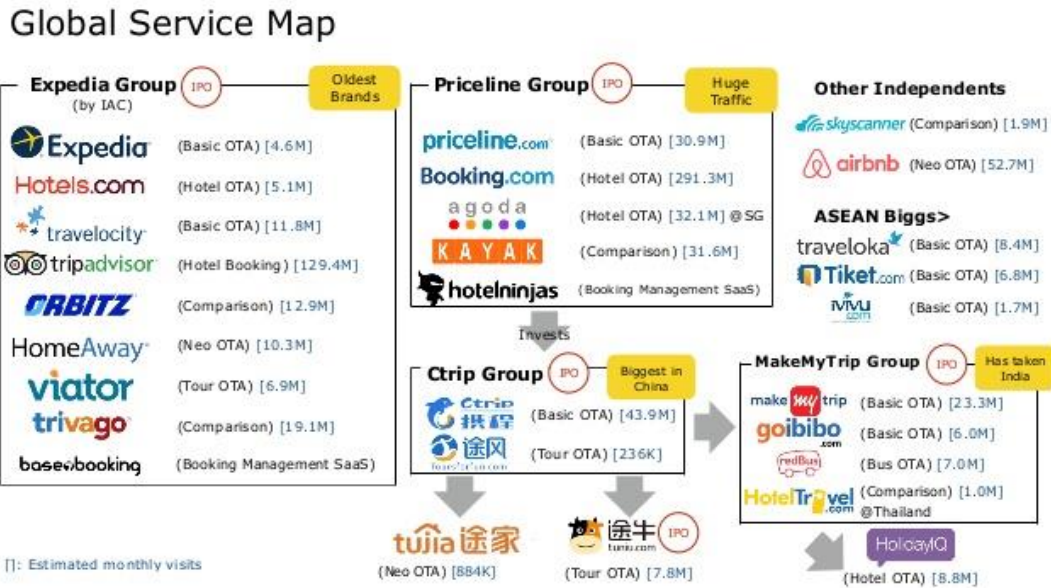


Figura 2: Mapa competitivo de las OTAs y sus adquisiciones [3]

Como se puede ver en la Figura 2, cada grupo suele tener su agencia online “Basic OTA”, su página web para reservar hoteles “Hotel OTA/Booking” y su comparador de vuelos “Comparison”. Es necesario mencionar que este mapa competitivo data de 2016 y posteriormente a su realización, Ctrip adquirió Skyscanner.

2.3. Las últimas tendencias en el sector *TravelTech*

Por último, en la pasada década han aparecido nuevas compañías o Start-ups que han tenido como objetivo resolver problemas existentes en el sector, y que han acabado teniendo éxito.

A continuación, se muestra una tabla con las Start-ups del sector *Travel Tech* fundadas después de 2008 y que han obtenido una financiación superior a \$50M:

Compañía	País	Sector	Financiación (\$M)
Airbnb	EE. UU.	Alojamiento <i>Peer-to-Peer</i>	3.200
Traveloka	Indonesia	Metabuscadador	500
Get Your Guide	Alemania	Actividades	171
Secret Escapes	Reino Unido	Descuentos en Viajes	150
Hotel Tonight	EE. UU.	Alojamiento de último minuto	118
Klook	Hong Kong	Actividades	97
Hopper	Canadá	Comparador de vuelos	83

Tabla 1: Start-ups del sector TravelTech, datos de diciembre 2017 [4]

Destaca el caso de Airbnb que, ante el excesivo precio de hoteles, propuso crear un *marketplace* en el que particulares podían alquilar una habitación o su casa entera a turistas. Esto no solo brindaba la oportunidad a turistas de tener una opción de alojamiento generalmente más barata, sino que a los propios dueños les permitía tener un beneficio económico por ofrecer alojamiento a otras personas o alquilar su casa cuando ellos no estaban.

Por otro lado, han surgido varias Start-ups que se han centrado en el segmento de tours y actividades, entre las que destaca *Get Your Guide*. Esta compañía alemana ha creado un *marketplace* en el que tour operadores pueden publicar sus actividades bajo sus propias marcas y los turistas disponen de una amplia oferta de actividades que pueden reservar. Cabe destacar que *Get Your Guide* ha realizado *partnerships* con grandes compañías del sector, específicamente con Booking.com y con Kayak. El acuerdo con el primero consiste en que a los usuarios de Booking.com que reservan un alojamiento, les llega después un correo electrónico con actividades y tours de *Get Your Guide*. Por otro lado, Kayak ha agregado a *Get Your Guide* en la vertical de actividades de su negocio, junto con otras páginas similares.

En cuanto al segmento de tours y actividades, también se ha desarrollado una tendencia en los últimos años de acercar la vida local a los turistas, como solución al turismo masivo. Para ello, Airbnb estrenó en 2016 las verticales de *trips* y *places* en distintas ciudades alrededor del mundo para que gente local pudiese organizar actividades para turistas y cobrar un beneficio económico. Otra iniciativa similar es la de la Start-up holandesa *Withlocals*, que en sus inicios tenía como objetivo ser un *marketplace* que juntaba a turistas y a locales para comer en casa de estos últimos y no solo probar platos típicos del lugar, sino compartir experiencias con la gente local. Actualmente esta compañía ha ampliado sus productos a actividades con locales, de manera similar a lo que ofrece Airbnb.

3. Objetivos y Metodología

3.1. Motivación

Como se ha descrito en la sección anterior, el sector del turismo ha sufrido grandes cambios en los últimos 20 años y se espera que siga esta tendencia en el futuro, debido a que los hábitos de los viajeros van cambiando y la industria se ha ido adaptando y ofreciendo soluciones nuevas.

En este contexto, se han detectado varias oportunidades debido a problemas existentes en la etapa de inspiración del viaje que aún no tienen solución, o que las soluciones que existen hoy en día son mejorables.

Actualmente, en esta etapa el viajero medio suele tener tres opciones, que son contactar con una agencia de viajes, comprar una guía de viajes del destino al que quiere ir y/o bucear por internet en blogs de viajeros que ya hayan estado en dicho destino.

Como se ha mencionado anteriormente, un gran segmento de viajeros ha dejado de considerar las agencias de viajes como una alternativa real. Esto se debe a que la mayoría ofrece el mismo paquete de viaje, es decir, la misma experiencia, a todos sus clientes, cuando estos son viajeros con gustos muy dispares. Además, a este hecho se une el factor psicológico de que cuando un viajero organiza su propio viaje, crea un sentido de propiedad que pierde si se lo organiza una agencia de viajes. Debido a ello, es importante que la solución que se plantee sitúe al viajero en el epicentro, facilitándole la etapa de inspiración del viaje a la vez que se satisfaga ese sentido de la propiedad de su viaje.

La segunda alternativa mencionada es la de adquirir una guía de viaje del destino al que se quiere ir. Las mejores guías suelen tener información muy comprensiva y relevante para los viajeros. Sin embargo, todas las guías son una foto fija debido a que se suelen renovar cada cierto tiempo, en los mejores casos cada dos años. Además, es imposible interactuar con el que aporta la información, a diferencia de las agencias y los blogs de internet, por lo que a veces se queda corto a la hora de satisfacer todas las necesidades. Por tanto, existe una oportunidad de aportar información relevante en “tiempo real”, y de que haya una plataforma en la que se esté actualizando la información constantemente.

Por otro lado, con la aparición de internet la cantidad de información disponible para los viajeros ha aumentado exponencialmente, especialmente a través de blogs de viajeros. Aunque esto sea positivo, es necesario emplear mucho tiempo en encontrar lo que uno quiere saber, buscar en los blogs adecuados y filtrar la información para que se ajuste a sus gustos y necesidades. Adicionalmente, como los blogs son de un único viajero y a veces su opinión puede estar sesgada por su experiencia personal, suele ser necesario contrastar su información con otros blogs. Por tanto, existe una oportunidad en ayudar al viajero mediante la filtración de la información que esté disponible en los blogs de internet, con el

objetivo de que él vea directamente contenido de alta relevancia según sus intereses y que tenga disponible varias versiones sobre el mismo tema.

En resumen, la motivación de este trabajo de fin de máster es ofrecer soluciones en la etapa de inspiración del viaje que satisfagan las tres oportunidades que se han mencionado, que son:

- **Agencias de viajes:** ayudarle mientras que se satisface su sentido de propiedad del viaje.
- **Guías de viajes:** dinamización de la información para que esté actualizada.
- **Blogs de viajes e internet:** filtración de la información para que el viajero acceda directamente a contenido de alta relevancia, acorde a sus intereses.

3.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo de fin de máster de emprendimiento, por la naturaleza de este tipo de proyectos, es el de diseñar un producto que tenga mercado, es decir, que sea algo que se compruebe que la gente quiere. Además, para ello, el proyecto también tendrá como objetivo final desarrollar un prototipo del producto que haya sido testado con potenciales clientes y, por tanto, poder comprobar si el objetivo principal se ha alcanzado.

Los objetivos concretos del producto que se quiere desarrollar, en línea con las oportunidades mencionadas en el apartado de Motivación, se describen a continuación.

En primer lugar, se busca ofrecer información de viajes actualizada y personalizada al estilo del viajero. Para ello, se propone realizar una red social para que los usuarios puedan ver publicaciones de viajes con rutas completas y variadas de otros viajeros. Esta red social tendrá la posibilidad de categorizar a viajeros, destinos y actividades según distintos estilos, para que la información que le aparezca a cada uno se ajuste a su personalidad. Además, las publicaciones podrán ser valoradas por el resto de los usuarios para que las publicaciones favoritas tengan mayor visibilidad en la plataforma.

La idea es que los viajeros no solo estén en contacto con sus amigos y conocidos, sino que también puedan seguir a gente que no conoce pero que tenga un estilo de viaje que les guste y que les sirva de inspiración para futuros viajes. Adicionalmente, se podrá contactar con los viajeros a través de la plataforma, de manera que, si un usuario lee la publicación de un viaje de otro y se queda con alguna duda, después pueda hablar con él y resolverla.

Finalmente, esta red social también puede facilitar los trámites más comunes que se realizan durante o después de los viajes, como puede ser la redacción de diarios personales o creación de blogs. Sobre los diarios personales, lo que se busca es ofrecer a los viajeros una plataforma online en la que puedan escribir sus experiencias y que no las puedan perder, en contraposición a un diario físico. En cuanto a los blogs, lo que se ofrece es una plataforma que unifique blogs de las personas, en vez de que cada viajero tenga su propia

web. Además, para los viajeros ocasionales que no viajen tanto como para tener su propio blog pero que si les guste compartir sus experiencias, esta red social les ayudara a publicarlas muy fácilmente.

3.3. Metodología

La metodología de trabajo se basará en la metodología *Lean Start Up*, que tiene como objetivo validar hipótesis empleando los menores recursos posibles. Concretamente, se realizarán uno o varios productos mínimo viables para testarlos y comprobar qué características específicas son las que a los usuarios les aportan valor, y cuales consideran mejorables. Por tanto, se trata de un proceso iterativo para mejorar el producto en función del *feedback* de las personas entrevistadas. Finalmente, se desarrollará un prototipo, más completo que los productos mínimo viables, que será el entregable final del producto de Sherpa.

Por otro lado, se realizará un *Business Model Canvas* detallado para explicar el modelo de negocio, cual es el valor añadido, a que clientes está dirigido, como se va a ganar dinero...etc. Junto con esta herramienta, también se utilizará el *Value Proposition Canvas* para explicar más detalladamente la propuesta de valor del producto en cuestión.

Concretamente, las actividades que se proponen realizar y el plan de trabajo temporal se indican en el siguiente cronograma:

Tarea	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo
Posición frente a Competencia							
<i>Value Proposition Canvas</i>							
<i>Business Model Canvas</i>							
Encuestas							
Diseño PMV							
Entrevistas para validar PMV							
Realización prototipo							
Redacción del TFM							

Tabla 2: Cronograma de actividades

Las primeras tareas que realizar serán el *Value Proposition Canvas* y el *Business Model Canvas* para definir y detallar el producto a realizar (aunque luego puedan sufrir modificaciones, se considera que serán pequeñas y que lo principal no cambiará). También

habrá que profundizar en la competencia y en cómo se posiciona el producto para tener una ventaja competitiva sostenible.

Después, se realizará una encuesta para validar los segmentos de clientes identificados y comprobar qué aspectos de la propuesta de valor y qué características específicas de la red social son más interesantes para los encuestados.

En función de los resultados del *Business Model Canvas* y de las encuestas, se procederá a diseñar los primeros productos mínimo viables y se testaran mediante entrevistas con personas que tengan unas características similares a las de los potenciales clientes. Este proceso puede tener varias iteraciones para afinar el producto.

Finalmente se realizará un prototipo con lo aprendido en el desarrollo de productos mínimo viables, que es el objetivo final de este proyecto.

Paralelamente, se realizará la redacción del proyecto, explicando el proceso llevado a cabo y la toma de decisiones.

4. Descripción y Modelo de Negocio

4.1. Value Proposition Canvas

A continuación, se presenta en *Value Proposition Canvas* de Sherpa. En él se mencionan los beneficios, problemas y tareas que tienen las personas a la hora de planificar un viaje, junto con la descripción del producto de Sherpa, cómo potencia esos beneficios y reduce esos problemas a dichos viajeros.

Además, la propuesta de valor se comenta más extensamente en el apartado del *Business Model Canvas*, destinado a tal efecto.

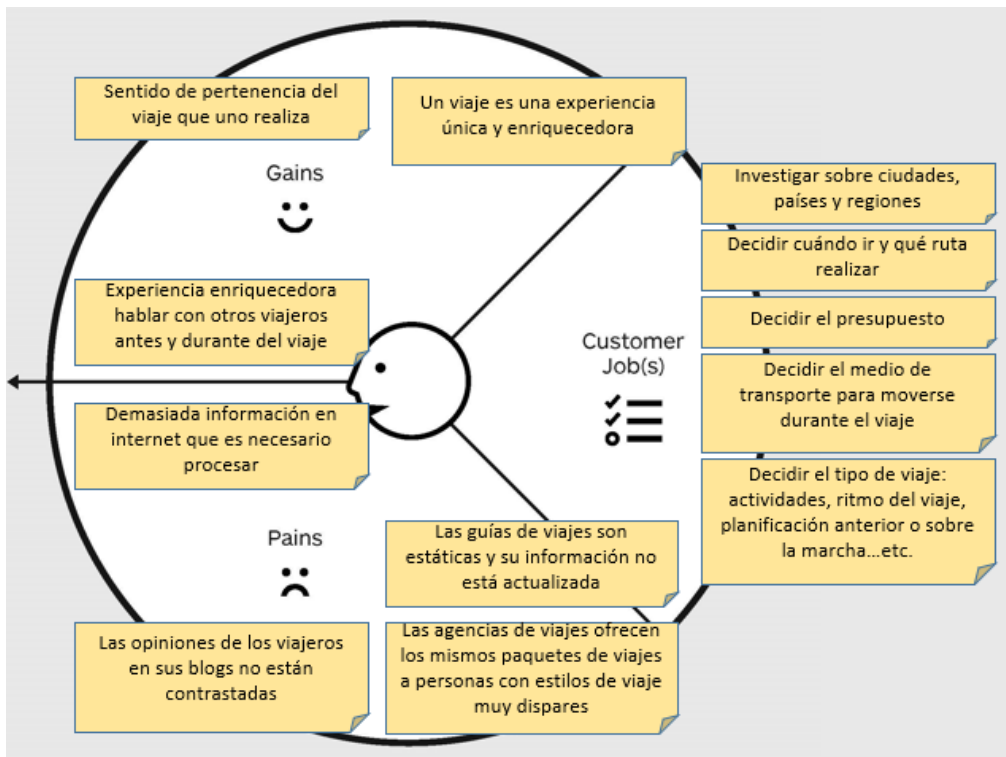


Figura 3: Parte de la categorización del consumidor del Value Proposition Canvas

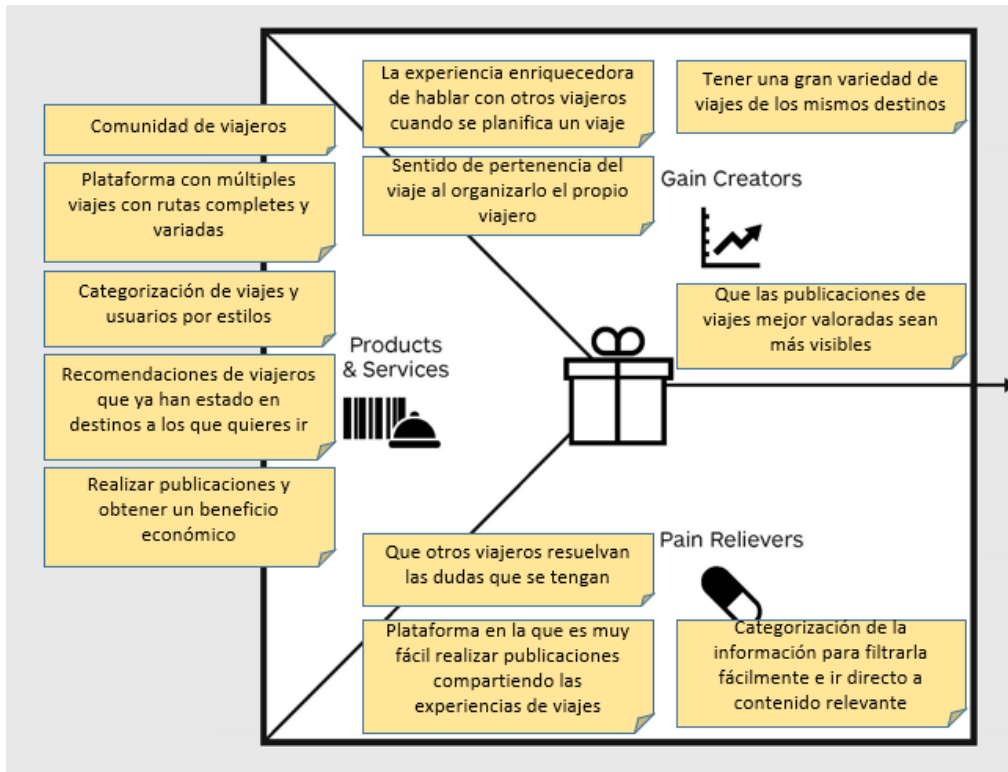


Figura 4: Parte de la descripción de Sherpa del Value Proposition Canvas

4.2. Business Model Canvas

A continuación, se presenta el *Business Model Canvas* de Sherpa, en la que se define en qué consiste cada área principal del negocio. Después se procede a explicar en qué consisten sus elementos principales.

El *Business Model Canvas* se ha dividido en dos, primero se presenta la parte externa, que es la que ve el cliente, y en segundo lugar la parte interna de la empresa.

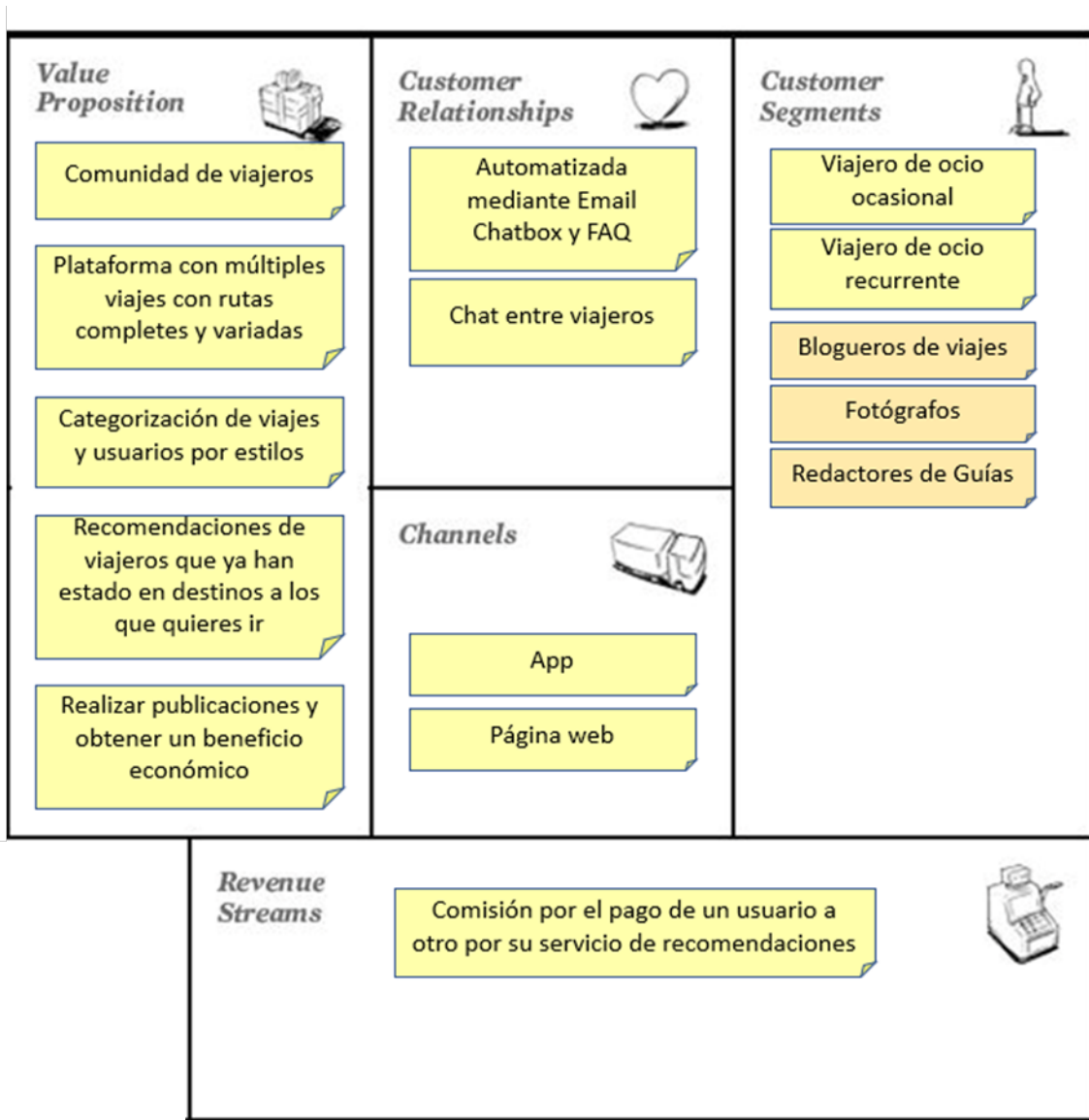


Figura 5: Parte externa del Business Model Canvas

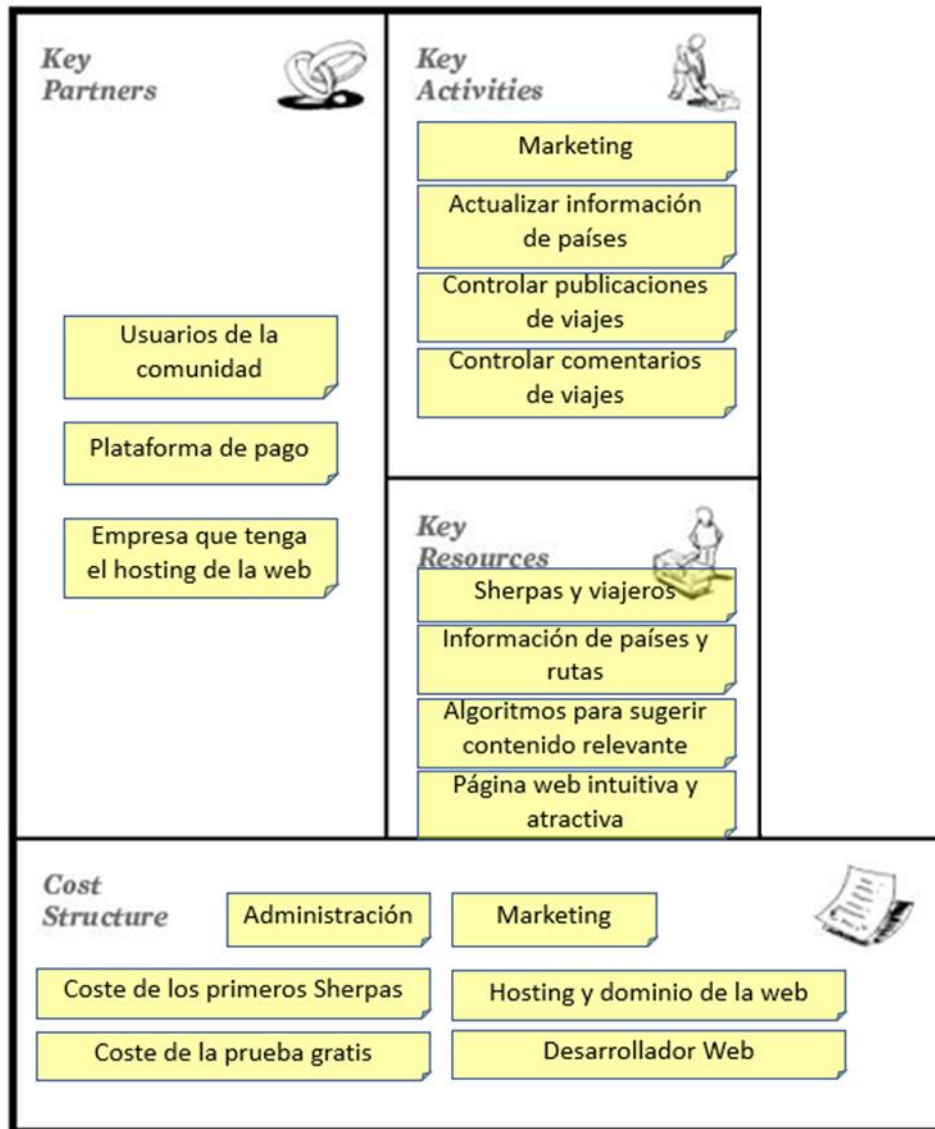


Figura 6: Parte interna del Business Model Canvas

4.2.1. Segmentos de cliente

Los segmentos de clientes de la plataforma *Sherpa* son los viajeros de ocio ocasionales (el segmento mayoritario), los viajeros recurrentes y los viajeros profesionales.

El viajero de ocio ocasional se caracteriza por ser un estudiante o un trabajador de entre 20 y 40 años, que realiza al menos un viaje anual que requiere un nivel de planificación relevante. Este tipo de viajes se definen como aquellos que duran desde 6 - 7 días hasta 3 o 4 semanas y normalmente se realizan durante las vacaciones, por lo que tiene un componente emocional o de aventura como desconexión del día a día. En cuanto a la compañía, se identifican tres tipos de viajeros: los que lo hacen solos y les gusta descubrir

mundo por ellos mismos, las parejas y los que viajan en grupo, ya sea entre amigos o entre varias parejas.

El viajero de ocio recurrente es aquel que se dedica a viajar largas temporadas y que pertenece a alguno de los tres grupos mencionados a continuación. En primer lugar, se encuentran los jóvenes estudiantes que viajan durante tiempo prolongado antes de comenzar la universidad o al terminarla. En segundo lugar, las personas que trabajan y se cogen una excedencia o directamente dejan el trabajo para viajar hasta que el dinero ahorrado se agote. En tercer lugar, las personas que se encuentran entre dos trabajos y que aprovechan el intermedio para viajar una temporada.

El viajero profesional es otro segmento de cliente principal y es aquel que debido a la profesión que realiza, pasa largas temporadas de viaje o realiza viajes con gran frecuencia. Entre estas profesiones destacan principalmente los blogueros, que se dedican a realizar publicaciones para poder financiarse los viajes, los fotógrafos y los escritores de guías y novelas.

4.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Sherpa está enfocada, como se ha mencionado en el apartado anterior, a viajeros de ocio ocasionales, recurrentes y a viajeros profesionales. Además, cada uno de estos segmentos tiene determinadas propuestas de valor que son más relevantes para ellos.

El problema principal de los viajeros de ocio ocasionales cuando se disponen a organizar un viaje es que hay demasiada información en internet y no hay ningún *go-to-place* para encontrar rutas completas y variadas. Además, sus viajes suelen durar entre una y tres semanas, por lo que suelen requerir una organización previa importante. En *TripAdvisor* se pueden ver lugares a los que ir, pero no se enlazan para construir un viaje de varios días. Las únicas soluciones existentes son páginas de guías como *Lonely Planet* o las agencias de viaje, aunque muestran la misma información a cualquier tipo de viajero. Para paliar estos problemas, la plataforma Sherpa busca poner en contacto a viajeros para que, los que quieran ir a un país, puedan ver las rutas completas que realizaron otros con anterioridad y que tienen gustos similares a los suyos. De esta forma, se garantiza que se recomiendan rutas completas personalizadas y variadas.

Adicionalmente, si a un viajero le gusta mucho una ruta o el estilo de viaje de otra persona y quiere saber más, puede contactar con ella para que le resuelva dudas y le realice recomendaciones, a cambio de una cuantía económica. Los viajeros y sus publicaciones se categorizarán en función de la experiencia que tengan de países, regiones, tipos de actividades (buceo, rutas en moto) y compañía en los viajes (solos, en grupo o en pareja). Al estar los viajes categorizados, será mucho más fácil para un usuario encontrar los tipos de viajes que a él le gustan.

Mientras que los viajeros de ocio ocasionales utilizarán principalmente Sherpa para inspirarse en sus viajes, y solo algunos de ellos realicen publicaciones porque no viajan tan frecuentemente, se espera que los viajeros de ocio recurrente y los profesionales se dediquen más a la publicación de contenido. No solo estarán en una dinámica constante de viajero, sino que les atraerá más obtener unos ingresos adicionales para poder financiar parcialmente sus viajes.

4.2.3. Canales

Los canales principales para llegar a los distintos segmentos de cliente son la página web y la aplicación móvil disponible en el App Store y en Google Play.

Debido a que los viajeros de ocio y los profesionales son mayoritariamente gente de entre 20 y 40 años, estos se caracterizan por estar altamente digitalizados y acostumbrados a tratar con productos o servicios a través del móvil o desde sus ordenadores personales. Por ello, parece ideal realizar una plataforma online para que puedan intercambiar las experiencias de sus viajes y descubrir nuevos lugares.

Adicionalmente, es importante destacar el papel que tienen tanto la página web como la aplicación móvil.

La página web es de gran relevancia porque la mayoría de las veces que un viajero busca información con el objetivo de organizar un viaje, lo hace a través de su ordenador. Una de las razones principales es que, debido al tamaño de la pantalla, pueden procesar de forma más rápida y sencilla la información que está buscando. Por otro lado, como buscar información es algo que lleva tiempo, el viajero suele planificar la búsqueda en su agenda para realizarla en su tiempo libre. Normalmente, este coincide con tiempo que pasa en casa, donde suele tener el ordenador, que siempre es más cómodo que el móvil por la primera razón descrita.

La aplicación móvil también tiene un papel esencial. Una vez se emprende el viaje, el viajero no suele disponer del ordenador y utiliza el móvil para cualquier cosa que necesite. Por tanto, si quiere contactar con otros viajeros para preguntar dudas, escribir sus experiencias en la plataforma a modo de diario u otra actividad, tiene una aplicación móvil sencilla e intuitiva para satisfacer todas estas necesidades.

4.2.4. Relaciones con los clientes

En cuanto a la relación con los clientes, se realizará una determinada estrategia para cada tipo de interacción que tenga el usuario en la plataforma.

En primer lugar, la relación entre Sherpa, como empresa, y los viajeros de ocio que utilicen la plataforma para inspirarse en sus viajes será automática y online. Este tipo de relación resulta coherente con las características de los viajeros, ya que es la misma que utilizan con

otros productos o servicios como pedir un Uber o comida a domicilio a través del móvil. Se ha identificado que los clientes ya no están interesados en hablar con una persona cuando contratan un servicio o compran un producto, como en los ejemplos mencionados, y se pretende hacer lo mismo en el sector de los viajes con esta plataforma. Frente al modelo de las agencias de viaje en el que un representante de ventas te atiende, Sherpa quiere sugerir posibles viajes de forma transparente (sin los propios intereses de un agente) y cercana (debido a que se han realizado por otros viajeros). Además, se pretende que no se pierda el encanto de investigar sobre un país o región, que es una experiencia motivante para el viajero, pero sí que se realice de forma más sencilla que las soluciones que existen en la actualidad. Además, si surgen dudas de cómo utilizar la plataforma, habrá un email de contacto, un apartado de preguntas frecuentes y un *ChatBot* que mediante inteligencia artificial realiza respuestas personalizadas de forma automática.

Sin embargo, una vez que un viajero contacte con otro para que le realice recomendaciones de su próximo viaje, el tipo de relación entre ellos puede ser personal. Para tal efecto, la herramienta con la que disponen es un chat directo integrado en la página web. También se valora la posibilidad de integrar un servicio de videoconferencia como Skype dentro de la plataforma. Sin embargo, esto tiene una complejidad técnica en la web importante, por lo que se considera una característica futura que se añadirá si Sherpa tiene éxito.

4.2.5. Fuentes de ingresos

Uno de los principales problemas de Sherpa, como toda red social, es como obtener ingresos. Las redes sociales que más éxito han tenido, como Facebook e Instagram, basan sus ingresos en publicidad de marcas que suben contenido promocionando sus productos o servicios. Sin embargo, para ello es necesario tener una base de usuarios muy importante, por lo que a menudo estos ingresos llegan años después de su fundación. Para sostener sus costes, cuentan con inyecciones de capital de Venture Capitals, pero en el sector de redes sociales esto es una práctica muchísimo más habitual en EE. UU. que en Europa.

Por tanto, se han estudiado varias alternativas de fuentes de ingresos, y se han valorado según los siguientes criterios:

- **Facilidad operativa y tecnológica:** se valora cómo de fácil es integrarlas tecnológicamente en la página web y que facilidad de operaciones tiene
- **Incentiva de crecimiento del contenido:** si la alternativa presenta alguna barrera para que los usuarios vuelvan a la plataforma y generen contenido
- **Valor para el usuario:** se estudia cuánto valor aporta al usuario el producto o servicio por el que está pagando
- **Posibilidad de ingresos desde el principio:** se valora si la alternativa se puede establecer desde el principio

A continuación, se presentan las alternativas de ingreso que se han valorado:



Figura 7: Alternativas para Fuentes de Ingresos

La alternativa mejor valorada, y la que se ha seleccionado para testar en el producto mínimo viable (*Minimum Viable Product – MVP*), es la de que un viajero pague a otro por poder hablar con él y recibir consejos y recomendaciones personalizadas, mientras que Sherpa se queda una pequeña comisión. Tiene una facilidad tecnológica alta porque solo es necesario integrar un chat y una plataforma de pago en la web. En cuanto a la incentiva del crecimiento del contenido, por un lado, es alto porque los usuarios tienen un incentivo económico, pero por otro es bajo porque el hecho de tener que pagar por un servicio al que no están acostumbrados, puede hacer que haya menos usuarios en la plataforma. Por tanto, se deja como valor intermedio. En cuanto a valor para el usuario, se cree que es alto porque puede resultar extremadamente útil que las dudas que un usuario tenga, que muchas de ellas son muy específicas, se vean contestadas. Adicionalmente, esta vía de ingresos se podría realizar desde el principio. Cabe destacar que en el producto mínimo viable se buscará testar qué tarifa estarían dispuestos a pagar los potenciales usuarios.

La segunda mejor alternativa es la de que exista una suscripción para acceder a contenido premium, y que los viajeros que publiquen este contenido reciban un incentivo económico derivado de las suscripciones. Debido a que la organización de los viajes es algo muy estacional, podría haber una suscripción anual para usuarios que viajen mucho y una mensual que se vaya renovando todos los meses, para que los que solo quieren un mes de suscripción puedan tenerlo. Esta alternativa tiene mayor complejidad tecnológica y operativa porque habría que decidir qué contenidos son premium. Seguramente serían las publicaciones mejor valoradas, pero sería complejo tecnológicamente crear el algoritmo que identifique y bloquee el contenido a usuarios que no estén suscritos. De forma similar a la alternativa anterior, esta suscripción podría ser una barrera para que la gente utilice la plataforma porque tendrían que pagar por un servicio al que no están acostumbrados, por lo que puede frenar el crecimiento del contenido. Sin embargo, el contenido premium podría tener mucho valor para los usuarios porque podrían indicarle lugares o experiencias

menos típicas que solo están accesibles para los miembros, creando un sentido de exclusividad a la información. Además, también se podría cobrar desde el principio.

La tercera alternativa es la venta de productos de viajes a través de la plataforma y el cobro de una comisión por venta. Esto se podría realizar a través de empresas, parecido a Amazon, o entre usuarios de la plataforma, parecido a eBay. Esta alternativa tiene toda la complejidad operativa de conseguir a las empresas que vendan sus productos, que se procese el envío y el pago...etc. Además, también sería difícil tecnológicamente integrar a las marcas y a los usuarios para que suban sus productos a la web. Como ya existen páginas web que se dedican exclusivamente a este tipo de actividades, como las mencionadas anteriormente, el valor que podrían aportar al usuario sería limitada. Sin embargo, si los productos fuesen atractivos para los usuarios sí que podría incentivar el crecimiento de la página web y, además, se podría realizar desde el principio al cobrar a las marcas o a los usuarios una comisión de afiliado, que no depende del número de usuarios de la página web.

La cuarta alternativa es la de integrar reservas de alojamientos, vuelos y actividades, y cobrar una comisión por cada venta. Aunque esto pueda incentivar el crecimiento de la web porque facilita las reservas y las integra en una misma plataforma, la complejidad tecnológica es muy importante, hasta el punto de que hay páginas web que se dedican exclusivamente a ello. Por esta misma razón, se cree que el valor que se pueda aportar al usuario puede estar limitada. Aun así, esta alternativa se podría cobrar desde el inicio porque no depende del número de usuarios que haya en la página.

Finalmente se encuentra la alternativa de que empresas publiciten productos y servicios a través de viajeros influyentes, que Sherpa cobre por ello y que pague a los viajeros una cantidad determinada. Esto tiene la complejidad operativa de conseguir acuerdos con marcas, identificar que viajeros tienen el mejor encaje en la campaña de publicidad, contactar con ellos y pagarles por publicaciones que mencionen estos productos o servicios. Además, esto sería un negocio menos relacionado con el intercambio de experiencias entre viajeros y es un mundo el de la publicidad, por lo que hacerlo de manera correcta no es fácil y se podría perder el foco de lo que realmente es importante para la mayoría de los usuarios. No solo eso, sino que sería necesario alcanzar una masa crítica de usuarios para poder venderle a las marcas campañas de publicidad con viajeros, porque se parte de la premisa de que estos tienen muchísimos seguidores que verán la publicación promocionando el producto o servicio. Por tanto, no se podría cobrar desde el comienzo. Además, en cuanto a valor e incentivo de crecimiento, si la publicidad tiene sentido podría ser bueno, pero también un exceso podría acabar cansando a los usuarios.

En conclusión, se han estudiado las cinco alternativas descritas en la Figura 7, y se han descartado las tres últimas por no satisfacer en general los cuatro criterios que se han mencionado. Se ha elegido la primera opción, el pago entre viajeros y la comisión que se

queda Sherpa, para testar en el producto mínimo viable. Adicionalmente, se considera que, si esta no funciona, la suscripción por contenido premium sería una buena alternativa.

4.2.6. Actividades clave

En cuanto a los usuarios, la actividad clave principal es la obtención de usuarios, debido a que es la condición básica para que la plataforma funcione. Para ello, será imprescindible hacer buen marketing a través de redes sociales para que los usuarios entren en la página web. Una vez entren, se deberá hacer entender de forma rápida y sencilla las características de Sherpa para que los usuarios se den de alta en la plataforma. Para ello, se recomienda realizar un diseño sencillo de la página y la posibilidad de incorporar un video de un minuto que explique Sherpa. Además, como el contenido de la plataforma será de los usuarios, para el inicio se propone contactar con un número de viajeros experimentados para que sean los primeros Sherpas, o viajeros creadores de contenidos, y empiecen a crear contenido y ofrecer el servicio de recomendaciones a otros viajeros.

Una vez la plataforma está funcionando, las actividades clave son las siguientes. Por un lado, habrá que actualizar la información de los países que se muestran. Aquí no se incluyen actividades o lugares a los que ir porque serán los usuarios los que lo publiquen, sino información de alto nivel como breve descripción, mapa, coste medio diario, nivel de seguridad, necesidad de visa y épocas recomendadas para ir. Por otro lado, se deberá garantizar que las rutas que publiquen los usuarios sean de calidad y no sean inventadas. Además, como estas publicaciones podrán ser valoradas mediante “me gusta” y comentarios, habrá que verificar que no contienen mensajes ofensivos ni irrespetuosos. Finalmente, habrá que mejorar la plataforma añadiendo nuevas funcionalidades, afinando el sistema de valoración de publicaciones y el pago de los usuarios.

4.2.7. Recursos clave

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los objetivos es realizar una página web y aplicación móvil intuitivas y sencillas de utilizar para que la plataforma resulte atractiva y los viajeros se den de alta y la utilicen. Por ello, ambas constituyen un recurso clave de este negocio.

Por otro lado, otro de los recursos clave son los usuarios en sí, porque son el motor de la actividad en la plataforma, por lo que de ellos depende el éxito de Sherpa. Merecen una mención especial los viajeros que publiquen contenido, ya que sin ellos no se generarán ingresos. Por tanto, es esencial atraer a los viajeros para que dediquen su tiempo a realizar publicaciones y recomendaciones a otros, aunque se cree que el incentivo económico facilitará este aspecto.

Una vez se dispone de una plataforma intuitiva en la que participen muchos usuarios, el siguiente recurso clave es el propio contenido que generen los viajeros. Para ello, se deberá

fomentar que realicen publicaciones de sus viajes de alta calidad y esto se asegurará incluyendo valoraciones y comentarios de otros usuarios. El contenido que no se generará por parte de los usuarios es la información clave de cada país que es imprescindible que sea acertada y útil, por lo que también será un recurso clave de Sherpa.

Teniendo el contenido de alta calidad que generen los usuarios, el siguiente paso es crear los algoritmos necesarios para que las sugerencias a los viajeros estén filtradas y estén personalizadas en función de sus estilos de viaje. Eso es muy importante porque una de las principales propuestas de valor de Sherpa es que, mediante las sugerencias personalizadas, el viajero se ahorra mucho tiempo de investigación en internet. Por tanto, los algoritmos que permitan esta personalización también serán un recurso clave.

4.2.8. Socios clave

El éxito de esta plataforma no será posible sin los socios clave, que son los viajeros, las plataformas de pago y la empresa que provee el hosting de la página web.

Como se ha mencionado anteriormente, los viajeros que publiquen contenido son clave en la plataforma porque son los que añaden un valor diferencial frente a otras páginas que ofrecen servicios sustitutivos como *TripAdvisor* o *Lonely Planet*. El valor que añaden ellos es que una vez el usuario observa el viaje que otro ha realizado, la información disponible no se queda ahí, sino que puede contactar con ese viajero para preguntarle dudas específicas y que le pueda realizar recomendaciones personalizadas. Además, son esenciales para que Sherpa sea sostenible económicamente.

Por otro lado, se encuentran las plataformas de pago que hagan posible las transacciones entre los viajeros. Esto será esencial que funcione perfectamente para que no exista ningún problema, que el viajero que realiza publicaciones y recomendaciones reciba el dinero en su cuenta correctamente y que la comisión que se cobre por parte de Sherpa sea la acordada. Para ello, existe una startup americana que se llama *Stripe* que ha tenido mucho éxito desde que se fundó en 2010.

Finalmente se encuentra la empresa que tendrá el hosting de la página web, es decir, el servidor físico en el que se encuentra Sherpa y al que acceden los usuarios a través de su buscador de internet. Este es un socio importante porque de la calidad del hosting depende que se cargue rápido la página cuando un usuario accede a ella, que las imágenes que haya (que habrá muchas) también se carguen rápido y que todo esto se realice bajo un tráfico de usuarios muy grande. Como en el desarrollo del producto mínimo viable y el prototipo se necesita tener hosting, se comenta en el apartado Crear qué empresa se ha seleccionado para este servicio.

4.2.9. Estructura de costes

Finalmente, el último bloque del *Business Canvas Model* es la Estructura de Costes de Sherpa.

Para comenzar, se utilizará la metodología Lean Startup para comprobar que este proyecto tiene mercado, realizando unos productos mínimo viables y testándolos con potenciales clientes. De confirmarse que estos desean este producto, se procederá a realizar el primer diseño integral de la página web y la aplicación móvil.

Para disponer de una página web y aplicaciones móviles, se necesitará tener a un informático que las mejore y actualice constantemente. En un comienzo, sería el único empleado de Sherpa, a parte de mí mismo. A parte de ello, también será necesario pagar el hosting de la web y la tarifa que exigen Apple y Google para tener las aplicaciones en sus *appstores*.

Por otro lado, será imprescindible realizar un marketing online mediante redes sociales y Google AdWords para atraer a los viajeros a la plataforma. Por tanto, se tendrá un coste de adquisición de clientes, que será recurrente. Además, se plantea la posibilidad de contratar a alguien con experiencia, también de forma parcial.

Como se ha mencionado anteriormente, al comienzo habrá que contactar con los primeros viajeros para que empiecen a aportar contenido a la plataforma subiendo los viajes que hayan realizado en el pasado y ofreciendo el servicio de recomendaciones personalizadas a los primeros viajeros. Para ello se estima que será necesario proporcionarles con un incentivo económico al dedicar su tiempo a una plataforma que acaba de empezar y que prácticamente carece de contenido y usuarios.

Adicionalmente, para captar a los primeros viajeros y que prueben el servicio de recomendaciones personalizadas, se les ofrecerá una prueba gratis para comunicarse por primera vez con otro viajero, por lo que será la plataforma la que tendrá que pagarle por sus servicios. Por tanto, estos serán dos costes que se tendrán al principio, para que la plataforma se dé a conocer y ganar tracción.

Finalmente, otros costes asociados a la creación de una startup son costes administrativos como constituir la sociedad y pagar a abogados.

5. Desarrollo de Producto

Como se ha mencionado anteriormente, el desarrollo de la plataforma web, que es objetivo principal de este proyecto, se hará utilizando la metodología Lean Startup. Para ello, será necesario recorrer el círculo *crear, medir aprender* en el menor tiempo posible para ser eficiente y no desperdiciar el tiempo.

Como se ha mencionado en Canales, se espera que la página web sea utilizada por los viajeros en los meses previos a su viaje con el fin de planificarlo, mientras que la aplicación móvil será muy útil en el transcurso del viaje. En base a ello, se ha decidido diseñar primero la página web ya que si esta no tiene éxito, la aplicación móvil no hará falta. Por tanto y con el objetivo de ser *Lean*, el desarrollo de producto se enfoca en la página web y la aplicación móvil queda fuera del alcance del proyecto, dejándose como posible desarrollo futuro.

Como se va a detallar a continuación, el desarrollo de producto se ha basado, primero, en un estudio de mercado realizado a través de una encuesta para comprobar si el concepto de Sherpa aporta soluciones a los problemas actuales de los viajeros. Después, se ha diseñado un Producto Mínimo Viable y se han realizado entrevistas personales para validar las hipótesis críticas y mejorar el diseño para obtener una mejor experiencia del usuario. Finalmente, se ha desarrollado un Prototipo, que es una versión de la página web más completa y que incluye los cambios de diseño mencionados en las entrevistas personales. Adicionalmente, al terminarlo se han realizado unas entrevistas telefónicas para comprobar si el Prototipo tiene un diseño atractivo y si los entrevistados estarían dispuestos a utilizar Sherpa, según como se ha concebido y desarrollado.

5.1. Estudio de Mercado

A partir del diagnóstico que se ha analizado en el apartado Motivación y del producto que se propone en el apartado Objetivos, el primer paso para desarrollar la página web de Sherpa es realizar un estudio de mercado. El objetivo es comprobar que el análisis realizado se corresponde con las preocupaciones y problemas reales del segmento de cliente que se pretende satisfacer, y que lo que pretende ofrecer Sherpa es algo que aporta valor a dichos clientes.

Por tanto, siguiendo la metodología Lean, antes de empezar a programar una página web es necesario validar que las hipótesis que se han realizado son correctas con un test de mercado. Esto es muy importante porque si el análisis fuese erróneo y se empezase a desarrollar una web que no resolviese los problemas del segmento de clientes que se pretende satisfacer, se perdería tiempo y esfuerzo sin alcanzar ningún logro.

5.1.1. Crear

El estudio de mercado inicial se ha decidido realizar a través de una encuesta debido a la rapidez de creación y a la facilidad de difusión, frente a otras alternativas como podrían ser entrevistas personales.

Para ello, se ha optado por utilizar la plataforma *Typeform*, que es una startup española de éxito con la que se pueden realizar encuestas de forma sencilla y con un diseño atractivo, lo que se puede traducir en una mayor conversión de respuestas por parte de los usuarios. La versión gratuita dispone de encuestas de 10 preguntas, almacenando hasta 100 respuestas. Estos son valores muy razonables debido a que se pretende realizar una encuesta corta que se rellene en un par de minutos (10 preguntas son suficientes) y 100 respuestas parece un tamaño de muestra razonable.

A continuación, se muestran las diez preguntas de la encuesta:

1. ¿Qué edad tienes?
 - a. 18-22 años
 - b. 23-30 años
 - c. 31-40 años
 - d. 41-50 años
 - e. >50 años
2. ¿Cómo sueles viajar?
 - a. En grupo
 - b. Con mi pareja
 - c. Solo
 - d. Otros
3. Si haces un viaje largo a lo largo del año, ¿Cuánto suele durar aproximadamente?
 - a. No suelo viajar
 - b. 7 días
 - c. 14 días
 - d. 21 días
 - e. 1 mes
4. ¿Cómo calificarías tu estilo de viaje en cuanto a presupuesto?
 - a. Backpacker: lo más barato posible
 - b. Medio: de vez en cuando te fijas cuánto te estás gastando
 - c. Confort: soy un disfrutón
5. De las siguientes opciones, ¿Cuáles utilizas para planificar un viaje?
 - a. Hablar con algún conocido que ya haya estado
 - b. Blogs de viajeros en internet
 - c. Tripadvisor
 - d. Guías de viajes (ej. Lonely Planet)

- e. Ver videos en Youtube
 - f. Acudo a una agencia de viajes
 - g. Otros
6. ¿Te sientes identificado con alguno de los siguientes problemas a la hora de planificar un viaje?
- a. Hay mucha información en internet y tardo tiempo en encontrar lo que busco
 - b. Cuando leo la opinión de un viajero en su blog, no sé si tendrá razón o si fiarme
 - c. Al leer blogs de viajeros, me parece incomodo que cada uno tenga una página distinta
 - d. No me fio de las agencias de viajes
 - e. No conozco ninguna página en internet donde encuentre rutas de viajes completas y variadas, para inspirarme para mis viajes
7. A parte de los anteriores, ¿Experimentas algún otro problema cuando planificas tus viajes?

Contestación a libre elección

8. ¿Te resultaría útil ver viajes con rutas completas y variadas (lugares, duración, transporte, presupuesto...etc) de personas que tienen un estilo de viajar parecido al tuyo?
- a. Sí
 - b. No
9. ¿Hablarías con una persona que no conoces, pero similar a ti (edad, nacionalidad, gustos cuando viajas), que ha estado en el país al que tú quieres ir, para que te resuelva dudas?
- a. Sí
 - b. No
10. ¿Hablarías con un desconocido para recomendarle cosas y resolverle dudas de sitios en los que hayas estado tú, a cambio de un incentivo económico?
- a. Sí
 - b. Depende de la cuantía
 - c. No

Dentro de estas diez preguntas, se distinguen tres grupos que tienen objetivos distintos, que son:

- Preguntas 1-4: caracterizar al encuestado (personal y estilo de viaje)
- Preguntas 5-7: identificar cómo planifica sus viajes el encuestado y saber cuáles son los problemas que se encuentra

- Preguntas 8-10: comprobar el *product market fit* de Sherpa, es decir, si lo que ofrece sería de utilidad para el encuestado

El último grupo de preguntas es esencial porque pretenden validar el análisis realizado y las hipótesis planteadas. Concretamente, las hipótesis más críticas de Sherpa son:

1. Si los usuarios creen que es útil ver itinerarios de otros viajeros con estilos similares a los suyos
2. Si los usuarios pagarían por recibir recomendaciones personalizadas de otros viajeros

La primera hipótesis se corresponde con las preguntas 8 y 9 y, según la metodología Lean Startup es el *value hypothesis*, es decir, la hipótesis de que el producto tiene valor.

Por otro lado, la segunda hipótesis se corresponde con la pregunta 10 y, según la metodología Lean Startup es el *growth hypothesis*, es decir, la hipótesis que permite que el producto que tiene valor pueda crecer.

5.1.2. Medir

El resultado de la creación y distribución de la encuesta es haber alcanzado 95 respuestas, que es un tamaño de muestra bastante razonable para validar las hipótesis planteadas en el apartado anterior.

A continuación, se muestran las respuestas de cada pregunta:

1. ¿Qué edad tienes?
 - a. 18-22 años
21.1% / 20 respuestas
 - b. 23-30 años
76.8% / 73 respuestas
 - c. 31-40 años
2.1% / 2 respuestas
 - d. 41-50 años
0% / 0 respuestas
 - e. >50 años
0% / 0 respuestas
2. ¿Cómo sueles viajar?
 - a. En grupo
72.6% / 69 respuestas
 - b. Con mi pareja
16.8% / 16 respuestas
 - c. Solo

- 6.3% / 6 respuestas**
- d. Otros
 - 4.2% / 4 respuestas**
- 3. Si haces un viaje largo a lo largo del año, ¿Cuánto suele durar aproximadamente?
 - a. No suelo viajar
 - 3.2% / 3 respuestas**
 - b. 7 días
 - 51.6% / 49 respuestas**
 - c. 14 días
 - 34.7% / 33 respuestas**
 - d. 21 días
 - 4.2% / 4 respuestas**
 - e. 1 mes
 - 3.2% / 3 respuestas**
- 4. ¿Cómo calificarías tu estilo de viaje en cuanto a presupuesto?
 - a. Backpacker: lo más barato posible
 - 27.4% / 26 respuestas**
 - b. Medio: de vez en cuando te fijas cuánto te estás gastando
 - 60% / 57 respuestas**
 - c. Confort: soy un disfrutón
 - 12.6% / 12 respuestas**
- 5. De las siguientes opciones, ¿Cuáles utilizas para planificar un viaje?
 - a. Hablar con algún conocido que ya haya estado
 - 89.5% / 85 respuestas**
 - b. Blogs de viajeros en internet
 - 54.7% / 52 respuestas**
 - c. Tripadvisor
 - 51.6% / 49 respuestas**
 - d. Guías de viajes (ej. Lonely Planet)
 - 42.1% / 40 respuestas**
 - e. Ver videos en Youtube
 - 15.8% / 15 respuestas**
 - f. Acudo a una agencia de viajes
 - 4.2% / 4 respuestas**
 - g. Otros
 - 3.2% / 3 respuestas**
- 6. ¿Te sientes identificado con alguno de los siguientes problemas a la hora de planificar un viaje?
 - a. Hay mucha información en internet y tardo tiempo en encontrar lo que busco
 - 54.7% / 52 respuestas**

- b. Cuando leo la opinión de un viajero en su blog, no sé si tendrá razón o si fiarme
46.3% / 44 respuestas
 - c. Al leer blogs de viajeros, me parece incomodo que cada uno tenga una página distinta
13.7% / 13 respuestas
 - d. No me fio de las agencias de viajes
31.6% / 30 respuestas
 - e. No conozco ninguna página en internet donde encuentre rutas de viajes completas y variadas, para inspirarme para mis viajes
40% / 38 respuestas
7. A parte de los anteriores, ¿Experimentas algún otro problema cuando planificas tus viajes?

En esta sección, como las respuestas eran a libre elección para los encuestados y por tanto, cada una única, se han dividido bajo las siguientes categorías:

- Dificultad de encontrar sitios interesantes fuera del circuito turístico
7.4% / 7 respuestas
 - Falta de información respecto a precios y gastos
5.3% / 5 respuestas
 - Desactualización de la información
4.2% / 4 respuestas
 - Falta de adaptación de la información a los gustos del usuario
3.2% / 3 respuestas
 - Dificultad de la gestión del grupo
3.2% / 3 respuestas
 - Falta de ayuda en la organización del viaje (selección itinerarios, hoteles, restaurantes...etc.)
3.2% / 3 respuestas
 - Falta de información sobre transporte local
1.1% / 1 respuesta
8. ¿Te resultaría útil ver viajes con rutas completas y variadas (lugares, duración, transporte, presupuesto...etc) de personas que tienen un estilo de viajar parecido al tuyo?
- a. Sí
98.9% / 94 respuestas
 - b. No
1.1% / 1 respuesta
9. ¿Hablarías con una persona que no conoces, pero similar a ti (edad, nacionalidad, gustos cuando viajas), que ha estado en el país al que tú quieres ir, para que te resuelva dudas?

- a. Sí
89.5% / 85 respuestas
 - b. No
10.5% / 10 respuestas
10. ¿Hablarías con un desconocido para recomendarle cosas y resolverle dudas de sitios en los que hayas estado tú, a cambio de un incentivo económico?
- a. Sí
70.5% / 67 respuestas
 - b. Depende de la cuantía
20% / 19 respuestas
 - c. No
9.5% / 9 respuestas

5.1.3. Aprender

Cerrando el círculo de la metodología Lean Startup, el último paso después de crear la encuesta y medir los resultados es sacar las conclusiones de dichas respuestas. Esto es fundamental porque a partir de las conclusiones obtenidas, se decide si pivotar o perseverar. Es decir, se comprueba si las hipótesis que se pretende testar son válidas o si son erróneas y, en función de ello, modificar el producto – pivotar – o darlo por bueno – perseverar.

Para facilitar el análisis, se van a estudiar los resultados de las preguntas según los tres grupos mencionados en el apartado Crear.

- Preguntas 1-4: Caracterización del encuestado

El objetivo de estas preguntas es caracterizar cómo es el encuestado en función de su edad y de su estilo de viaje.

En base a ello, se puede apreciar que la gran mayoría de los encuestados (76%) tienen una edad de entre 23-30 años, y casi el 90% entre 18-30 años. Esto implica que las respuestas de la encuesta están acotadas a una muestra de la población joven, principalmente al grupo socialmente denominado *millenials*. A pesar de no disponer de respuestas de otras franjas de edad, el prototipo principal de cliente potencial de Sherpa se corresponde con un *millenial*, por lo que no presenta un problema que las respuestas estén limitadas a este grupo de edad.

La mayoría de los encuestados (73%) viaja en grupo, lo que principalmente implica viajar con amigos. Esto concuerda con la edad de los encuestados, ya que la mayoría de los jóvenes de entre 18-30 años aun no tienen familia y/o hijos. Además, estos resultados ponen de manifiesto el carácter social que tiene la experiencia de viajar, un aspecto que Sherpa pretende aprovechar.

Por otro lado, el 85% de los encuestados realiza al menos un viaje al año de entre una y dos semanas de duración. Este es un dato importante debido a que, por un lado, muestra que a la gente joven le gusta viajar, y por otro, que disponen de un tiempo limitado. Precisamente por este aspecto puede resultar valioso que en Sherpa se puedan encontrar itinerarios de viajeros que indiquen la duración del viaje, debido a que ayuda a encontrar viajes factibles que cumplan los requisitos de tiempo del usuario.

Finalmente, la mayoría de los encuestados (60%) tienen un nivel de gasto medio en sus viajes. Aunque en un principio se pensase que la indicación del gasto en los viajes era un factor clave, las respuestas a esta pregunta sugiere que puede no ser tan importante. Aun así, se comprobará en la primera versión web de Sherpa.

- Preguntas 5-7: Identificación de la planificación de viajes del encuestado y problemas que se encuentra

Resulta extremadamente interesante apreciar que, en cuanto a los recursos empleados por los encuestados para planificar un viaje, la respuesta más repetida (90% de los encuestados) sea la de hablar con algún conocido que ya haya estado en el país al que se quiere ir. Este dato refuta la teoría de que los consejos y recomendaciones *peer-2-peer* son recursos fundamentales a la hora de plantear un viaje. Esta característica es el fin último de Sherpa, crear una comunidad de viajeros que se ayuden entre ellos para facilitar y mejorar las experiencias que viven en sus viajes. Adicionalmente, la segunda respuesta más mencionada es la de consultar blogs de viajeros (55% de los encuestados) que resulta significativo porque es uno de los objetivos de Sherpa, unificar en un mismo lugar las experiencias de cada viajero para que cada uno tenga su blog personal en la plataforma.

A la hora de evaluar los problemas que se encuentran los encuestados, la diversidad de respuestas es evidente. Entre el 40%-55% de los encuestados dice que tiene tres problemas principales: el aluvión de información que hay en internet, las opiniones no contrastadas de viajeros en sus blogs y que no exista ninguna página que muestre itinerarios de viajes. Por tanto, son problemas reales pero ninguno destaca por encima del resto. Es sorprendente que solo el 30% de los encuestados afirme que no se fía de las agencias de viaje. Sin embargo, esto no significa que sean un recurso para planificar sus viajes, dado que pueden fiarse de ellas pero no utilizarlas, simplemente por el hecho de que no se ajusten a sus necesidades. Por tanto, quizá esta opción podría haber sido formulado de manera distinta para clarificar este aspecto. Aun así, se tendrá en cuenta por si vuelven a surgir indicios de que los viajeros si utilizan las agencias de viaje, lo que seguramente sea incompatible con Sherpa.

Finalmente, que los blogs de viajeros estén en distintas páginas solo es un problema para el 13% de los encuestados. Parece ser que no supone un problema crítico y que, por tanto, el hecho de unificarlos en una misma plataforma no sea una característica tan crítica. De todas formas, que los blogs de viajeros estén unificados es consecuencia de que cada viajero

suba los itinerarios de los viajes a la plataforma, dado que al final lo que consigue es crearse su propio perfil con sus viajes.

En cuanto a la pregunta de libre contestación de otros problemas que se pueden encontrar los encuestados, resultan interesantes los resultados. Como se ha mencionado en el apartado Medir, se han agrupado las respuestas en distintas problemáticas. Los tres problemas más comunes son la dificultad de encontrar sitios interesantes fuera del circuito turístico típico, la falta de información respecto a precios y gastos y la desactualización de la información (7%, 5% y 4% de los encuestados, respectivamente). Estos tres problemas los pretende resolver Sherpa. El primero se intenta resolver haciendo que cada usuario pueda subir su propio viaje, que suele ser único, por lo que son itinerarios variados que pueden incluir sitios menos típicos según los gustos del viajero. El segundo incluyendo el gasto total del viaje, desglosado por día o por localización. El tercero, haciendo que la web este viva y que se estén subiendo viajes constantemente por parte de los usuarios. Otros problemas incluyen información personalizada para el usuario (que también persigue resolverlo Sherpa), la dificultad de la gestión del grupo y la ayuda en la organización del viaje, que son características tangenciales para Sherpa que se podrían incluir en un futuro.

- Preguntas 8-10: Comprobación del *product market fit* de Sherpa

Por último, las preguntas 8-10 pretenden evaluar el *product-market fit* de Sherpa al preguntar directamente al encuestado las hipótesis clave. En este sentido, el 99% de los encuestados piensa que le sería útil ver viajes con rutas completas y variadas de personas con un estilo de viajar parecido al suyo. Este resultado tan claro es clave para validar la hipótesis de valor de Sherpa y comprobar que se está yendo en la dirección correcta.

Por otro lado, también se busca comprobar si el encuestado estaría dispuesto a hablar con una persona que no conoce, pero similar a él, que haya estado en el país al que quiere ir para que resolverle dudas. Esta es una pregunta clave también porque pretende validar la hipótesis de crecimiento de Sherpa, es decir, si los usuarios están dispuestos a ello la plataforma podría crecer, si no, el crecimiento es muy difícil. Afortunadamente, los resultados vuelven a ser muy positivos, con un 90% de los encuestados dispuestos a hablar con desconocidos.

Para terminar, la última pregunta pretende validar el modelo económico de Sherpa planteado hasta el momento. El resultado es que el 70% estaría dispuesto a realizar recomendaciones a un desconocido a cambio de un incentivo económico y el 20% lo estaría dependiendo de la cuantía. Aunque sean unos valores favorables, son menos unánimes que las respuestas anteriores. Además, esta pregunta no clarifica que los que pagan al usuario son los viajeros que reciben las recomendaciones. Dándole la vuelta al concepto, no se comprueba si los encuestados estarían dispuestos a pagar por recibir recomendaciones. Por tanto, parecen resultados favorables, pero es necesario validar esta hipótesis de ingresos en el desarrollo de los productos mínimo viables.

- Resumen de conclusiones

Después de analizar profundamente las respuestas de cada pregunta, se resumen las conclusiones del proceso *crear, medir, aprender* que se ha llevado a cabo con la realización de la encuesta, y que son el punto de partida del primer producto mínimo viable. Estas conclusiones se muestran a continuación:

- El grupo de edad de los *millennials* es el principal grupo potencial de clientes
- La mayoría suele realizar viajes largos en grupo, con una duración de entre una y dos semanas
- El mayor recurso para planificar un viaje es hablar con un conocido que ya haya estado en el destino, seguido de consultar blogs de viajeros, aspectos que son favorables para Sherpa
- Que solo una minoría manifieste que no se fía de las agencias de viajes es un aspecto que vigilar
- Unificar blogs de viajeros y mostrar el presupuesto de cada viaje pueden ser factores menos importantes de lo inicialmente planteado
- Se valida la hipótesis de valor de Sherpa, al ser prácticamente unánime que los encuestados encuentran útil poder ver rutas completas y variadas de otros viajeros
- Se valida la hipótesis de crecimiento de Sherpa al ser prácticamente unánime que los encuestados están dispuestos a hablar con desconocidos para recibir recomendaciones
- Queda cuestionada la hipótesis de ingresos de Sherpa, al no ser tan clara la formulación de la pregunta, y que los resultados son mayoritarios, pero no unánimes

5.2. Producto Mínimo Viable

Después de realizar el estudio de mercado a través de la encuesta, se procede a desarrollar el primer producto mínimo viable, que es el mínimo producto que permite recabar la mayor cantidad de aprendizaje con el mínimo esfuerzo.

En el caso de este proyecto, el producto mínimo viable es la página web de Sherpa. Por tanto, el objetivo de este producto mínimo viable es diseñar la primera versión web, ver que hipótesis se quieren validar y realizar entrevistas con personas que encajen como potenciales clientes, obtener *feedback* y utilizarlo para diseñar la siguiente versión web (para repetir el proceso de nuevo).

A la hora de realizar un producto mínimo viable y recorrer el ciclo *crear, medir, aprender*, siempre es importante tener claro qué hipótesis se quieren validar (aprender), ver cómo se va a medir (en este caso mediante entrevistas personales) y realizar un PMV acorde a ello, es decir, realizar el ciclo inverso antes de empezar.

Por ello, a continuación se enumeran los objetivos específicos que se quieren conseguir:

- Comprobar que el concepto de Sherpa se entiende con la página web diseñada
- Definir qué información específica de un viaje es útil para el usuario
- Validar la hipótesis de ingresos planteada, que es, pagos entre viajeros por recomendaciones entre ellos (con una comisión que se llevaría Sherpa)

5.2.1. Crear

El primer paso para realizar una página web es elegir a través de qué plataforma se va a realizar. Existe un amplio abanico de posibilidades en internet, desde programar una web desde cero hasta utilizar un sistema de gestión de contenido (*CMS – Content Management System*), que dispone de plantillas web y solo es necesario cambiar el contenido, es decir el texto, a gusto del usuario.

Aunque esta última opción parece la más fácil, contiene grandes limitaciones respecto a funcionalidades y normalmente es más cara. Otro aspecto negativo es el tema del *hosting*, que es el servicio de alojar la página web en un servidor. En los sistemas de gestión de contenido el *hosting* viene incluido, por lo que si se deja de pagar la mensualidad, se pierde la página web para siempre.

Sin embargo, existen otras plataformas entre programar desde cero y un CMS, y la más conocida es Wordpress.org (Wordpress.com es la versión de CMS). Esta es gratis, y solo se debe pagar el *hosting* con una compañía especializada para ello. Aunque al final salga al mismo precio con el *hosting* que Wordpress.com, existe la posibilidad de cambiar de compañía de *hosting* y también la de descargar todos los ficheros de la página web para no perderla nunca. Además, como dato, alrededor del 30% de las páginas web en internet están hechas con Wordpress.

Por tanto, se elige realizar la página web en Wordpress.org y contratar el servicio de *hosting* y la compra del dominio a través de 1&1, debido a que ofrece mejor relación calidad-precio que otros proveedores que se han analizado, como GoDaddy.

Después de clarificar todos los aspectos técnicos, se procede a realizar el diseño de la página web. Debido a que una web normalmente contiene muchísima información y funcionalidades (como mapas, sesión de usuarios...etc.), en este primer PMV se busca diseñar el mínimo número de páginas posibles, para seguir la metodología *Lean* y ser muy eficiente con el tiempo disponible.

En base a ello, se deciden diseñar las siguientes páginas:

- **Página de inicio:** es la primera que ve el usuario, por lo que es imprescindible diseñarla bien. El objetivo principal es llamar su atención para que se quede en la página navegando más tiempo.

- **Página de un país:** posiblemente, la segunda página a la que accedería un usuario si quiere planificar un viaje. El objetivo de esta es que muestre toda la información que se necesite respecto a un país concreto.
- **Página de un viaje:** el valor diferencial de Sherpa. El objetivo de esta página es que contenga toda la información que pueda ser de ayuda para el usuario.

Debido a que existen alrededor de 200 países en el mundo, se ha decidido acotar el enfoque de Sherpa para ofrecer, en un primer momento, viajes del Sudeste Asiático. La razón principal de elegir esta zona es que cada año hay una gran cantidad de personas que van de viaje y se ajustan al cliente tipo de Sherpa.

Como la página de cada país va a tener la misma estructura, se ha decidido diseñar la página de uno solo en este producto mínimo viable, debido a que diseñar la de todos los países del Sudeste Asiático no añade más valor y consumiría tiempo.

De la misma manera, se ha decidido diseñar la página de un solo viaje porque lo que se busca es validar su estructura y la información que muestra.

Finalmente, se han realizado dos páginas distintas para mostrar un viaje concreto, con el objetivo de hacer un test A/B y probar dos modelos distintos de *pricing*.

Página de inicio

A continuación, se muestra una captura de pantalla de la página de inicio.

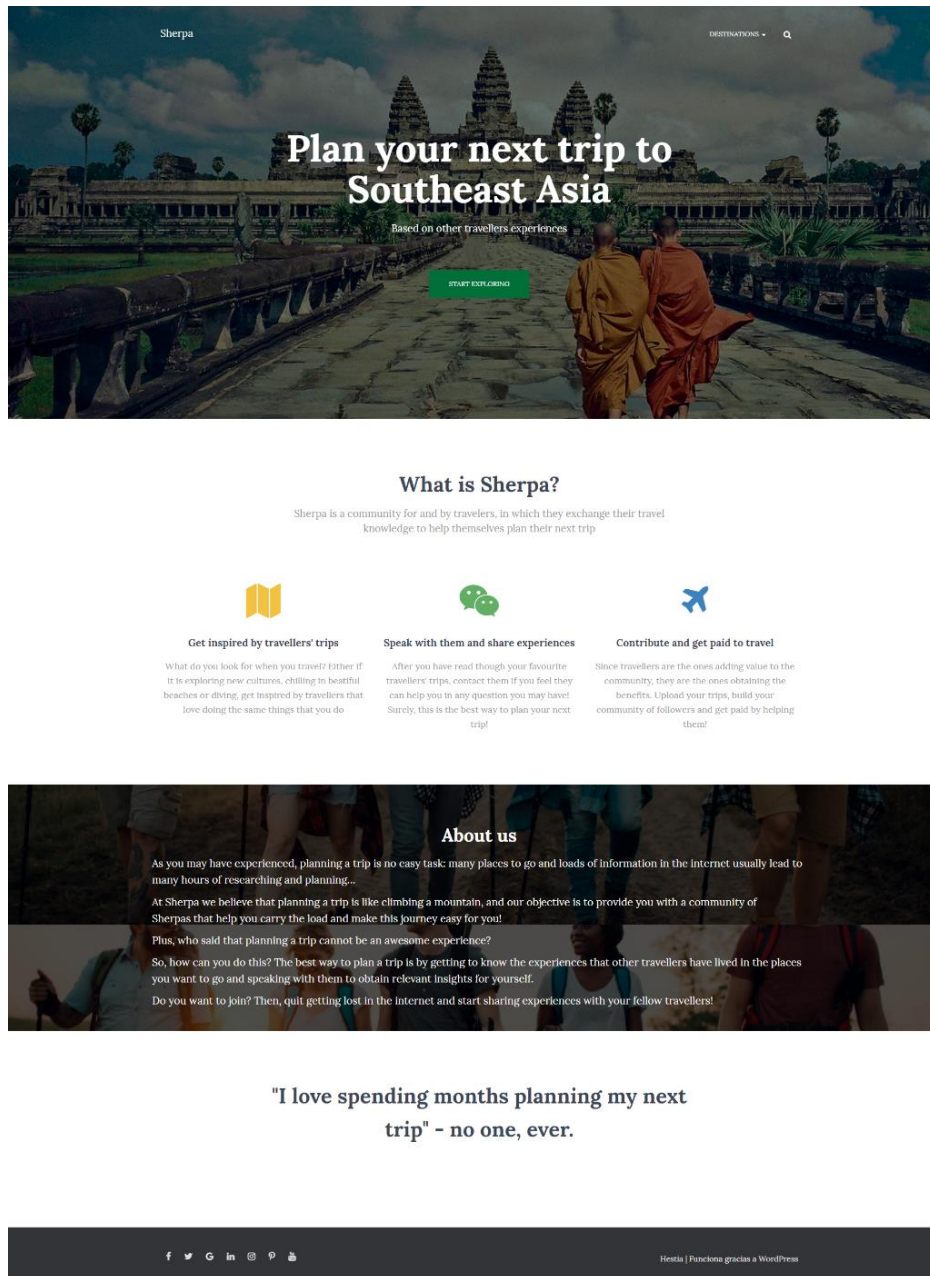


Ilustración 5: Página de inicio del PMV

La primera parte de la página de inicio busca captar la atención del usuario a través de una frase explicativa que da a entender de qué va la web, una imagen atractiva y un botón de “empezar a explorar”. Este es muy importante porque es el *call to action* de la página de inicio, es decir, lo que debe pulsar el usuario para demostrar que está interesado en la web cuando accede a ella.

La segunda parte de la página de inicio es una explicación más extensiva de Sherpa. Aquí se menciona que es una comunidad de viajeros con el objetivo de ayudarse mutuamente a planificar sus siguientes viajes. Adicionalmente, se mencionan las tres características principales, que son:


- 1) Inspirarse leyendo viajes de otros viajeros
- 2) Hablar con tus viajeros favoritos
- 3) Subir el contenido de tus viajes y ganar dinero ayudando a otros viajeros

La tercera parte de la página de inicio es una sección de “conócenos”, en la que se mencionan los motivos que han originado la creación de Sherpa. Entre estos destacan la dificultad que tiene a veces planificar un viaje realizando un paralelismo con escalar una montaña, y que la solución es apoyarse en otros viajeros, de la misma manera que escaladores se apoyan en Sherpas para escalar la montaña.


Finalmente, la última sección de la página de inicio es una cita inventada, con tono satírico, en el que se menciona que a nadie le encanta planificar un viaje durante meses, con todas las complicaciones que ello conlleva.

Página de un país - Vietnam


Sherpa DESTINATIONS



Vietnam



Halong Bay



Trips

- Vietnam (2)
- General (2)

Must see places to visit

Halong Bay: towering limestone pillars and tiny islets topped by forest rise from the emerald waters of the Gulf of Tonkin.

Hoi An: magical town with grand architecture and stress-free.





Hue: travel back in time visiting this imperial city.

Phong Nha Ke Bang: hundreds of cave systems – many of extraordinary scale and length – and spectacular underground rivers.

Sapa: impressive rice fields in North Vietnam's mountains.

Ho Chi Minh City (HCMC): a chaotic whirl, the city breathes life and vitality into all who settle here.

Basic Info

 <p>Best time to visit</p> <p>Peak season to visit Vietnam is from February to April and August to October.</p>	 <p>Budget</p> <p>Budget travellers: Less than 900,000 VND (\$40)</p> <p>Mid-range travellers: 900,000 to 2,200,000 VND (\$40-\$100)</p> <p>Comfort travellers: More than 2,200,000 VND (\$100)</p>
 <p>Visa and border Issues</p> <p>For trips of less than 15 days, some nationalities do not need a Visa.</p> <p>If you are required a Visa, there are two types: 30-day visa with single entry (\$20) and 90-day visa with multiple entries (\$70)</p> <p>Formalities at Vietnam's international airports are generally smoother than at land borders. Crossing overland from Cambodia and China is now stress-free, but crossing the border with Laos can be slow.</p>	 <p>Getting around</p> <p>Excellent domestic flight connections in Vietnam, especially for major cities and top destinations. Check out Vietjet Air, a Vietnamese airline that offers cheap flights.</p> <p>Bus network is top-notch and prices are reasonable. Consider night buses for long trips to save time and money!</p> <p>If you have time and love motorbikes, it is a typical thing to do to buy one in Hanoi and sell it in HCMC (or viceversa) at the end of your trip.</p>

Trips

Entradas recientes

- Vietnam with the wolves – 02
- Vietnam with the wolves – 01

f t G in p b

Heita | Funciona gracias a WordPress

Ilustración 6: Página de un país del PMV

Como se ha mencionado anteriormente, la página del país que se ha diseñado ha sido la de Vietnam.

Lo primero que aparece es una sección con los sitios turísticos más típicos del país, incluyendo una breve descripción y una imagen para mejorar la visualización de cara al usuario. Concretamente, para Vietnam se han seleccionado:

- 1) Halong Bay: bahía Patrimonio de la Humanidad en la que se realizan cruceros
- 2) Hoi An: ciudad con gran arquitectura y legado histórico
- 3) Hue: ciudad imperial en el centro de Vietnam
- 4) Phong Nha Ke Bang: parque nacional repleto de cuevas
- 5) Sapa: terrazas de arroz en las montañas del norte
- 6) Ho Chi Minh City: ciudad caótica, pero con muchísimo encanto

Adicionalmente, se ha decidido incluir un mapa de Vietnam a la derecha utilizando un *plugin* de Mapas de Google. Lo que se busca con esto es que el usuario pueda observar la geografía de Vietnam rápidamente.

La segunda sección está dedicada a mostrar la información más relevante para un viajero, de forma sencilla y resumida. Las categorías seleccionadas son:

- **Mejor época para visitar el país:** se mencionan los meses de temporada alta
- **Presupuesto:** se recogen tres tipos de presupuesto, que son para mochileros, rango medio y viajeros de lujo
- **Visas y fronteras:** información de requisitos de visas y facilidad de cruzar fronteras, especialmente por tierra
- **Movilidad:** las principales maneras de moverse y consejos particulares del país


Finalmente, la última sección de la página del país está destinada a mostrar los viajes realizados previamente por otros viajeros. Aunque en esta primera versión no aparezca, el objetivo es que se puedan filtrar en función de una serie de criterios, como pueden ser la duración del viaje, presupuesto, tipo de compañía y número de integrantes...etc.

Página de un viaje - 01

Sherpa DESTINATIONS ▾ 🔍

Vietnam with the wolves - 01

Publicado por [driveirolasheras](#) en 04/02/2018



🕒 Duration: 9 days

👤 Budget style: backpacker

🚌 Transportation: night and local buses

👥 Trip members: group of five

📅 Month: February

💰 Costs: 9,9m dong (350€)

⚠️ Security level: practically zero risk

👤 Previous experience: first trip to Vietnam

Speak with Diego for \$10

Save trip in my profile

Top tips What I would do different

Bring water bottles to Halong Bay's cruise if you are doing it with a cheap operator, because some do not include it in the package you hire.

Visit Dive Bar in Hoi An, super cool place to have a beer!

Best thing about Phong Nha Ke Bang is to hire a motorbike to move around from cave to cave, the scenery is spectacular.

Try bia hoi beer, Vietnamese daily beer for just 5,000 dong! (around 0,20€).

▸ Hanoi - 1 Day

▸ Halong Bay - 2 Days

▸ Phong Nha Ke Bang - 1 Day

▸ Hue - 1 Day

▸ Hoi An - 4 Days

Speak with Diego for \$10

Ilustración 7: Página de un viaje 01 del PMV (1/2)

Handi
Hoi An, Hanoi, Vietnam

Ampliar el mapa

Cómo ir Guardar

Categorías: GENERAL VIETNAM

Etiquetas: First Timers General Vietnam

1 comentario

A WordPress Commenter 04/02/2018 a las 13:19

Hi, this is a comment.
To get started with moderating, editing, and deleting comments, please visit the Comments screen in the dashboard.
Commenter avatars come from Gravatar.

RESPONDER

Deja un comentario

Nombre * Correo electrónico * Página web

¿En qué estás pensando?

PUBLICAR COMENTARIO

miradas relacionadas

GENERAL

Vietnam with the wolves - 02

Duration: 9 days Budget style: backpacker
Transportation: night and local buses Trip members: group of five Month: February
Costs: 9.9m dong (350€) Security level: practically zero risk. Previous experience: first trip to Vietnam Save trip Leer más...

f t G in @ p

Hestia | Funciona gracias a WordPress

Ilustración 8: Página de un viaje 01 del PMV (2/2)

Como se ha mencionado anteriormente, se han diseñado dos páginas de viaje distintas para probar dos modelos de precios distintos y comprobar, realizando entrevistas, cual es el más

adecuado. Además, se ha separado la página del primer viaje para poder observar más detenidamente el contenido.

Por tanto, lo primero que aparece en la página del viaje es una imagen, que el objetivo es que también se pueda poner un video, y una serie de características para definir el viaje. La idea es que, leyéndolas, el usuario tenga rápidamente una visión global del tipo de viaje y que sirvan para filtrar el mismo. Las características seleccionadas son las siguientes:

- **Duración del viaje**
- **Mes del viaje**, debido a que suele ser relevante por temperaturas y lluvias
- **Tipo de presupuesto**
- **Coste total del viaje por persona**, sin incluir vuelos de entrada y salida del país
- **Transporte utilizado para moverse por el país**
- **Nivel de seguridad percibida**
- **Integrantes del viaje**, en número y tipo (es decir, amigos, pareja, familia...etc.)
- **Experiencia previa en el país**, dado que es relevante saber si es la primera vez que el viajero ha estado, o si es la segunda o tercera

Inmediatamente después, se muestran dos botones, que son “Hablar con el viajero por 10 dólares” y “Guardar el viaje en mi perfil”. El primero se utiliza para hablar con el viajero y que el dinero pagado se destine íntegramente a la persona que ofrece la ayuda, salvo por una comisión para Sherpa. De esta forma, existe una motivación económica para que los usuarios suban sus viajes y que se dediquen a ampliar el contenido de la web. El segundo botón sirve para que, si al usuario le gusta el viaje, lo pueda guardar en su perfil y acceder rápidamente a él cuando lo desee, en vez de tener que realizar la búsqueda de nuevo.

La tercera sección de la página del viaje es una que contiene dos aspectos de gran utilidad a la hora de compartir experiencias entre viajeros, que son los consejos más útiles y los aspectos que cambiaría la persona que ha realizado el viaje. Ambas reflejan conocimientos personales que solo se han podido adquirir durante el viaje, y que son aspectos que no se suelen encontrar fácilmente en guías o en internet, por lo que se entiende que tiene gran valor.

La cuarta sección contiene una descripción detallada del viaje, dividida en lugares específicos y conteniendo el número de días que se estuvieron en cada sitio. Esta sección da libertad al usuario para escribir lo que considere bajo una estructura predeterminada.


Posteriormente, se vuelve a mostrar el botón que permite hablar con el viajero por 10 dólares, debido a que si el usuario está contento con lo que ha leído, nada más terminar puede tomar la decisión de querer hablar con el viajero en concreto.

La sexta sección contiene un mapa de Vietnam, que se ha incorporado utilizando un *plugin* de Mapas de Google, por si el usuario desea navegar y observar la geografía del país.

Finalmente, se muestra una sección en la que usuarios pueden realizar comentarios acerca del viaje, de modo que puedan valorarlo y dar su opinión.


Página de un viaje – 02

Sherpa DESTINATIONS + Q



Vietnam with the wolves – 02

Publicado por [driveirolasheras](#) en 19/02/2018



- 🕒 Duration: 9 days
- 📅 Month: February
- 💰 Budget style: backpacker
- 💵 Costs: 9.9m dong (350€)
- 🚌 Transportation: night and local buses
- ⚠️ Security level: practically zero risk
- 👥 Trip members: group of five
- 🏆 Previous experience: first trip to Vietnam

[Save trip in my profile](#)

Top tips **What I would do different**

Bring water bottles to Halong Bay's cruise if you are doing it with a cheap operator, because some do not include it in the package you hire.

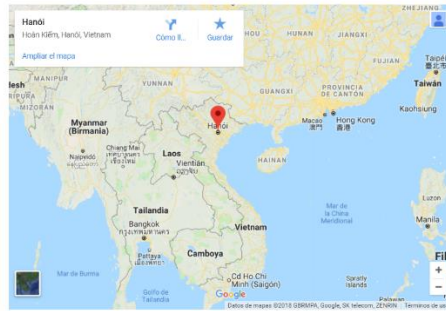
Visit Dive Bar in Hoi An, super cool place to have a beer!

Best thing about Phong Nha Ke Bang is to hire a motorbike to move around from cave to cave, the scenery is spectacular.

Try bia hoi beer, Vietnamese daily beer for just 5,000 dong (around 0,20€).

- ▶ Hanoi - 1 Day
- ▶ Halong Bay - 2 Days
- ▶ Phong Nha Ke Bang - 1 Day
- ▶ Hue - 1 Day
- ▶ Hoi An - 4 Days

Ilustración 9: Página de un país 02 del PMV (1/2)



Do you want to speak with other travellers?

Pay a flat rate to receive ilimited tips

\$20 for a one month period

Start Now

Categorías: GENERAL VIETNAM
Etiquetas: First Timers General Vietnam



Deja un comentario



Nombre * Correo electrónico * Página web

¿En qué estás pensando?

PUBLICAR COMENTARIO

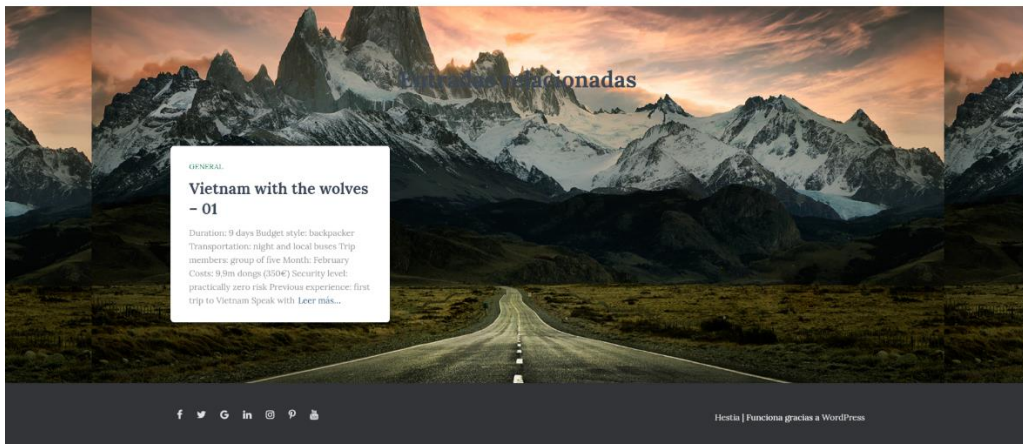


Ilustración 10: Página de un país 02 del PMV (2/2)

La segunda versión de la página de un viaje es exactamente igual que la primera, salvo por la diferencia del modelo de precios.

En este caso, en vez de tener que pagar una cantidad por hablar con el viajero en concreto, se puede realizar un pago que permita al usuario hablar con los viajeros que desee durante un mes.

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo de realizar dos diseños es ver lo receptivos que están los usuarios con cada uno y comprobar cuál es el mejor modelo.

Por tanto, una vez que se ha diseñado el primer producto mínimo viable de Sherpa, que es la primera versión web, se procede a medir las hipótesis clave que se quieren comprobar con esta iteración.

5.2.2. Medir

Una vez diseñada la versión mínima de la página web, se procede a realizar entrevistas a personas con un perfil parecido al que tendrían los clientes de Sherpa. Concretamente, se han realizado 8 entrevistas, que es un tamaño de muestra razonable para validar un diseño mínimo, teniendo en cuenta que se necesita tiempo para entrevistar a cada persona y se busca recorrer el círculo *Crear, Medir, Aprender* lo más rápido posible.

La estructura de cada entrevista se divide en tres secciones, que coinciden con el tipo de página diseñada en el PMV – página de inicio, país y viaje.

Además, en cada sección se realizan preguntas generales, que coinciden para todas las secciones, y preguntas específicas de la sección.

Página de inicio

Las preguntas realizadas a los entrevistados son las siguientes:

- General
 1. ¿Qué quitarías?
 - Ningún entrevistado ha mencionado nada en este apartado
 2. ¿Qué cambiarías?
 - 8/8 entrevistados han mencionado que pondrían la sección de *about us* en otra pestaña
 - 1/8 pondría el logo de Sherpa arriba a la izquierda, con más presencia
 - 1/8 cambiaría *DESTINATIONS* a *Destinations*, consistente con el resto de la página
 - 2/8 cambiarían la frase principal, a una que sea más atractiva
 - 1/8 hablaría en primera persona del plural
 - 1/8 haría los iconos de “*What is Sherpa?*” más grandes
 3. ¿Qué incluirías?
 - 4/8 incluiría algunos viajes de viajeros

- 1/8 plantea la posibilidad de incluir un video que recopile partes de videos de viajes de otros viajeros, como introducción de Sherpa
- Específico
 4. ¿Entiendes el concepto leyendo la página de inicio una vez?
 - 7/8 entrevistados menciona que lo tiene claro
 - 1/8 no tiene claro si son solo viajes al Sudeste Asiático
 5. ¿Te parece que hay mucho texto?
 - 8/8 menciona que hay mucho texto, principalmente debido a la sección de *about us*
 6. ¿La última cita refleja tus problemas a la hora de planear un viaje?
 - 6/8 tiene dudas de que ese sea el problema real que tengan otras personas
 - 1/8 piensa que sí que refleja sus problemas
 - 1/8 no lo tiene claro

Página de un país

Una vez contestadas las preguntas relativas a la página de inicio, se procede a realizar lo mismo para el diseño de la página de Vietnam, cuyas preguntas y respuestas se muestran a continuación:

- General
 1. ¿Qué quitarías?
 - 2/8 entrevistados quitaría el mapa
 2. ¿Qué cambiarías?
 - 1/8 entrevistados menciona que el texto es Arial, mientras que en la página de inicio es Lora, por lo que lo pondría de la misma manera
 - 1/8 haría las fotos de los sitios más visitados más pequeñas
 - 1/8 pondría el mapa del mismo tamaño que las fotos de los sitios más visitados y lo alinearía con ellas
 - 1/8 pondría una imagen en cada viaje particular, en vez de solo el título del viaje
 - 1/8 ligaría el texto del destino con su foto, para que se vayan cambiando acorde
 - 1/8 menciona que pondría un título al principio de la sección para guiar al usuario
 - 1/8 cambiaría *“Must see places to visit”* por *“must see places”* o *“must visit”* o *“places to visit”*
 3. ¿Qué incluirías?
 - 1/8 menciona poner el nombre de la divisa del país
 - 1/8 menciona poner la religión o religiones del país
 - 1/8 menciona poner una sección de precios de productos básicos

- 1/8 menciona poner platos típicos del país, con precios aproximados
- 1/8 menciona poner información acerca de las vacunas necesarias
- 1/8 menciona poner colores de fondo distinto para cada sección
- Específico
 - ¿Te parece útil el mapa?
 - 4/8 menciona que es muy útil
 - 2/8 menciona que sería más útil si estuviesen los destinos más típicos marcados
 - 2/8 menciona que no le resulta útil
 - ¿Lo cambiarías de sitio?
 - 3/8 lo dejaría como está
 - 2/8 no lo cambiaría de sitio, pero lo alinearía con las imágenes de la izquierda
 - 2/8 lo agrandaría, quizá moviéndolo de sitio
 - 1/8 lo quitaría
 - ¿Te parecen útiles las fotografías y definiciones de los mejores destinos?
 - 1/8 menciona que sí, y que sería mejor si hubiese una pestaña para ver comentarios de viajeros de ese destino específico
 - 6/8 mencionan que si son útiles
 - 1/8 menciona que son útiles, pero que mejoraría las definiciones
 - ¿Te falta algún apartado dentro de *basic info*?
 - 1/8 pondría un apartado de seguridad
 - 1/8 pondría sitios en los que alojarse

Página de un viaje – 01

Posteriormente, se muestra la página de un viaje con el modelo A de ingresos, es decir, con un pago directo entre un viajero y otro para poder hablar con él.

- General
 1. ¿Qué quitarías?
 - Ningún entrevistado ha mencionado nada en este apartado
 2. ¿Qué cambiarías?
 - 1/8 incluiría en el mapa el recorrido del viajero
 - 1/8 menciona que pondría el itinerario antes de la sección de *Top Tips*
 3. ¿Qué incluirías?
 - 1/8 incluiría más imágenes, quizá que vayan pasando como en la página del país
 - 1/8 incluiría desde donde viaja el grupo
- Específico
 4. ¿Te parece útil poder guardar el viaje, para verlo después?

- 8/8 entrevistados mencionan que es útil
- 5. ¿Pagarías por hablar con el viajero para que te resuelva dudas?
 - 2/8 mencionan que creen que sí
 - 2/8 mencionan que necesitaría ver que le va a aportar información que solo él puede darle (ej. no encontrarla en internet)
 - 4/8 mencionan que creen que no
- 6. ¿Qué te parece el precio?
 - 1/8 le parece un chollo si se puede hablar múltiples veces con él, especialmente si es mientras se está de viaje
 - 5/8 mencionan que es caro
 - 2/8 comentan que es razonable, aunque quizá no incita a hablar con el viajero
- 7. ¿Te parecen útiles los apartados de *Top Tips* y *What I would do different*?
 - 7/8 piensa que son muy útiles
 - 1/8 piensa que son muy útiles, aunque igual añadiría alguno más (ej. comida)
- 8. ¿Te parece útil que los destinos estén apilados?
 - 8/8 creen que es útil
- 9. ¿Te parece útil que se indiquen los días al lado de cada destino?
 - 8/8 cree que es útil
- 10. ¿Te parece útil el mapa?
 - 6/8 creen que es útil, aunque lo sería más si estuviesen marcados los destinos en los que ha estado el viajero
 - 1/8 dice que no es útil
 - 1/8 cree que es útil, aunque pondría otro como imagen al principio con los sitios donde ha estado el viajero, marcados

Página de un viaje – 02

Finalmente, se procede a mostrar al entrevistado el modelo B del diseño de una página de un viaje, con un *pricing* que se corresponde con una tarifa fija de 20€ para hablar con cualquier viajero durante un mes.

Ante esta situación, se realizan las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Pagarías por poder hablar con cualquier viajero durante un mes?
 - 1/8 piensa que sí, pero que sería útil poder hablar con él durante el viaje
 - 5/8 creen que si lo harían
 - 1/8 no lo haría
 - 1/8 no lo haría, pero cree que es buena idea y que quizá otras personas si lo pagarían
2. ¿Qué te parece el precio?
 - 3/8 le parece un buen precio

- 1/8 no ha contestado porque no pagaría por ello
- 4/8 creen que igual es un poco caro

5.2.3. Aprender

Para finalizar con el ciclo Crear, Medir, Aprender, se procede a analizar las respuestas de los ocho entrevistados mostradas en el apartado anterior.

El objetivo de este análisis, de forma similar al Estudio de Mercado, es entender qué piensa un usuario al ver la página web de Sherpa y en base a ello, tomar las decisiones adecuadas para mejorar el producto.

Página de inicio

Como en el apartado de Medir, se van a comentar primero las respuestas a las preguntas generales y después, las respuestas a las específicas.

Mientras que ningún entrevistado quitaría nada de la página de inicio, el 100% de ellos cambiaría la sección de “*about us*” y lo pondría en una pestaña aparte, como suele ser habitual en muchas otras páginas en internet. Esto parece una propuesta bastante razonable, por lo que se decide realizar este cambio.

Adicionalmente, hay otros cambios minoritarios que también son interesantes, como incluir el logo en la parte de arriba a la izquierda, cambiar *DESTINATIONS* por *Destinations* para ser consistente, cambiar la frase inicial a una más sugerente y hablar en primera persona del plural, para dar mayor aspecto de comunidad. Por tanto, se decide aplicar todos los mencionados.

En cuanto a qué incluir, el 50% menciona incorporar ya en la página de inicio viajes de otros viajeros, para enganchar al usuario desde que entra en la página web, lo cual parece más que razonable. Adicionalmente, se menciona incluir un video promocional con partes de otros videos de viajeros, que es muy buena idea, pero será un objetivo más a largo plazo y seguramente no para la siguiente versión web, debido a que aún se debe captar a usuarios para la comunidad.

En cuanto a las preguntas específicas, siete de ocho entrevistados mencionan que entienden perfectamente el concepto de Sherpa leyendo una vez la página principal, por lo que parece que el diseño inicial es el adecuado. Además, el 100% de los encuestados menciona que hay mucho texto debido a la sección de *about us*, lo que refuerza la idea de ponerla como pestaña adicional y 6/8 piensa que la cita final puede no reflejar los problemas reales, por lo que se decide cambiarla o directamente quitarla.

Página de un país

La página de un país es el diseño que más opiniones dispares tiene. En cuanto a las preguntas generales de qué quitarías o qué cambiarías, cuatro hacen referencia al mapa, siendo dos los que lo quitarían y otros dos los que lo cambiarían de tamaño y lugar. Parece

por tanto que hay que modificar el mapa para que sea de mayor utilidad para los usuarios, algo que se deja como pendiente debido a que hay dificultades técnicas de la web que se deben tener en cuenta.

Además, uno de los entrevistados menciona mejorar la disposición de las imágenes y definiciones de los sitios más visitados y otro de ellos, establecer la letra como Lora, de la misma forma que la página de inicio. Además, otro distinto menciona que las publicaciones que aparecen al final de la página tengan una fotografía previa en vez de que sea simplemente el título de la publicación. Todas estas consideraciones se tendrán en cuenta para la siguiente versión de la web.

En cuanto a qué incluir, destacan varias propuestas, entre ellas incluir una sección de seguridad y requisitos de vacunación, otra de productos básicos y sus precios, y otra de características propias del país, como divisa, religiones y platos típicos.

Mientras que la propuesta de productos básicos y precios está relacionada con el apartado de *Budget*, la de seguridad y vacunación y la de características principales son interesantes para incluirlas.

En cuanto las preguntas específicas, las que se refieren al mapa muestran disparidad de opiniones, como se ha mencionado anteriormente. El 100% de los entrevistados menciona que son útiles las imágenes y definiciones de los sitios más visitados, por lo que, aunque se plantea cambiar su disposición, se decide mantenerlas. Finalmente, en cuanto al apartado de *basic info*, aparte de las categorías a incluir mencionadas anteriormente, también se menciona mostrar alojamientos recomendados, aunque se desecha la idea porque esto dependerá de los viajeros y de lo que comenten en sus viajes.

Página de un viaje – 01 y 02

Finalmente, se analizan las respuestas relacionadas al diseño de la página de un viaje. De las preguntas generales, ningún entrevistado quitaría nada. De las respuestas a qué cambiar o qué incluir, lo más destacado es incluir en el mapa la ruta que realiza el viajero, con los destinos en los que ha estado marcados, y además incluirlo posiblemente antes del apartado de *Top tips* y *What I would do different*.

Respecto a las preguntas de utilidad, todos los entrevistados piensan que son útiles las características de poder guardar el viaje, que los destinos estén apilados, que se mencionen los días que se ha estado en cada destino y que existan los apartados de *Top tips* y *What I would do different*. Por tanto, se valida que todos estos aspectos tienen valor para el usuario. En cuanto a la pregunta de utilidad del mapa, 6/8 menciona que le resulta útil pero que lo sería más si estuviesen marcados los destinos de otros viajeros, lo que refuerza la idea mencionada anteriormente.

Las preguntas con mayor controversia en esta página están relacionadas con el *pricing*. Concretamente, el 50% cree que no pagaría por hablar con un viajero en particular, mientras que el 25% creen que sí lo harían, y el otro 25% menciona que tendría que ver si

realmente le puede aportar información que no vaya a encontrar en internet. Por tanto, puede que el modelo esté quedando en cuestión, aunque hay que tener en cuenta que el precio puede estar afectando negativamente a la respuesta anterior, ya que 5/8 personas piensan que es caro y solo uno piensa que es un buen precio.

Sin embargo, si se comparan los resultados con el segundo modelo de *pricing*, en el que se puede hablar con viajeros ilimitados durante un mes, 5/8 entrevistados creen que si lo pagarían porque les brinda mayores posibilidades, aunque 4/8 piensa que igual es un poco caro.

Es interesante la respuesta de un entrevistado, que menciona que para él tiene mucho valor poder hablar con otro viajero durante el viaje. Para que esto sea posible con este modelo, se tendría que planificar y viajar en un mismo mes, o que se paguen varios meses la suscripción mensual.

Aun así, se busca la sencillez en cuanto a la tarifa, por lo que se decide cobrar, en principio, una tarifa plana de 10€ al mes para poder hablar con viajeros ilimitados durante ese periodo de tiempo.

De todas formas, y a modo de reflexión general del modelo de ingresos de Sherpa, es necesario mencionar que el objetivo principal de este proyecto es testear distintos modelos y comprobar mediante encuestas y entrevistas cuál sería el más idóneo en un principio. Por tanto, cuando se lance Sherpa se optará por la vía de ingresos mencionada anteriormente. Sin embargo, a medida que la comunidad crezca, se entenderá mejor cómo utilizan los usuarios la plataforma y qué aspectos son más valiosos para ellos, por lo que sabrá identificar mejor cuáles son las características por las que estarán dispuestos a pagar los usuarios, por lo que las fuentes de ingresos pueden cambiar.

En resumen, las propuestas que se han considerado para la siguiente versión de la página web son:

- Página de inicio
 - Cambiar la sección de *about us* a otra pestaña
 - Incluir el logo en la parte de arriba
 - Cambiar *DESTINATIONS* por *Destinations*
 - Cambiar la frase inicial a una más sugerente
 - Hablar en primera persona del plural
 - Incluir viajes
 - Cambiar o quitar la última cita
- Página de un país
 - Modificar el tamaño y ubicación del mapa
 - Cambiar disposición de imágenes y definiciones de sitios más visitados
 - Cambiar letra a Lora

- Incluir secciones de seguridad y vacunación, y características principales (divisa, religiones, platos típicos) en *basic info*
- Publicaciones de viajes con fotografías
- Página de un viaje
 - Incluir en el mapa la ruta del viajero, con los destinos en los que ha estado marcados
 - Incluir una tarifa mensual de conversaciones ilimitadas por 10€

5.3. Prototipo

Una vez elaborado el Producto Mínimo Viable y después de haber realizado las entrevistas, se procede a diseñar un Prototipo. El Prototipo es una versión de la página web con los cambios identificados en el PMV y más completa, incorporando información de todos los países del Sudeste Asiático.

A continuación, se van a explicar los cambios de la página web respecto del Producto Mínimo Viable, otras novedades introducidas y cómo se ha validado el prototipo con entrevistas telefónicas a potenciales clientes.

5.3.1. Cambios respecto al Producto Mínimo Viable

El objetivo del Producto Mínimo Viable era realizar entrevistas para obtener información respecto a qué es lo que le resulta atractivo a los potenciales clientes, y qué aspectos no les gustan o cambiarían. Después de analizar todas las respuestas, se ha propuesto en Aprender cambios a realizar en la siguiente versión web, que es este Prototipo. Como se va a comprobar a continuación, hay algunas propuestas que no se han cambiado por la complejidad tecnológica que tenían en la página web con la plantilla seleccionada, por lo que quedarán pendientes como posibles cambios en un futuro.

Página de inicio

En los siguientes puntos se recuerdan los cambios propuestos en Aprender respecto al diseño de la página inicial:

- Cambiar la sección de *about us* a otra pestaña
- Incluir el logo en la parte de arriba
- Cambiar *DESTINATIONS* por *Destinations*
- Cambiar la frase inicial a una más sugerente
- Hablar en primera persona del plural
- Incluir viajes
- Cambiar o quitar la última cita

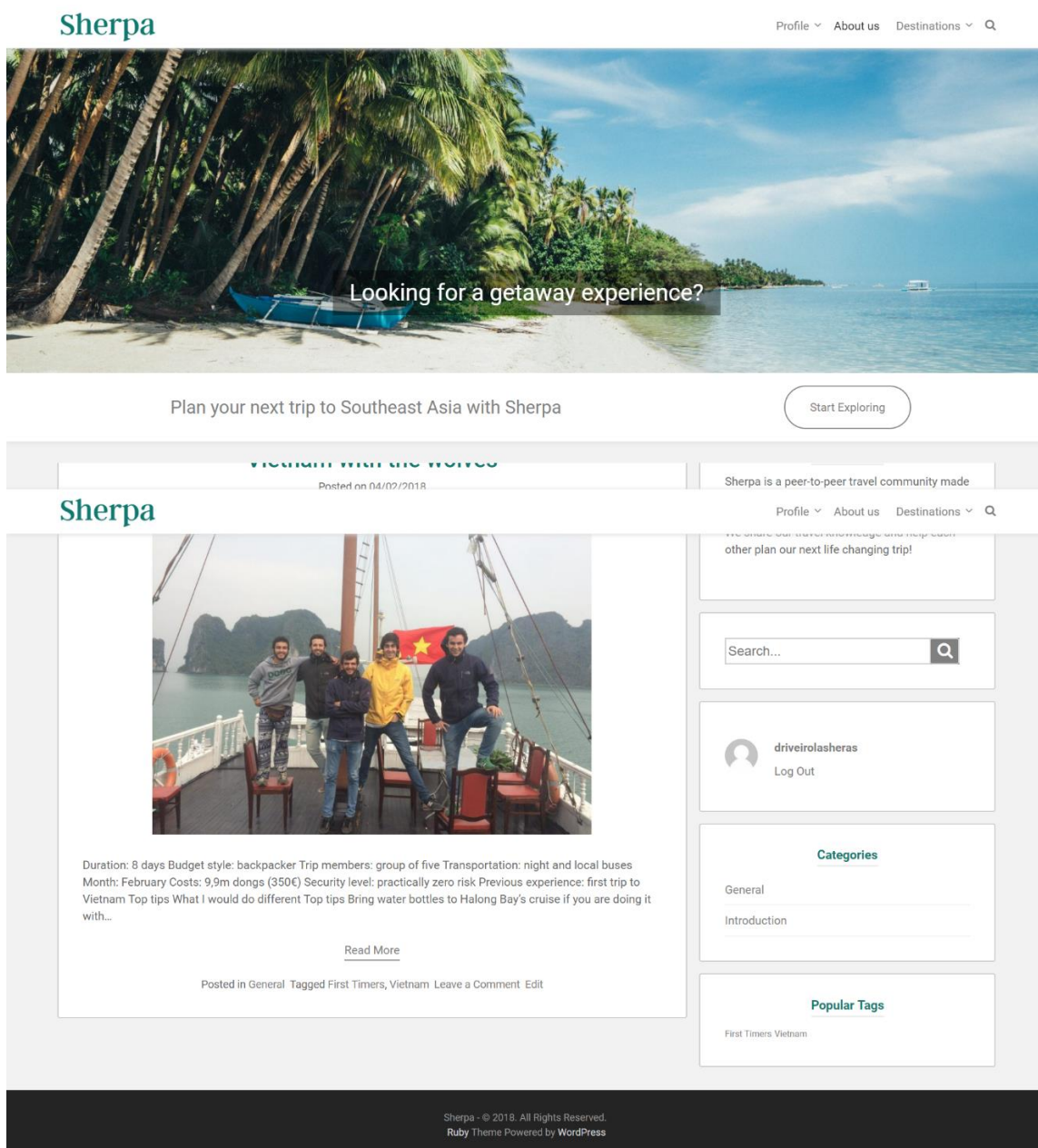


Ilustración 11: Página de inicio del Prototipo

Como se puede ver en la imagen anterior, todos los cambios propuestos han sido realizados. La sección de *about us* se ha cambiado a otra pestaña independiente para eliminar tanto texto de la página de inicio y para que solo los usuarios que quieran leerlo accedan a ello y los que no, que no tengan que encontrárselo en la *Home*.

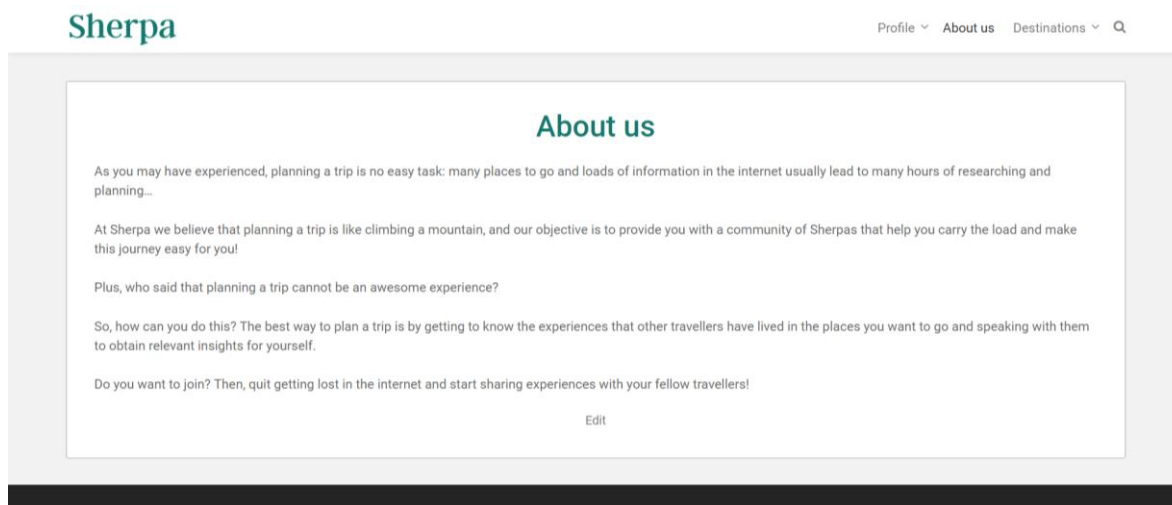


Ilustración 12: Página de About Us

Adicionalmente, sí que se ha incluido una breve definición de qué es Sherpa, en la primera opción del menú lateral, que habla en primera persona en vez de en tercera. Debido a que se corta por la captura web, y además que está en inglés, se describe el texto incluido a continuación:

“Sherpa es una comunidad de viaje formada por viajeros alrededor del mundo. Nosotros compartimos nuestras experiencias y nos ayudamos mutuamente para planificar el próximo viaje que nos cambiará la vida!”

Por otro lado, se ha incluido el logo de Sherpa en la barra del menú, que queda visualmente mejor que las letras de Sherpa en un *Font* distinto. Cabe destacar que el logo ha sufrido cierta evolución a lo largo del proyecto, que se presenta en la siguiente ilustración.



Ilustración 13: Evolución del logo de Sherpa

Además, se ha cambiado de *DESTINATIONS* en el diseño del Producto Mínimo Viable a *Destinations* para homogeneizar los tipos de letra y las mayúsculas y minúsculas.

La frase inicial también se ha cambiado, para hacerla menos descriptiva y más atractiva y sugerente de cara al usuario.

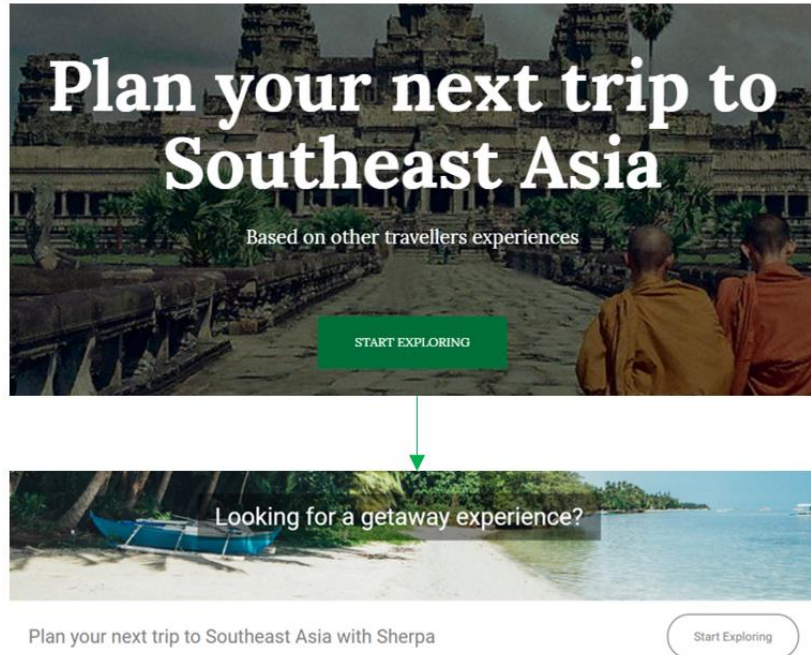


Ilustración 14: Cambio de mensaje en la página de inicio entre PMV y Prototipo

Además, se ha incluido debajo el mensaje de “Planifica tu siguiente viaje al Sudeste Asiático con Sherpa” para informar al usuario de que Sherpa actualmente está enfocada en viajes a esta región del mundo. También se incluye un botón de “Empezar a buscar” que lleva a la página con todos los países. Por tanto, con el diseño de la nueva página se consigue lo mismo que en el Producto Mínimo Viable, es decir, incluir un mensaje informativo de que Sherpa está centrado en el Sudeste Asiático y un botón para el *Call-to-Action* y poder medir la respuesta de los usuarios, a su vez que se incluye una cita más atractiva, con el “Buscando una experiencia para desconectar?”.

Finalmente, se ha decidido quitar la última cita que aparecía en el diseño de la página de inicio del Producto Mínimo Viable, y se han incluido viajes con sus respectivas imágenes y con el botón de “leer más” para llamar la atención del usuario nada más entrar en la página.

Página de un país


En los siguientes puntos se recuerdan los cambios propuestos en Aprender respecto al diseño de la página de un país:

- Modificar el tamaño y ubicación del mapa
- Cambiar disposición de imágenes y definiciones de sitios más visitados
- Cambiar letra a Lora
- Incluir secciones de seguridad y vacunación, y características principales (divisa, religiones, platos típicos) en *basic info*
- Publicaciones de viajes con fotografías

Sherpa Profile About us Destinations

Vietnam

Top places to visit



Ha Long Bay

Sherpa Profile About us Destinations

Halong Bay: towering limestone pillars and tiny islets topped by forest rise from the emerald waters of the Gulf of Tonkin

Hoi An: magical town with grand architecture and stress-free

Hanoi: the essence of vietnamese city life

Hue: travel back in time visiting this imperial city

Phong Nha Ke Bang: hundreds of cave systems – many of extraordinary scale and length – and spectacular underground rivers

Sapa: impressive rice fields in North Vietnam's mountains

Ho Chi Minh City (HCMC): a chaotic whirl, the city breathes life and vitality into all who settle here

Basic Info

Best time to visit

Peak season to visit Vietnam is from February to April and August to October.

Budget

Budget travellers: Less than 900,000 VND (\$40)

Mid-range travellers: 900,000 to 2,200,000 VND (\$40-\$100)

Comfort travellers: More than 2,200,000 VND (\$100)

Visa and border issues

For trips of less than 15 days, some nationalities do not need a Visa.

If you are required a Visa, there are two types: 30-day visa with single entry (\$20) and 90-day visa with multiple entries (\$70).

Formalities at Vietnam's international airports are generally smoother than at land borders. Crossing overland from Cambodia and China is now stress-free, but crossing the border with Laos can be slow.

Getting around

Excellent domestic flight connections in Vietnam, especially for major cities and top destinations. Check out Vietjet Air, a Vietnamese airline that offers cheap flights.

Bus network is top-notch and prices are reasonable. Consider night buses for long trips to save time and money!

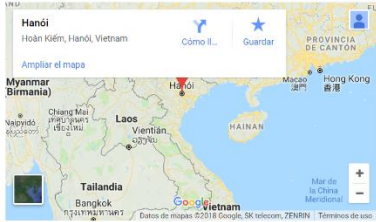
If you have time and love motorbikes, it is a typical thing to do to buy one in Hanoi and sell it in HCMC (or viceversa) at the end of your trip!

Safety and healthcare

Safety risk is fairly low in Vietnam and native people are very friendly, maybe because of their buddist aura.

Health facilities' conditions vary between regions, though in main cities are fairly good. Additionally, travel insurance is always highly recommended.

Main vaccines required are Hepatitis A/B, typhoids and yellow fever.



Trips

Recent Posts

- Start the journey to your next trip with Sherpa
- Looking for a getaway experience?
- Vietnam with the wolves

Ilustración 15: Página de un país del Prototipo

Como en la versión del Producto Mínimo Viable el mapa del país estaba a un lado y quedaba algo asimétrico, se ha variado su localización siguiendo lo aprendido en las entrevistas.

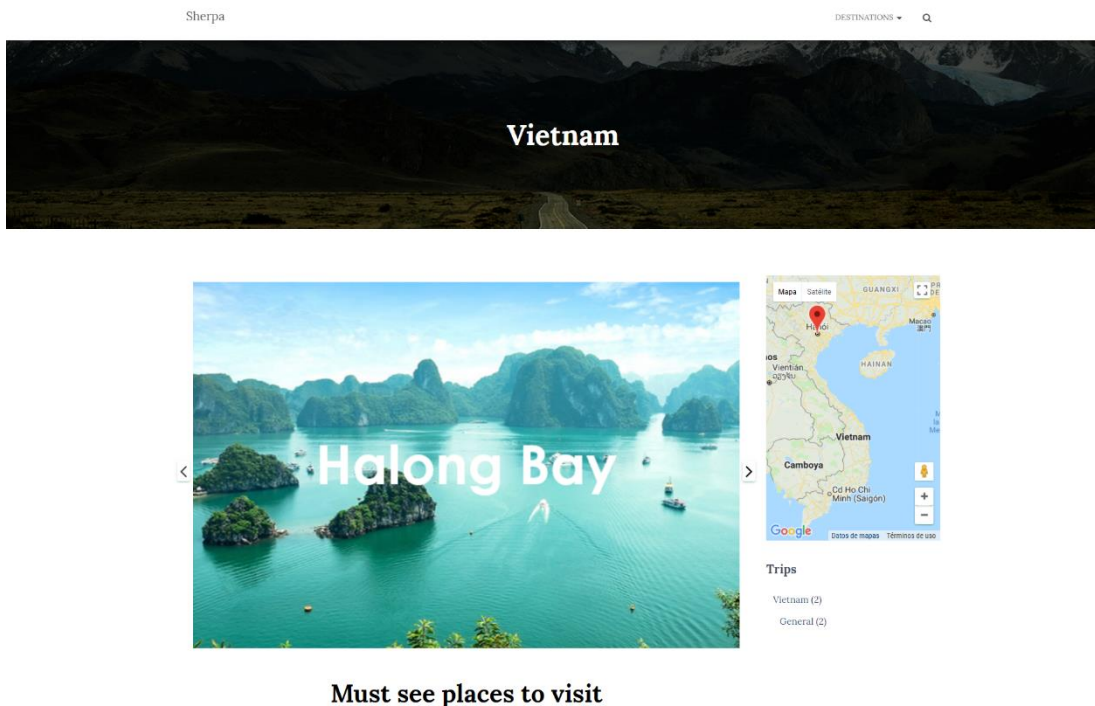


Ilustración 16: Localización del mapa en la página de un país del Producto Mínimo Viable

Por tanto, se ha incorporado al apartado de *Basic Info* para hacerlo más atractivo en cuanto al *user experience*. Adicionalmente, se permite deslizar el mapa en la ventana para que el usuario pueda cambiar la vista y si se quiere profundizar más en el, se puede ampliar el mapa y que salga en una nueva pestaña en el buscador.

En cuanto a las imágenes y descripción de los lugares más destacados a visitar, se ha renombrado la sección como *“Top places to visit”* y se ha situado este título encima de las imágenes, que tiene más sentido. La disposición de las imágenes sigue igual y el texto se ha centrado, dado que se piensa que queda mejor. Uno de los comentarios realizados en las entrevistas era que estaría bien que el texto fuese pasando de la misma manera que las imágenes, en vez de que estas últimas vayan pasando y el texto sea estático. Esta es una de las propuestas de cambio que no se ha realizado en el Prototipo por cuestiones tecnológicas de la página web, por lo que queda pendiente como posible cambio en un futuro.

Con el cambio de plantilla se ha cambiado también el tipo de letra empleada, por lo que la propuesta de cambio a *Lora*, que iba en línea con el *Font* de la página de inicio del PMV, se ha cumplido al homogeneizar con el tipo de letra de la página de inicio del Prototipo, que es *Roboto*.

Adicionalmente, se proponía incluir dos secciones nuevas, una de seguridad y vacunación y otra de datos generales como divisa, religión, platos típicos...etc.

Se ha optado por incluir la primera porque se cree que es información muy relevante a la hora de planificar un viaje: saber el nivel de seguridad puede decidir si vas a un país u otro, y las vacunas necesarias antes de ir y las condiciones de los hospitales son medidas que se deben tener en cuenta.

Por otro lado, se ha decidido no incluir la segunda porque hay aspectos que ya se mencionan en otros apartados, como la divisa que se indica en el apartado de presupuesto esperado. Además, son aspectos básicos que suelen ser conocidos, por lo que se opta por no incluirlo en este momento. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, esta propuesta se deja como posible cambio en un futuro.

Finalmente, no se ha podido incluir una fotografía en las publicaciones que aparecen al final, que está pensado que sean viajes del respectivo país, por cuestiones tecnológicas por incompatibilidad de la página web. Este cambio también, se deja como propuesta para la siguiente versión web.

Página de un viaje

En los siguientes puntos se recuerdan los cambios propuestos en Aprender respecto al diseño de la página de un viaje:

- Incluir en el mapa la ruta del viajero, con los destinos en los que ha estado marcados
- Incluir una tarifa mensual de conversaciones ilimitadas por 10€

The screenshot shows a travel page on the Sherpa platform. The page title is "Vietnam with the wolves", posted on 04/02/2018 by driveirolasheras. The main image shows five people on a boat in Halong Bay, Vietnam, with a Vietnamese flag. Below the image, there are several key details:

- Duration: 8 days
- Budget style: backpacker
- Trip members: group of five
- Transportation: night and local buses
- Month: February
- Costs: 9,9m dong (350€)
- Security level: practically zero risk
- Previous experience: first trip to Vietnam

There are also sections for "Top tips" and "What I would do different".

Top tips

Bring water bottles to Halong Bay's cruise if you are doing it with a cheap operator, because some do not include it in the package you hire.

What I would do different

Visit Dive Bar in Hoi An, super cool place to have a beer!

Best thing about Phong Nha Ke Bang is to hire a motorbike to move around from cave to cave, the scenery is spectacular.

Try bia hoi beer, Vietnamese daily beer for just 5,000 dong! (around 0,20€).

Below these sections, there is a list of other travel options:

- ▶ Hanoi - 1 Day
- ▶ Halong Bay - 2 Days
- ▶ Phong Nha Ke Bang - 1 Day
- ▶ Hue - 1 Day
- ▶ Hoi An - 4 Days

Ilustración 17: Página de un viaje del Prototipo (1/2)

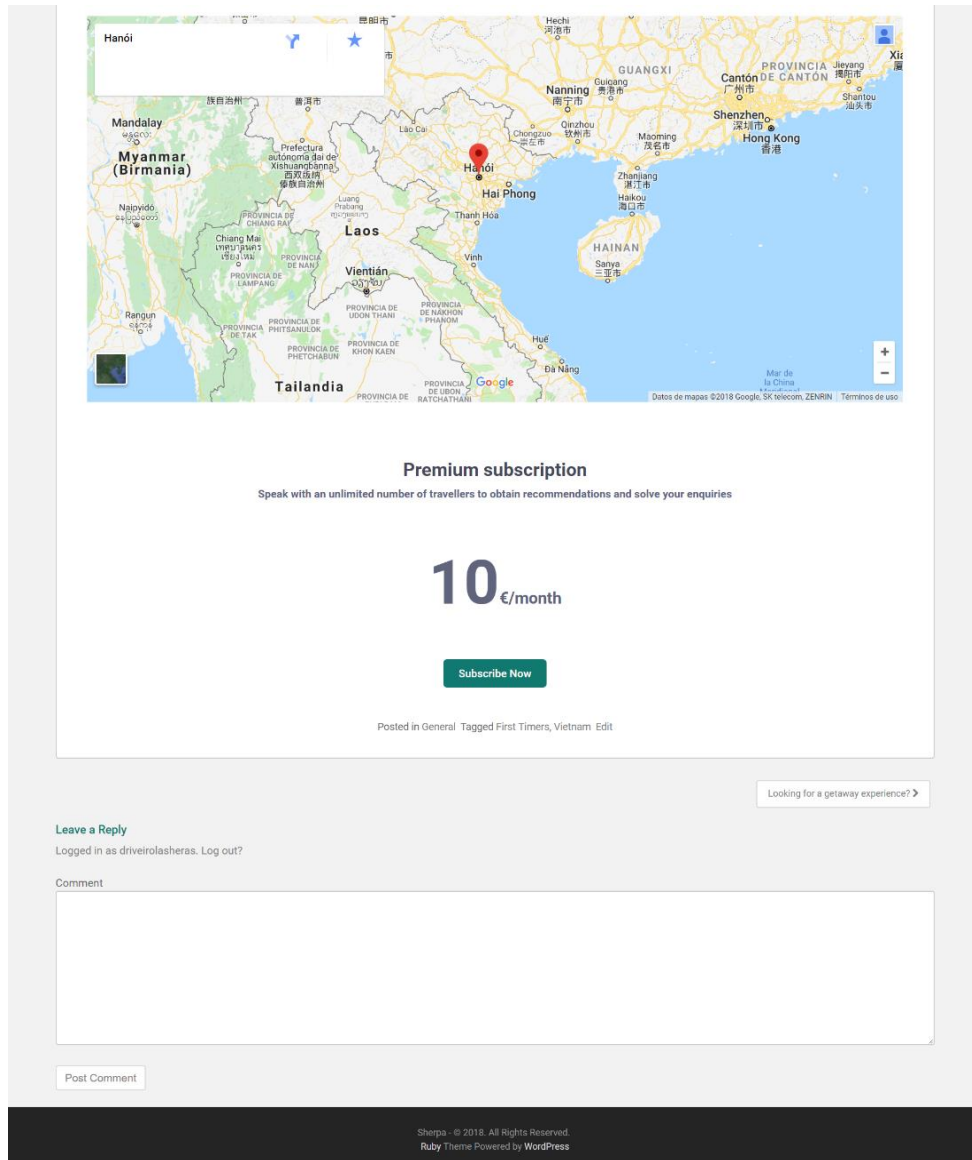


Ilustración 18: Página de un viaje del Prototipo (2/2)

En cuanto al mapa con los lugares marcados en los que ha estado el viajero, no se ha podido realizar por la complejidad tecnológica que conlleva, dado que la plantilla de WordPress seleccionada no lo permite. Aunque también es una propuesta de cambio que queda pendiente para el futuro, se ha decidido ampliar el mapa y hacerlo ligeramente más grande que en el Producto Mínimo Viable para que resulte más fácil observar, por parte del usuario, los lugares donde ha estado el viajero que ha realizado la publicación.

También se ha incluido la tarifa de la suscripción mensual para poder hablar con otros viajeros y recibir recomendaciones, además de resolver posibles dudas. Esta suscripción, de 10€ al mes, permite hablar con un número ilimitado de viajeros. Como se ha mencionado anteriormente, este precio es orientativo, es decir, puede sufrir modificaciones una vez haya actividad en la página web y se sepa cuánto estarían dispuestos a pagar los usuarios.

Por otro lado, se han modificado los colores de los logos de la primera sección, los textos coloreados cuando están seleccionados y el botón de suscripción al color oficial de Sherpa, que coincide con el del logo, y que en HTML es #127970.

Finalmente y como detalles más menores, se han centrado las características principales del viaje y se ha cambiado el sentido de los *tabs* de *Top tips* y *What I would do different*, de horizontal a vertical, dado que ambas medidas mejoran la experiencia del usuario.

5.3.2. Novedades del prototipo

A parte de los cambios de diseño desde el Producto Mínimo Viable al Prototipo, que se han obtenido de las entrevistas personales realizadas, también ha habido ciertos cambios en la web que se deben mencionar.

En primer lugar, se ha cambiado de plantilla de WordPress. Para el Producto Mínimo Viable se utilizó la plantilla Hestia, que aunque fuese muy sencilla de implementar, tenía ciertas limitaciones.

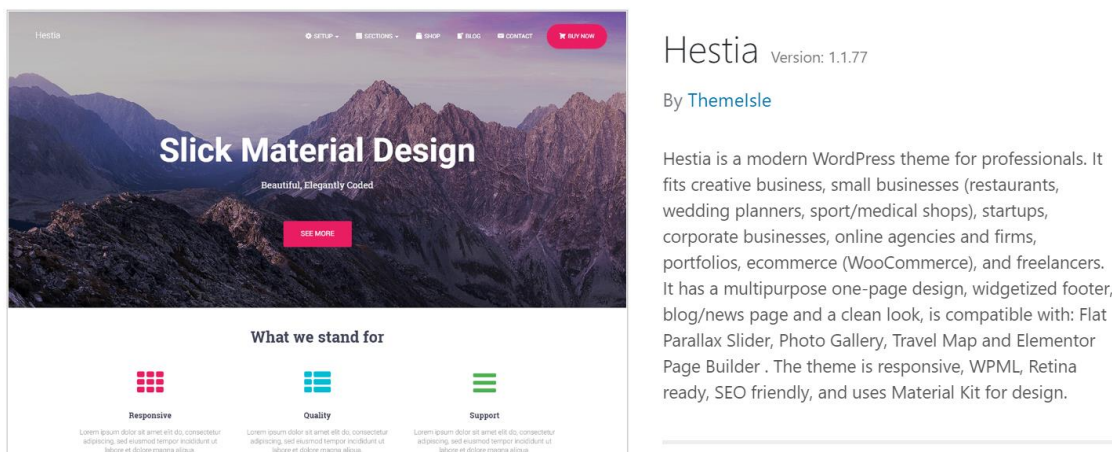


Ilustración 19: Información de la plantilla de WordPress Hestia

La limitación principal que tenía esta plantilla es que no estaba hecha para poder instalar el plugin *Buddypress*. Este plugin es esencial porque aporta a la plantilla todas las funcionalidades y características necesarias para que los usuarios se puedan crear su propio perfil y realizar publicaciones de sus viajes, que se describen a continuación.

- **Perfiles extendidos:** permite a los usuarios rellenar campos en su perfil para poder describirse a sí mismos
- **Opciones de cuenta:** permite a los usuarios modificar su cuenta y definir opciones de notificaciones desde sus perfiles
- **Conectar con amigos:** permite a los usuarios conectar con otros para seguir sus actividades

- **Mensajería privada:** permite a los usuarios enviar mensajes directos y privados a otros usuarios
- **Fuentes de actividad:** permite a usuarios crear fuentes de actividad personales, en grupo o globales para discutir los temas que les interesen
- **Notificaciones:** permite notificar a usuarios mediante email de ciertas actividades que ocurren en la comunidad
- **Grupos de usuarios:** permite a usuarios crear grupos con otros y crear fuentes de actividades para discutir temas que les interesen
- **Seguimiento de la web:** permite guardar las nuevas publicaciones y comentarios en la página web
- **BuddyPress Core y Miembros de la comunidad:** hacen posible que el plugin funcione en general

Por tanto, se han buscado plantillas que sean compatibles con el plugin de *Buddypress* y, concretamente, se han probado las siguientes:

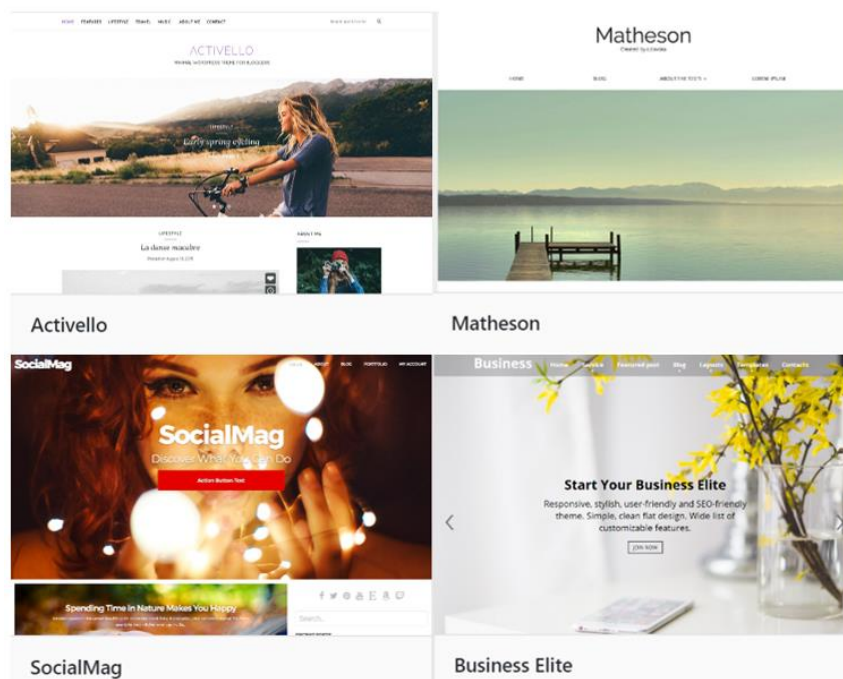
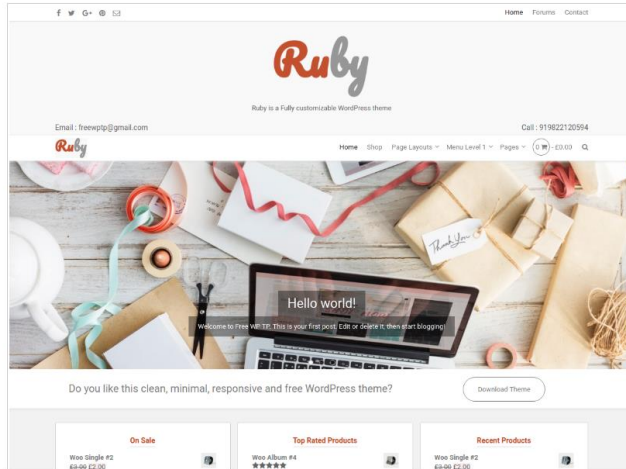


Ilustración 20: Plantillas probadas entre el Producto Mínimo Viable y el Prototipo

Sin embargo, cada una daba ciertos problemas, principalmente eran de diseño respecto a los viajes que aparecían en la página de inicio (que no incluían fotografía) o del diseño de cara al usuario que se registra, que no era muy atractivo.



Current Theme

Ruby Version: 2.1.1

By Vinod Dalvi

Ruby is a clean, minimal, responsive, fast loading and fully customizable WordPress theme. The theme is built using HTML5, CSS3, Bootstrap 4 and is SEO friendly. The theme can be used for anything so be creative and unleash its full potential in blogging, ecommerce, business and other websites. Many users are using this theme to create their eCommerce site. Some of the nicest features of theme are Social icons, Full color control, Layout control, Full screen slider, Custom logo, Header image, Header video, Background image, Translation ready (compatible with WPML plugin), Google fonts, Sticky navigation, Four widget areas, Action buttons and many more. The theme out-of-the-box plays nicely with WooCommerce, Jetpack, bbPress, BuddyPress, WP-PageNavi, Breadcrumb NavXT, Contact Form 7 and other popular free and premium plugins.

Ilustración 21: Información de la plantilla de WordPress Ruby

Al final se optó por la plantilla *Ruby*, que sí que tenía buenos diseños tanto de viajes en la página de inicio, como se puede ver en la Ilustración 11, como de las funcionalidades de *Buddypress*, que se pueden ver a continuación.

Create an Account

Registering for this site is easy. Just fill in the fields below, and we'll get a new account set up for you in no time.

Account Details

Username (required)

Email Address (required)

Choose a Password (required)

Confirm Password (required)

Profile Details

Name (required)

This field can be seen by: **Everyone** [Change](#)

Surname (required)

This field can be seen by: **Everyone** [Change](#)

Country (required)

This field can be seen by: **Everyone** [Change](#)

[Complete Sign Up](#)

Ilustración 22: Proceso de registro en el Prototipo de Sherpa

A los campos por defecto de usuario, email y contraseña se han incluido el nombre, apellido y país de origen. Estos se han añadido para tener una lista de nombres de los usuarios y también, saber en qué países está teniendo más éxito Sherpa. No se ha podido incluir un registro que se pueda realizar a través de la cuenta de Facebook o Google del usuario, por lo que se deja pendiente para la primera versión beta de la web, la que vendrá después del Prototipo.

Por otro lado, se deben mencionar también los tipos de usuarios que existen en WordPress y cuál es el que se le va a asignar a las personas que se registren en la web. Los tipos de usuarios son [5]:

- **Administrador:** tiene acceso a todo en el blog y es quien recibe en su correo las notificaciones de los eventos que se sucedan (nuevos comentarios, contacto, actualizaciones, etc.). Es el encargado de las actualizaciones, instalación de *plugins*, cambio de plantillas y configuración
- **Editor:** como el administrador, salvo que no puede realizar instalaciones, modificaciones de plantillas, *plugins*, etc.
- **Autor:** pueden escribir nuevos artículos y modificarlos. Además, el contenido se publica directamente, sin la revisión del administrador
- **Colaborador:** usuarios que pueden escribir nuevos artículos y modificarlos. Cada contenido nuevo no se publica directamente, sino que lo tiene que aprobar el administrador

En el caso de la página web de Sherpa, mi perfil es el de un administrador que gestiona toda la página y los usuarios que se registren serán autores, pudiendo subir contenido directamente. La idea detrás de esta decisión es que la revisión de publicaciones se haga a posteriori, como hace Facebook, para darle más libertad y satisfacción al usuario. Sin embargo, es importante que esta revisión sea efectiva porque podría llegar a ser contraproducente, tardando en eliminar publicaciones y comentarios de baja calidad o incluso ofensivos.

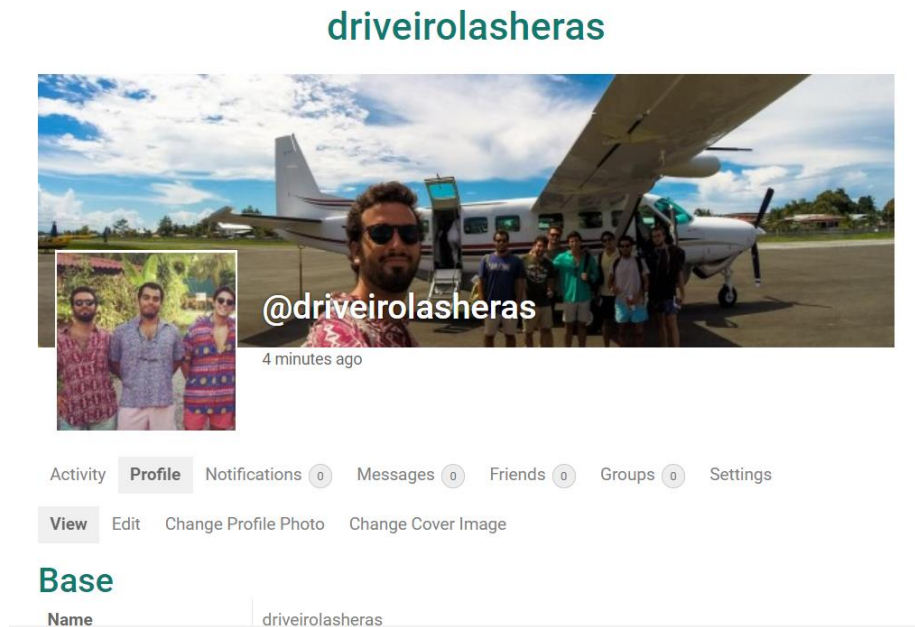


Ilustración 23: Página del perfil de un usuario

Como se ha mencionado, la página del perfil de un usuario tiene un diseño bastante bueno, con la posibilidad de incluir tanto foto de perfil como de portada. Por otro lado, incluye pestañas de actividad, notificaciones, mensajes privados, amigos, grupos y ajustes para poder acceder a cada una de ellas y poder participar en la comunidad como cualquier red social.

Por otro lado, también ha sido necesario renovar todas las fotografías que se habían utilizado en el Producto Mínimo Viable debido a que se había obtenido de *Google Images* y estas podían tener derechos de autor, por lo que sería ilegal utilizarlas si Sherpa no tuviese dichos derechos. Por tanto, ha sido necesario buscar imágenes de todos los lugares destacados como “*Top Places to Visit*” de cada país del Sudeste Asiático. Para ello, se ha acudido a las páginas web *unsplash.com* y *pexels.com* para obtener todas las fotografías sin derechos de autor, que se muestran en la siguiente ilustración.

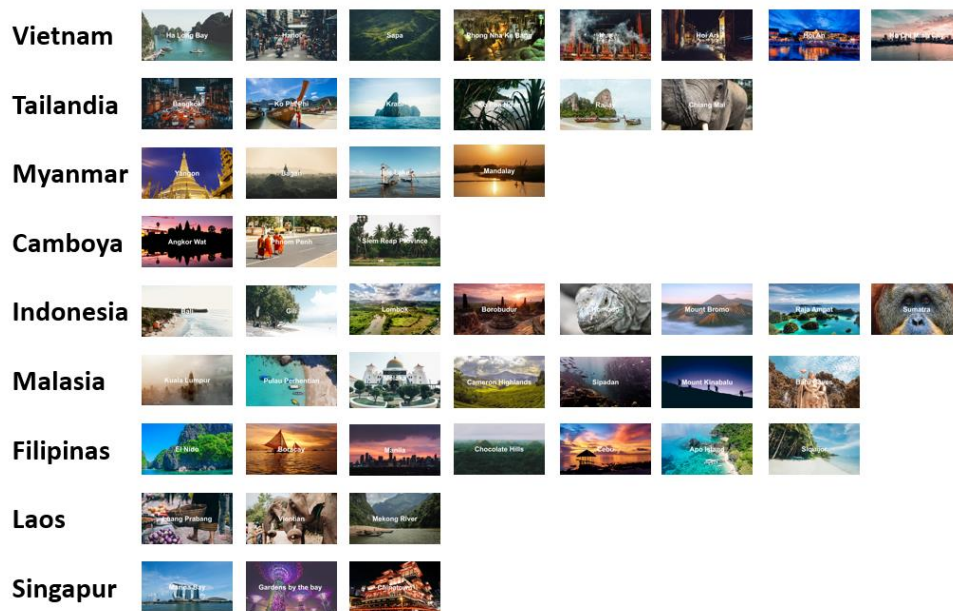


Ilustración 24: Imágenes utilizadas en el Prototipo

Finalmente, la última novedad del prototipo es la configuración de *Google Analytics* para poder seguir todas las métricas relativas a las visitas que recibe la página. Los pasos que se han seguido para configurarlo es crear una cuenta en Google y asociar la página web a dicha cuenta para poder seguir las métricas que mide *Google Analytics*. Posteriormente, se ha utilizado el plugin *Monster Insights* para que obtenga los datos de *Google Analytics* y los muestre directamente en el directorio de WordPress. Una vez instalado, *Monster Insights* tiene el siguiente aspecto.

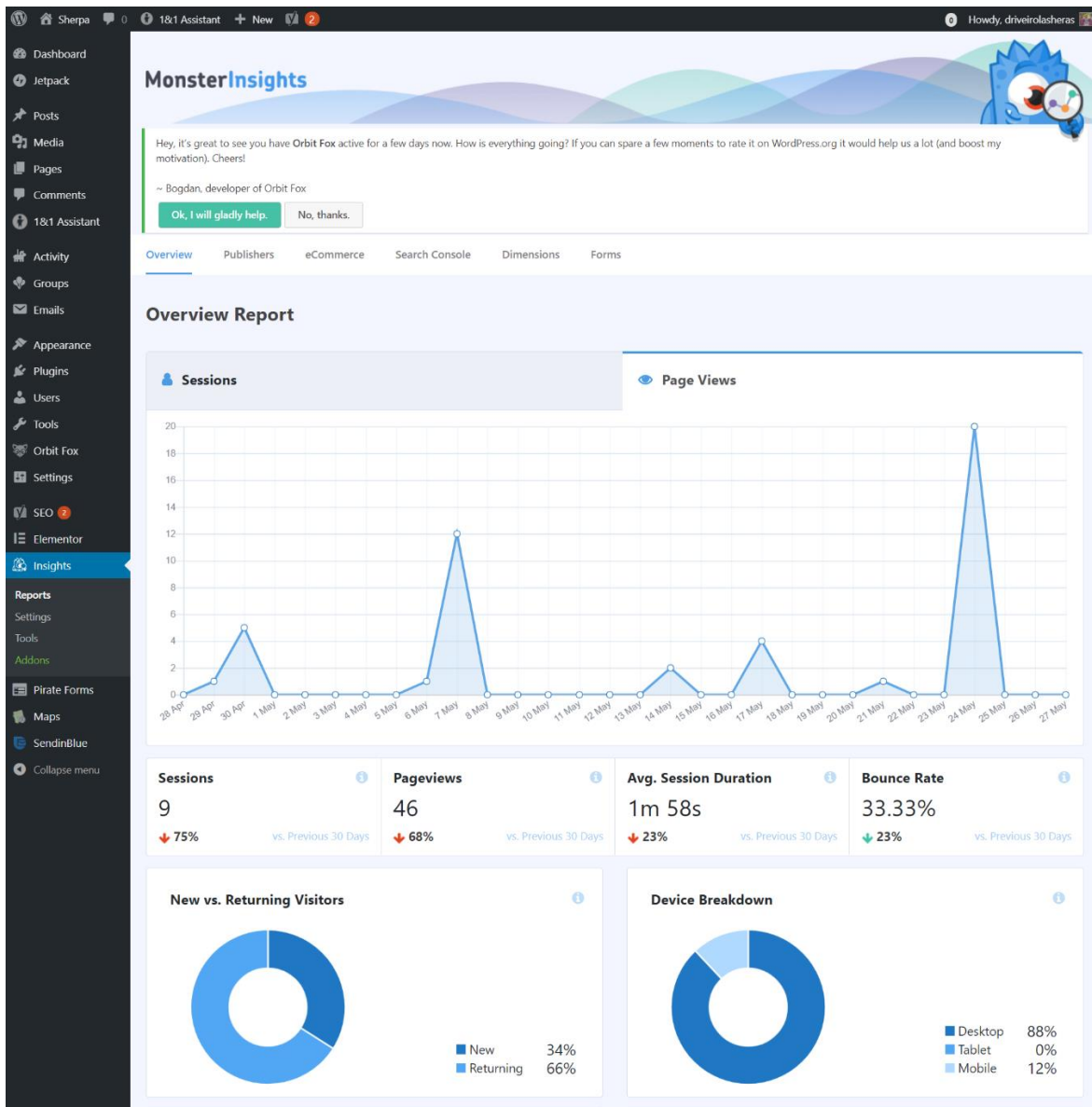


Ilustración 25: Panel de control de Monster Insights (1/2)

Aunque actualmente no hay mucho tráfico porque la página web no se ha dado a conocer todavía, se pueden ver los datos que presenta *Monster Insights*.

En primer lugar muestra el número de sesiones, es decir usuarios únicos que visitan la web, y de páginas visitadas tanto en número como en gráfica. Adicionalmente se presenta la duración media de la sesión, que actualmente está en 2 minutos pero lo ideal es que este número sea más grande en un futuro debido a que habrá más actividad de lectura y publicaciones por parte de los usuarios. La tasa de rebote es el porcentaje de visitas a la página web que se salen sin relizar ningún tipo de actividad, con lo cual cuanto más pequeño este porcentaje, mejor.

Después aparecen dos gráficas con forma de donut en el que aparecen el número de visitantes nuevos vs. antiguos y el número de visitas según el dispositivo desde el que se accede. Estos datos son muy interesantes, especialmente el de los dispositivos, debido a que para Sherpa es muy importante validar la hipótesis de que la gente visitará la página web principalmente a través de ordenadores. De hecho, si la mayoría de las visitas se realizasen a través de teléfono móvil, eso sería una señal muy clara de que sería necesario desarrollar una aplicación. Sin embargo, como se ha mencionado en Desarrollo de Producto, se espera que la mayoría de los usuarios utilicen un ordenador debido a que la planificación de los viajes se suele hacer con una pantalla grande.

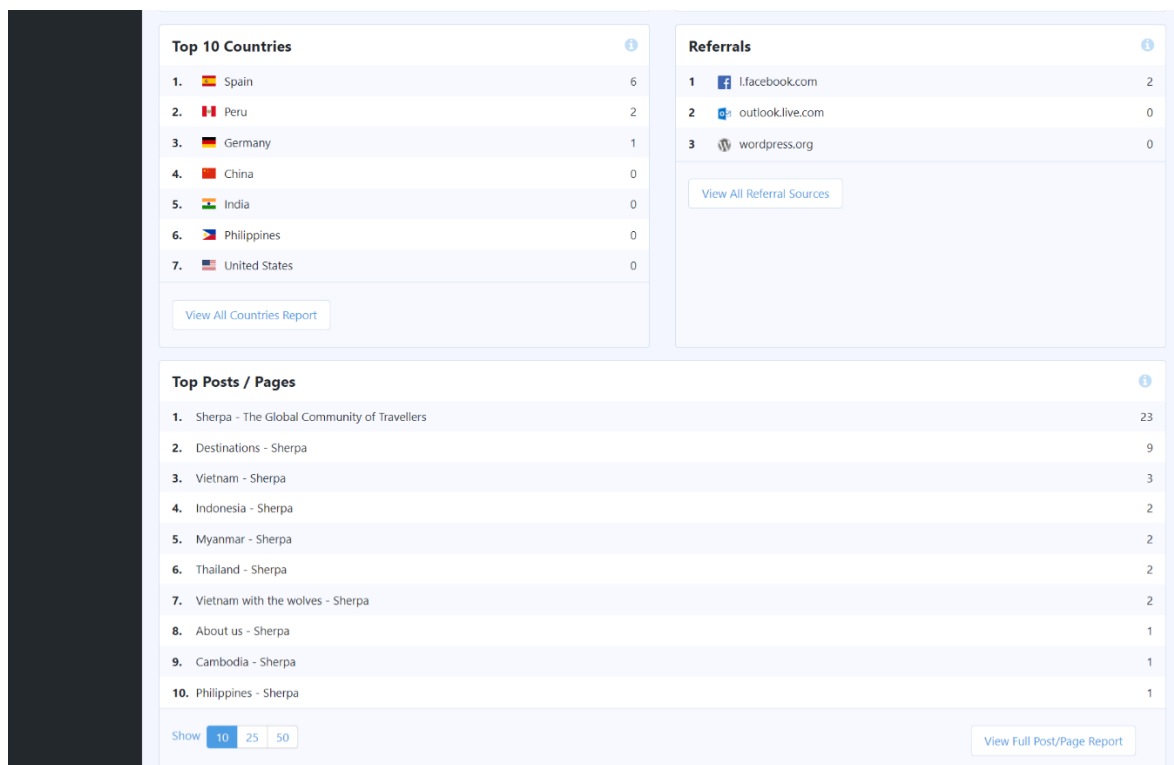


Ilustración 26: Panel de control de Monster Insights (2/2)

Finalmente, se muestran los 10 principales países en cuanto al número de sesiones que ha habido en la página web en el último mes, junto con el URL de las páginas web de donde vienen la mayoría de los usuarios. Estos datos también son muy interesantes porque sirven para analizar en qué países está teniendo Sherpa mayor éxito, y cuáles son los canales de acceso a la página web que funcionan mejor. Por último se encuentran el número de visitas a cada página de la web de Sherpa, lo que en este caso también sirve para identificar qué países son más interesantes para nuestros usuarios.

Como se ha mencionado anteriormente, aunque las métricas actuales no sean de gran utilidad por el poco tráfico que existe en la página web, cuando se publicite y entren usuarios serán de gran utilidad para analizar el éxito que este teniendo la página web de Sherpa.

5.3.3. Validación del Prototipo

Una vez terminado el Prototipo incluyendo las novedades de las entrevistas personales con el Producto Mínimo Viable y otras explicadas en el apartado anterior, se ha querido validar el Prototipo realizando entrevistas telefónicas para comprobar si las personas utilizarían Sherpa.

El objetivo, por tanto, ha sido realizar ciertas preguntas mientras que los entrevistados veían la página web. Se cree que contestar a las preguntas a la vez que se navega por la página de Sherpa hace que las respuestas sean mucho más verídicas que, por ejemplo, en la encuesta del Estudio de Mercado.

Esto es así porque en la encuesta las preguntas se basan en un producto que todavía no existe ni es tangible por parte de los entrevistados. Sin embargo, viendo la página de Sherpa, las preguntas son mucho más concretas, del tipo “Utilizarías esta página web para planificar tus viajes”.

Por tanto, se han realizado 19 entrevistas telefónicas en las que se han realizado una serie de preguntas homogéneas para poder comparar sus respuestas. Estas preguntas han sido:

- 1) Del 0 al 10, ¿Qué te parece la página (es una versión Prototipo) de Sherpa?
- 2) Si la página web fuese mejor y hubiese muchas publicaciones, ¿La usarías a la hora de organizar tu próximo viaje, para buscar publicaciones de otras personas que ya han estado en el lugar al que quieres ir?
- 3) Si lo anterior te ayudase a planificar tus viajes, ¿Subirías tus propias publicaciones para que las pudiesen ver otros viajeros?
- 4) ¿Hablarías con otro viajero, aunque no le conozcas, para hacerle preguntas acerca de los lugares donde él ha estado?
- 5) ¿Pagarías 10€ para poder hablar, durante un mes, con un número ilimitado de viajeros que no conoces?
- 6) Si un viajero contactase contigo, aunque no le conocieses, ¿Le atenderías y contestarías a sus preguntas a cambio de un incentivo económico?

La primera pregunta sirve para medir la calidad del diseño del Prototipo realizado. Debido a que le faltan ciertas funcionalidades que no han podido ser implementadas por cuestiones tecnológicas, se busca medir cuánto de necesario es realizar una versión mejorada. En este sentido, las respuestas fueron las siguientes:

- 2 personas (11%) pusieron una nota de 6
- 4 personas (21%) pusieron una nota de 7
- 5 personas (26%) pusieron una nota de 8
- 5 personas (26%) pusieron una nota de 9
- 3 personas (16%) pusieron una nota de 10

Por tanto, las respuestas son bastante buenas considerando que es un Prototipo con una plantilla de WordPress y que, si se hiciese programando, podría quedar mucho mejor por disponer de mucha más libertad de diseño.

La segunda pregunta busca medir, en el caso de que hubiese muchas publicaciones y la página tuviese mejor diseño (ya que es un Prototipo), si el entrevistado utilizaría la página web de Sherpa para planificar su viaje.

En cuanto al resultado de las entrevistas personales respecto a esta pregunta, es muy positivo dado que 18 personas la utilizarían y solo 1 no lo haría, debido a que menciona que está acostumbrada a utilizar guías de viajes. Sin embargo, la función de Sherpa no es directamente sustituir las guías sino complementarlas con información más detallada y concreta, en vez de tan genérica. En definitiva, esta pregunta tiene un 95% de efectividad, lo que significa que hay un claro interés en una página como Sherpa en la que los usuarios puedan compartir las experiencias de sus viajes y ayudarse mutuamente a planificar los siguientes.

La tercera pregunta es muy interesante, porque busca entender si los usuarios estarían también dispuestos a subir sus propios viajes, o si solo la utilizarían para buscar viajes de otros y obtener ideas para los suyos propios. En este sentido hay mucha más división, debido a que 11 personas (58%) han contestado que si subirían publicaciones de sus viajes y 8 (42%) no lo harían. El razonamiento detrás de esto es que hay personas que si les gusta el concepto de Sherpa y que les parece muy útil poder ver viajes de otras personas, pero que ellos mismos no disfrutan subiendo sus viajes. Sin embargo, esto está dentro de lo normal debido a que no se espera que todos los usuarios publiquen sus viajes. Si se comparase con la pregunta anterior, mientras que hay 18 personas que quieren utilizar la plataforma, 11 subirían viajes, que es un valor alrededor del 60%.

La cuarta pregunta, que ya se realizó en la encuesta del Estudio de Mercado, busca comprobar si los entrevistados estarían dispuestos a hablar con otro viajero, aunque no le conociese, para preguntarle aspectos de sus viajes pasados. Esta es una pregunta crítica puesto que, para que Sherpa tenga éxito y pueda crecer rápidamente, es muy importante que para los usuarios este sea un recurso útil para planificar sus viajes. En línea con las respuestas de la encuesta, en las entrevistas personales 17 personas (90%) hablarían con un desconocido y solo 2 personas (10%) no lo harían, debido a que mencionan que hablarían solo con conocidos. Por tanto, se valida de la mano del Prototipo la hipótesis de que los entrevistados utilizarían Sherpa para poder hablar con otros viajeros, aunque no les conozcan, para preguntarles dudas de sus viajes.

La quinta pregunta es muy útil para entender si la fuente de ingresos seleccionada y testada en el Producto Mínimo Viable es viable y, además, comprobar si el precio establecido tiene sentido de cara a los usuarios. En este sentido, las respuestas no son tan positivas como en las preguntas anteriores, ya que solo 3 personas (17%) lo pagarían y 15 personas (83%) no lo harían. Estos últimos mencionan que no están acostumbrados a pagar por este tipo de

servicios, algo identificado previamente, y el hecho de que les resultaría útil hablar con viajeros que no conocen pero, si tuviesen que pagar por ello, no sabrían de antemano si las respuestas que van a recibir valen los 10€ que costaría la suscripción premium. Sin embargo, si se comparase con las 18 personas que utilizarían Sherpa según la primera pregunta, las 3 que pagarían suponen alrededor de un 17%. Este es un valor ligeramente inferior al 20% inicial que se ha establecido en el Modelo Financiero. Por tanto, aunque la muestra de entrevistas telefónicas no es muy amplia, lo que puede hacer que este valor varíe sustancialmente, parece correcto asumir el valor del 20% cuando se lance Sherpa.

Sin embargo, resulta interesante ver los resultados de la última pregunta, que pretende ver si los usuarios estarían dispuestos a atender y contestar las dudas de otro viajero a cambio de un incentivo económico. Las respuestas han sido positivas, con 12 personas (63%) contestando que si lo harían, 6 personas (32%) contestando que depende de la cuantía económica y solo 1 persona (5%) menciona que no lo haría. Por tanto, de cara a los usuarios sí que resulta atractivo atender a otros a cambio de recibir dinero, aunque no se haya especificado cuanto se pagaría por dicho servicio.

En definitiva, se valida el Prototipo de Sherpa como una plataforma que puede solucionar los problemas de los viajeros al brindarles la oportunidad de leer experiencias pasadas de otras personas, debido a que las personas entrevistadas telefónicamente han mostrado gran interés. Además, se ha encontrado que la hipótesis de penetración de usuarios premium realizada en el Modelo Financiero concuerda con los resultados obtenidos.

6. Modelo Financiero

Después de todo el proceso de Desarrollo de Producto en el que se ha realizado la encuesta, se ha testado el Producto Mínimo Viable para validar las hipótesis críticas y se ha construido el Prototipo, que es una versión *beta* de la página web, se procede a desarrollar el modelo financiero para estudiar la viabilidad de Sherpa como startup.

Para ello, se han realizado unas proyecciones económicas a dos años y medio vista, es decir, desde junio del 2018 hasta finales de 2020. Adicionalmente, es necesario mencionar que se ha realizado el modelo financiero mensualmente, en vez de anualmente, que es el procedimiento habitual en startups.

El proceso seguido para construir el modelo ha sido:

1. **Realizar unas hipótesis** sobre datos críticos que aún no son conocidos
2. **Modelar las proyecciones financieras** de ingresos y gastos
3. **Efectuar un análisis de sensibilidad** de los datos sobre los que se han realizado las hipótesis, para ver cómo afectan a la viabilidad económica de Sherpa

A continuación, se detalla el proceso que se ha seguido en cada uno de estos pasos.

6.1. Hipótesis del modelo financiero

6.1.1. Hipótesis de usuarios

En primer lugar, se han realizado hipótesis sobre datos clave en cuanto al número de usuarios en la plataforma. Se han identificado dos tipos de usuarios, que son los que están registrados en la página web pero que no son usuarios premium, y los que están suscritos y pagan una cantidad al mes para poder hablar con viajeros con el fin de que les den consejos y les resuelvan dudas que tengan.

En cuanto a los usuarios registrados, se ha asumido que el primer mes habrá 20, que parece un número razonable. Además, hay que estimar el *churn rate*, o tasa de abandono, que son el porcentaje de usuarios que se dan de baja cada mes, respecto a los que había el mes anterior. Se ha establecido este valor en 15%, dado que está en línea con otros modelos de suscripción de servicios que no suelen ser muy recurrentes, como el servicio de envío de comida a domicilio Blue Apron (12%) [6]. Otros como Spotify o Netflix ofrecen un servicio que sus usuarios pueden utilizar prácticamente todos los días del año, por lo que tienen tasas de abandono mucho más pequeñas, de un 5.5% y alrededor de 1% [6] respectivamente.

Además, se debe asumir el crecimiento de usuarios registrados cada mes. Para ello, se han establecido los siguientes valores

- Q2 y Q3 2018: 80% de crecimiento mensual
- Q1 y Q2 2019: 50% de crecimiento mensual
- Q3 y Q4 2019: 30% de crecimiento mensual
- Q1 y Q2 2020: 15% de crecimiento mensual
- Q3 y Q4 2020: 8% de crecimiento mensual

Teniendo en cuenta que el crecimiento de usuarios es un valor muy importante, se ha optado por elegir crecimientos conservadores, dentro de las expectativas para una startup, que suele tener crecimientos de dobles dígitos durante mucho tiempo.

Por otro lado, también se debe estimar el número de usuarios registrados que, además, están suscritos y son premium. Se ha establecido este valor en un 40% para 2019 y 2020, que es inferior al 50% que tiene Spotify (71m de usuarios premium de 150m en total [7]), en línea con lo mencionado anteriormente en la tasa de abandono. Además, como la calidad de la plataforma, y por tanto atractivo de la suscripción, depende del número de usuarios activos que haya, se estima que en los meses de 2018 este valor será más bajo, del 20%, acorde a los resultados obtenidos en la Validación del Prototipo.

6.1.2. Hipótesis de ingresos y gastos

Una vez realizadas las hipótesis de los datos clave en cuanto a usuarios, se procede a realizar el mismo ejercicio con los ingresos y gastos de Sherpa.

En cuanto a ingresos, el valor más importante es el precio que deben pagar los usuarios por la suscripción mensual que les sirve para hablar con otros viajeros. En este sentido, se ha establecido un valor inicial de 10€, como se ha mencionado en el apartado Aprender. Cabe recordar que la fuente de ingresos seleccionada inicialmente puede variar en un futuro si se identifica alguna otra fuente más atractiva, según la actividad que tengan los usuarios en la plataforma.

En cuanto a gastos, los COGS o gastos de explotación son los pagos que se hacen a los usuarios que presten el servicio de recomendaciones a los usuarios que se lo pidan. Para ello, no solo es importante decidir cuánto se va a pagar a cada usuario por cada interacción con otro, sino también estimar con cuántos viajeros va a hablar de media un usuario durante ese mes que está pagando la tarifa premium.

En este sentido, se ha estimado que de media el usuario premium hablará con dos viajeros durante ese mes, debido a que tenderán a buscar más de una opinión, pero se cree que hablar con más de dos viajeros supone tiempo y no mayor valor añadido necesariamente. Según este valor y el hecho de que el usuario paga 10€ por este servicio, se decide pagar a cada viajero que preste el servicio 2€, lo que supondrían 6€ de media de margen bruto.

Otro gasto importante es el marketing que se empleará para conseguir a usuarios registrados y usuarios premium. Para estimar el marketing total, se va a asumir un coste de adquisición de cliente registrado de 4€ y un coste por prueba gratis durante 1 semana del servicio premium de 2.5€, que es un cuarto del precio mensual.

En cuanto a costes fijos, habrá gastos de personal (tanto tecnología como marketing), de promociones y otros gastos. En tecnología y en marketing se estima que el salario medio mensual será de 2000€ y que, en ambos casos, habrá:

- Q2 y Q3 2018: 1 empleado a media jornada
- Q1 y Q2 2019: 1 empleado a jornada completa
- Q3 y Q4 2019: 2 empleados a jornada completa
- 2020: 4 empleados a jornada completa

Los gastos fijos de promociones son los mencionados en el apartado de

Estructura de costes, que serán publicaciones de los primeros usuarios por las que Sherpa pagará, por el hecho de que la web acabará de lanzarse y tendrá muy pocos usuarios. Para estimar estos costes, se establece que se pagarán 50€ por publicación, que se cree que es una cantidad atractiva. Además, el número de publicaciones promocionadas serán:

- Junio, julio y agosto 2018: 20 publicaciones al mes
- Septiembre a diciembre 2018: 40 publicaciones al mes
- 2019 y 2020: 100 publicaciones al mes

La lógica detrás de esta distribución es que se tiene como objetivo ser *Lean*. La idea es que en los tres primeros meses se pague por 20 publicaciones al mes, lo que resulta suficiente por cubrir la zona del Sudeste Asiático y que posteriormente esta cantidad aumente a medida que se van incluyendo más regiones del mundo.

Finalmente, se encuentran otros costes como son el espacio alquilado para trabajar y los gastos de la página web. En cuanto a dónde trabajar, dado que al principio seré yo mismo con dos personas a tiempo parcial, se opta por trabajar en un centro de coworking, específicamente el centro *WeWork* de Castellana 43. Aquí, se puede alquilar un *Hot Desk* por 250€/mes/empleado que es la tarifa básica e incluye acceso a todas las zonas comunes, red wifi, impresoras, refrescos...etc. Los gastos de la página web son el precio del hosting, que hasta febrero de 2019 es 0,99€/mes y a partir de entonces 14,99€/mes, y el dominio, que hasta la misma fecha es gratis y a partir de entonces 0,99€/mes.

6.2. Proyecciones

6.2.1. Proyección de usuarios

Una vez realizadas todas las hipótesis anteriormente mencionadas, se procede a modelar las proyecciones financieras a dos años y medio vista. Dado que se trata de 30 meses, se van a mostrar los datos mensuales del presente año, 2018, y los resultados anuales de 2018, 2019 y de 2020.

En primer lugar, se muestra la evolución de usuarios registrados y premium que tendrá la plataforma.

	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Usuarios registrados a principios de mes (#)	0	20	53	110	210	388	708
- Usuarios que se dan de baja	0	(3)	(8)	(16)	(32)	(58)	(106)
<i>Tasa de abandono (%)</i>	<i>(15%)</i>	<i>(15%)</i>	<i>(15%)</i>	<i>(15%)</i>	<i>(15%)</i>	<i>(15%)</i>	<i>(15%)</i>
+ Nuevos usuarios registrados	20	36	65	117	210	378	680
Usuarios registrados a final de mes (#)	20	53	110	210	388	708	1,282
Usuarios premium a final de mes	4	11	22	42	78	142	256
<i>Porcentaje de usuarios con suscripción mensual</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>

Tabla 3: Usuarios mensuales de Sherpa en 2018

Como se puede ver, inicialmente no hay usuarios y el primer mes se consiguen los 20 que se mencionaron en el apartado de Hipótesis de usuarios. De estos, se estima que solo un 20% están suscritos en los primeros meses de vida de Sherpa. Como también se ha comentado, la tasa de abandono será del 15%, por lo que se irán perdiendo usuarios registrados todos los meses. Finalmente, el modelo de usuarios hace estimar que a final de año habrá cerca de 1300 usuarios registrados, con 250 pagando la suscripción para ser premium.

A continuación, se muestran los datos de usuarios de los siguientes dos años y medio:

	2018*	2019	2020
Usuarios registrados a principios de año (#)	0	1,282	106,305
- Usuarios que se dan de baja	(223)	(44,672)	(556,991)
<i>Tasa de abandono (%)</i>	<i>(15%)</i>	<i>(15%)</i>	<i>(15%)</i>
+ Nuevos usuarios registrados	1,506	149,695	1,061,891
Usuarios registrados a final de año (#)	1,282	106,305	611,205
Usuarios premium a final de año	256	42,522	244,482
<i>Porcentaje de usuarios con suscripción mensual</i>	<i>20%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>

Tabla 4: Usuarios de Sherpa en lo que queda de 2018, 2019 y 2020

Cabe destacar que los datos de 2018 son los de junio a diciembre y que los valores indicados son la suma de todo el año, salvo los de los porcentajes, que son valores de media de todo el año.

Por tanto, el 2018 finalizará con 1300 usuarios registrados y 250 premium, como se ha comentado anteriormente. Respecto a 2019, se ganarán 149k usuarios y perderán 45k, por lo que el resultado neto a final de año será 106k usuarios registrados y 43k premium, ya correspondientes a una penetración de la suscripción del 40%. Finalmente, 2020 se terminará con unos usuarios estimados de 600k, siendo 250k premium. Estos datos parecen razonables según el crecimiento estimado, hipótesis medianamente conservadora como se ha mencionado anteriormente, y la población española y europea, que son 45m y 710m respectivamente. Claramente los usuarios objetivos son menos, dado que no toda la población viaja ocasionalmente y está tan acostumbrada a las nuevas tecnologías. Sin embargo, los 600k usuarios a final de 2020 son alrededor del 1,5% de la población española y menos de un 0,1% de la europea, por lo que parece un resultado razonable.

6.2.2. Proyecciones financieras

Una vez estimado el número de usuarios registrados y premium, se procede a calcular los ingresos y gastos esperados que tendrá Sherpa en los próximos dos años y medio.

De la misma manera que en el caso anterior, se van a presentar primero los resultados de junio a diciembre de 2018 y después, los anuales de 2018, 2019 y 2020.

Cuenta de pérdidas y ganancias							
	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Pagos por suscripción mensual	40	106	220	420	777	1,416	2,564
<i>Precio mensual de la suscripción (€)</i>	10	10	10	10	10	10	10
Ingresos (€)	40	106	220	420	777	1,416	2,564
COGS (€)	(16)	(42)	(88)	(168)	(311)	(566)	(1,026)
Pago a los usuarios consultados	(16)	(42)	(88)	(168)	(311)	(566)	(1,026)
<i>Precio pagado a usuarios consultados (€)</i>	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
<i>Media de usuarios consultados (€)</i>	2	2	2	2	2	2	2
Margen Bruto (€)	24	64	132	252	466	850	1,539
<i>Margen Bruto (%)</i>	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Marketing digital (€)	(90)	(162)	(292)	(525)	(945)	(1,701)	(3,061)
CAC registrados (€)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)
CAC suscritos (€)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)
EBITDAF (€)	(66)	(98)	(160)	(273)	(479)	(851)	(1,523)
<i>EBITDAF (%)</i>	(165)%	(93)%	(73)%	(65)%	(62)%	(60)%	(59)%
Personal	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Tecnología	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
<i>Salario empleado jornada completa (€)</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Empleados de tecnología (#)</i>	1	1	1	1	1	1	1
<i>Horas trabajadas (h)</i>	4	4	4	4	4	4	4
<i>Jornada completa (h)</i>	8	8	8	8	8	8	8
Marketing	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
<i>Salario empleado jornada completa (€)</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Empleados de marketing (#)</i>	1	1	1	1	1	1	1
<i>Horas trabajadas (h)</i>	4	4	4	4	4	4	4
<i>Jornada completa (h)</i>	8	8	8	8	8	8	8
Promociones	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Pago a usuarios por publicaciones	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Precio pagado a usuarios por publicación (€)</i>	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)
<i>Número de publicaciones promocionadas</i>	20	20	20	40	40	40	40
Otros costes	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)
Alquiler oficina (€)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Hosting web (€)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Dominio web (€)	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA (€)	(3,567)	(3,599)	(3,661)	(4,774)	(4,980)	(5,352)	(6,024)
	(8917)	(3396)	(1666)	(1137)			
<i>EBITDA (%)</i>	%	%	%	%	(641)%	(378)%	(235)%

Tabla 5: Cuenta de pérdidas y ganancias de junio a diciembre 2018

Los ingresos se calculan como el número de usuarios premium a final de mes por la tarifa de la suscripción, que en este caso se estima que son 10€. Como a final de año hay 250 usuarios premium, los ingresos de diciembre son alrededor de 2500€.

En cuanto a los gastos de explotación, estos se calculan como el número de usuarios premium que hay por el número de viajeros con los que contactan de media y el precio que le paga Sherpa a cada uno de ellos por dar el servicio de recomendaciones. A finales de diciembre, este gasto es de 1000€ aproximadamente, por lo que el margen bruto está en torno a 1500€, o el 60% de los ingresos. Esto concuerda con los números unitarios, puesto que un usuario premium que paga 10€ a Sherpa por suscripción, hace que la plataforma tenga que pagar 2€ a dos viajeros, dejando 6€ de margen bruto, o un 60% de los ingresos por usuario, lo que es un valor muy bueno.

Después de los gastos de explotación se encuentran los de marketing, que también son variables. En este caso, estos se calculan como el coste de que un usuario se registre por el número de usuarios registrados, más el coste de que un usuario se suscriba por el número de usuarios suscritos ese mes.

Después se calcula el EBITDAF, que es el EBITDA antes de costes fijos, una métrica muy usual en startups porque sirve para valorar lo buena que es en cuanto a su explotación. Esto se hace porque no se asume que ingrese lo suficiente como para poder soportar su estructura al principio. De hecho, algunos consideran que, si no fuese así, la startup no estaría creciendo de manera suficientemente agresiva. Como se puede ver, aquí es cuando los números se vuelven negativos, aunque como se podrá ver más adelante, luego se vuelven positivos.

Posteriormente se encuentran los costes fijos de Sherpa, que se dividen entre personal, promociones y otros. El personal tanto de tecnología como marketing se calcula como el salario medio de cada tipo de empleado, por el número que hay y por las horas que trabajan respecto a una jornada laboral completa. Como se ha comentado anteriormente, el gasto en promociones se calcula como el número de publicaciones promocionadas por el precio que Sherpa paga por cada una de ellas. Finalmente, el coste de oficina es el número de empleados por el precio del *Hot Desk* en *WeWork*, y el del hosting de la web y el dominio, los mencionados en Hipótesis de ingresos y gastos.

Por tanto, a finales de este año se espera que el EBITDA, el EBITDAF menos los gastos fijos, será negativo. Esto es un valor esperado en una startup de nueva creación, y como se verá a continuación, el objetivo de Sherpa es que, a final de 2020, tenga un margen de EBITDA positivo y razonable.

A continuación, se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias teniendo en cuenta los resultados anuales.

Cuenta de pérdidas y ganancias anual, 2018-2020			
	2018*	2019	2020
Pagos por suscripción mensual	5,543	1,611,344	16,872,682
<i>Precio mensual de la suscripción (€)</i>	10	10	10
Ingresos (€)	5,543	1,611,344	16,872,682
COGS (€)	(2,217)	(644,537)	(6,749,073)
Pago a los usuarios consultados	(2,217)	(644,537)	(6,749,073)
<i>Precio pagado a usuarios consultados (€)</i>	(2)	(2)	(2)
<i>Media de usuarios consultados (€)</i>	2	2	2
Margen Bruto (€)	3,326	966,806	10,123,609
<i>Margen Bruto (%)</i>	60%	60%	60%
Marketing digital (€)	(6,775)	(748,476)	(5,309,453)
CAC registrados (€)	(4.0)	(4.0)	(4.0)
CAC suscritos (€)	(2.5)	(2.5)	(2.5)
EBITDAF (€)	(3,449)	218,331	4,814,156
<i>EBITDAF (%)</i>	(62)%	14%	29%
Personal	(14,000)	(72,000)	(192,000)
Tecnología	(7,000)	(36,000)	(96,000)
<i>Salario empleado jornada completa (€)</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Empleados de tecnología (#)</i>	1	2	4
<i>Horas trabajadas (h)</i>	4	8	8
<i>Jornada completa (h)</i>	8	8	8
Marketing	(7,000)	(36,000)	(96,000)
<i>Salario empleado jornada completa (€)</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Empleados de marketing (#)</i>	1	2	4
<i>Horas trabajadas (h)</i>	4	8	8
<i>Jornada completa (h)</i>	8	8	8
Promociones	(11,000)	(60,000)	(60,000)
Pago a usuarios por publicaciones	(11,000)	(60,000)	(60,000)
<i>Precio pagado a usuarios por publicación (€)</i>	(50)	(50)	(50)
<i>Número de publicaciones promocionadas</i>	220	1200	1200
Otros costes	(3,507)	(7,327)	(14,810)
Alquiler oficina (€)	(3,500)	(7,500)	(15,000)
Hosting web (€)	(7)	164	180
Dominio web (€)	0	9	10
EBITDA (€)	(31,956)	79,004	4,547,346
<i>EBITDA (%)</i>	(576)%	5%	27%

Tabla 6: Cuenta de pérdidas y ganancias anual, 2018*-2020

Como se puede ver, el año 2018 termina con 5500€ de ingresos, 3300€ de gastos variables y 6700€ de gastos en marketing, dejando unas pérdidas de EBITDAF de 3500€. Si se le suma los gastos de estructura, el EBITDA de este año es de 32k€ en negativo.

Sin embargo, la situación se revierte en 2019. Los ingresos de 1,6m€ junto con los gastos de explotación de 1m€ y el marketing de 750k€ hace que el EBITDAF sea de 220k€ en positivo, lo que es una noticia muy buena. Por otro lado, si se tienen en cuenta los gastos de estructura, el EBITDA queda en 79k€, por lo que, contando con las pérdidas de 2018, el resultado neto en un año y medio de vida de Sherpa serían alrededor de 50k€.

Finalmente, se estima que el año 2020 será muy prometedor. No solo se esperan 16m€ y casi 5m€ de EBITDAF, sino que el EBITDA quedaría en 4,5€. Si observamos la rentabilidad de Sherpa, mientras que el primer año se pierde dinero, el EBITDA respecto a los ingresos es del 5% en 2019 y del 27% en 2020, que son unos resultados muy prometedores.

6.2.3. Proyecciones de la viabilidad de la startup

Adicionalmente al estudio financiero de Sherpa, se han considerado ciertas métricas que son muy importantes a la hora de valorar startups, que son el *Lifetime Value* (LTV), el *Customer Acquisition Cost* (CAC) y el ratio entre estos dos.

El *Lifetime Value* se define como el margen bruto esperado por cliente, y se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$LTV (\text{€}) = \frac{\text{Ingresos por cliente (€)} \times \text{Margen Bruto (\%)}}{\text{tasa de abandono (\%)}}$$

Como se puede ver, tiene en cuenta la tasa de abandono, dado que la vida media de un cliente es la inversa de la tasa de abandono. Es decir, si esta es del 20%, la vida media del cliente son 5 meses.

Por otro lado, el CAC es el coste de adquisición del cliente, es decir, cuánto cuesta que un usuario se haga cliente, que se calcula como:

$$CAC (\text{€}) = \frac{\text{Gasto total en marketing (€)}}{\text{Número de clientes adquiridos (\#)}}$$

Comparando los dos se obtiene el ratio LTV/CAC, que prácticamente mide cuánto ganas de margen bruto por cada cliente que adquieres. Para los Venture Capitals, este valor debe ser igual o mayor a 3.0x [8], por lo que otro de los objetivos de Sherpa, aparte de ganar dinero a finales de 2020, es alcanzar también este ratio a final de dicho año.

A continuación, se presentan los datos de estas tres métricas en los meses de junio a diciembre de 2018.

	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Lifetime Value (LTV)	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
CAC efectivo	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5
LTV/CAC	1.78x	1.78x	1.78x	1.78x	1.78x	1.78x	1.78x

Tabla 7: LTV, CAC y LTV/CAC en 2018*

Como se puede ver, en 2018 el LTV es más alto que el CAC efectivo, por lo que el múltiplo queda en 1.78x. Este es un valor muy razonable, pero está lejos del 3.0x objetivo.

Sin embargo, a continuación se presentan los valores para estas tres métricas en los años 2018, 2019 y 2020.

	2018*	2019	202
Lifetime Value (LTV)	40.0	40.0	40.0
CAC efectivo	22.5	12.5	12.5
LTV/CAC	1.78x	3.20x	3.20x

Tabla 8: LTV, CAC y LTV/CAC en 2018*, 2019 y 2020

Finalmente, en 2019 y 2020 sí que se alcanza un ratio mayor a 3.0x debido a que aumenta la penetración de clientes que son premium, por lo que el marketing es mucho más efectivo. Por el contrario, el LTV sigue igual porque el precio se mantiene y la tasa de abandono sigue en un 15%.

6.3. Análisis de sensibilidades

A pesar de que las proyecciones realizadas son muy prometedoras, estas dependen en gran medida de las hipótesis tomadas al principio. Por tanto, se ha decidido realizar un análisis de sensibilidad para medir como vararía el resultado de las proyecciones financieras y de viabilidad de la startup, si estás hipótesis cambiasen y no fuesen las estimadas.

6.3.1. Análisis de sensibilidad financiera

En primer lugar, se va a medir la sensibilidad financiera del modelo respecto a las hipótesis realizadas.

En este sentido, se van a comparar dos variables, el margen de EBITDA a finales de 2019 (dentro de año y medio), y los meses de vida de Sherpa en los que el EBITDA es negativo.

Para ambas, primero se va a analizar la sensibilidad que tienen respecto a la penetración de usuarios registrados que son premium y el precio de la suscripción mensual. Cabe destacar que se ha estimado que en 2019 y 2020 la penetración de usuarios premium es del 40% y que en 2018 es la mitad, el 20%. Por tanto, cuando se varíe la penetración, se variará el 40% y consiguientemente, el valor en 2018 se calcula como la mitad del nuevo valor.

A continuación, se muestran las tablas de sensibilidad:

	5 €	6 €	7 €	8 €	9 €	10 €	11 €	12 €	13 €	14 €	15 €
10%	(365%)	(288%)	(232%)	(191%)	(158%)	(133%)	(111%)	(94%)	(79%)	(66%)	(55%)
20%	(182%)	(135%)	(101%)	(76%)	(57%)	(41%)	(28%)	(17%)	(8%)	(1%)	6%
30%	(121%)	(84%)	(58%)	(38%)	(23%)	(10%)	(0%)	8%	15%	21%	26%
40%	(90%)	(58%)	(36%)	(19%)	(6%)	5%	14%	21%	27%	32%	37%
50%	(72%)	(43%)	(23%)	(7%)	5%	14%	22%	28%	34%	39%	43%
60%	(60%)	(33%)	(14%)	0%	11%	20%	27%	33%	39%	43%	47%
70%	(51%)	(26%)	(8%)	6%	16%	25%	31%	37%	42%	46%	50%

Tabla 9: Margen de EBITDA, según la penetración usuarios premium y precio de la suscripción

	5 €	6 €	7 €	8 €	9 €	10 €	11 €	12 €	13 €	14 €	15 €
10%	31	31	31	31	31	31	31	31	31	30	27
20%	31	31	31	31	31	26	22	20	17	15	14
30%	31	31	31	27	21	19	15	14	12	11	11
40%	31	31	29	21	17	14	12	11	10	10	9
50%	31	31	24	18	14	12	11	10	9	9	8
60%	31	31	21	15	12	11	10	9	8	8	8
70%	31	28	19	14	11	10	9	8	8	8	7

Tabla 10: Meses de vida de Sherpa con EBITDA negativo, según la penetración usuarios premium y precio de la suscripción

Es apreciable que estas son dos variables críticas, dado que, si el precio y la penetración no son las esperadas, se puede perder mucho dinero en 2019 y que Sherpa no sea EBITDA positivo hasta 2020 o más tarde.

Sin embargo, la ventaja de estas tablas de sensibilidad es que, según vaya avanzando el tiempo y se vayan obteniendo datos reales de Sherpa, se va a poder ajustar el precio de la suscripción en función de la penetración del número de usuarios. Por ejemplo, si en vez de que el 40% de usuarios registrados sea premium resulta que son el 30%, para tener el mismo margen de EBITDA y los mismos meses hasta que este EBITDA sea positivo, se debería subir el precio a 12€. Aunque aquí no se mide el doble efecto de que igual al subir el precio la penetración baja, se cree que el cambio en precio no muy alto, por lo que sería una estimación bastante acertada.

Por otro lado, como la viabilidad financiera también depende de los gastos de explotación, se ha decidido realizar un análisis de sensibilidad del precio que se le debería pagar a los viajeros que realicen recomendaciones a otros, en función del número medio de viajeros a los que los usuarios premium contacten.

	3,0 €	2,8 €	2,6 €	2,4 €	2,2 €	2,0 €	1,8 €	1,6 €	1,4 €	1,2 €	1,0 €
3.20	(51%)	(45%)	(38%)	(32%)	(25%)	(19%)	(13%)	(6%)	0%	7%	13%
2.80	(39%)	(33%)	(28%)	(22%)	(17%)	(11%)	(5%)	0%	6%	11%	17%
2.40	(27%)	(22%)	(17%)	(13%)	(8%)	(3%)	2%	7%	11%	16%	21%
2.00	(15%)	(11%)	(7%)	(3%)	1%	5%	9%	13%	17%	21%	25%
1.60	(3%)	0%	3%	7%	10%	13%	16%	19%	23%	26%	29%
1.20	9%	11%	14%	16%	19%	21%	23%	26%	28%	31%	33%
0.80	21%	23%	24%	26%	27%	29%	31%	32%	34%	35%	37%

Tabla 11: Margen de EBITDA, según el número medio de viajeros contactados por otros y precio que se les paga por el servicio de recomendaciones

	3,0 €	2,8 €	2,6 €	2,4 €	2,2 €	2,0 €	1,8 €	1,6 €	1,4 €	1,2 €	1,0 €
3.20	31	31	31	31	29	24	20	17	15	14	12
2.80	31	31	31	26	22	20	17	15	14	13	12
2.40	31	26	23	20	19	16	15	14	13	12	11
2.00	21	20	18	16	15	14	13	12	12	11	11
1.60	16	15	14	14	13	12	12	12	11	11	11
1.20	13	13	12	12	12	11	11	11	11	11	10
0.80	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10

Tabla 12: Meses de vida de Sherpa con EBITDA negativo, según el número medio de viajeros contactados por otros y precio que se les paga por el servicio de recomendaciones

De la misma manera que en el caso anterior, este análisis de sensibilidad sirve para que, si el número medio de viajeros contactados difiere del estimado, se puede ajustar el precio que se les paga a cada uno para mantener los objetivos de margen de EBITDA y meses de EBITDA negativo. Por ejemplo, si en vez de que cada usuario premium contacte de media con 2 viajeros lo hace con 1.6, se les podría pagar a cada uno alrededor de 2,5€, que sería muy atractivo para ellos. Por tanto, estas tablas serán de gran utilidad a medida que se progresa y se obtengan datos reales, para ir ajustando las variables que desde Sherpa se pueden modificar.

Finalmente, también se ha optado por realizar el análisis de sensibilidad para los costes de adquisición de clientes, tanto los registrados como los premium, y ver como afectarían al margen de EBITDA y a los meses hasta que este sea positivo.

	5,0 €	4,5 €	4,0 €	3,5 €	3,0 €	2,5 €	2,0 €	1,5 €	1,0 €	0,5 €	0,0 €
7,0 €	(32%)	(30%)	(29%)	(27%)	(25%)	(23%)	(21%)	(19%)	(17%)	(16%)	(14%)
6,0 €	(23%)	(21%)	(19%)	(17%)	(16%)	(14%)	(12%)	(10%)	(8%)	(6%)	(4%)
5,0 €	(14%)	(12%)	(10%)	(8%)	(6%)	(4%)	(3%)	(1%)	1%	3%	5%
4,0 €	(4%)	(3%)	(1%)	1%	3%	5%	7%	9%	10%	12%	14%
3,0 €	5%	7%	9%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	22%	23%
2,0 €	14%	16%	18%	20%	22%	23%	25%	27%	29%	31%	33%
1,0 €	23%	25%	27%	29%	31%	33%	35%	36%	38%	40%	42%

Tabla 13: Margen de EBITDA, según el CAC de usuarios registrados y el CAC de usuarios premium

	5,0 €	4,5 €	4,0 €	3,5 €	3,0 €	2,5 €	2,0 €	1,5 €	1,0 €	0,5 €	0,0 €
7,0 €	25	25	25	24	23	22	21	21	20	20	20
6,0 €	22	21	21	20	20	20	19	19	18	17	16
5,0 €	20	19	19	18	17	16	16	15	15	14	14
4,0 €	16	16	15	15	14	14	14	13	13	12	12
3,0 €	14	14	13	13	12	12	12	11	11	11	11
2,0 €	12	12	11	11	11	11	11	10	10	10	10
1,0 €	11	11	10	10	10	10	10	10	10	9	9

Tabla 14: Meses de vida de Sherpa con EBITDA negativo, según el CAC de usuarios registrados y el CAC de usuarios premium

Como se puede ver, ambos valores son bastante críticos ya que, si crecen, Sherpa podría sufrir financieramente y dejar de ser un proyecto tan atractivo. Concretamente, si el CAC de usuarios registrados subiese, el EBITDA positivo no se alcanzaría bien entrado 2020, en vez de a mitad de 2019. Por otro lado, el CAC del usuario premium es el precio equivalente al periodo de la suscripción que se le dejaría gratis como prueba. Este depende mucho más de lo que se decida desde Sherpa, aunque menos de una semana (equivalente a menos de 2,5€) no sería muy optimo, por lo que la variable más crítica es el CAC de usuarios registrados.

En definitiva, según los datos reales de penetración de los usuarios premium, número de viajeros contactados de media y CAC de usuarios registrados, se pueden modificar el precio de la suscripción, la cantidad pagada a los viajeros por recomendar a otros y el periodo de prueba gratuito para cumplir los objetivos actuales de:

- Margen de EBITDA del 5% a finales de 2019
- Meses de vida de Sherpa con EBITDA negativo, de 15

6.3.2. Análisis de sensibilidad de la viabilidad de la startup

De forma similar al análisis de sensibilidad financiero, se han observado como afectan las mismas variables al ratio LTV/CAC a finales de 2019, y al número de meses hasta que se alcanza un ratio de 3.0x.

Por tanto, análogamente, se analiza en primer lugar la dependencia de las métricas mencionadas con la penetración de usuarios premium y el precio de la suscripción.

	5 €	6 €	7 €	8 €	9 €	10 €	11 €	12 €	13 €	14 €	15 €
10%	0.2x	0.3x	0.5x	0.6x	0.8x	0.9x	1.1x	1.3x	1.4x	1.6x	1.7x
20%	0.3x	0.6x	0.9x	1.2x	1.5x	1.8x	2.1x	2.4x	2.7x	3.0x	3.3x
30%	0.4x	0.8x	1.3x	1.7x	2.1x	2.5x	2.9x	3.4x	3.8x	4.2x	4.6x
40%	0.5x	1.1x	1.6x	2.1x	2.7x	3.2x	3.7x	4.3x	4.8x	5.3x	5.9x
50%	0.6x	1.3x	1.9x	2.5x	3.2x	3.8x	4.4x	5.1x	5.7x	6.3x	7.0x
60%	0.7x	1.5x	2.2x	2.9x	3.6x	4.4x	5.1x	5.8x	6.5x	7.3x	8.0x
70%	0.8x	1.6x	2.4x	3.2x	4.1x	4.9x	5.7x	6.5x	7.3x	8.1x	8.9x

Tabla 15: Ratio LTV/CAC, según la penetración usuarios premium y precio de la suscripción

	5 €	6 €	7 €	8 €	9 €	10 €	11 €	12 €	13 €	14 €	15 €
10%	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
20%	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	7
30%	31	31	31	31	31	31	31	7	7	7	7
40%	31	31	31	31	31	7	7	7	7	7	0
50%	31	31	31	31	7	7	7	7	0	0	0
60%	31	31	31	31	7	7	7	0	0	0	0
70%	31	31	31	7	7	7	0	0	0	0	0

Tabla 16: Meses de vida de Sherpa hasta que LTV/CAC sea 3.0x, según la penetración usuarios premium y precio de la suscripción

Como se puede ver, estas dos variables son muy críticas puesto que, si a penetración disminuye o el precio se establece como más barato, no se llegaría en los dos años y medio (31 meses) a un ratio de 3.0x, que es el objetivo de Sherpa. Si estas variables variasen en línea a lo mencionado, aunque sea levemente, el ratio sería mayor a 2,5x, que es un buen valor, pero no se cumpliría el objetivo.

Por tanto, si esto ocurriese, se deberían tomar medidas como encarecer ligeramente el precio de la suscripción, si los usuarios no son muy sensibles a esa subida, o buscar formas de aumentar la penetración de usuarios premium frente a los registrados totales.

Observando el número medio de viajeros contactados y el precio que se les paga por el servicio a cada usuario en la plataforma de Sherpa, se han obtenido los siguientes resultados.

	3,0 €	2,8 €	2,6 €	2,4 €	2,2 €	2,0 €	1,8 €	1,6 €	1,4 €	1,2 €	1,0 €
3.20	0.2x	0.6x	0.9x	1.2x	1.6x	1.9x	2.3x	2.6x	2.9x	3.3x	3.6x
2.80	0.9x	1.2x	1.5x	1.7x	2.0x	2.3x	2.6x	2.9x	3.2x	3.5x	3.8x
2.40	1.5x	1.7x	2.0x	2.3x	2.5x	2.8x	3.0x	3.3x	3.5x	3.8x	4.1x
2.00	2.1x	2.3x	2.6x	2.8x	3.0x	3.2x	3.4x	3.6x	3.8x	4.1x	4.3x
1.60	2.8x	2.9x	3.1x	3.3x	3.5x	3.6x	3.8x	4.0x	4.1x	4.3x	4.5x
1.20	3.4x	3.5x	3.7x	3.8x	3.9x	4.1x	4.2x	4.3x	4.4x	4.6x	4.7x
0.80	4.1x	4.1x	4.2x	4.3x	4.4x	4.5x	4.6x	4.7x	4.7x	4.8x	4.9x

Tabla 17: Ratio LTV/CAC, según el número medio de viajeros contactados por otros y precio que se les paga por el servicio de recomendaciones

	3,0 €	2,8 €	2,6 €	2,4 €	2,2 €	2,0 €	1,8 €	1,6 €	1,4 €	1,2 €	1,0 €
3.20	31	31	31	31	31	31	31	31	31	7	7
2.80	31	31	31	31	31	31	31	31	7	7	7
2.40	31	31	31	31	31	31	7	7	7	7	7
2.00	31	31	31	31	31	7	7	7	7	7	7
1.60	31	31	7	7	7	7	7	7	7	7	7
1.20	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
0.80	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Tabla 18: Meses de vida de Sherpa hasta que LTV/CAC sea 3.0x, según el número medio de viajeros contactados por otros y precio que se les paga por el servicio de recomendaciones

De la misma manera que en el caso anterior, si variasen estos datos levemente se dejaría de cumplir el objetivo, por lo que es posible que fuese necesario disminuir el precio pagado a los viajeros que realizasen recomendaciones personalizadas.

Finalmente se mide la sensibilidad del CAC de usuarios registrados y el de usuarios premium, cuyos datos se encuentran a continuación.

	5,0 €	4,5 €	4,0 €	3,5 €	3,0 €	2,5 €	2,0 €	1,5 €	1,0 €	0,5 €	0,0 €
7,0 €	1.8x	1.8x	1.9x	1.9x	2.0x	2.0x	2.1x	2.1x	2.2x	2.2x	2.3x
6,0 €	2.0x	2.1x	2.1x	2.2x	2.2x	2.3x	2.4x	2.4x	2.5x	2.6x	2.7x
5,0 €	2.3x	2.4x	2.4x	2.5x	2.6x	2.7x	2.8x	2.9x	3.0x	3.1x	3.2x
4,0 €	2.7x	2.8x	2.9x	3.0x	3.1x	3.2x	3.3x	3.5x	3.6x	3.8x	4.0x
3,0 €	3.2x	3.3x	3.5x	3.6x	3.8x	4.0x	4.2x	4.4x	4.7x	5.0x	5.3x
2,0 €	4.0x	4.2x	4.4x	4.7x	5.0x	5.3x	5.7x	6.2x	6.7x	7.3x	8.0x
1,0 €	5.3x	5.7x	6.2x	6.7x	7.3x	8.0x	8.9x	10.0x	11.4x	13.3x	16.0x

Tabla 19: Ratio LTV/CAC, según el CAC de usuarios registrados y el CAC de usuarios premium

	5,0 €	4,5 €	4,0 €	3,5 €	3,0 €	2,5 €	2,0 €	1,5 €	1,0 €	0,5 €	0,0 €
7,0 €	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
6,0 €	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
5,0 €	31	31	31	31	31	31	31	31	31	7	7
4,0 €	31	31	31	31	7	7	7	7	7	7	7
3,0 €	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
2,0 €	7	7	7	7	0	0	0	0	0	0	0
1,0 €	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 20: Meses de vida de Sherpa hasta que LTV/CAC sea 3.0x, según el CAC de usuarios registrados y el CAC de usuarios premium

En este caso, el CAC de usuarios premium es menos crítico mientras que el de usuarios registrados sigue siendo igual de crítico, ya que si aumenta ligeramente no se alcanzaría el objetivo de 3.0x.

En conclusión, este análisis de sensibilidad sirve para poder modificar ciertas variables bajo el control de Sherpa, como el precio de la suscripción, lo que se paga a cada viajero que realice recomendaciones, y la duración de la prueba gratis de la suscripción, en función de otras variables que no están directamente al alcance de Sherpa como la penetración de usuarios premium o el número de viajeros con los que contactan al mes los usuarios premium, con el fin de lograr el objetivo de EBITDA positivo a finales de 2019 y ratio de LTV/CAC mayor de 3.0x a finales de 2020.

7. Siguientes pasos

Finalmente, después de describir el modelo de negocio, desarrollar el producto y realizar el modelo financiero para estudiar la viabilidad de Sherpa, se describen los siguientes pasos a llevar a cabo después de terminar este Trabajo de Fin de Máster.

En línea a ello, existen tareas y objetivos a llevar a cabo en cuatro áreas principales, que son la página web, las primeras publicaciones promocionadas, las redes sociales y el modelo de ingresos, que se describen a continuación.

7.1. Página web

Uno de los siguientes pasos a realizar es mejorar la versión web del Prototipo y diseñar una versión beta que incluya más funcionalidades y tenga un diseño más atractivo de cara a los usuarios.

Como se ha mencionado en el apartado Cambios respecto al Producto Mínimo Viable, hay ciertas propuestas realizadas por parte de los entrevistados a los que se les enseñó el Producto Mínimo Viable que no han podido ser incluidas en el Prototipo por la complejidad tecnológica que conllevaban.

Por tanto, una de las medidas a realizar es incluir todos estos aspectos junto con otros que han surgido a lo largo del desarrollo, que se mencionan a continuación.

En cuanto a propuestas generales, se recomienda renovar todas las fotografías de la página web con fotografías de páginas de pago, que suelen ser de mejor calidad que las de las páginas de no pago. Con esta medida, se mejorará el atractivo de la página web y se obtendrán mejores fotografías de las que se tienen actualmente de los destinos de cada país.

Adicionalmente, también se recomienda mejorar la experiencia del usuario cuando se registra al poder hacerlo mediante su cuenta de Facebook o de Google, prácticas muy habituales en muchísimas páginas de internet que agilizan el proceso y lo hacen más fácil de cara al usuario.

Por otro lado y concretamente respecto a la página de un país, hay cuatro medidas que se pueden llevar a cabo. Estas son, en primer lugar, cambiar la disposición de imágenes y definiciones de sitios más visitados de manera que las definiciones no sean estáticas sino que se muevan acorde a las imágenes. En segundo lugar, sería muy atractivo de cara a los usuarios que estas páginas incluyan una imagen de cabecera del país en cuestión. En tercer lugar, también se recomienda que las publicaciones que aparecen al final de la página incluyan una imagen representativa del viaje, de la misma manera que en la página inicial. En cuarto lugar, para que los viajes se puedan filtrar fácilmente los viajes según ciertas

características, es necesario incluir una barra de filtro en la sección donde aparecen los viajes.

En cuanto a la página de un viaje, durante el desarrollo del Producto Mínimo Viable y el Prototipo se ha definido una estructura que ha sido validada por las personas entrevistadas. Sin embargo, cuando un usuario se registra no dispone de esa estructura como plantilla lista para ser rellenada, sino que tiene que crearla utilizando el plugin de WordPress *Elementor*. Por tanto, otra de las medidas para mejorar la página web actual es crear esa plantilla para que los usuarios solo tengan que rellenarla con todas las experiencias de sus viajes.

Finalmente, para poder implementar el modelo de ingresos también es necesario incluir todas las funcionalidades necesarias para que los usuarios puedan realizar pagos online. Para ello, se debe instalar en WordPress el plugin de *WooCommerce*. Sin embargo y como se menciona en Modelo de ingresos, esto es una característica que seguramente no se implemente desde un inicio porque al principio se prioriza sumar usuarios a la plataforma antes que obtener ingresos.

Para realizar todos estos cambios puede que sea necesario desarrollar una página web nueva, que sea diseñada desde cero y programada con código. Durante el desarrollo de este proyecto, la página web se ha construido utilizando WordPress, que aportaba muchas funcionalidades sin necesitar ninguna noción de programación, lo que ha facilitado el desarrollo. Sin embargo, después de todo este proceso y con una idea más clara de qué quieren los usuarios, puede resultar conveniente programar una versión beta de la página web debido a que ofrece muchas más posibilidades de diseño y de funcionalidades. En este sentido, en el salario pagado en el primer mes a una persona de programación a tiempo parcial, se puede incluir esta tarea.

7.2. Publicaciones promocionadas

Una vez se ha desarrollado la versión beta de Sherpa, es necesario llenar la página web con contenido de viajes. Como se ha mencionado anteriormente, la estrategia al principio es contactar con personas que puedan realizar publicaciones y se les page a cambio un incentivo económico.

Concretamente, los objetivos en 2018 son promocionar 20 publicaciones los tres primeros meses y 40 los siguientes, a un precio de 50€ por publicación. Para ello, se contactará con viajeros conocidos que hayan tenido muchas experiencias en el Sudeste Asiático y que puedan compartirlas, viajeros que tienen sus propios blogs y que les puede atraer la plataforma de Sherpa para alcanzar más usuarios e *influencers*, que son perfiles que tienen muchos seguidores en redes sociales y que si suben sus viajes pueden también promocionarlas en Instagram y Facebook, como se destacará en el siguiente apartado de Exposición en redes sociales.

Como se ha mencionado anteriormente, la idea de promocionar 20 los primeros meses y 40 los siguientes es ser *Lean*, debido a que con 20 los primeros meses resulta suficiente para completar la zona del Sudeste Asiático y cuando se amplíen a 40, la idea es que vayan entrando más regiones en Sherpa.

7.3. Exposición en redes sociales

Otra de las áreas que se debe desarrollar es la exposición de Sherpa en las redes sociales para darle visibilidad y poder captar a usuarios.

Debido a que los usuarios que utilicen las redes sociales como Facebook o Instagram estarán acostumbrados a visitar esas páginas recurrentemente y a crear contenido, resultan unos canales muy interesantes e importantes para promocionar Sherpa. Adicionalmente, también se creará un perfil en LinkedIn con el objetivo de contratar a gente a través de esta red social profesional.

Aunque se pretende contratar a una persona de marketing a media jornada al principio para que gestione las redes sociales, se pueden tomar medidas al principio para crearlas e ir logrando seguidores. Después de crear los respectivos perfiles en Facebook, Instagram y LinkedIn, se pueden desarrollar las siguientes dos medidas.

En primer lugar, sería muy conveniente realizar un video promocional en el que se explique que es Sherpa y que atraiga a potenciales usuarios. Podría tener como secuencia el proceso que seguiría un usuario al organizar un viaje con Sherpa y luego disfrutarlo. Concretamente, podría aparecer el usuario en su casa utilizando la plataforma de Sherpa mirando viajes de otros viajeros, contactando con ellos para preguntarles dudas y luego secuencias de su viaje en algún país del Sudeste Asiático. Para realizarlo, lo conveniente sería que la versión beta de la página web de Sherpa ya esté desarrollada para que esta aparezca y aprovechar a algún conocido que ya haya estado en el Sudeste Asiático y tenga videos de su viaje o contactar con algún otro que vaya a ir en las próximas fechas.

Por otro lado, se ha mencionado anteriormente el empleo de *influencers* para realizar publicaciones promocionadas en la plataforma de Sherpa. Este tipo de personas no solo suelen tener experiencias de viajes muy interesantes, sino que además disponen de una comunidad de seguidores que capitalizan para promocionar productos y poder cobrar por ello. Por tanto, la ventaja de contactar con estos usuarios no es solo para que realicen publicaciones a cambio de un pago de 50€ por parte de Sherpa, sino que también las publiquen en sus redes sociales y que sus seguidores puedan visitar la página de Sherpa para leer sus experiencias y, si les resulta atractivo, registrarse en la plataforma. Por tanto, son también un recurso para buscar activamente a usuarios.

7.4. Modelo de ingresos

Uno de los aspectos más importantes y difíciles de este proyecto ha sido la selección y validación del modelo de ingresos de Sherpa.

Como se ha mencionado en Fuentes de ingresos, en un inicio se han estudiado varias opciones y se ha concluido que entre ellas hay dos modelos que son factibles y que tienen sentido, que son:

1. Pago de una suscripción mensual para poder hablar con viajeros, y que estos reciban una compensación económica
2. Pago de una suscripción mensual para acceder a contenido premium y establecer un sistema de recompensa a los autores de publicaciones en función del número de “me gusta” que consigan

En el transcurso del proyecto se ha testeado la primera opción, haciendo un *A/B testing* para comprobar si tiene más sentido una suscripción mensual para poder hablar con un número ilimitado de viajeros, o realizar pagos directos para hablar con viajeros determinados. Se concluyó, en las entrevistas personales, que tenía más sentido la primera opción porque brindaba mayor flexibilidad a los usuarios. Además, en las entrevistas telefónicas llevadas a cabo después de diseñar el Prototipo se comprobó si el precio establecido en el modelo financiero atraía al número de suscriptores premium que también se había establecido en dicho modelo. Los resultados mostraron que un 17% de los entrevistados que se registrarían en Sherpa lo pagaría, un valor ligeramente por debajo del 20% considerado en el modelo. Por tanto, el modelo de ingresos seleccionado no ha mostrado una evidencia clara de que sería un éxito, pero tampoco de que sería un fracaso y de que no tiene sentido para los usuarios. De hecho, en base al modelo financiero realizado, Sherpa podría ser EBITDA positivo a finales de 2019, aunque hay métricas críticas que de no tener los valores determinados en las hipótesis, podrían invalidar el modelo. Debido a ello, existe un trabajo por delante para afinar este modelo y testearlo con una muestra de usuarios más grande y real y, si no tiene éxito, pivotar.

Es necesario dar un paso atrás y comentar el objetivo que ha tenido el proyecto en cuanto al modelo de ingresos. Como se conoce de otras redes sociales, estas han generado ingresos mucho más tarde de su fundación. Después de varios años, han logrado encontrar el modelo de ingresos que mejor les funciona. A continuación se describen tres ejemplos:

- **Facebook** cobra de la publicidad que hacen empresas en su plataforma
- **Instagram** tiene un modelo de ingresos similar de publicidad y actualmente está integrando la compra de artículos en su aplicación

- **Medium**, la red social de publicaciones y artículos, cobra una suscripción mensual de 5€ a usuarios para que puedan acceder a publicaciones premium y paga a autores en función de los *claps* o me gustas que obtengan de sus publicaciones.

Por tanto, el objetivo del proyecto en este sentido ha sido identificar posibles fuentes de ingresos, seleccionar el más adecuado y testarlo en las entrevistas personales y telefónicas del Producto Mínimo Viable y el Prototipo. El resultado de este proceso buscaba validar dicha fuente de ingresos y comprobar su nivel de éxito. A la vista de las entrevistas personales y telefónicas y como se ha mencionado anteriormente, no hay una respuesta clara, por lo que uno de los siguientes pasos es profundizar en la selección del modelo de ingresos.

Concretamente, lo que se busca es validar con tráfico web el modelo de ingresos seleccionado actualmente, ya que se obtendrán datos con una muestra más grande y real en comparación con las entrevistas personales. Se podrá realizar un *A/B testing* de nuevo para medir la sensibilidad al precio y ver cuál es el adecuado, teniendo en cuenta el Análisis de sensibilidad financiera con el fin de cumplir los objetivos financieros de Sherpa. De identificar que, aun variando el precio, el modelo de ingresos no tiene suficiente tracción, se puede optar a pivotar al segundo modelo de ingresos mencionado, el de la suscripción a cambio de acceder a contenido premium y pagando a autores en función del número de “me gusta” de sus publicaciones.

En definitiva, aunque el modelo de ingresos es un aspecto crítico que aún no se ha validado del todo porque las investigaciones realizadas han dejado algunas dudas, no resulta preocupante porque las Startups, especialmente las relacionadas con redes sociales, van aprendiendo a medida que los usuarios utilizan la plataforma y generan actividad. Por tanto, el objetivo es intentar validarlo cuando este tráfico se alcance y, como se ha mencionado, si no funciona pivotar al siguiente modelo de ingresos identificado como válido.

8. Conclusiones

En conclusión, en base a las entrevistas telefónicas realizadas después de desarrollar el Prototipo, que es el entregable final de este proyecto, se puede asegurar que se ha validado el *product market fit* de Sherpa. Concretamente, el 95% de los entrevistados menciona que utilizaría la página web a la hora de planificar sus viajes, un 60% subiría publicaciones de sus propios viajes para que puedan servir de inspiración a otros viajeros y un 90% hablaría con otros usuarios para preguntarles dudas que tengan después de leer sus publicaciones.

Por tanto, se puede asegurar que se ha encontrado una solución efectiva a los problemas actuales que tienen los viajeros a la hora de planificar sus viajes, que son principalmente la limitada personalización de los paquetes de viajes de las agencias, la desactualización de las guías de viajes y la abundancia de información, tanto en guías como en internet, que debe

ser procesada hasta encontrar la información relevante para el viajero, en función de sus necesidades.

Sin embargo, la validación del *product market fit* de Sherpa no hubiese sido posible, o hubiese sido muy difícil, si no se hubiese seguido el desarrollo del producto planteado en este proyecto.

En primer lugar, el estudio de mercado que se ha realizado mediante una encuesta ha servido para comprobar que los problemas identificados coinciden con los problemas reales que se encuentran viajeros con unas características similares a los potenciales usuarios de Sherpa, es decir, personas jóvenes que suelen realizar un viaje de entre una y tres semanas al año y que suelen viajar en grupo.

Una vez que se ha demostrado que el diagnóstico era acertado, se ha propuesto una solución, plasmada en un Producto Mínimo Viable, que se ha basado en una red social de viajeros de ocio en la que se comparten experiencias pasadas y se ayudan mutuamente a planificar sus siguientes viajes. Mediante entrevistas personales en las que los entrevistados han tenido una experiencia real con el Producto Mínimo Viable, que era una página web sencilla, se ha realizado un aprendizaje acerca de qué aspectos del diseño y de la información mostrada eran de utilidad para los usuarios, y que aspectos necesitaban mejorarse o incluso eliminarse.

Por tanto, toda esta evolución y todas las nociones aprendidas han servido para diseñar un Prototipo con ciertas garantías de que cumpliese los requisitos de los potenciales clientes, lo que finalmente se ha validado con las entrevistas telefónicas en las que los usuarios contestaban a las preguntas anteriormente mencionadas, a la vez que experimentaban con el Prototipo.

Por otro lado, merece una mención especial el modelo de negocio y la viabilidad financiera de Sherpa. Como se ha reflejado en el proyecto, en un inicio se han analizado varios modelos de negocio y se ha optado por preseleccionar el modelo en el que los usuarios pagan a otros por recibir un servicio de recomendaciones y de resolución de dudas al hablar con ellos.

Adicionalmente, en el Producto Mínimo Viable se ha realizado una prueba A/B en el que se ha aprendido que en vez de realizar un pago directo de un viajero a otro, y que Sherpa se quede una comisión, es más atractivo de cara al usuario basar el modelo en una suscripción mensual en el que un usuario puede hablar con un número ilimitado de viajeros y, cuando pidan hablar con otro, este reciba una cuantía económica. Además, se estableció un precio de 20€ mensuales y en las entrevistas se ha identificado que era un poco elevado, por lo que se decidió que en adelante la suscripción fuese de 10€.

Con toda esta información se ha elaborado un modelo financiero que, según las hipótesis realizadas, da como resultado que Sherpa será EBITDA positivo a los 14 meses de vida, es decir, aproximadamente a mediados-finales de 2019. Aunque estos son unos resultados

fantásticos, se es consciente de que hay hipótesis que son críticas, por lo que se ha realizado un análisis de sensibilidad para garantizar el objetivo anterior si hay una desviación en dichas hipótesis no muy significativa.

Sin embargo, como se ha mencionado en Sigüientes pasos, es necesario validar este modelo de ingresos con una muestra más grande de usuarios, que se va a dar cuando se lance la web. Será en este momento en el que se aprenda de los viajeros según la actividad que generen, y se podrá identificar qué aspectos de Sherpa son más valiosos para ellos y, por tanto, por qué aspectos estarían más dispuestos a pagar. Es por ello por lo que el modelo de ingresos podría pivotar en un futuro. Aun así, se ha seleccionado el modelo actual y se ha dado por válido a partir de los resultados de las entrevistas, que no eran lo suficientemente negativos como para descartarlo, y por el modelo financiero desarrollado, que prueba que Sherpa sería viable con el modelo de ingresos actual.

Finalmente, a parte de lo mencionado en el párrafo anterior respecto al modelo de ingresos de Sherpa, los siguientes pasos a realizar una vez finalizado este proyecto son mejorar la página web en cuanto al diseño, proponiendo programarla desde cero con el Prototipo actual como guía, dado que se obtendrá mayor versatilidad de diseño. Paralelamente, se debe contactar con personas que hayan tenido experiencias de viajes en el Sudeste Asiático, como conocidos, viajeros con blogs o *influencers* para subir las primeras publicaciones promocionadas en la página web y que empiece a haber contenido de calidad. Por último, también se deben formar y construir los perfiles de Sherpa en las principales redes sociales, que son Facebook, Instagram y LinkedIn, para promocionar la página web y empezar a captar usuarios.

9. Bibliografía

- [1] D. Thompson, «The Atlantic,» [En línea].
- [2] S. M. Tams, The Changing Face of Tours and Activities, Eye For Travel.
- [3] Y. Tsuda, «Global OTA Service Map,» SlideShare, 2016.
- [4] «Crunchbase,» [En línea].
- [5] F. Tellado, «Ayuda WordPress,» [En línea]. Available: <https://ayudawp.com/tipos-de-usuario-en-wordpress/>.
- [6] C. Hu, «Billboard,» Spotify's Churn Rate and Inactive Subscribers: Should the Music Industry Be Concerned?, [En línea]. Available: <https://www.billboard.com/articles/business/8258220/music-industry-spotify-churn-rate-inactive-subscribers>.
- [7] J. Aswad, «Variety,» [En línea]. Available: <http://variety.com/2018/digital/news/spotify-announces-dramatic-upgrade-to-free-service-which-it-says-will-increase-paying-subscribers-1202784478/>.
- [8] M. H. ,. V. T. a. M. R. Roger Premo, «The One Ratio Every Subscription Business Needs to Know,» The Boston Consulting Group, [En línea]. Available: <https://www.bcg.com/publications/2017/corporate-development-one-ratio-subscription-business-needs-to-know.aspx>.

10. Anejo I: Modelo Financiero Completo

Usuarios							
	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Usuarios registrados a principios de mes (#)	0	20	53	110	210	388	708
- Usuarios que se dan de baja	0	(3)	(8)	(16)	(32)	(58)	(106)
<i>Tasa de abandono (%)</i>	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)
+ Nuevos usuarios registrados	20	36	65	117	210	378	680
Usuarios registrados a final de mes (#)	20	53	110	210	388	708	1,282
Usuarios premium a final de mes	4	11	22	42	78	142	256
<i>Porcentaje de usuarios con suscripción mensual</i>	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%

Tabla 21: Usuarios en 2018

Usuarios												
	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Usuarios registrados a principios de mes (#)	1,282	2,110	3,324	5,121	7,797	11,793	17,772	25,180	34,497	46,346	61,524	81,065
- Usuarios que se dan de baja	(192)	(317)	(499)	(768)	(1,170)	(1,769)	(2,666)	(3,777)	(5,175)	(6,952)	(9,229)	(12,160)
<i>Tasa de abandono (%)</i>	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)
+ Nuevos usuarios registrados	1,020	1,530	2,290	3,440	5,160	7,740	10,080	13,090	17,023	22,130	28,769	37,400
Usuarios registrados a final de mes (#)	2,110	3,324	5,121	7,797	11,793	17,772	25,180	34,497	46,346	61,524	81,065	106,305
Usuarios premium a final de mes	844	1,330	2,049	3,119	4,717	7,109	10,072	13,799	18,538	24,610	32,426	42,522
<i>Porcentaje de usuarios con suscripción mensual</i>	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%

Tabla 22: Usuarios en 2019

Usuarios												
	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Usuarios registrados a principios de mes (#)	106,305	133,370	162,826	195,283	231,403	271,918	317,639	363,422	409,813	457,317	506,413	557,561
- Usuarios que se dan de baja	(15,946)	(20,005)	(24,424)	(29,292)	(34,711)	(40,788)	(47,646)	(54,513)	(61,472)	(68,598)	(75,962)	(83,634)
<i>Tasa de abandono (%)</i>	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)	(15%)
+ Nuevos usuarios registrados	43,010	49,462	56,881	65,413	75,225	86,509	93,429	100,904	108,976	117,694	127,110	137,278
Usuarios registrados a final de mes (#)	133,370	162,826	195,283	231,403	271,918	317,639	363,422	409,813	457,317	506,413	557,561	611,205
Usuarios premium a final de mes	53,348	65,130	78,113	92,561	108,767	127,056	145,369	163,925	182,927	202,565	223,024	244,482
<i>Porcentaje de usuarios con suscripción mensual</i>	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%

Tabla 23: Usuarios en 2020

Cuenta de pérdidas y ganancias							
	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Pagos por suscripción mensual	40	106	220	420	777	1,416	2,564
<i>Precio mensual de la suscripción (€)</i>	10	10	10	10	10	10	10
Ingresos (€)	40	106	220	420	777	1,416	2,564
COGS (€)	(16)	(42)	(88)	(168)	(311)	(566)	(1,026)
Pago a los usuarios consultados	(16)	(42)	(88)	(168)	(311)	(566)	(1,026)
<i>Precio pagado a usuarios consultados (€)</i>	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
<i>Media de usuarios consultados (€)</i>	2	2	2	2	2	2	2
Margen Bruto (€)	24	64	132	252	466	850	1,539
<i>Margen Bruto (%)</i>	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Marketing digital (€)	(90)	(162)	(292)	(525)	(945)	(1,701)	(3,061)
CAC registrados (€)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)
CAC suscritos (€)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)
EBITDAF (€)	(66)	(98)	(160)	(273)	(479)	(851)	(1,523)
<i>EBITDAF (%)</i>	(165)%	(93)%	(73)%	(65)%	(62)%	(60)%	(59)%
Personal	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Tecnología	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
<i>Salario empleado jornada completa (€)</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Empleados de tecnología (#)</i>	1	1	1	1	1	1	1
<i>Horas trabajadas (h)</i>	4	4	4	4	4	4	4
<i>Jornada completa (h)</i>	8	8	8	8	8	8	8
Marketing	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
<i>Salario empleado jornada completa (€)</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Empleados de marketing (#)</i>	1	1	1	1	1	1	1
<i>Horas trabajadas (h)</i>	4	4	4	4	4	4	4
<i>Jornada completa (h)</i>	8	8	8	8	8	8	8
Promociones	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Pago a usuarios por publicaciones	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Precio pagado a usuarios por publicación (€)</i>	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)
<i>Número de publicaciones promocionadas (€)</i>	20	20	20	40	40	40	40
Otros costes	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)	(501)
Alquiler oficina (€)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Hosting web (€)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Dominio web (€)	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA (€)	(3,567)	(3,599)	(3,661)	(4,774)	(4,980)	(5,352)	(6,024)
<i>EBITDA (%)</i>	(8917)%	(3396)%	(1666)%	(1137)%	(641)%	(378)%	(235)%

Tabla 24: Cuenta de pérdidas y ganancias en 2018

Cuenta de pérdidas y ganancias												
	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Pagos por suscripción mensual	8,441	13,297	20,486	31,188	47,172	71,090	100,718	137,990	185,384	246,098	324,260	425,221
<i>Precio mensual de la suscripción (€)</i>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ingresos (€)	8,441	13,297	20,486	31,188	47,172	71,090	100,718	137,990	185,384	246,098	324,260	425,221
COGS (€)	(3,376)	(5,319)	(8,194)	(12,475)	(18,869)	(28,436)	(40,287)	(55,196)	(74,154)	(98,439)	(129,704)	(170,089)
Pago a los usuarios consultados	(3,376)	(5,319)	(8,194)	(12,475)	(18,869)	(28,436)	(40,287)	(55,196)	(74,154)	(98,439)	(129,704)	(170,089)
<i>Precio pagado a usuarios consultados (€)</i>	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
<i>Medio de usuarios consultados (€)</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Margen Bruto (€)	5,064	7,978	12,291	18,713	28,303	42,654	60,431	82,794	111,231	147,659	194,556	255,133
<i>Margen Bruto (%)</i>	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Marketing digital (€)	(5,102)	(7,653)	(11,479)	(17,219)	(25,828)	(38,742)	(50,365)	(65,474)	(85,116)	(110,651)	(143,847)	(187,000)
CAC registrados (€)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)
CAC suscritos (€)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)
EBITDAF (€)	(37)	325	812	1,494	2,475	3,912	10,066	17,320	26,114	37,007	50,710	68,132
<i>EBITDAF (%)</i>	()%	2%	4%	5%	5%	6%	10%	13%	14%	15%	16%	16%
Personal	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)
Tecnología	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
<i>Salario empleado jornada completa (€)</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Empleados de tecnología (#)</i>	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
<i>Horas trabajadas (h)</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
<i>Jornada completa (h)</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Marketing	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Salario empleado jornada completa (€)</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Empleados de marketing (#)</i>	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
<i>Horas trabajadas (h)</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
<i>Jornada completa (h)</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Promociones	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
Pago a usuarios por publicaciones	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
<i>Precio pagado a usuarios por publicación (€)</i>	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)
<i>Número de publicaciones promocionadas (€)</i>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Otros costes	(501)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(734)	(734)	(734)	(734)	(734)	(734)
Alquiler oficina (€)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)
Hosting web (€)	(1)	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Dominio web (€)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

EBITDA (€)	(9,538)	(9,159)	(8,672)	(7,990)	(7,009)	(5,572)	(3,668)	3,586	12,380	23,273	36,975	54,398
<i>EBITDA (%)</i>	%	%	%	%	%	(8)%	(4)%	3%	7%	9%	11%	13%

Tabla 25: Cuenta de pérdidas y ganancias en 2019

Cuenta de pérdidas y ganancias													
	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	2020
Pagos por suscripción mensual	533,479	651,303	781,131	925,614	7,671	1,270,55	1,453,69	1,639,25	1,829,26	2,025,65	2,230,24	2,444,82	16,872,682
<i>Precio mensual de la suscripción (€)</i>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ingresos (€)	533,479	651,303	781,131	925,614	7,671	1,270,55	1,453,69	1,639,25	1,829,26	2,025,65	2,230,24	2,444,82	16,872,682
COGS (€)	(213,391)	(260,521)	(312,453)	(370,245)	(435,069)	(508,222)	(581,476)	(655,700)	(731,707)	(810,262)	(892,098)	(977,929)	(6,749,073)
Pago a los usuarios consultados	(213,391)	(260,521)	(312,453)	(370,245)	(435,069)	(508,222)	(581,476)	(655,700)	(731,707)	(810,262)	(892,098)	(977,929)	(6,749,073)
<i>Precio pagado a usuarios consultados (€)</i>	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
<i>Medio de usuarios consultados (€)</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Margen Bruto (€)	320,087	390,782	468,679	555,368	652,603	762,333	872,214	983,551	1,097,561	1,215,392	1,338,147	1,466,893	10,123,609
<i>Margen Bruto (%)</i>	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Marketing digital (€)	(215,051)	(247,308)	(284,404)	(327,065)	(376,125)	(432,543)	(467,147)	(504,519)	(544,880)	(588,471)	(635,548)	(686,392)	(5,309,453)
CAC registrados (€)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)
CAC suscritos (€)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)
EBITDAF (€)	105,037	143,474	184,274	228,303	276,478	329,790	405,067	479,032	552,680	626,922	702,598	780,501	4,814,156
<i>EBITDAF (%)</i>	20%	22%	24%	25%	25%	26%	28%	29%	30%	31%	32%	32%	29%
Personal	(16,000)	(16,000)	(16,000)	(16,000)	(16,000)	(16,000)	(16,000)	(16,000)	(16,000)	(16,000)	(16,000)	(16,000)	(192,000)
Tecnología	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(96,000)
<i>Salario empleado jornada completa (€)</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Empleados de tecnología (#)</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<i>Horas trabajadas (h) Jornada completa</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
(h)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Marketing	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(96,000)
<i>Salario empleado jornada completa (€)</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Empleados de marketing (#)</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<i>Horas trabajadas (h) Jornada completa</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
(h)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Promociones	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(60,000)
Pago a usuarios por publicaciones	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(60,000)

Precio pagado a usuarios por publicación (€)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)	(50.0)
Número de publicaciones promocionadas (€)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Otros costes	(1,234)	(1,234)	(1,234)	(1,234)	(1,234)	(1,234)	(1,234)	(1,234)	(1,234)	(1,234)	(1,234)	(1,234)	(14,810)
Alquiler oficina (€)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(15,000)
Hosting web (€)	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Dominio web (€)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
EBITDA (€)	82,802	121,240	162,040	206,069	254,244	307,556	382,833	456,798	530,446	604,688	680,364	758,267	4,547,346
EBITDA (%)	16%	19%	21%	22%	23%	24%	26%	28%	29%	30%	31%	31%	27%

Tabla 26: Cuenta de pérdidas y ganancias en 2020

Viabilidad de la Startup							
	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Lifetime Value (LTV)	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
CAC efectivo	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5
LTV/CAC	1.78x	1.78x	1.78x	1.78x	1.78x	1.78x	1.78x

Tabla 27: Viabilidad de la Startup en 2018

Viabilidad de la Startup												
	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Lifetime Value (LTV)	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
CAC efectivo	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5
LTV/CAC	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x

Tabla 28: Viabilidad de la Startup en 2019

Viabilidad de la Startup												
	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Lifetime Value (LTV)	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
CAC efectivo	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5
LTV/CAC	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x	3.20x

Tabla 29: Viabilidad de la Startup en 2020