



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO DE START-UP INNOVADORA: LOCK2GO

Autor: Mateo Bibas González de Peredo
Director: Antonio Tena Blázquez

MADRID | Mayo 2025

Índice de Contenido

Resumen ejecutivo	3
Palabras clave	3
Abstract	4
Keywords.....	4
Índice de Ilustraciones	5
I) INTRODUCCIÓN.....	6
1.1) Idea de negocio y oportunidad identificada	6
1.2) Objetivos.....	8
1.2) Metodología.....	10
1.4) Presentación de la empresa	14
II) ANÁLISIS DEL SECTOR Y ESTUDIO DE MERCADO	15
2.1) Identificación del mercado	15
2.2) Competidores	16
2.3) Clientes y público objetivo	18
III) ANALISIS ESTRATÉGICO	21
3.1) PESTEL.....	21
3.2) Análisis Porter	25
3.3) Business Model Canvas	29
3.4) Análisis DAFO	33
3.5) Resumen y Conclusiones.....	40
IV) PLAN DE OPERACIONES.....	42
4.1) Funcionamiento de la aplicación	42
4.2) Modelos de pago y procesos operativos.....	43
4.4) RRHH	47
4.3) Marketing y Estrategias de promoción	50
V) PLAN FINANCIERO	58
VI) CONCLUSIONES.....	64

Resumen ejecutivo

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocio centrado en la creación de Lock2Go, una startup dedicada a la consigna y distribución de equipajes en grandes ciudades españolas. Esta idea surge en el marco del concurso de emprendimiento "Comillas Emprende", donde identificamos una necesidad en el mercado español para gestionar el equipaje de los viajeros de manera eficiente y segura.

En este TFG se analiza el sector del turismo y el mercado de consignas de equipaje, evaluando los competidores y los posibles clientes de la empresa. Se realiza un análisis estratégico para identificar los factores internos y externos que afectan a Lock2Go y se define nuestra propuesta de valor.

Además, se desarrolla un plan de operaciones que detalla el funcionamiento de la aplicación, los procesos de recogida y entrega de equipajes, y la gestión de consignas automáticas. También se incluye un plan de marketing que abarca estrategias de promoción y branding.

Por último, se presentará un plan financiero que incluirá una cuenta de pérdidas y ganancias para conocer los principales ingresos y gastos de la empresa. Este plan financiero permitirá evaluar la viabilidad económica de Lock2Go y su potencial para convertirse en un actor clave en el mercado de gestión de equipajes en España.

Palabras clave

Consigna de equipajes, distribución de equipajes, Turismo, innovación tecnológica, movilidad urbana, seguridad, experiencia del cliente.

Abstract

This work aims to develop a business plan focused on the creation of Lock2Go, a startup dedicated to luggage storage and distribution in large Spanish cities. This idea arose within the framework of the entrepreneurship contest 'Comillas Emprende', where we identified a need in the Spanish market to manage travellers' luggage efficiently and safely.

In this TFG we analyse the tourism sector and the luggage storage market, assessing the company's competitors and potential customers. A strategic analysis is carried out to identify the internal and external factors that affect Lock2Go, and our value proposition is defined.

In addition, an operations plan is developed detailing the operation of the application, the baggage collection and delivery processes, and the management of automatic lockers. A marketing plan is also included, covering promotion and branding strategies.

Finally, a financial plan will be presented, including a profit and loss account to identify the company's main revenues and expenses. This financial plan will allow to assess the economic viability of Lock2Go and its potential to become a key player in the baggage handling market in Spain.

Keywords

Luggage storage, luggage distribution, tourism, technological innovation, urban mobility, security, customer experience.

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Tabla comparativa competidores directos Lock2Go</i>	17
<i>Ilustración 2: Tabla comparativa Lock2Go vs Excess Baggage Company.....</i>	18
<i>Ilustración 3: Business Model Canvas Lock2Go</i>	29
<i>Ilustración 4: Matriz DAFO Lock2Go</i>	35
<i>Ilustración 5: Equipo liderazgo Lock2Go</i>	48
<i>Ilustración 6 Logo Lock2Go.....</i>	54
<i>Ilustración 7: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (P&L) Lock2Go (Miles de euros)</i>	58
<i>Ilustración 8: Ventas e ingresos totales Lock2Go ((Miles de euros)</i>	60
<i>Ilustración 9: Desglose costes Lock2Go (Miles de euros)</i>	61

I) INTRODUCCIÓN

1.1) Idea de negocio y oportunidad identificada

Lock2Go surge como una solución integral para uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan los viajeros a la hora de viajar a grandes urbes: la gestión de su equipaje. Ya sea por turismo o negocios, los viajeros suelen encontrar situaciones en las que cargar con sus maletas es incómodo y limitante. Nuestra propuesta combina tecnología, logística y seguridad para ofrecer un servicio de consigna de equipaje que no solo almacena, sino que también distribuye los equipajes según las necesidades de cada uno de los clientes.

Tanto en las grandes urbes españolas como en cualquier sitio del mundo, los viajeros a menudo se enfrentan a distintos desafíos relacionados con sus equipajes. Llegadas tempranas o salidas tardías suelen desincronizarse con los horarios de *check-in* y *check-out* de los alojamientos, dejando a los viajeros con el problema de dónde dejar sus maletas mientras exploran la ciudad. Además, los visitantes que hacen escalas cortas o visitas de un día suelen buscar maximizar su tiempo sin la molestia de cargar con sus pertenencias. La movilidad se ve muy limitada cuando los viajeros intentan usar el transporte público o recorrer una ciudad a pie con equipaje pesado o voluminoso.

Identificando esta oportunidad, Lock2Go ofrece una solución innovadora y conveniente mediante la creación de una red de consignas automáticas y videovigiladas distribuidas estratégicamente en las principales ciudades de España. Estas consignas están ubicadas en lugares clave como estaciones de tren, aeropuertos, centros comerciales y puntos turísticos destacados, asegurando que los usuarios puedan acceder a ellas con facilidad. Además de estas consignas, ofrecemos un servicio de recogida y entrega de equipajes, en el cual personal capacitado recoge los equipajes desde las consignas o puntos de encuentro designados y los entrega directamente en los alojamientos de los clientes. Este servicio permite a los viajeros moverse libremente por la ciudad sin la carga de sus maletas, mejorando su experiencia de viaje.

Para facilitar la interacción con nuestros servicios, hemos desarrollado una plataforma digital que incluye una aplicación móvil y un sitio web intuitivos. A través de estos, los usuarios pueden reservar consignas, coordinar servicios de recogida y entrega, y realizar

pagos de manera segura. La aplicación también proporciona notificaciones en tiempo real sobre el estado de sus equipajes, asegurando transparencia y tranquilidad. Además, nuestra infraestructura de consignas automáticas está equipada con sistemas de videovigilancia para garantizar la seguridad de los equipajes, proporcionando a los clientes una sensación de seguridad y confianza.

El principal beneficio para los clientes de Lock2Go es la conveniencia. Los viajeros pueden explorar la ciudad sin la preocupación de llevar sus maletas, lo que mejora significativamente su experiencia de viaje. Además, la implementación de videovigilancia y sistemas de seguridad avanzados asegura que los equipajes estén protegidos en todo momento. La flexibilidad de nuestros servicios, que incluyen la opción de recogida y entrega de equipajes, ofrece una solución a medida para los viajeros, adaptándose a sus horarios y planes. Nuestra red de consignas automáticas está estratégicamente ubicada para ser fácilmente accesible desde los principales puntos de llegada y salida de las ciudades y en los centros turísticos de las ciudades, utilizando entre otros puestos de consignas ya establecidos, facilitando aún más el proceso para los usuarios.

Lock2Go no solo mejora el concepto tradicional de consigna de equipaje, sino que introduce un modelo híbrido que combina las consignas estáticas con un servicio dinámico de entrega y recogida. Este enfoque innovador responde a las necesidades de los viajeros modernos, ofreciendo una solución integral y conveniente que se adapta a diferentes situaciones y preferencias. Además, a medida que la tecnología avanza, planeamos integrar tecnologías avanzadas como inteligencia artificial para optimizar las rutas de entrega y blockchain para garantizar transacciones seguras y transparentes.

Nuestro objetivo a largo plazo es expandir Lock2Go a otras ciudades importantes dentro y fuera de España, creando una red internacional de consignas y servicios de equipaje. A medida que avanzamos, nos comprometemos a seguir innovando y mejorando nuestros servicios para ofrecer la mejor experiencia posible a nuestros clientes. Lock2Go se posiciona como un líder en la transformación del servicio de consigna, ofreciendo una solución que combina comodidad, seguridad e innovación para mejorar la experiencia de viaje de millones de personas.

1.2) Objetivos

El principal objetivo de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) es desarrollar un plan de negocio que sirva como guía estratégica para la creación y gestión de Lock2Go, una empresa emergente que se propone revolucionar el servicio de consigna y distribución de equipajes en grandes urbes españolas. Este plan de negocio fue presentado en el concurso Comillas Emprende, por lo que se requiere un análisis detallado y específico de cada uno de los aspectos clave del negocio. A continuación, se detallan los objetivos específicos de este TFG:

Desarrollar un plan de negocio completo y estratégico

El objetivo central de este TFG es elaborar un plan de negocio que abarque todos los elementos esenciales para la creación y gestión de Lock2Go. Este plan incluirá desde la definición de la propuesta de valor hasta la implementación de estrategias de marketing, operaciones y financiación. Cada sección del plan requerirá un nivel específico de detalle, adaptándose a los requerimientos del concurso Comillas Emprende. Este enfoque garantizará que el plan de negocio no solo sea completo, sino también viable y competitivo.

Identificar a los competidores y entender las necesidades del público Objetivo

Uno de los objetivos fundamentales es identificar a los competidores en el sector de la consigna y distribución de equipajes y comprender las principales necesidades de nuestro público objetivo. Este análisis permitirá diseñar una propuesta de valor que se distinga claramente de la competencia y que responda eficazmente a las demandas de los clientes. Al entender mejor el mercado, podremos desarrollar estrategias que posicionen a Lock2Go como una solución preferida por los viajeros.

Evaluar factores Internos y externos que afectan al negocio

Evaluar todos los factores tanto internos como externos que afectan al negocio es crucial para el éxito de Lock2Go. Esto incluye un análisis exhaustivo del entorno económico, social y tecnológico, así como de las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Esta evaluación permitirá identificar oportunidades y amenazas en el entorno, así como establecer estrategias para aprovechar las primeras y mitigar las segundas.

Establecer Procesos Necesarios para las Operaciones

Otro objetivo es definir claramente los procesos operativos y el personal requerido para la implementación eficiente de los servicios de Lock2Go. Esto incluye el diseño de procedimientos para la gestión de las consignas automáticas, la coordinación de la recogida y entrega de equipajes, y el aseguramiento de la calidad y seguridad del servicio. Asimismo, se identificará el perfil y las competencias del personal necesario para llevar a cabo estas operaciones de manera efectiva.

Diseñar la imagen de marca y desarrollar estrategias de Marketing

Diseñar una imagen de marca fuerte y desarrollar estrategias de marketing innovadoras es esencial para dar visibilidad a Lock2Go. Este objetivo implica la creación de una identidad visual coherente y atractiva, así como la implementación de campañas de marketing que aprovechen plataformas digitales y redes sociales. Las estrategias de marketing se centrarán en destacar los beneficios únicos de Lock2Go, generar confianza en los clientes y fomentar la lealtad a la marca.

Crear un plan financiero hipotético

Elaborar un plan financiero que incluya posibles precios para los servicios, así como proyecciones financieras para los próximos años, es otro de los objetivos clave. Este plan financiero debe demostrar la viabilidad económica de Lock2Go, incluyendo un análisis detallado de los ingresos, costos y márgenes de beneficio esperados. Además, se establecerán indicadores financieros clave para monitorear el desempeño del negocio y ajustar las estrategias según sea necesario.

Realizar un análisis del mercado y la competencia

Realizar un análisis exhaustivo del mercado y de la competencia en el sector de transporte y consigna de equipajes es fundamental para identificar la oportunidad de negocio. Este análisis incluirá el estudio de tendencias de mercado, el comportamiento de los consumidores, y las estrategias de los principales competidores. Con esta información, podremos identificar nichos de mercado no explotados y oportunidades para diferenciar a Lock2Go.

Definir claramente la propuesta de valor

Definir claramente la propuesta de valor de Lock2Go es esencial para comunicar de manera efectiva los beneficios únicos que ofrecemos a nuestros clientes. La propuesta de valor debe resaltar cómo Lock2Go facilita la movilidad de los viajeros, asegura la

seguridad de sus pertenencias y proporciona un servicio flexible y conveniente. Esta definición ayudará a alinear todas las estrategias de negocio con las necesidades y expectativas de los clientes.

Demostrar que Lock2Go satisface una necesidad real

Finalmente, es fundamental demostrar que Lock2Go satisface una necesidad real en un mundo en constante movimiento. A través de estudios de mercado, análisis de tendencias y feedback de clientes potenciales, este TFG mostrará cómo esta empresa emergente ofrece una solución práctica y valiosa para los problemas comunes que enfrentan los viajeros. Esta demostración no solo validará la idea de negocio, sino que también reforzará la confianza de inversores y socios estratégicos en el potencial de Lock2Go.

1.2) Metodología

Para desarrollar y estructurar la idea de negocio de Lock2Go, hemos adoptado una metodología integral que combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Esta metodología nos ha permitido explorar las necesidades del mercado y evaluar la viabilidad de nuestro proyecto. La participación en el concurso Comillas Emprende ha sido fundamental en este proceso, proporcionándonos acceso a recursos valiosos y retroalimentación de expertos. A continuación, se describen los métodos empleados.

El concurso Comillas Emprende ha sido un catalizador clave en el desarrollo de Lock2Go. Gracias a este concurso, hemos tenido acceso a la plataforma Elevatorfy, que nos ha guiado en el desarrollo de nuestra idea a través de tareas estructuradas y videos explicativos. Estas herramientas nos han ayudado a formular y perfeccionar nuestro plan de negocio (Comillas Emprende, 2024).

Además, sesiones de *speed dating* con mentores nos han permitido presentar nuestra idea y recibir comentarios y sugerencias de profesionales experimentados. Interactuar con estos mentores nos ha proporcionado perspectivas valiosas y nos ha ayudado a refinar nuestra propuesta y estrategias (Elevatorfy, 2024).

Métodos Cualitativos:

Entrevistas a posibles usuarios: realizamos entrevistas en profundidad con potenciales usuarios para entender sus necesidades y preferencias en cuanto a la gestión de su equipaje. Estas entrevistas revelaron los desafíos que enfrentan los viajeros y las características que valorarían en un servicio de consigna de equipajes como Lock2Go (Kvale, 1996).

Realizamos un total de 50 entrevistas con un perfil diverso de entrevistados que incluía tanto viajeros frecuentes como ocasionales, abarcando tantos turistas como viajeros de negocios. Los participantes tenían edades comprendidas entre los 18 y 65 años, y provenían de diferentes contextos socioeconómicos y geográficos. Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial y virtual, utilizando un cuestionario semiestructurado que permitía explorar en profundidad las experiencias y expectativas de los usuarios respecto a la gestión de su equipaje.

La metodología incluyó preguntas abiertas que abordaban temas como las dificultades encontradas al manejar el equipaje, las soluciones actualmente utilizadas, y las características más valoradas en un servicio de consigna de equipajes. Además, se utilizaron técnicas de análisis cualitativo para identificar patrones y temas recurrentes en las respuestas, lo que nos permitió obtener una comprensión más detallada y matizada de las necesidades y preferencias de los posibles usuarios. Esta información es crucial para el desarrollo y perfeccionamiento de los servicios ofrecidos por Lock2Go.

Focus Group: organizamos sesiones de focus group donde diferentes usuarios discutieron y evaluaron las características y funcionalidades de nuestra propuesta. Esta dinámica permitió obtener una visión más detallada de las expectativas de los usuarios y ajustó nuestra propuesta de valor para alinearse mejor con sus necesidades (Morgan, 1997).

Llevamos a cabo un total de cinco sesiones de focus group, cada una compuesta por 8-10 participantes. Los grupos incluyeron una mezcla de viajeros frecuentes y ocasionales, tanto turistas como viajeros de negocios, con edades entre los 18 y 65 años. Los participantes fueron seleccionados para representar una variedad de perfiles demográficos y socioeconómicos, garantizando una amplia gama de perspectivas.

La metodología utilizada en los focus group involucró la presentación de la propuesta de Lock2Go, seguida de una discusión estructurada sobre sus características y funcionalidades. Se utilizaron guías de discusión semi-estructuradas para facilitar el intercambio de opiniones y experiencias. Los moderadores fomentaron la participación activa de todos los miembros del grupo, asegurando que se escucharan diversas opiniones y que se discutieran los aspectos positivos y negativos de la propuesta.

Durante las sesiones, los participantes evaluaron aspectos como la seguridad, la conveniencia, la flexibilidad y la usabilidad del servicio. Las discusiones fueron grabadas y transcritas para un análisis cualitativo posterior, permitiendo identificar temas comunes y diferencias en las expectativas y necesidades de los usuarios. Esta información fue crucial para refinar nuestra propuesta de valor y asegurar que los servicios de Lock2Go se alineen mejor con las demandas reales del mercado.

Escenarios hipotéticos y análisis de casos reales: Estudiamos casos reales y escenarios hipotéticos para entender mejor cómo los viajeros manejan actualmente su equipaje y cómo Lock2Go podría facilitar este proceso. Este análisis nos ayudó a identificar patrones y a diseñar soluciones más efectivas y adaptadas a las necesidades de los usuarios (Yin, 2003).

Retroalimentación por parte de nuestros mentores: A lo largo del desarrollo de nuestra idea, hemos compartido nuestro progreso con mentores del concurso, quienes nos proporcionaron valiosos comentarios y sugerencias. La experiencia y conocimientos de estos mentores fueron esenciales para afinar nuestro plan de negocio y mejorar nuestra estrategia (Robinson, 2001).

Métodos Cuantitativos:

Encuestas: distribuimos encuestas a gran escala para recopilar datos sobre las preferencias de los usuarios, su disposición a pagar por el servicio y otros factores relevantes. Estos datos cuantitativos nos ayudaron a entender mejor el mercado y a identificar los segmentos de clientes más prometedores (Dillman, 2000).

Realizamos un total de alrededor de 50 encuestas para asegurar una muestra representativa y estadísticamente significativa. Los encuestados incluyeron una mezcla diversa de viajeros frecuentes y ocasionales, tanto turistas como viajeros de negocios.

Los participantes tenían edades comprendidas entre los 18 y 65 años y provenían de diversas regiones geográficas y contextos socioeconómicos.

Las encuestas fueron distribuidas a través de plataformas en línea, redes sociales y colaboraciones con agencias de viajes y hoteles. El cuestionario incluía preguntas cerradas y de escala Likert para evaluar las preferencias de los usuarios respecto a la gestión del equipaje, su disposición a pagar por servicios de consigna y distribución de equipajes, y las características que consideran más importantes en un servicio como Lock2Go. Según Fowler (2014), la utilización de encuestas en línea permite una mayor accesibilidad y diversidad en las respuestas, lo que aumenta la fiabilidad de los datos obtenidos.

Los datos recopilados se analizaron utilizando métodos estadísticos para identificar patrones y tendencias en las respuestas. Este análisis permitió segmentar el mercado y destacar los grupos de clientes más prometedores, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias de marketing y promoción específicas que respondan a las necesidades y expectativas de nuestros usuarios potenciales (Malhotra, 2010).

Análisis Competitivo e Investigación del mercado: realizamos una investigación exhaustiva del mercado para entender las necesidades y demandas de los usuarios en el sector de transporte de equipaje. Este análisis incluyó la evaluación de nuestros competidores, permitiéndonos posicionar a Lock2Go de manera efectiva y desarrollar una propuesta de valor única (Porter, 1980).

Análisis del uso de la aplicación: en el futuro, implementaremos herramientas de análisis para monitorear cómo los usuarios interactúan con nuestra plataforma, la frecuencia de uso y las funcionalidades más valoradas. Este monitoreo nos permitirá mejorar continuamente nuestro servicio y adaptarlo a las preferencias de los usuarios (Baker, 2003).

Implementación de estrategias de escalabilidad: desarrollamos estrategias para escalar y expandir nuestro servicio tanto a nivel nacional como internacional. Estas estrategias incluyen la identificación de mercados potenciales, la evaluación de oportunidades de crecimiento y la planificación de recursos necesarios para la expansión. Nuestro objetivo es asegurar un crecimiento sostenible y eficiente de Lock2Go en diferentes regiones y mercados (Greiner, 1998).

1.4) Presentación de la empresa

Misión: En Lock2Go, nos comprometemos a simplificar la experiencia de viaje de nuestros clientes en las principales ciudades mediante un servicio de consigna y distribución de equipaje que es seguro, conveniente y flexible. Nuestro objetivo es eliminar la carga física y mental del equipaje, permitiendo a los viajeros disfrutar plenamente de su tiempo sin preocupaciones logísticas.

Visión: Nuestra ambición es liderar la evolución de la movilidad para los viajeros. Queremos ser el estándar de excelencia en el sector de consigna y distribución de equipajes, conocidos por nuestro servicio al cliente superior, innovación tecnológica y dedicación a la comodidad y seguridad de nuestros usuarios. Visualizamos un futuro donde los viajeros confíen completamente en nuestros servicios para liberarse de las cargas del equipaje.

En Lock2Go, nuestros valores fundamentales inspiran todas nuestras decisiones y acciones:

Excelencia: Nos dedicamos a ofrecer un servicio de máxima calidad, superando las expectativas de nuestros clientes en cada interacción. Estamos comprometidos a brindar una experiencia sin inconvenientes, que permita a nuestros clientes viajar con libertad y confianza.

Seguridad: La seguridad y protección del equipaje de nuestros clientes son nuestra prioridad principal. Implementamos estrictos protocolos de seguridad en todas nuestras operaciones para garantizar la tranquilidad y confianza de nuestros usuarios en todo momento.

Innovación: nos mantenemos a la vanguardia de la tecnología y las prácticas de la industria, buscando constantemente nuevas formas de mejorar y optimizar nuestros servicios. Buscamos ofrecer soluciones innovadoras y convenientes para la gestión de equipaje, estableciéndonos como el socio preferido de confianza para los viajeros en todo el mundo.

Compromiso con el cliente: nos enfocamos en comprender las necesidades y expectativas de nuestros clientes y nos comprometemos a brindar un servicio de atención al cliente excepcional y personalizado en todo momento. Estamos aquí para

hacer que la experiencia de viaje de nuestros clientes sea lo más cómoda y satisfactoria posible.

Sostenibilidad y responsabilidad social: valoramos la sostenibilidad y nos esforzamos por operar de manera responsable y ética. Contribuimos positivamente a las comunidades en las que operamos y nos comprometemos a minimizar nuestro impacto en el medio ambiente. Además, promovemos la inclusión social y la diversidad en nuestra empresa y en todas nuestras acciones.

Precio moderado y accesible: en Lock2Go, entendemos que nuestro servicio no es un lujo, sino una necesidad para los viajeros urbanos. Por ello, nos comprometemos a ofrecer precios moderados y accesibles para todos, asegurando que nuestra calidad y excelencia en el servicio estén al alcance de todos los clientes. A pesar de ofrecer un servicio único en comparación con la competencia, mantenemos precios competitivos para marcar realmente la diferencia y ofrecer una mejor relación calidad-precio. Esto nos permite diferenciarnos y posicionarnos como la opción preferida para los viajeros conscientes del valor.

II) ANÁLISIS DEL SECTOR Y ESTUDIO DE MERCADO

2.1) Identificación del mercado

El turismo en España es un motor económico fundamental, representando aproximadamente el 12% del Producto Interno Bruto (PIB) del país en 2023 (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2023). En ese mismo año, España recibió más de 90 millones de turistas internacionales, consolidándose como uno de los destinos más populares del mundo (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2023). Según datos del INE (2023), de los 90 millones de turistas, aproximadamente el 60% fueron extranjeros, mientras que el 40% restante fueron turistas españoles que viajaron dentro del país. Además, los viajes por motivos de ocio y vacaciones representaron aproximadamente el 78% del total de viajes realizados por los residentes en España,

mientras que los viajes por motivos de trabajo representaron alrededor del 21% (INE, 2023).

Dentro de este contexto, el transporte de equipaje en grandes ciudades emerge como un segmento vital para satisfacer las necesidades de los viajeros urbanos. Ciudades como Madrid y Barcelona, que recibieron más de 10 millones de visitantes internacionales cada una en 2023 (OMT, 2023), son focos clave para este mercado.

El mercado de transporte de equipaje en grandes ciudades en España es robusto y está experimentando un crecimiento constante. Se estima que superó los 100 mil millones de euros en 2023, con una tasa de crecimiento anual del 4% (Euromonitor International, 2023). Además, el mercado de consignas de equipajes en España tiene un valor anual de más de 50 millones de euros, con un crecimiento anual del 5% (Asociación Española de Turismo, 2023).

Las tendencias del mercado de consignas de equipajes en España reflejan una creciente demanda de soluciones tecnológicas y flexibles. Los viajeros buscan opciones que les permitan reservar y acceder a consignas de manera rápida y conveniente a través de aplicaciones móviles y plataformas en línea. La popularidad de las consignas automáticas y videovigiladas está en aumento, ofreciendo mayor seguridad y comodidad para los usuarios (Euromonitor International, 2023). Además, las consignas que ofrecen servicios adicionales, como la entrega de equipaje en hoteles o aeropuertos, están ganando terreno en el mercado.

En Madrid, se estima que el mercado de consignas de equipajes tiene un valor de aproximadamente 20 millones de euros anuales, con más de 100 establecimientos que ofrecen este servicio en toda la ciudad. Barcelona, por su parte, cuenta con alrededor de 80 establecimientos de consignas de equipajes, generando unos ingresos anuales de aproximadamente 15 millones de euros (Asociación Española de Turismo, 2023).

2.2) Competidores

Para poder realizar un análisis exhaustivo de los competidores en el mercado de consignas de equipajes, es esencial diferenciar entre competidores directos e indirectos. Los competidores directos son aquellos que ofrecen servicios similares a Lock2Go,

centrándose específicamente en la consigna y distribución de equipajes, y pueden compartir características comerciales o financieras similares. En contraste, los competidores indirectos son aquellos que ofrecen productos o servicios diferentes, pero que satisfacen las mismas necesidades que Lock2Go, como plataformas digitales de alojamiento que brindan opciones de almacenamiento temporal de equipaje para los viajeros

Para empezar, los competidores indirectos son aquellos que, aunque no se dedican exclusivamente a la consigna de equipajes, ofrecen servicios relacionados que pueden competir con Lock2Go de manera indirecta. Un ejemplo son las plataformas digitales de alojamiento como Airbnb y Booking.com, que están incursionando en el mercado de servicios de equipaje al ofrecer opciones para que los viajeros almacenen sus pertenencias temporalmente durante su estancia en alojamientos. Aunque estos competidores no son directamente comparables en términos de modelo de negocio, sí representan una alternativa para los viajeros que buscan soluciones de almacenamiento de equipaje durante sus viajes y por lo tanto pueden competir con nuestro startup por conseguir cuota de mercado.

A continuación, vamos a observar los distintos competidores directos a los que se enfrenta Lock2Go:

Ilustración 1: Tabla comparativa competidores directos Lock2Go

	L2G	LUGGAGE HERO	Radical Storage <small>Formerly BAGBIN</small>
Precio	6,5€/día	4,5€/día	5€/día
Seguridad			
Facilidad de depósito	Numerosos puntos de entrega y servicio de recogidas	11 puntos de entrega en Madrid	+100 puntos de entrega en Madrid

Fuente: Elaboración propia en el marco de Comillas Emprende

Luggage Hero y Radical storage ofrecen una opción rápida eficaz y económica para muchos turistas que recorren Madrid, sin embargo, no cuentan con servicio ni de recogidas ni de entregas de equipajes por lo tanto a pesar de ser competidores directos

Lock2Go se diferencia y obtiene una ventaja competitiva gracias al plus que brindan las recogidas de equipaje.

Ilustración 2: Tabla comparativa Lock2Go vs Excess Baggage Company

	L2G	EXCESS BAGGAGE COMPANY
Precio	~15/20€ (día/envío/bulto)	~9€/día/bulto (+20€/envío)
Seguridad		
Facilidad de depósito	Numerosos puntos de entrega y servicio de recogidas.	5 puntos de entrega en Madrid, ofrece servicio de recogida.
Calidad del envío		

Fuente: Elaboración propia en el marco de Comillas emprende

Por otro lado, tenemos Excess Baggage Company, esta empresa opera tanto en el aeropuerto de Madrid como en las distintas estaciones de tren, pero no ofrece puntos de entrega en la propia ciudad, esto nos brinda sin ningún lugar a duda una ventaja frente a nuestro competidor más directo.

2.3) Clientes y público objetivo

Identificar y comprender a nuestro público objetivo es crucial para el éxito de cualquier empresa, especialmente en mercados competitivos como el de consignas de equipajes. Conocer a nuestros clientes potenciales nos permite diseñar servicios que satisfagan sus necesidades específicas, mejorar la experiencia del usuario y aumentar la lealtad del cliente. Según Kotler y Keller (2016), segmentar adecuadamente el mercado y dirigirse a los segmentos más prometedores puede mejorar significativamente la eficiencia del marketing y las ventas. En el caso de Lock2Go, hemos identificado dos segmentos principales de clientes: viajeros por ocio y viajeros por trabajo. Estos segmentos presentan características y necesidades distintas, pero ambos son estratégicamente importantes para nuestro negocio.

Para desarrollar una estrategia efectiva y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, es fundamental segmentar el público objetivo de Lock2Go en dos grupos principales: viajeros por ocio y viajeros por trabajo. Estos dos segmentos presentan características y necesidades distintas, lo que los convierte en públicos interesantes y estratégicamente importantes para nuestro negocio.

Viajeros por ocio:

Los viajeros por ocio representan una gran parte de nuestro mercado objetivo. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023), aproximadamente el 78% de los viajes realizados por residentes en España en 2023 fueron por motivos de ocio y vacaciones. Este segmento incluye turistas nacionales e internacionales que visitan las grandes ciudades españolas para disfrutar de actividades culturales, gastronómicas y de entretenimiento.

El análisis de las respuestas de la encuesta muestra que la mayoría de los viajeros por ocio encuentran muy incómodo cargar con el equipaje durante su viaje. Un 65% de los encuestados calificó la incomodidad de cargar con el equipaje con una puntuación de 8 o más en una escala de 1 a 10. Además, el 70% de los usuarios prefieren soluciones de consigna que les permitan explorar la ciudad sin preocuparse por sus pertenencias, destacando la importancia de la conveniencia y la flexibilidad en estos servicios.

Este segmento es particularmente interesante para Lock2Go debido a su alta movilidad y disposición a utilizar soluciones tecnológicas. Los viajeros por ocio buscan servicios que les permitan maximizar su tiempo y experiencia en la ciudad sin la carga de su equipaje. Lock2Go puede satisfacer estas necesidades ofreciendo consignas automáticas y videovigiladas, así como servicios de recogida y entrega de equipajes, proporcionando una solución flexible y segura que mejora significativamente la experiencia de viaje.

Viajeros por trabajo:

Los viajeros por trabajo representan un segmento considerable del mercado, con aproximadamente el 21% de los viajes realizados por residentes en España en 2023 siendo por motivos laborales (INE, 2023). Este grupo incluye profesionales que viajan frecuentemente a grandes ciudades como Madrid y Barcelona para asistir a reuniones, conferencias y otros eventos de negocios.

Los viajeros por trabajo tienen necesidades específicas en cuanto a la gestión de su equipaje. Según la encuesta, un 55% de estos viajeros calificó la incomodidad de cargar con el equipaje con una puntuación de 7 o más en una escala de 1 a 10. Este grupo valora especialmente la eficiencia y la puntualidad, ya que sus horarios suelen ser estrictos y sus viajes cortos. Un 60% de los encuestados en este segmento manifestó interés en servicios de entrega de equipaje directamente a sus hoteles o lugares de reunión, subrayando la necesidad de soluciones rápidas y confiables.

Lock2Go puede atraer a los viajeros por trabajo ofreciendo servicios que se alineen con sus demandas de eficiencia y conveniencia. Las consignas ubicadas estratégicamente en centros de negocios y estaciones de transporte, junto con la opción de entrega y recogida de equipaje, permiten a estos profesionales moverse con mayor libertad y concentrarse en sus actividades laborales sin preocuparse por sus pertenencias.

Gracias a la encuesta realizada a usuarios potenciales de Lock2Go tenemos ciertos insights valiosos sobre las preferencias y comportamientos de ambos segmentos. Aquí algunos datos relevantes:

El 65% de los viajeros por ocio y el 55% de los viajeros por trabajo calificaron la incomodidad de cargar con el equipaje con una puntuación alta (7 o más).

El 70% de los viajeros por ocio prefieren consignas automáticas y videovigiladas, mientras que el 60% de los viajeros por trabajo prefieren servicios de entrega directa de equipaje.

Más del 75% de los encuestados en ambos segmentos están dispuestos a utilizar aplicaciones móviles para gestionar sus necesidades de consigna de equipaje, destacando la importancia de la integración tecnológica en nuestros servicios.

La segmentación de nuestro público objetivo en viajeros por ocio y viajeros por trabajo nos permite desarrollar estrategias específicas para atender las necesidades únicas de cada grupo. Los viajeros por ocio buscan maximizar su experiencia en la ciudad sin la carga de su equipaje, mientras que los viajeros por trabajo valoran la eficiencia y la conveniencia. Lock2Go está bien posicionado para satisfacer estas demandas mediante el uso de tecnología avanzada y un enfoque centrado en el cliente.

Posible expansión al mercado B2B

Además de nuestros servicios para viajeros individuales, Lock2Go tiene una oportunidad significativa en el mercado B2B ofreciendo soluciones de consignas para empresas y organizadores de eventos. Las empresas pueden utilizar nuestras consignas para facilitar la vida de sus empleados que viajan frecuentemente, proporcionando un servicio seguro y conveniente para almacenar su equipaje durante la jornada laboral o en viajes de negocios. Esto no solo mejora la satisfacción y productividad de los empleados, sino que también puede ser un atractivo beneficio corporativo.

Los organizadores de eventos y conferencias pueden beneficiarse enormemente de nuestras soluciones de consigna. Proveer consignas seguras y accesibles durante eventos masivos puede mejorar significativamente la experiencia de los asistentes, permitiéndoles disfrutar del evento sin preocuparse por su equipaje. Lock2Go puede establecer alianzas estratégicas con centros de convenciones, hoteles y organizadores de eventos para ofrecer estos servicios de manera eficiente y rentable.

La expansión al mercado B2B podía abrir nuevas oportunidades para Lock2Go, diversificando nuestras fuentes de ingresos y fortaleciendo nuestra presencia en el mercado. Al ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades corporativas y de eventos, Lock2Go puede mejorar su posicionamiento competitivo y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

III) ANALISIS ESTRATÉGICO

3.1) PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica creada por Francis J. Aguilar en 1967 y popularizada por Michael Porter. Su objetivo es identificar y analizar los factores macroeconómicos que pueden influir en el entorno de una empresa. Este análisis considera los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Realizar un análisis PESTEL detallado permite a Lock2Go prever cambios en su entorno y adaptarse proactivamente, asegurando así su sostenibilidad y crecimiento en el competitivo mercado de consignas de equipajes.

Factores Políticos:

España es conocida por su estabilidad política, lo cual crea un entorno seguro para los negocios. La estabilidad política reduce la incertidumbre y el riesgo asociado con cambios abruptos en las políticas gubernamentales (Banco Mundial, 2023). El gobierno español también ha implementado diversas políticas para apoyar el turismo, sector que representa aproximadamente el 12% del PIB del país (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2023). Iniciativas como el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) y el programa España 2030 promueven un turismo sostenible y de calidad, lo cual beneficia directamente a Lock2Go al aumentar el flujo de turistas que demandan servicios de consigna de equipajes.

Las estrictas regulaciones de transporte y seguridad en España también influyen en el negocio de Lock2Go. Las normativas de la Dirección General de Tráfico (DGT) y las regulaciones locales en grandes ciudades como Madrid y Barcelona son clave para operar legalmente. Cumplir con estas normativas no solo asegura la operación sin problemas, sino que también refuerza la confianza de los clientes en la seguridad y fiabilidad de nuestros servicios.

Factores Económicos:

La economía española ha mostrado signos de recuperación, con una tasa de crecimiento del PIB del 2.1% en 2023 (Banco de España, 2023). Este crecimiento mejora el poder adquisitivo de los consumidores, lo cual incrementa la demanda de servicios como los que ofrece Lock2Go. Además, el aumento del turismo internacional, con más de 90 millones de turistas en 2023 (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2023), refuerza la demanda de soluciones de consigna de equipajes en las principales ciudades españolas.

Las tasas de inflación y el tipo de cambio son factores económicos que también impactan a Lock2Go. Una inflación moderada puede incrementar los costos operativos, afectando los márgenes de beneficio. Sin embargo, un tipo de cambio favorable puede atraer a más turistas extranjeros, aumentando la demanda de nuestros servicios. Según el Banco Central Europeo (2023), las políticas monetarias y las fluctuaciones en el euro son aspectos que hay que monitorear para prever cualquier impacto en el negocio.

Aunque la tasa de desempleo en España ha disminuido, sigue siendo relativamente alta en comparación con otros países europeos. Según Eurostat (2023), la tasa de desempleo en 2023 fue del 13.3%. Esto puede afectar el gasto de los consumidores nacionales en servicios no esenciales, aunque también significa una mayor disponibilidad de mano de obra, lo cual puede ser beneficioso para Lock2Go en términos de contratación.

Factores Sociales:

España enfrenta un cambio demográfico significativo, con una población envejecida y una tasa de natalidad en declive (Eurostat, 2023). Sin embargo, la creciente movilidad de los jóvenes y los profesionales impulsa la demanda de servicios como los de Lock2Go. Las ciudades como Madrid y Barcelona son destinos populares tanto para turistas como para profesionales en viajes de negocios, lo cual amplía nuestro mercado objetivo.

El estilo de vida de los consumidores está cambiando, con un creciente énfasis en la conveniencia y la flexibilidad. Según una encuesta de la Asociación Española de Turismo (2023), más del 60% de los viajeros valoran altamente la conveniencia en los servicios de viaje. Los resultados de nuestra encuesta interna también revelan que el 65% de los viajeros por ocio y el 55% de los viajeros por trabajo encuentran muy incómodo cargar con el equipaje, lo que subraya la importancia de nuestros servicios.

La adopción de tecnologías móviles y la preferencia por soluciones digitales están transformando las expectativas de los consumidores. Más del 75% de los encuestados en nuestra encuesta interna expresaron su disposición a utilizar aplicaciones móviles para gestionar sus necesidades de consigna de equipaje, lo cual destaca la importancia de la integración tecnológica en nuestros servicios.

Factores Tecnológicos:

Las tecnologías emergentes, como las aplicaciones móviles y los sistemas automatizados de almacenamiento, son esenciales para la propuesta de valor de Lock2Go. La inversión en tecnología no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también enriquece la experiencia del usuario, manteniéndonos competitivos en el mercado. Según un informe de Euromonitor International (2023), las empresas que

invierten en tecnologías innovadoras tienen una ventaja competitiva significativa en la industria de servicios de viaje.

España cuenta con una infraestructura tecnológica avanzada, con alta penetración de internet y una creciente adopción de smartphones (INE, 2023). Esta infraestructura facilita la implementación de soluciones tecnológicas como las de Lock2Go, permitiendo a los usuarios reservar y gestionar consignas de equipaje de manera eficiente.

La ciberseguridad es una preocupación creciente. Lock2Go debe garantizar que todas sus plataformas digitales sean seguras para proteger la información personal y los datos de pago de sus clientes. Cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea es crucial para mantener la confianza de los clientes (European Union, 2023).

Factores Ecológicos:

La sostenibilidad es cada vez más importante para los consumidores y las empresas. Lock2Go puede diferenciarse ofreciendo soluciones de consigna de equipaje que minimicen el impacto ambiental, como el uso de vehículos eléctricos para la recogida y entrega de equipajes. Según un estudio de la Asociación Española de Turismo (2023), el 45% de los turistas prefieren empresas que demuestren un compromiso con la sostenibilidad.

Cumplir con las normativas medioambientales es obligatorio y puede mejorar la reputación de Lock2Go entre los consumidores conscientes del medio ambiente. Las regulaciones en España, como la Ley de Cambio Climático y Transición Energética, imponen estrictos estándares ambientales que las empresas deben cumplir (Gobierno de España, 2023).

El cambio climático puede influir en los patrones de viaje, afectando la demanda de servicios de consigna de equipajes. Lock2Go debe estar preparado para adaptarse a estos cambios y ofrecer soluciones resilientes. La capacidad de adaptarse a eventos climáticos extremos también es crucial para la continuidad del negocio.

Factores Legales:

Las regulaciones laborales en España son complejas y afectan directamente la gestión de recursos humanos en Lock2Go. Es crucial cumplir con todas las leyes laborales, incluidas las relativas a la contratación, salarios, y condiciones de trabajo, para evitar sanciones y mantener una fuerza laboral motivada y productiva (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023).

La protección de datos es fundamental para mantener la confianza de los clientes. Lock2Go debe cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea para garantizar la seguridad y privacidad de la información de sus usuarios (European Union, 2023).

Las regulaciones específicas sobre el transporte y manejo de equipajes son estrictas en España. Cumplir con estas normativas es esencial para operar de manera legal y segura. Esto incluye el cumplimiento de normativas locales, nacionales e internacionales relacionadas con el transporte de equipajes (Dirección General de Tráfico [DGT], 2023).

El análisis PESTEL revela un entorno macroeconómico en España que presenta tanto oportunidades como desafíos para Lock2Go. La estabilidad política y el apoyo al turismo, junto con un entorno económico favorable y una infraestructura tecnológica avanzada, proporcionan una base sólida para el crecimiento. Sin embargo, es crucial que Lock2Go mantenga el cumplimiento normativo y se adapte a las tendencias ecológicas y tecnológicas para mantener su competitividad y relevancia en el mercado.

3.2) Análisis Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado por Michael E. Porter en 1979, es una herramienta de gestión estratégica que permite a las empresas evaluar la estructura de una industria y su nivel de competencia. Este modelo es esencial para identificar las fuerzas que influyen en la rentabilidad y la competitividad de una empresa. Para Lock2Go, realizar este análisis es crucial para entender las amenazas y oportunidades presentes en el mercado de consignas de equipajes y así crear estrategias coherentes.

Rivalidad entre Competidores Existentes – Media

La rivalidad en el mercado de consignas de equipajes en España es considerable debido a la presencia de varios competidores directos e indirectos como mencionado anteriormente. Empresas como LuggageHero y Radical Storage tienen una presencia importante, ofreciendo servicios similares a los de Lock2Go, lo que intensifica la competencia (Euromonitor International, 2023). Además, las grandes ciudades como Madrid y Barcelona cuentan con numerosos servicios de consigna en estaciones de tren y aeropuertos y esto aumenta aún más la rivalidad en el sector.

La alta rivalidad entre competidores puede limitar la rentabilidad y el crecimiento de Lock2Go. Según Porter (1979), una competencia intensa reduce las oportunidades de crecimiento y aumenta la presión sobre los márgenes de beneficio. Por ello, Lock2Go debe enfocarse en estrategias de diferenciación a través de la calidad del servicio, la tecnología empleada, la conveniencia de sus ubicaciones para mantener una ventaja competitiva y en ofrecer confianza y seguridad a nuestros usuarios

Amenaza de Nuevos Entrantes - Media

El mercado de consignas de equipajes presenta barreras de entrada moderadas. Sin embargo, el costo inicial para establecer una red eficiente de consignas automáticas y garantizar la seguridad es importante, la tecnología necesaria es accesible y la demanda creciente atrae a nuevos jugadores. Empresas emergentes pueden acceder a este mercado utilizando plataformas digitales y tecnologías de bajo costo, lo que incrementa la amenaza de nuevos entrantes (INE, 2023).

Startups como Vertoe en los Estados Unidos han mostrado cómo el acceso a tecnologías y plataformas digitales puede facilitar la entrada al mercado de consignas de equipajes, ofreciendo servicios a través de aplicaciones móviles que conectan a los usuarios con consignas disponibles en tiendas y otros establecimientos (Vertoe, 2023). Esta facilidad de entrada podría replicarse en España, incrementando la competencia.

La entrada de nuevos competidores puede erosionar las cuotas de mercado y presionar los márgenes de beneficio de Lock2Go. Hill y Jones (2013) señalan que las barreras de entrada altas, como la necesidad de tecnología avanzada y redes establecidas, pueden proteger a las empresas existentes. Lock2Go puede mitigar esta amenaza fortaleciendo

sus barreras de entrada mediante la innovación tecnológica y la creación de una red de servicios de alta calidad. La amenaza de nuevos entrantes es media.

Poder de Negociación de los Clientes - Alto

El poder de negociación de los clientes en el mercado de consignas de equipajes es alto. Los viajeros tienen múltiples opciones para almacenar su equipaje, desde consignas automáticas hasta servicios ofrecidos por hoteles y aeropuertos (OMT, 2023). La facilidad con la que los clientes pueden cambiar de proveedor aumenta su poder de negociación.

Cabe añadir que la proliferación de aplicaciones de comparación de precios y servicios, como Luggage Storage Madrid, permite a los clientes encontrar rápidamente las mejores ofertas y servicios de consigna, aumentando su poder de negociación (Luggage Storage Madrid, 2023). Esta accesibilidad a la información hace que los clientes puedan cambiar fácilmente de proveedor si encuentran una mejor oferta.

El alto poder de negociación de los clientes puede presionar a Lock2Go a mantener precios competitivos y altos estándares de servicio. Según Kotler y Keller (2016), entender y satisfacer las necesidades del cliente es fundamental para mantener su lealtad y reducir su poder de negociación. Lock2Go debe enfocarse en ofrecer un valor añadido a través de la conveniencia, seguridad y tecnología para atraer y retener a los clientes. El poder de negociación de los clientes es alto.

Poder de Negociación de los Proveedores - Bajo

El poder de negociación de los proveedores para Lock2Go es moderado. Los principales proveedores son los fabricantes de consignas automáticas y los proveedores de servicios de seguridad y tecnología. Aunque existen varios proveedores en el mercado, la calidad y la confiabilidad del equipo y los servicios ofrecidos pueden variar significativamente.

El poder de negociación de los proveedores puede afectar los costos operativos y la calidad del servicio de Lock2Go. Según Porter (1980), las empresas pueden mitigar el poder de los proveedores mediante la diversificación de sus fuentes de suministro y el establecimiento de relaciones a largo plazo. Lock2Go puede negociar mejores términos

con sus proveedores mediante contratos a largo plazo y mayores volúmenes de compra. El poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenaza de Productos Sustitutos - Alta

La amenaza de productos sustitutos es alta en el mercado de consignas de equipajes. Los viajeros tienen diversas alternativas para gestionar su equipaje, como los servicios de entrega y recogida de equipajes ofrecidos por algunas compañías de transporte y los servicios de almacenamiento proporcionados por hoteles y apartamentos turísticos (INE, 2023).

Servicios como Airbnb permiten a los usuarios no solo almacenar sus equipajes en alojamientos, sino también disfrutar de experiencias adicionales, lo que añade un valor extra y puede atraer a clientes que de otro modo usarían servicios de consigna (Airbnb, 2023). Además, compañías como Excess Baggage Company ofrecen servicios de recogida y entrega puerta a puerta, proporcionando una alternativa cómoda a la consigna tradicional (Excess Baggage Company, 2024).

La presencia de productos sustitutos puede reducir la demanda de los servicios de Lock2Go y presionar los precios a la baja. Según Grant (2016), las empresas deben enfocarse en la diferenciación y en la creación de valor añadido para minimizar el impacto de los sustitutos. Lock2Go debe centrarse en ofrecer servicios únicos, como la tecnología avanzada y la conveniencia de las consignas automatizadas, para mantener su competitividad. La amenaza de productos sustitutos es alta.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela un entorno competitivo intenso para Lock2Go en el mercado de consignas de equipajes en España. La alta rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes y la alta amenaza de productos sustitutos son factores críticos que la empresa debe considerar en su estrategia. Sin embargo, la oportunidad de diferenciarse a través de la tecnología, la calidad del servicio y la ubicación estratégica de las consignas puede proporcionar una ventaja competitiva significativa.

3.3) Business Model Canvas

El Business Model Canvas es una herramienta estratégica creada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, que permite a las empresas diseñar, visualizar y evaluar su modelo de negocio de manera estructurada. Este enfoque se presenta como una tabla dividida en nueve bloques que describen cómo una empresa crea, entrega y captura valor. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Además de plasmar las ideas de negocio de forma clara y ordenada, facilitando la comprensión y comunicación interna, ayudará a Lock2go a identificar áreas de mejora y optimización, permitiendo realizar ajustes estratégicos rápidamente (Blank, 2013). Asimismo, ayuda a promover la creatividad y la generación de nuevas ideas al proporcionar un marco flexible y dinámico para la exploración de diferentes modelos de negocio (Ries, 2011). Por último, nos permite segmentar de manera eficaz a los clientes objetivos, enfocándose en aquellos que más valoran el servicio ofrecido (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014).

Ilustración 3: Business Model Canvas Lock2Go

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores Tecnológicos Alianzas estratégicas Inversores y financiadores 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Consignas Desarrollo y mantenimiento app Logística y operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad y Rapidez Seguridad Innovación tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada Programas de Fidelización 	<ul style="list-style-type: none"> Adultos que viajan por trabajo Turistas de todas las edades Empresas y organizadores de eventos
			<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Online (web/app y redes sociales) Offline (puntos físicos y boca a boca) 	
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> Costes fijos (alquiler, sueldos...) Costes variables (gastos operativos, marketing...) Inversión en tecnología 			<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarifas de Consigna Suscripciones Servicios adicionales 	

Fuente: Elaboración Propia

Podemos desglosar el Business Model Canvas en 4 bloques que analizaremos para Lock2Go:

En primer lugar, **la Propuesta de Valor**, que responde a la pregunta: ¿Qué estamos ofreciendo? Este componente se centra en los productos y servicios que diferencian a

Lock2Go de sus competidores y satisfacen las necesidades de los clientes. La propuesta de valor es crucial, ya que define el núcleo de nuestra oferta y la razón por la que los clientes nos eligen (Kotler & Keller, 2016).

En segundo lugar, está **la Infraestructura de la Empresa**, que incluye los socios clave, actividades clave y recursos clave. Aquí nos preguntamos: ¿Cómo lo ofrecemos? Esta área cubre todos los elementos necesarios para entregar nuestra propuesta de valor de manera efectiva y eficiente. Incluye la red de proveedores y socios que apoyan nuestras operaciones, las actividades esenciales para el funcionamiento del negocio y los recursos necesarios para llevar a cabo estas actividades (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014).

El tercer aspecto se centra en **el Grupo de Clientes**, que se compone de las relaciones con los clientes, los distintos segmentos de clientes y los canales de distribución y comunicación. En esta sección, la pregunta clave es: ¿A quién dirigimos nuestra oferta? Es fundamental entender quiénes son nuestros clientes, cómo llegamos a ellos y cómo mantenemos una relación sólida y duradera con ellos. Identificar y segmentar adecuadamente a nuestros clientes nos permite personalizar nuestras estrategias de marketing y mejorar la satisfacción del cliente (Ries, 2011).

Finalmente, el cuarto apartado es **la Viabilidad Económica**, que se divide en la estructura de costes y las líneas de ingresos. Aquí nos planteamos: ¿A qué precio ofrecemos nuestros productos? Esta área analiza los costos asociados a la operación del negocio y las fuentes de ingresos. Entender la estructura de costos y las fuentes de ingresos es esencial para asegurar la rentabilidad y la sostenibilidad financiera del negocio (Blank, 2013).

A continuación, vamos a desarrollar cada una de estas 4 áreas:

Propuesta de valor: ¿qué estamos ofreciendo?

La propuesta de valor de Lock2Go se centra en resolver las necesidades de los viajeros urbanos, proporcionando un servicio de consigna y distribución de equipajes que es flexible, rápido y seguro. Este enfoque responde directamente a los problemas que enfrentan los viajeros al tener que cargar con su equipaje mientras exploran la ciudad o durante sus desplazamientos entre diferentes puntos. Lock2Go ofrece consignas

automáticas ubicadas estratégicamente en puntos clave de grandes ciudades como Madrid y Barcelona. Además, los servicios de recogida y entrega permiten a los clientes disfrutar de sus viajes sin la carga de transportar sus pertenencias. Este servicio personalizado, que incluye opciones como Pick-up, Self-deposit, Home drop y solo Storage, se adapta a las necesidades específicas de cada cliente, mejorando significativamente su experiencia de viaje (Koloni, 2020). Las consignas de Lock2Go están equipadas con sistemas avanzados de videovigilancia y cerraduras inteligentes IoT, asegurando la protección de los equipajes. La seguridad es un aspecto crítico para generar confianza entre los usuarios y garantizar que sus pertenencias estén seguras en todo momento (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014). La plataforma digital de Lock2Go, accesible desde cualquier navegador y optimizada para dispositivos móviles, facilita la gestión de reservas, pagos seguros y el seguimiento en tiempo real de las pertenencias de los usuarios. La integración de tecnologías avanzadas y la simplicidad del proceso de registro y uso son cruciales para ofrecer una experiencia de usuario superior (Ries, 2011).

Infraestructura: ¿cómo lo ofrecemos?

La infraestructura de Lock2Go incluye socios clave, actividades clave y recursos clave, todos esenciales para entregar nuestra propuesta de valor de manera efectiva y eficiente. Entre los socios clave, destacan los proveedores tecnológicos, quienes suministran la tecnología avanzada necesaria para las consignas y sistemas de seguridad. Un socio fundamental es Koloni, cuyo sistema operativo SaaS B2B permite desplegar rápidamente taquillas inteligentes para entregas, alquileres y soluciones de almacenamiento. Koloni está integrado con empresas de cerraduras inteligentes IoT, ofreciendo una gama de soluciones que se adaptan a las necesidades de Lock2Go. Además, las alianzas estratégicas con hoteles, aeropuertos, estaciones de tren y plataformas como Airbnb son cruciales para la ubicación de nuestras consignas y la accesibilidad para los usuarios. Asimismo, consideramos como socios potenciales a plataformas de transporte como Uber y Cabify, que pueden facilitar el desplazamiento eficiente y seguro de los equipajes, integrándose con nuestro servicio de recogida y entrega (Koloni, 2020). En términos de actividades clave, Lock2Go se enfoca en la gestión de consignas, que incluye la instalación, mantenimiento y seguridad de las consignas automáticas. El desarrollo y mantenimiento continuo de la aplicación móvil y

el sitio web son esenciales para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y garantizar una experiencia de usuario fluida. Asimismo, la logística y las operaciones son críticas, asegurando la coordinación eficiente de la recogida y entrega de equipajes y garantizando la puntualidad y seguridad del servicio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los recursos clave de Lock2Go incluyen la tecnología y el desarrollo de la plataforma digital y las consignas automáticas, la infraestructura necesaria para operar eficazmente y el capital humano especializado en atención al cliente, mantenimiento técnico y logística (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014)

Clientes: ¿a quién dirigimos nuestra oferta?

El grupo de clientes de Lock2Go se compone de segmentos de clientes, relaciones con los clientes y canales de distribución y comunicación, todos diseñados para maximizar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Entre los segmentos de clientes, Lock2Go se dirige a viajeros por trabajo, adultos que viajan frecuentemente por motivos laborales y valoran la eficiencia y seguridad en el manejo de sus equipajes. También se enfoca en turistas de todas las edades, nacionales e internacionales, que buscan comodidad durante sus visitas a la ciudad. Además, empresas y organizadores de eventos que necesitan servicios de consigna para eventos y conferencias son un segmento clave (Kotler & Keller, 2016). Lock2Go mantiene una relación cercana y personalizada con sus clientes. Ofrece un servicio de atención al cliente disponible 24/7 a través de chat en línea, teléfono y correo electrónico, asegurando que los clientes puedan obtener ayuda en cualquier momento. Los programas de fidelización proporcionan descuentos y beneficios exclusivos a los clientes frecuentes, incentivando la repetición de uso y reforzando la lealtad del cliente (Blank, 2013). En cuanto a los canales, Lock2Go utiliza su página web y aplicación móvil como principales herramientas para la reserva y gestión de consignas. También se apoya en redes sociales como Instagram y TikTok para llegar a distintos segmentos de clientes, personalizando los canales para cada segmento. Las consignas automáticas están ubicadas en estaciones de tren, aeropuertos y puntos turísticos, y la recomendación boca a boca también juega un papel importante en la adquisición de nuevos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Viabilidad Económica: ¿a qué precio ofrecemos nuestros productos?

La viabilidad económica de Lock2Go se estructura en dos componentes principales: la estructura de costes y las fuentes de ingresos. En términos de estructura de costes, Lock2Go incurre en costes fijos, como el alquiler y mantenimiento de ubicaciones de consignas, y sueldos y salarios del personal administrativo y operativo. Los costes variables incluyen los gastos operativos relacionados con la logística de recogida y entrega de equipajes y los costes de marketing y publicidad. Una inversión continua en tecnología es esencial, cubriendo el desarrollo y actualización de la plataforma digital y la adquisición y mantenimiento de consignas automáticas (Ries, 2011). Las fuentes de ingresos de Lock2Go son diversas. Las tarifas de consigna, que varían según el tamaño del equipaje, el tiempo de almacenamiento y la distancia de entrega, generan una parte significativa de los ingresos. Los programas de suscripción mensual o anual para viajeros frecuentes y empresas ofrecen tarifas reducidas y servicios prioritarios, proporcionando una fuente de ingresos recurrente. Además, Lock2Go ofrece servicios adicionales, como la venta de seguros para equipajes y servicios de embalaje y protección adicional para equipajes especiales, diversificando aún más sus fuentes de ingresos (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014).

3.4) Análisis DAFO

El Análisis DAFO, también conocido como Análisis FODA, es una herramienta estratégica utilizada para identificar y evaluar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas a las que se enfrenta una organización. Desarrollada inicialmente por Albert Humphrey durante su trabajo en el Instituto de Investigación de Stanford en las décadas de 1960 y 1970, esta técnica ofrece una visión integral de los factores internos y externos que pueden afectar el desempeño y la estrategia de una empresa (Humphrey, 2005).

El análisis se divide en cuatro componentes clave: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Las fortalezas son factores internos positivos que la organización puede controlar y que le otorgan una ventaja competitiva, como competencias clave, recursos exclusivos y experiencia en el mercado (Grant, 2016). Las debilidades, por otro lado, son factores internos negativos que pueden limitar la

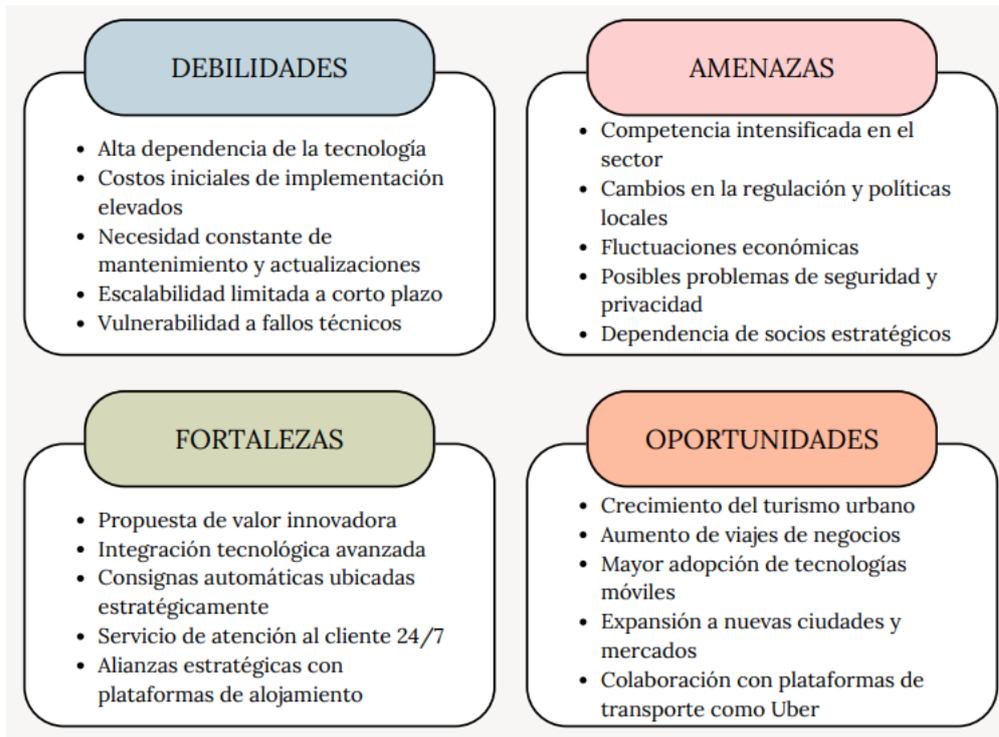
capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, incluyendo recursos insuficientes, falta de experiencia y procesos ineficientes (Hill & Jones, 2013).

En cuanto a los factores externos, las oportunidades son circunstancias que la organización puede aprovechar para crecer o mejorar su desempeño, tales como cambios en el mercado, avances tecnológicos y tendencias económicas favorables (Porter, 2008). Las amenazas, sin embargo, son factores externos que podrían causar problemas a la organización, como la competencia intensificada, cambios desfavorables en la regulación y fluctuaciones económicas (Thompson et al., 2014).

El Análisis DAFO es crucial para el desarrollo estratégico de una empresa, ya que facilita la planificación estratégica al proporcionar una base sólida para la formulación de estrategias, permitiendo a la organización enfocarse en sus fortalezas, mitigar sus debilidades, capitalizar oportunidades y protegerse contra amenazas (Humphrey, 2005). Además, mejora la toma de decisiones al ayudar a los líderes empresariales a tomar decisiones informadas sobre la dirección futura de la empresa, basándose en un entendimiento claro de los factores internos y externos (Grant, 2016). Este análisis también fomenta la innovación y la adaptabilidad, permitiendo a la organización innovar y adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno empresarial (Hill & Jones, 2013), y promueve la sostenibilidad competitiva al enfocarse en fortalecer los aspectos positivos y corregir las áreas problemáticas, manteniendo una ventaja competitiva sostenida en el tiempo (Porter, 2008).

Para Lock2Go, realizar un Análisis DAFO es esencial para entender cómo posicionarse mejor en el mercado de consignas de equipajes y planificar estrategias que impulsen su crecimiento y sostenibilidad. Este análisis permitirá identificar las fortalezas que deben potenciarse, las debilidades que necesitan ser abordadas, las oportunidades que se pueden explotar y las amenazas que deben ser gestionadas para asegurar el éxito a largo plazo.

Ilustración 4: Matriz DAFO Lock2Go



Fuente: Elaboración propia

Empezaremos elaborando el análisis interno de Lock2Go:

Fortalezas

Propuesta de valor innovadora: Lock2Go se diferencia por ofrecer una solución integrada para la gestión de equipajes mediante consignas automáticas y servicios personalizados de recogida y entrega. Esta propuesta de valor no solo responde a las necesidades prácticas de los viajeros, sino que también ofrece una experiencia al usuario superior al proporcionar múltiples opciones de servicio como Pick-up, Self-deposit, Home drop y solo Storage. Empresas como Amazon han demostrado que una propuesta de valor clara y centrada en la conveniencia del cliente puede captar y mantener una gran base de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Integración tecnológica avanzada: Lock2Go emplea tecnología de vanguardia, incluyendo cerraduras inteligentes IoT y sistemas de videovigilancia avanzada, para asegurar la protección de los equipajes. Esta integración tecnológica no solo mejora la seguridad, sino que también optimiza la eficiencia operativa, permitiendo una gestión automatizada y segura de las consignas. La adopción de estas tecnologías ha sido

fundamental en industrias similares, como la logística y el almacenamiento, donde la seguridad y la eficiencia son cruciales (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014).

Consignas automáticas ubicadas estratégicamente: La ubicación estratégica de las consignas automáticas en puntos clave, como estaciones de tren, aeropuertos y hoteles, maximiza la conveniencia para los usuarios. Esta estrategia de ubicación asegura que los servicios de Lock2Go sean fácilmente accesibles para los viajeros, aumentando su atractivo y utilidad. Este enfoque ha sido exitoso en servicios como Amazon Locker, que facilita la recogida de paquetes en ubicaciones de alta afluencia (Porter, 2008).

Servicio de atención al cliente 24/7: Lock2Go ofrece un servicio de atención al cliente disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, lo que asegura que los usuarios puedan recibir asistencia en cualquier momento. Este nivel de atención al cliente es esencial para resolver problemas rápidamente y mantener altos niveles de satisfacción del cliente. Empresas como Zappos han demostrado que un servicio al cliente excepcional puede convertirse en un diferenciador clave en un mercado competitivo (Kotler & Keller, 2016).

Alianzas estratégicas con plataformas de alojamiento y uso de consignas existentes: Lock2Go ha establecido alianzas estratégicas con plataformas de alojamiento como Airbnb y Booking.com, así como con operadores de consignas existentes. Estas colaboraciones permiten a Lock2Go ampliar su alcance y atraer a una base más amplia de usuarios, integrando sus servicios directamente en las experiencias de viaje de los clientes y utilizando infraestructuras ya establecidas. Las asociaciones estratégicas similares han sido efectivas para empresas en diversos sectores, permitiendo sinergias y acceso a nuevos mercados, al tiempo que se reducen los costes operativos y se mejora la eficiencia (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014).

Debilidades

Alta dependencia de la tecnología: La operatividad de Lock2Go depende en gran medida de la tecnología avanzada, lo que puede ser un riesgo significativo si se presentan fallos técnicos o problemas de actualización. La dependencia de la tecnología es un desafío común en muchas startups y empresas tecnológicas. Por ejemplo, Facebook ha enfrentado interrupciones que han afectado a millones de usuarios, demostrando cómo los problemas técnicos pueden impactar negativamente la operatividad y la reputación de una empresa (Ries, 2011).

Costes iniciales de implementación elevados: La implementación de consignas automáticas y el desarrollo de una plataforma digital requieren una inversión significativa. Estos costes pueden ser una barrera para la expansión rápida y pueden poner presión sobre los recursos financieros de la empresa. Startups en sectores similares, como las fintech, a menudo enfrentan desafíos relacionados con los altos costes iniciales de implementación, lo que puede limitar su crecimiento inicial (Blank, 2013).

Necesidad constante de mantenimiento y actualizaciones: La tecnología requiere un mantenimiento continuo y actualizaciones regulares para mantenerse eficiente y segura. Esto puede ser un reto tanto operativo como financiero, similar a los desafíos enfrentados por empresas de software que necesitan actualizar regularmente sus productos para combatir las vulnerabilidades de seguridad y mejorar la funcionalidad (Grant, 2016).

Escalabilidad limitada a corto plazo: La rápida expansión de Lock2Go puede ser difícil debido a los altos costes y la necesidad de una infraestructura robusta. Empresas como Uber han experimentado problemas de escalabilidad en sus primeras etapas debido a la necesidad de equilibrar la expansión rápida con la calidad del servicio, lo que puede ser un desafío similar para Lock2Go (Hill & Jones, 2013).

Vulnerabilidad a fallos técnicos: Los fallos técnicos pueden afectar significativamente la operatividad y la confianza del cliente. Esta vulnerabilidad es particularmente crítica en servicios que dependen en gran medida de la tecnología, como los sistemas de pagos en línea. Por ejemplo, las interrupciones en los servicios de pago de empresas grandes han demostrado cómo los problemas técnicos pueden tener un impacto negativo en la experiencia del cliente y en la confianza en la marca (Porter, 2008).

A continuación, vamos a ver el análisis esta vez externo de Lock2Go:

Oportunidades

Crecimiento del turismo urbano: El aumento del turismo en las grandes ciudades crea una demanda creciente para servicios de consigna de equipajes. Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo urbano ha experimentado un crecimiento constante, representando una oportunidad significativa para Lock2Go de

captar a estos viajeros que buscan comodidad y conveniencia durante sus estadias (OMT, 2020).

Aumento de viajes de negocios: Con el incremento de viajes de negocios, especialmente en ciudades como Madrid y Barcelona, hay una creciente necesidad de servicios que ofrezcan comodidad y eficiencia. La industria de viajes de negocios ha visto un repunte, y los profesionales que viajan frecuentemente valoran los servicios que les permiten moverse sin cargar con su equipaje, proporcionando a Lock2Go una oportunidad para captar este segmento de mercado (Kotler & Keller, 2016).

Mayor adopción de tecnologías móviles: La creciente adopción de dispositivos móviles y la digitalización de servicios ofrecen una oportunidad para expandir la base de usuarios de Lock2Go. La facilidad de uso de aplicaciones móviles ha transformado industrias enteras, como la banca y el comercio electrónico, creando un entorno favorable para Lock2Go al facilitar el acceso a sus servicios a través de una plataforma digital intuitiva (Ries, 2011).

Expansión a nuevas ciudades y mercados: La posibilidad de expandirse a nuevas ciudades y mercados ofrece una vía significativa para el crecimiento. Empresas como Airbnb han demostrado cómo la expansión geográfica puede aumentar considerablemente la base de clientes y los ingresos. Lock2Go puede replicar esta estrategia, identificando y aprovechando oportunidades en otras grandes ciudades donde la demanda de servicios de consigna de equipajes sea alta (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Colaboración con plataformas de transporte como Uber: Al asociarse con plataformas de transporte como Uber y Cabify, Lock2Go puede mejorar la logística de recogida y entrega de equipajes, proporcionando un servicio más integrado y conveniente para los usuarios. Estas colaboraciones pueden crear sinergias que mejoren la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, al permitir un transporte rápido y seguro de los equipajes (Koloni, 2020).

Amenazas

Competencia intensificada en el sector: El mercado de consignas de equipajes está viendo una creciente competencia, con nuevos entrantes y empresas existentes

mejorando sus servicios. Esta competencia puede ejercer presión sobre los precios y la calidad del servicio, obligando a Lock2Go a innovar continuamente y mantener altos estándares para diferenciarse. La competencia intensificada es un desafío común en muchos sectores, incluyendo el tecnológico y el de servicios, donde la diferenciación es clave para la supervivencia y el éxito (Porter, 2008).

Cambios en la regulación y políticas locales: Las políticas gubernamentales y las regulaciones locales pueden cambiar, afectando la operación de Lock2Go. Esto puede incluir restricciones en la ubicación de consignas o nuevas normativas de seguridad y privacidad que podrían aumentar los costes operativos y limitar la capacidad de expansión. Las empresas que operan en múltiples jurisdicciones a menudo enfrentan desafíos regulatorios que requieren adaptaciones constantes y una comprensión profunda de los requisitos legales locales (Thompson et al., 2014).

Fluctuaciones económicas: Las condiciones económicas pueden afectar el gasto de los consumidores y, en consecuencia, la demanda de servicios de consigna de equipajes. Las crisis económicas han demostrado tener un impacto significativo en el comportamiento del consumidor y en los negocios basados en servicios. Por ejemplo, durante períodos de recesión, los consumidores tienden a reducir sus gastos en servicios no esenciales, lo que podría afectar negativamente a Lock2Go (Grant, 2016).

Posibles problemas de seguridad y privacidad: La seguridad de los datos y la privacidad son preocupaciones importantes para los clientes. Cualquier brecha en la seguridad puede dañar la reputación de Lock2Go y reducir la confianza del cliente. Las violaciones de datos en empresas grandes, como las que han experimentado compañías como Equifax y Marriott, han demostrado los riesgos y las consecuencias de los problemas de seguridad, subrayando la necesidad de robustas medidas de protección (Hill & Jones, 2013).

Dependencia de socios estratégicos: Lock2Go depende de socios estratégicos para la tecnología y la logística. Cualquier problema con estos socios puede afectar significativamente la operatividad del servicio. La dependencia de socios externos es un riesgo común en muchas empresas tecnológicas y logísticas, donde la coordinación y la fiabilidad de los socios son esenciales para el éxito del negocio. Ejemplos de esto incluyen los desafíos enfrentados por empresas que dependen de proveedores específicos para componentes clave o servicios tecnológicos (Porter, 2008).

3.5) Resumen y Conclusiones

Pestel

El análisis PESTEL de Lock2Go identifica factores macroeconómicos cruciales. Políticamente, la estabilidad de España y el apoyo al turismo benefician a Lock2Go. Económicamente, el crecimiento del PIB y el aumento del turismo incrementan la demanda, aunque la inflación y el desempleo pueden afectar los costes y el gasto de los consumidores. Socialmente, la movilidad de jóvenes y profesionales, junto con la demanda de conveniencia, amplían nuestro mercado. Tecnológicamente, la adopción de móviles y la ciberseguridad son vitales para nuestra oferta. Ecológicamente, la sostenibilidad y el cumplimiento normativo mejoran nuestra reputación. Legalmente, cumplir con las regulaciones laborales y de protección de datos es esencial.

Lock2Go debe aprovechar el entorno favorable que ofrece España en términos de estabilidad política y crecimiento económico. Al mismo tiempo, es crucial mantenerse ágil para adaptarse a las fluctuaciones económicas y tecnológicas, garantizando así una oferta competitiva y sostenible que satisfaga las demandas del mercado.

Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela un entorno competitivo intenso. La rivalidad entre competidores es alta debido a la presencia de varios actores importantes. La amenaza de nuevos entrantes es moderada por las barreras tecnológicas y de capital. El poder de negociación de los clientes es alto por la variedad de opciones disponibles. El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la diversificación de fuentes. La amenaza de productos sustitutos es alta por las alternativas disponibles en el mercado, como servicios de entrega y almacenamiento en hoteles.

Para mantenerse competitivo en un mercado desafiante, Lock2Go debe centrarse en la diferenciación y en la mejora continua de su propuesta de valor. Estrategias que enfatizan la calidad del servicio, la innovación tecnológica y la conveniencia de las ubicaciones serán clave para superar la competencia y consolidar su posición en el mercado.

Business Model Canvas

Lock2Go se enfoca en viajeros y empresas que necesitan soluciones de consigna seguras y convenientes. Nuestra propuesta de valor incluye consignas automáticas y servicios de recogida y entrega, integrando tecnología avanzada. Utilizamos una plataforma digital accesible y ubicaciones estratégicas. Los ingresos provienen de tarifas de consigna, suscripciones y servicios adicionales. Los costos principales incluyen tecnología, mantenimiento y marketing. La infraestructura clave incluye alianzas estratégicas con hoteles y plataformas de transporte.

La diversificación de ingresos a través de tarifas, suscripciones y servicios adicionales, junto con alianzas estratégicas, es fundamental para el crecimiento sostenible de Lock2Go. Optimizar la estructura de costos y continuar invirtiendo en tecnología y marketing fortalecerá nuestra propuesta de valor y mejorará la experiencia del cliente.

DAFO

Fortalezas: Propuesta de valor innovadora, integración tecnológica avanzada, ubicaciones estratégicas, servicio al cliente 24/7, alianzas estratégicas.

Debilidades: Dependencia tecnológica, altos costos iniciales, necesidad de mantenimiento constante, escalabilidad limitada, vulnerabilidad a fallos técnicos.

Oportunidades: Crecimiento del turismo urbano, aumento de viajes de negocios, mayor adopción de tecnologías móviles, expansión a nuevas ciudades y mercados, colaboración con plataformas de transporte.

Amenazas: Competencia intensificada, cambios en regulación, fluctuaciones económicas, problemas de seguridad y privacidad, dependencia de socios estratégicos.

Lock2Go debe capitalizar sus fortalezas, como su propuesta de valor innovadora y sus alianzas estratégicas, mientras aborda debilidades como la dependencia tecnológica y los altos costos iniciales. Aprovechar las oportunidades del crecimiento del turismo urbano y la adopción de tecnologías móviles será crucial para la expansión. Asimismo, es vital prepararse para enfrentar amenazas como la competencia intensificada y los cambios regulatorios, garantizando así la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

IV) PLAN DE OPERACIONES

4.1) Funcionamiento de la aplicación

Lock2Go ofrece una solución integral para el almacenamiento y transporte de equipaje a través de una plataforma digital intuitiva y fácil de usar, integrando la tecnología avanzada de Koloni (explicada anteriormente) para optimizar nuestras operaciones.

Una de las características distintivas de Lock2Go es que no requiere una aplicación descargable, lo que facilita el acceso y uso por parte de los usuarios. Los clientes pueden interactuar con la plataforma a través de un navegador web en sus dispositivos móviles, eliminando las barreras asociadas con la descarga y actualización de aplicaciones. La plataforma incluye un mapa interactivo que muestra la ubicación de todas las consignas disponibles y los colaboradores asociados. Esto permite a los usuarios visualizar en tiempo real dónde pueden depositar o recoger su equipaje, brindando una mayor flexibilidad y conveniencia, especialmente en grandes ciudades con múltiples puntos de acceso

Además, los usuarios pueden establecer la ubicación de recogida de su equipaje directamente en la plataforma, seleccionando un punto específico como un hotel, aeropuerto, estación de tren u otra ubicación estratégica donde Lock2Go tenga presencia. Esta capacidad de personalización permite a los usuarios adaptar el servicio a sus itinerarios de viaje. Tras establecer la ubicación de recogida, los usuarios pueden especificar el destino final y el horario de entrega de su equipaje. Este nivel de detalle asegura que el equipaje llegue al lugar y tiempo indicados, proporcionando tranquilidad y eficiencia a los viajeros, especialmente aquellos con horarios apretados que necesitan soluciones precisas y seguras.

Una de las ventajas más significativas de la plataforma Lock2Go es la capacidad de rastrear el equipaje en tiempo real. Los usuarios pueden monitorizar el estado y la ubicación de su equipaje desde el momento de la recogida hasta la entrega, mejorando la transparencia y la seguridad, asegurando que los usuarios estén informados en todo momento. El diseño intuitivo de la plataforma facilita la navegación y el proceso de reserva sin complicaciones, siendo accesible para usuarios de todas las edades y niveles

de competencia tecnológica, asegurando una experiencia de usuario positiva y sin estrés.

Como parte de nuestro plan, se colocarán códigos QR en zonas estratégicas, como estaciones de tren, hoteles, aeropuertos y propiedades de Airbnb. Dado que más del 90% del tráfico procede de dispositivos móviles, los usuarios pueden acceder fácilmente a la plataforma web Lock2Go escaneando estos códigos desde cualquier navegador. El diseño de la plataforma se ha optimizado para dispositivos móviles. Sólo se solicita la información necesaria durante el proceso de registro para agilizar la experiencia del usuario.

Tras registrarse, el usuario puede elegir entre varias opciones de servicio, como recogida a domicilio, depósito personal, entrega a domicilio o sólo almacenamiento, y programar la recogida de su equipaje. Después, el usuario verifica la reserva e indica el tamaño del equipaje. Las siguientes acciones se adaptan a las necesidades del cliente en función de los servicios que haya solicitado. Al ofrecer una experiencia completa y transparente, los usuarios reciben información completa sobre el agente asignado, incluido el nombre, la foto y el número de contacto, accesible en su cuenta de la plataforma, como se puede hacer en otras aplicaciones como Uber o Glovo.

4.2) Modelos de pago y procesos operativos

Modelos de Pago

Los modelos de pago son los métodos y estructuras mediante los cuales una empresa cobra a sus clientes por los productos o servicios que ofrece. Estos modelos pueden variar significativamente según el tipo de negocio y las preferencias de los clientes. En el caso de Lock2Go, es crucial desarrollar modelos de pago que no solo sean convenientes y accesibles para los usuarios, sino que también aseguren la sostenibilidad financiera de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010). A pesar de haberlos mencionado en el *business model canvas* a continuación vamos a ver en detalle la variedad de modelos de pago de Lock2Go diseñados para ser flexibles y accesibles, atendiendo tanto a clientes individuales como a empresas.

Pago por uso: el modelo de pago por uso permite a los clientes pagar solo por los servicios que utilizan. Este modelo es ideal para turistas y viajeros ocasionales que necesitan servicios de consigna y transporte de equipaje de manera esporádica. Los precios están estructurados en función del tamaño del equipaje, el tiempo de uso de las consignas y la distancia recorrida para la entrega. Por ejemplo, el costo puede variar entre 15 y 20 euros por día/envío, dependiendo de estos factores (Bagminder, 2023).

Suscripción mensual: para empresas y viajeros frecuentes, Lock2Go ofrece un modelo de suscripción mensual. Este modelo proporciona un uso ilimitado de los servicios de consigna y transporte de equipaje a cambio de una tarifa fija mensual. Las suscripciones están disponibles en diferentes niveles, adaptándose al tamaño de la empresa y al número de usos requeridos. Por ejemplo, una suscripción empresarial puede costar alrededor de 1,000 euros al mes, lo que incluye un número determinado de recogidas y entregas, y acceso prioritario a las consignas.

Paquetes prepagados: Lock2Go también ofrece la opción de paquetes prepagados, donde los clientes pueden comprar un paquete de servicios por adelantado a un precio reducido. Este modelo es ideal para aquellos que planean utilizar los servicios de Lock2Go en múltiples ocasiones a lo largo de un período de tiempo. Los paquetes prepagados pueden incluir descuentos significativos en comparación con los pagos por uso individuales.

Colaboraciones y descuento: Lock2Go se asocia con diversas plataformas de viaje y alojamiento, como Airbnb y Booking.com, para ofrecer descuentos y promociones exclusivas a sus usuarios. Estas colaboraciones no solo amplían nuestra base de clientes, sino que también ofrecen a los usuarios más valor y conveniencia. Por ejemplo, los usuarios de Airbnb pueden recibir un descuento del 10% en los servicios de Lock2Go al reservar a través de la plataforma.

Procesos operativos

Los procesos operativos son el conjunto de actividades y procedimientos que una empresa lleva a cabo para producir y entregar sus productos o servicios. Estos procesos incluyen desde la gestión de la cadena de suministro y la logística hasta la atención al cliente y la administración. En el contexto de Lock2Go, los procesos operativos son

fundamentales para garantizar que los servicios de consigna y transporte de equipaje se realicen de manera eficiente, segura y satisfactoria para los usuarios (Hill & Jones, 2013).

Los procesos operativos de Lock2Go están diseñados para asegurar la eficiencia y la satisfacción del cliente, a través de una gestión cuidadosa de todos los aspectos del servicio de consigna y transporte de equipaje. Estos procesos incluyen la gestión integral de la recogida y entrega de equipajes, el mantenimiento de consignas automáticas, y robustos sistemas de seguridad y monitoreo, apoyados por un equipo de soporte técnico especializado.

Recogida de equipajes: el proceso de recogida de equipajes comienza cuando el usuario programa una recogida a través de la plataforma web de Lock2Go. Los usuarios seleccionan la ubicación y el horario que más les convengan. Un agente de Lock2Go es asignado para la recogida y se dirige al lugar especificado. El agente verifica la identidad del usuario y la información del equipaje antes de recogerlo. Esta verificación asegura que el equipaje se maneje correctamente y que se minimicen los errores (Bagminder, 2023).

Entrega de equipajes: una vez que el equipaje es recogido, se transporta al destino final indicado por el usuario, que puede ser un hotel, aeropuerto, estación de tren o cualquier otra ubicación estratégica. Durante el transporte, el equipaje es rastreado en tiempo real utilizando tecnologías de seguimiento avanzadas. Los usuarios pueden monitorear el progreso de su equipaje a través de la plataforma web, lo que proporciona transparencia y tranquilidad. Al llegar al destino, el agente entrega el equipaje según las instrucciones del usuario, asegurando una experiencia sin problemas y eficiente (Koloni, 2020).

Instalación y ubicación de consignas: las consignas automáticas de Lock2Go están ubicadas estratégicamente en lugares de alta afluencia como aeropuertos, estaciones de tren, hoteles y otros puntos clave. Estas consignas son equipadas con cerraduras inteligentes IoT y sistemas de videovigilancia para garantizar la seguridad del equipaje (Koloni, 2020).

Operación de consignas: los usuarios pueden acceder a las consignas mediante la plataforma web de Lock2Go, sin necesidad de descargar una aplicación. Las consignas pueden ser reservadas y gestionadas en tiempo real, permitiendo a los usuarios depositar y recoger su equipaje de manera flexible. El acceso a las consignas se realiza mediante

códigos QR o credenciales digitales, facilitando un proceso sin contacto que es seguro y eficiente (Bagminder, 2023).

Seguridad del equipaje: Lock2Go implementa robustos sistemas de seguridad para proteger el equipaje de los usuarios. Todas las consignas están equipadas con cerraduras inteligentes IoT que pueden ser monitoreadas y controladas remotamente. Además, las consignas están bajo constante vigilancia mediante cámaras de seguridad, lo que proporciona una capa adicional de protección (Grant, 2016).

Monitoreo en tiempo real: el rastreo en tiempo real del equipaje durante el proceso de transporte es una característica clave de Lock2Go. Los usuarios pueden ver la ubicación de su equipaje en todo momento a través de la plataforma web, lo que aumenta la transparencia y reduce la incertidumbre. Este monitoreo es esencial para asegurar que el equipaje llegue a su destino de manera segura y oportuna.

Mantenimiento regular: el mantenimiento regular de las consignas automáticas y los equipos asociados es esencial para asegurar un funcionamiento óptimo y continuo. El equipo técnico de Lock2Go realiza inspecciones y mantenimientos periódicos para detectar y resolver cualquier problema antes de que afecte a los usuarios. Esto incluye la revisión de las cerraduras inteligentes IoT, sistemas de videovigilancia y cualquier otro componente crítico (Hill & Jones, 2013).

Soporte técnico: el soporte técnico está disponible 24/7 para resolver cualquier problema que puedan experimentar los usuarios o las consignas. Los usuarios pueden contactar al soporte técnico a través de varios canales, incluyendo chat en vivo, correo electrónico y teléfono. El equipo de soporte técnico está capacitado para manejar una amplia gama de problemas y garantizar que los servicios se restablezcan lo más rápido posible en caso de interrupciones (Kotler & Keller, 2016).

Gestión de inventario: en Lock2Go, es crucial mantener un registro detallado de todas las consignas automáticas y los equipos asociados, como cerraduras inteligentes IoT y sistemas de videovigilancia. Este proceso asegura que todas las consignas estén en buen estado y operativas. Además, se debe monitorear constantemente el estado de las consignas para evitar problemas técnicos y garantizar la seguridad del equipaje de los usuarios. La tecnología de Koloni permite una supervisión y mantenimiento eficaces, optimizando así el uso de recursos y minimizando interrupciones del servicio.

Gestión de proveedores: establecer una relación sólida con proveedores de tecnología y logística es esencial para Lock2Go. Estos proveedores son responsables de proporcionar las cerraduras inteligentes IoT, las consignas automáticas y otros equipos necesarios. El CEO de Lock2Go se encargará de seleccionar proveedores confiables y negociar contratos para asegurar precios competitivos y suministro continuo. Además, el responsable de operaciones mantendrá contacto regular con los proveedores para gestionar cualquier necesidad de reposición o reparación (Hill & Jones, 2013). Por ejemplo, acuerdos con fabricantes de cerraduras inteligentes garantizarán la disponibilidad continua de componentes críticos (Koloni, 2020).

Control de calidad: asegurar que todos los servicios cumplan con los estándares de calidad es fundamental para Lock2Go. El jefe de operaciones llevará a cabo inspecciones regulares de las consignas y supervisará el rendimiento del personal. Cualquier incidencia o queja de los usuarios se analizará y abordará de inmediato para mantener la satisfacción del cliente. Además, se realizarán encuestas periódicas a los usuarios para obtener feedback y mejorar continuamente los servicios ofrecidos (Grant, 2016). Por ejemplo, el feedback de los usuarios sobre la puntualidad y la seguridad del servicio se utilizará para realizar ajustes operativos necesarios.

Gestión financiera: la gestión financiera incluye la facturación, control de pagos, contabilidad y seguimiento de ingresos y gastos. El CFO será responsable de supervisar todas las actividades financieras, asegurando que se lleve un registro preciso y actualizado de todas las transacciones. Además, se realizarán auditorías periódicas para garantizar la transparencia y tomar decisiones informadas sobre la rentabilidad y crecimiento del negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por ejemplo, el análisis financiero mensual ayudará a identificar áreas de mejora en la eficiencia operativa y a planificar inversiones futuras (Hill & Jones, 2013).

4.4) RRHH

La estructura organizativa de Lock2Go está diseñada para facilitar la coordinación eficiente de sus operaciones y asegurar un servicio de alta calidad.

Ilustración 5: Equipo liderazgo Lock2Go



Fuente: Elaboración Propia

Equipo de Liderazgo

Bertrand Caeymaex (Chief Executive Officer): Responsable de la dirección estratégica de la empresa, la toma de decisiones críticas y la supervisión general de todas las operaciones.

Alexander Stubbe Ibáñez (Chief Operating Officer): Encargado de la gestión diaria de las operaciones, incluyendo la logística y el mantenimiento de consignas.

Mateo Bibas González de Peredo (Chief Financial Officer): Responsable de la gestión financiera, incluyendo la contabilidad, presupuestos y auditorías financieras.

Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección en Lock2Go es fundamental para atraer a los mejores talentos que puedan contribuir al crecimiento y éxito de la empresa. Este proceso incluye varias etapas detalladas para asegurar que se contraten a los candidatos más adecuados (Robbins & Judge, 2018).

El proceso de reclutamiento de Lock2Go está basado en prácticas recomendadas de recursos humanos que se encuentran ampliamente documentadas en la literatura especializada. En particular, hemos tomado como referencia el libro "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice" de Michael Armstrong y Stephen Taylor (2020):

Análisis de Necesidades: Identificación de las necesidades de personal basadas en la expansión de la empresa y la demanda del servicio.

Publicación de Vacantes: Uso de plataformas de empleo y redes profesionales para anunciar las vacantes disponibles.

Preselección de Candidatos: Evaluación inicial de los currículums recibidos para seleccionar a los candidatos que cumplen con los requisitos básicos del puesto.

Seguido por los procesos de selección:

Entrevistas: Realización de entrevistas en varias etapas, incluyendo entrevistas telefónicas, en persona y entrevistas técnicas.

Evaluaciones: Pruebas de habilidades y competencias específicas para cada puesto.

Verificación de Referencias: Contacto con referencias proporcionadas por los candidatos para validar su experiencia y competencias.

Ofertas de Empleo: Extensión de ofertas de empleo a los candidatos seleccionados y negociación de términos contractuales (Armstrong & Taylor, 2020).

Formación y Desarrollo

La formación y el desarrollo continuo del personal son esenciales para mantener altos estándares de servicio y adaptarse a las innovaciones tecnológicas. Lock2Go implementa programas de capacitación integral para todos sus empleados (Noe et al., 2017).

Programas de Formación:

Inducción Inicial: Formación introductoria para nuevos empleados sobre la misión, visión y valores de Lock2Go, así como sobre procedimientos operativos y de seguridad.

Capacitación Técnica: Entrenamiento especializado por ejemplo en el uso de tecnologías de consignas automáticas, cerraduras inteligentes IoT y sistemas de videovigilancia (para los técnicos).

Desarrollo Profesional: Talleres y cursos regulares para mejorar habilidades blandas y técnicas, asegurando el crecimiento profesional continuo de los empleados.

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos en Lock2Go abarca todas las actividades relacionadas con la administración del personal y la creación de un entorno de trabajo positivo y productivo (Mathis et al., 2017).

Es por esto por lo que se seguirán entre otras las siguientes actividades de Gestión de Recursos Humanos:

Evaluación del Desempeño: Evaluaciones regulares del rendimiento de los empleados para identificar áreas de mejora y oportunidades de promoción.

Gestión de Beneficios: Administración de beneficios para los empleados, incluyendo seguros, planes de pensiones y otros incentivos.

Bienestar del Empleado: Implementación de programas de bienestar que incluyen apoyo emocional, balance trabajo-vida y actividades recreativas.

Resolución de Conflictos: Mecanismos para abordar y resolver conflictos laborales de manera justa y efectiva.

4.3) Marketing y Estrategias de promoción

En el competitivo entorno empresarial actual, el marketing y las estrategias de promoción son elementos cruciales para el éxito de cualquier empresa emergente. Estos componentes no solo ayudan a aumentar la visibilidad de la empresa, sino que también juegan un papel vital en la creación de una marca sólida, la atracción y retención de clientes, y la diferenciación de la competencia (Kotler & Armstrong, 2018).

La digitalización y el auge de las redes sociales han transformado la manera en que las empresas se conectan con sus clientes. Hoy en día, los consumidores están más informados y tienen acceso a una vasta cantidad de información sobre productos y servicios. En este contexto, una estrategia de marketing bien diseñada no solo debe enfocarse en captar la atención del cliente, sino también en construir relaciones duraderas basadas en la confianza y la satisfacción del cliente (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Además, con el crecimiento exponencial del comercio electrónico y las plataformas digitales, es esencial que las empresas, especialmente las *startups*, adopten enfoques innovadores y adaptativos en sus estrategias de promoción. La capacidad de utilizar datos y análisis para personalizar las campañas de marketing y medir su efectividad en tiempo real ofrece una ventaja competitiva significativa (Ryan, 2020).

En el caso de Lock2Go, una empresa que ofrece servicios de consigna y transporte de equipaje, el marketing y la promoción son fundamentales para educar a los posibles usuarios sobre los beneficios del servicio, establecer una presencia de marca confiable y fomentar el uso repetido del servicio. Estrategias de marketing digital, colaboraciones estratégicas y programas de fidelización son algunas de las herramientas que Lock2Go puede utilizar para alcanzar estos objetivos.

A continuación, vamos a ver las distintas estrategias de marketing y promoción que empleará Lock2Go

Estrategia de Marketing Digital

En la actualidad, el marketing digital es fundamental para cualquier *startup* que desee alcanzar y captar una audiencia amplia y diversificada. Para Lock2Go, la estrategia de marketing digital se centrará en la creación de contenido atractivo, la utilización de redes sociales y la implementación de campañas publicitarias en línea.

Presencia en Redes Sociales: Lock2Go utilizará plataformas como Instagram, Facebook, TikTok y LinkedIn para compartir contenido relevante y atractivo que resuene con su audiencia. Publicaremos videos promocionales mostrando la facilidad y seguridad de nuestros servicios, testimonios de usuarios satisfechos y contenido educativo sobre la gestión del equipaje y *tips* de viaje. Las redes sociales no solo nos permitirán interactuar con los clientes en tiempo real, sino también generar reconocimiento de marca y fomentar una comunidad leal (Tuten & Solomon, 2017).

Para maximizar la visibilidad, Lock2Go suscribirá planes premium en Instagram y TikTok, plataformas donde podemos llegar a un público más joven y dinámico. Los anuncios en estas plataformas estarán diseñados para destacar las características únicas de nuestros servicios, como la seguridad y el rastreo en tiempo real del equipaje.

Marketing de Contenidos: El marketing de contenidos es otra piedra angular de nuestra estrategia digital. Desarrollaremos un blog en nuestra página web donde publicaremos artículos sobre destinos turísticos, consejos para empacar eficientemente y guías de viaje. Además, crearemos videos y tutoriales que expliquen cómo usar nuestros servicios y los beneficios que ofrecen. Este contenido no solo será valioso para nuestros usuarios, sino que también mejorará nuestro posicionamiento en los motores de búsqueda (SEO), atrayendo más tráfico orgánico a nuestra plataforma (Pulizzi, 2014).

Publicidad en Línea: La publicidad en línea mediante Google Ads y redes sociales será esencial para llegar a nuestra audiencia objetivo. Utilizaremos campañas de pago por clic (PPC) y anuncios segmentados basados en los intereses y comportamientos de los usuarios para dirigir tráfico a nuestra plataforma y convertir a los visitantes en clientes. Estas campañas nos permitirán medir la efectividad de nuestros anuncios en tiempo real y ajustar nuestras estrategias para optimizar los resultados (Kingsnorth, 2019).

Colaboraciones Estratégicas

Alianzas con Plataformas de Viaje y Alojamiento: Establecer alianzas estratégicas con plataformas de viaje y alojamiento como Airbnb, Booking.com y Expedia es crucial para expandir nuestro alcance y ofrecer valor añadido a nuestros usuarios. A través de estas colaboraciones, Lock2Go puede ofrecer promociones exclusivas a los usuarios de estas plataformas, incentivando el uso de nuestros servicios. Por ejemplo, los usuarios de Airbnb podrían recibir un descuento del 10% en nuestros servicios al reservar a través de la plataforma.

Programas de Fidelización: Implementar programas de fidelización ayudará a incentivar el uso repetido de nuestros servicios. Los clientes podrán acumular puntos por cada uso de nuestros servicios, los cuales podrán canjear por descuentos o servicios gratuitos en el futuro. Además, ofreceremos promociones especiales para los clientes que refieran nuevos usuarios a Lock2Go. Estas estrategias no solo aumentarán la retención de clientes, sino que también fomentarán la lealtad y la repetición del uso del servicio (Berry, 2016).

Estrategias de Promoción

Campañas de Promoción Cruzada: Lock2Go lanzará campañas de promoción cruzada en colaboración con aerolíneas, agencias de viajes y hoteles. Por ejemplo, los viajeros que reserven vuelos o estancias en hoteles asociados podrán recibir descuentos en los servicios de Lock2Go. Esta estrategia no solo beneficia a los usuarios, sino que también fortalece nuestras relaciones con otras empresas del sector.

Participación en Ferias y Eventos: Participar en ferias de turismo y eventos relacionados con la industria de viajes nos permitirá presentar nuestros servicios a un público amplio y especializado. Estos eventos ofrecen una plataforma ideal para establecer contactos, formar nuevas alianzas estratégicas y aumentar la visibilidad de nuestra marca. Además, podemos organizar demostraciones en vivo de nuestros servicios para atraer y educar a potenciales clientes (Reed Exhibitions, 2021).

Marketing Influencer: Colaborar con influencers del sector de viajes es una estrategia eficaz para alcanzar nuevas audiencias. Los influencers pueden promover los servicios de Lock2Go a través de sus canales de redes sociales, blogs y videos, proporcionando una recomendación auténtica y de confianza que resuena con sus seguidores. Esta forma de marketing puede aumentar significativamente la credibilidad y la visibilidad de nuestra marca (Freberg, 2016).

Campañas de Email Marketing: El email marketing sigue siendo una herramienta poderosa para comunicarse directamente con los clientes. Lock2Go desarrollará campañas de email marketing segmentadas para informar a los usuarios sobre promociones especiales, nuevos servicios y actualizaciones importantes. Los correos electrónicos personalizados y bien diseñados pueden mejorar la relación con los clientes y aumentar las tasas de conversión (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Publicidad Exterior y Digital: Lock2Go también considerará la publicidad exterior en ubicaciones estratégicas como aeropuertos, estaciones de tren y áreas turísticas de alto tráfico. Los anuncios digitales en pantallas y quioscos interactivos pueden captar la atención de los viajeros en el momento exacto en que necesitan nuestros servicios. Esta estrategia complementa nuestra presencia en línea y aumenta la visibilidad de la marca en el mundo físico (Ryan, 2020).

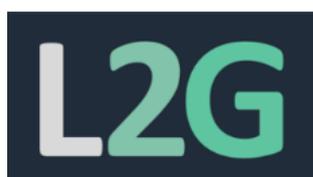
Eventos Patrocinados y Roadshows: Patrocinar eventos relacionados con el turismo y la tecnología, así como organizar roadshows en ciudades clave, puede ayudar a Lock2Go a establecer su marca como líder en la industria de consigna y transporte de equipaje. Estos eventos ofrecen oportunidades para demostrar nuestros servicios en vivo, interactuar con los clientes y recibir feedback directo (Reed Exhibitions, 2021).

Branding de Lock2Go

El branding de Lock2Go es fundamental para establecer una identidad sólida y reconocible en el mercado. Nuestra marca se centrará en la seguridad, conveniencia y eficiencia de nuestros servicios de consigna y transporte de equipaje. Utilizaremos un diseño de logotipo moderno y colores corporativos que reflejen confianza y profesionalismo.

Logotipo y Colores Corporativos: El diseño del logotipo de Lock2Go se inspira en la simplicidad y la modernidad, con colores que evocan confianza y profesionalismo. Utilizaremos un azul profundo para transmitir seguridad y un verde brillante para simbolizar la frescura y la innovación. El logotipo incluirá elementos visuales que representen el movimiento y el transporte, enfatizando nuestra misión de facilitar la gestión del equipaje para los viajeros.

Ilustración 6 Logo Lock2Go



Fuente: Elaboración Propia

Comunicación de la Marca: Nuestra comunicación de marca se centrará en transmitir mensajes claros y consistentes sobre los beneficios de nuestros servicios. Utilizaremos un tono de voz amigable y accesible en todas nuestras interacciones con los clientes, ya sea a través de nuestra página web, redes sociales o campañas publicitarias. Además, destacaremos testimonios y experiencias de clientes para construir confianza y credibilidad (Tuten & Solomon, 2017).

A modo de conclusión, los objetivos SMART, que son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado, son esenciales para definir y alcanzar metas claras en una empresa. Este enfoque estructurado ayuda a concentrar los esfuerzos y recursos de manera eficiente, mejorando la planificación estratégica y la evaluación del desempeño (Doran, 1981).

La alineación de los objetivos SMART con la estrategia de marketing es crucial porque asegura que todas las actividades promocionales y de marketing contribuyan directamente a las metas generales de la empresa. Esto facilita la medición del éxito, optimiza el uso de recursos y garantiza que las estrategias de marketing respondan eficazmente a los cambios del mercado, promoviendo un crecimiento sostenible (Kotler & Armstrong, 2018).

A continuación, vamos a ver los objetivos SMART de Lock2Go y su alineación con el plan de marketing

Aumentar el reconocimiento de la marca:

- Específico: Incrementar el conocimiento de la marca Lock2Go en el mercado objetivo.
- Medible: Aumentar el reconocimiento de marca en un 20% en encuestas de consumidores en el próximo año.
- Alcanzable: Utilizar campañas de publicidad digital (Google Ads, Facebook Ads) y tradicionales (anuncios en televisión y radio).
- Relevante: Un mayor reconocimiento de marca atraerá a más clientes potenciales.
- Tiempo determinado: Alcanzar este objetivo en 12 meses.

Este objetivo está en línea con nuestra estrategia de marketing digital, que incluye una fuerte presencia en redes sociales, publicidad en línea y marketing de contenidos. Publicar videos promocionales y testimonios de usuarios satisfechos en plataformas como Instagram, Facebook y TikTok aumentará significativamente la visibilidad y familiaridad de Lock2Go entre los consumidores.

Incrementar las ventas mensuales:

- Específico: Aumentar las ventas de Lock2Go en un 15%.

- Medible: Registrar un aumento del 15% en las ventas mensuales dentro de los próximos seis meses.
- Alcanzable: Implementar promociones, descuentos por tiempo limitado y ventas cruzadas.
- Relevante: Incrementar las ventas fortalecerá la posición financiera de la empresa.
- Tiempo determinado: Alcanzar este objetivo en seis meses.

Para lograr este objetivo, utilizaremos promociones estratégicas y descuentos especiales, que se comunicarán a través de nuestras campañas de publicidad en línea y redes sociales. La publicidad en Google Ads y redes sociales, junto con las promociones de tiempo limitado, está diseñada para atraer a más compradores y aumentar las transacciones.

Expandir la presencia en redes sociales:

- Específico: Aumentar la presencia en redes sociales.
- Medible: Incrementar el número de seguidores en un 25% y la interacción en un 30% en el próximo año.
- Alcanzable: Crear contenido relevante y atractivo, y realizar campañas de publicidad en redes sociales.
- Relevante: Una mayor presencia en redes sociales ayudará a atraer y retener clientes.
- Tiempo determinado: Alcanzar este objetivo en 12 meses.

La estrategia de marketing de contenidos, incluyendo blogs y videos educativos, ayudará a expandir nuestra presencia en redes sociales. Utilizaremos herramientas de análisis para medir el impacto y ajustar nuestras estrategias en tiempo real, asegurando un crecimiento constante en seguidores e interacciones.

Mejorar la fidelización de clientes:

- Específico: Mejorar la fidelización de clientes.
- Medible: Incrementar la tasa de retención de clientes en un 20% en el próximo año.
- Alcanzable: Implementar un programa de fidelización y mejorar el servicio al cliente.

- Relevante: Clientes fidelizados son clave para un crecimiento sostenible.
- Tiempo determinado: Alcanzar este objetivo en 12 meses.

Implementar programas de lealtad y ofrecer un servicio al cliente excepcional fortalecerá las relaciones con nuestros clientes actuales. Programas de fidelización que ofrezcan puntos por cada uso del servicio, descuentos o servicios gratuitos incentivarán el uso repetido y la lealtad.

Lanzar nuevos productos o servicios:

- Específico: Introducir al menos dos nuevos productos o servicios relacionados con Lock2Go.
- Medible: Lanzar y comercializar al menos dos nuevos productos o servicios en el próximo año.
- Alcanzable: Investigación y desarrollo ya en marcha.
- Relevante: Nuevos productos o servicios atraerán nuevos clientes y mantendrán el interés de los actuales.
- Tiempo determinado: Alcanzar este objetivo en 12 meses.

La diversificación de nuestra oferta con nuevos productos o servicios, respaldada por estudios de mercado y encuestas a clientes, atraerá a nuevos segmentos de mercado y mantendrá el interés de los clientes existentes. Estas iniciativas serán promovidas a través de nuestras campañas de marketing y publicidad.

En resumen, los objetivos SMART de Lock2Go están diseñados para ser claros y alcanzables, asegurando que nuestra estrategia de marketing y promoción sea efectiva y esté alineada con nuestras metas empresariales. Al implementar estas acciones, estamos en el camino correcto para fortalecer nuestra posición en el mercado y alcanzar un crecimiento sostenible.

V) PLAN FINANCIERO

En esta sección, se detalla el plan financiero de Lock2Go para evaluar la viabilidad de la empresa emergente. Para ello, utilizamos la cuenta de pérdidas y ganancias como herramienta principal. Este estado financiero nos permite estimar los ingresos, gastos y el beneficio operativo proyectados durante un periodo de 5 años, facilitando así la evaluación de las ganancias o pérdidas que la empresa podría generar. Cabe destacar que los cálculos para el primer año se basan en 2024, y las proyecciones para los años siguientes asumen un incremento del 10% anual. Es importante mencionar que no se han considerado los intereses ni los impuestos, por lo que el resultado final reflejará el Beneficio Operativo. Para comprender mejor este análisis, se desglosarán las tablas de ingresos, costos y beneficios por separado, y se analizarán en detalle.

La cuenta de pérdidas y ganancias proyectada para los primeros cinco años de operación de Lock2Go es la siguiente:

Ilustración 7: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (P&L) Lock2Go (Miles de euros)

	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos					
Ventas netas	500	750	1.000	1.250	1.500
Total Ingresos	500	750	1.000	1.250	1.500
Costos Variables					
Costos de servicios (transportes)	50	75	100	125	150
Costos de servicios (mantenimiento)	50	75	100	125	150
Total Costos Variables	100	150	200	250	300
Margen Bruto	400	600	800	1.000	1.200
Gastos Fijos					
Sueldos y salarios	70	100	130	150	180
Alquiler	50	70	80	90	100
Marketing y publicidad	30	40	50	60	70
Gastos de tecnología	20	30	40	50	60
Otros gastos operativos	30	30	40	50	60

Total Gastos Fijos	200	250	300	350	400
EBITDA	200	350	500	650	800
Amortización	30	40	50	60	70
EBIT (Beneficio Operativo)	170	310	450	590	730

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos de Lock2Go están proyectados para crecer de manera constante a lo largo de los cinco años. En el primer año, se espera generar 500.000 euros, y esta cifra aumentará a 1.500.000 euros para el quinto año. Este crecimiento se debe a la expansión de los servicios de recogida y entrega de equipaje, consignas automáticas, suscripciones mensuales y paquetes prepagados.

Los costos variables también aumentan con la expansión del negocio. En el primer año, se proyectan costos variables de 100.000 euros, que incluyen costos de servicios de transporte y mantenimiento de consignas automáticas. Para el quinto año, estos costos se esperan que alcancen los 300.000 euros. Es crucial mantener estos costos bajo control para asegurar la rentabilidad del negocio.

El margen bruto se calcula restando los costos variables de los ingresos totales. Este margen muestra una tendencia creciente, comenzando en 400.000 euros en el primer año y alcanzando 1.200.000 euros en el quinto año. Este crecimiento positivo refleja la eficacia de las estrategias de ingresos y control de costos implementadas por Lock2Go.

Los gastos operativos incluyen sueldos y salarios, alquiler, marketing y publicidad, tecnología y otros gastos operativos. En el primer año, estos gastos ascienden a 200.000 euros y aumentan a 400.000 euros en el quinto año. Es esencial gestionar estos gastos de manera eficiente para maximizar el EBITDA.

La amortización incluye los costos asociados con la depreciación de activos a lo largo del tiempo. En el primer año, la amortización se estima en 30.000 euros y aumenta a 70.000 euros en el quinto año, reflejando las inversiones en tecnología y activos físicos.

Por último, el EBIT (Beneficio antes de Intereses e Impuestos) y el beneficio neto son indicadores clave de la rentabilidad del negocio. En el primer año, el EBIT se proyecta en 170.000 euros, creciendo a 730.000 euros en el quinto año. Dado que no se han

considerado intereses e impuestos en esta proyección, el EBT (Beneficio antes de Impuestos) y el beneficio neto son equivalentes al EBIT.

A continuación, la siguiente tabla muestra el desglose de las ventas e ingresos totales proyectados para Lock2Go durante los primeros cinco años de operación:

Ilustración 8: Ventas e ingresos totales Lock2Go ((Miles de euros)

	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos por Servicios					
Servicios de Recogida y Entrega	300	450	600	750	900
Servicios de Consigna Automática	100	150	200	250	300
Suscripciones Mensuales	50	75	100	125	150
Paquetes Prepagados	25	37,5	50	62,5	75
Descuentos y Promociones	25	37,5	50	62,5	75
Total Ingresos por Servicios	500	750	1.000	1.250	1.500
Otros Ingresos					
Publicidad y Colaboraciones	0	0	0	0	0
Total Otros Ingresos	0	0	0	0	0
Ingresos Totales	500	750	1.000	1.250	1.500

Fuente: Elaboración Propia

Los servicios de recogida y entrega constituyen la mayor parte de los ingresos de Lock2Go, comenzando con 300,000 euros en el primer año y aumentando a 900,000 euros en el quinto año. Este crecimiento se debe a la expansión de la base de clientes y a una mayor penetración en el mercado. Los ingresos provenientes de las consignas automáticas también muestran un crecimiento significativo, desde 100,000 euros en el

primer año hasta 300,000 euros en el quinto año, reflejando la creciente demanda de soluciones de almacenamiento seguro y conveniente en las principales ciudades.

Las suscripciones mensuales, dirigidas principalmente a empresas y viajeros frecuentes, generan ingresos de 50,000 euros en el primer año y aumentan a 150,000 euros en el quinto año. Este modelo de ingresos recurrentes es crucial para la estabilidad financiera de Lock2Go. Los paquetes prepagados permiten a los clientes adquirir servicios a precios reducidos. Este modelo genera ingresos de 25,000 euros en el primer año y llega a 75,000 euros en el quinto año, ofreciendo una opción atractiva para usuarios regulares.

Las colaboraciones con plataformas de viajes y alojamiento, como Airbnb y Booking.com, generan ingresos adicionales a través de descuentos y promociones, comenzando con 25,000 euros en el primer año y aumentando a 75,000 euros en el quinto año. Estas colaboraciones no solo amplían la base de clientes, sino que también incrementan la visibilidad de Lock2Go en el mercado.

Ilustración 9: Desglose costes Lock2Go (Miles de euros)

	2025	2026	2027	2028	2029
Costes Variables Totales	100	150	200	250	300
Costos de Servicios (Transportes)	50	75	100	125	150
Combustible y Mantenimiento de Vehículos	20	30	40	50	60
- Combustible	10	15	20	25	30
- Mantenimiento y Reparaciones de Vehículos	10	15	20	25	30
Sueldos de Conductores	15	22,5	30	37,5	45

- Conductores a Tiempo Completo	10	15	20	25	30
- Conductores a Tiempo Parcial	5	7,5	10	12,5	15
Tarifas de Servicios de Transporte Externos	15	22,5	30	37,5	45
- Subcontratación de Servicios de Transporte	10	15	20	25	30
- Tarifas de Plataforma (Uber, etc.)	5.000	7,5	10	12,5	15
Costos de Servicios (Mantenimiento de Consignas)	50	75	100	125	150
Mantenimiento de Consignas Automáticas	20	30	40	50	60
- Limpieza y Mantenimiento Regular	10	15	20	25	30
- Reparaciones de Equipos	10	15	20	25	30
Actualizaciones Tecnológicas y Software	15	22,5	30	37,5	45
- Desarrollo de Software	7,5	11,25	15	18,75	22,5
- Licencias y Suscripciones	7,5	11,25	15	18,75	22,5
Seguros y Seguridad	15	22,5	30	37,5	45
- Seguros	7,5	11,25	15	18,75	22,5

- Sistemas de Seguridad	7,5	11,25	15	18,75	22,5
-------------------------	-----	-------	----	-------	------

Fuente: Elaboración Propia

Los costes relacionados con el transporte, incluyendo combustible, mantenimiento de vehículos y sueldos de conductores, aumentan a medida que la empresa se expande. En el primer año, estos costos suman 50,000 euros y crecen a 150,000 euros en el quinto año. Este incremento es consistente con la expansión de la red de servicios y la incorporación de más vehículos y personal.

Los costes de mantenimiento de las consignas automáticas también incrementan con el tiempo, comenzando en 50,000 euros en el primer año y alcanzando 150,000 euros en el quinto año. Estos costos incluyen limpieza regular, reparaciones de equipos, y actualizaciones tecnológicas y de software, asegurando que las consignas funcionen de manera eficiente y segura.

Las inversiones en desarrollo de software, licencias y suscripciones son esenciales para mantener la plataforma tecnológica actualizada y operativa. Estos costos comienzan en 15,000 euros en el primer año y aumentan a 45,000 euros en el quinto año, reflejando la necesidad continua de innovar y mejorar la oferta tecnológica de Lock2Go.

Los costos relacionados con seguros y sistemas de seguridad comienzan en 15,000 euros en el primer año y aumentan a 45,000 euros en el quinto año. Estos costos son cruciales para proteger los activos de la empresa y garantizar la seguridad del equipaje de los clientes.

Conclusión del Análisis Financiero

El análisis financiero de Lock2Go muestra un crecimiento sostenido en ingresos y beneficios netos durante los primeros cinco años de operación. La capacidad de la empresa para expandir sus servicios, controlar costos variables y operativos, y generar un margen bruto sólido son indicativos de un modelo de negocio viable y rentable.

Los ingresos proyectados aumentan significativamente a lo largo de los años, reflejando una demanda creciente por los servicios de Lock2Go. La gestión eficiente de los costos

variables y operativos asegura que la empresa pueda mantener márgenes de beneficio saludables.

La estrategia de Lock2Go de diversificar sus fuentes de ingresos a través de servicios de recogida y entrega, consignas automáticas, suscripciones mensuales y paquetes prepagados, junto con colaboraciones estratégicas, contribuye a la estabilidad y sostenibilidad financiera del negocio.

En resumen, los resultados financieros proyectados sugieren que Lock2Go es una empresa viable y rentable, con un sólido potencial de crecimiento en el mercado de transporte y almacenamiento de equipaje.

VI) CONCLUSIONES

El plan de negocio de Lock2Go, desarrollado a través de un análisis exhaustivo del mercado de turismo y consigna de equipajes en grandes ciudades españolas, presenta una propuesta de valor innovadora y claramente diferenciada. Lock2Go se posiciona como una solución integral que combina tecnología avanzada, seguridad y conveniencia, aspectos clave para mejorar la experiencia de viaje de los usuarios.

La investigación del mercado ha revelado una demanda creciente por servicios de consigna de equipajes, impulsada por el aumento del turismo urbano y los viajes de negocios. Lock2Go se beneficia de esta tendencia al ofrecer consignas automáticas ubicadas estratégicamente y un servicio de recogida y entrega eficiente, permitiendo a los viajeros moverse libremente sin la carga de su equipaje. Este enfoque no solo responde a las necesidades prácticas de los usuarios, sino que también mejora significativamente su comodidad y flexibilidad durante los viajes.

El análisis estratégico mediante el modelo PESTEL y las cinco fuerzas de Porter ha identificado tanto oportunidades como desafíos en el entorno de negocio de Lock2Go. La estabilidad política y económica de España, junto con el apoyo gubernamental al turismo, crea un ambiente favorable para la operación y expansión de Lock2Go. Sin embargo, la competencia intensificada y los posibles cambios regulatorios son factores que la empresa debe gestionar proactivamente.

El Business Model Canvas de Lock2Go destaca su infraestructura robusta, alianzas estratégicas y enfoque en la tecnología para ofrecer un servicio superior. La plataforma digital, optimizada para dispositivos móviles, facilita el acceso y la gestión de servicios para los usuarios, asegurando una experiencia de uso fluida y segura. Además, las alianzas con plataformas de transporte y alojamiento amplían el alcance de Lock2Go y mejoran la accesibilidad para los clientes.

Desde el punto de vista financiero, el análisis detallado de la cuenta de pérdidas y ganancias proyecta un crecimiento sólido en ingresos y beneficios operativos durante los primeros cinco años de operación. Los costos variables y operativos están bien gestionados, y la estrategia de ingresos diversificada, que incluye tarifas de consigna, suscripciones y servicios adicionales, asegura una fuente de ingresos estable y creciente.

En conclusión, Lock2Go es una empresa viable y rentable, con un modelo de negocio bien fundamentado y adaptado a las necesidades del mercado. La combinación de tecnología avanzada, ubicación estratégica de consignas y servicios personalizados de recogida y entrega posiciona a Lock2Go como un líder potencial en el sector de consigna de equipajes. La empresa está bien posicionada para captar una parte significativa del mercado y expandirse a nuevas ciudades y mercados, ofreciendo una solución que mejora la movilidad y comodidad de los viajeros. La sostenibilidad financiera y operativa proyectada refuerza la viabilidad de Lock2Go como una *startup* innovadora y competitiva en el sector de turismo y movilidad urbana.

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

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

Por la presente, yo, [Nombre completo del estudiante], estudiante de [nombre del título] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Título del trabajo]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

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

Fecha: 04/06/2024

Firma:



Bibliografía:

Airbnb. (2023). Airbnb Experiences.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Asociación Española de Turismo. (2023). Estudio de mercado sobre el sector turístico en España.

Baker, M. J. (2003). *The marketing book* (5th ed.). Butterworth-Heinemann.

Baggage Excess Company. (2023).

Banco Central Europeo. (2023). Políticas Monetarias y Económicas de la Zona Euro.

Banco de España. (2023). Informe Anual 2023.

Berry, L. L. (2016). *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*. Free Press.

Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. K&S Ranch.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson.

Comillas Emprende. (2024). Participación en el concurso Comillas Emprende. Comillas Emprende.

Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. Wiley.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), 35-36.

Dirección General de Tráfico. (2023). Regulaciones de Transporte en España.

Elevatorfy. (2024). Plataforma de Elevatorfy. Elevatorfy.

Euromonitor International. (2023). Informe de mercado sobre servicios de viaje en España.

European Union. (2023). General Data Protection Regulation (GDPR).

- Eurostat. (2023). Demographic Statistics.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey Research Methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Freberg, K. (2016). *Social Media for Strategic Communication: Creative Strategies and Research-Based Applications*. Sage Publications.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Pearson UK.
- Gobierno de España. (2023). Ley de Cambio Climático y Transición Energética.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2013). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Newsletter.
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). Estadísticas de turismo. <https://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=5177&capsel=5178>
- Kingsnorth, S. (2019). *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Kogan Page.
- Koloni. (2020). Koloni Platform Overview. Koloni.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- LuggageHero. (2023). LuggageHero Services.
- Luggage Storage Madrid. (2023). Comparación de precios de servicios de consigna en Madrid.

- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6th ed.). Pearson.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020). Informe Anual de Turismo 2023.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2023). Barómetro OMT del Turismo Mundial.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Pulizzi, J. (2014). *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*. McGraw-Hill.
- Reed Exhibitions. (2021). Global Travel Exhibitions. Retrieved from Reed Exhibitions website.
- Results of the internal survey of Lock2Go. (2023).
- Ricoh. (2023). Soluciones de Seguridad Ricoh.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.

Robinson, V. (2001). Mentor network. Robinson Network.

Ryan, D. (2020). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. Kogan Page.

Smiirl. (2023). Soluciones Tecnológicas Automatizadas.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2014). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education.

Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social Media Marketing*. Sage Publications.

Vertoe. (2023). Vertoe Luggage Storage.

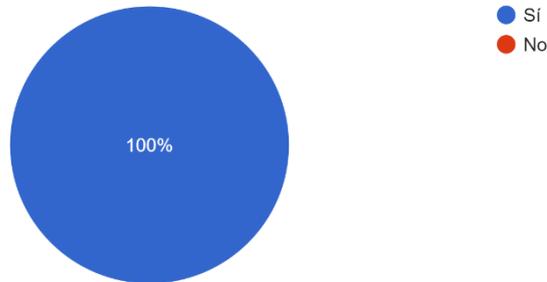
Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Anexos:

Encuesta Lock2Go

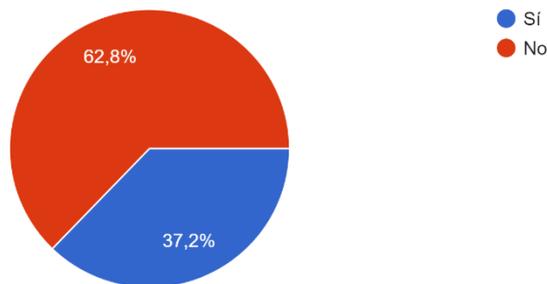
¿Es usted mayor de 18 años?

43 respuestas



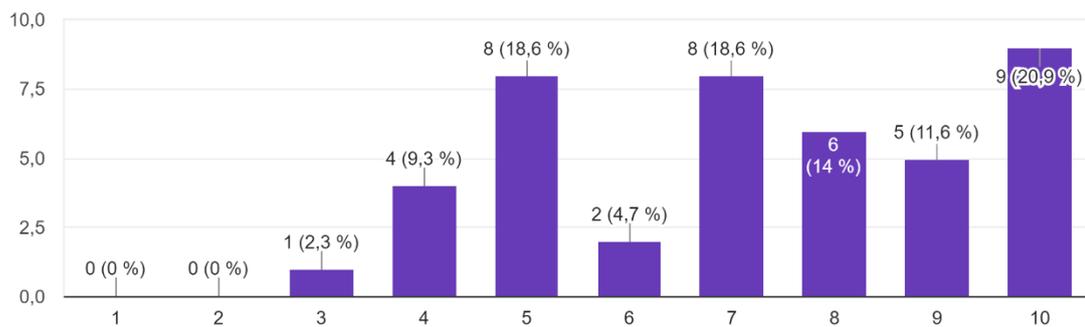
¿Alguna vez ha utilizado consignas (taquillas) para guardar su equipaje durante un viaje?

43 respuestas



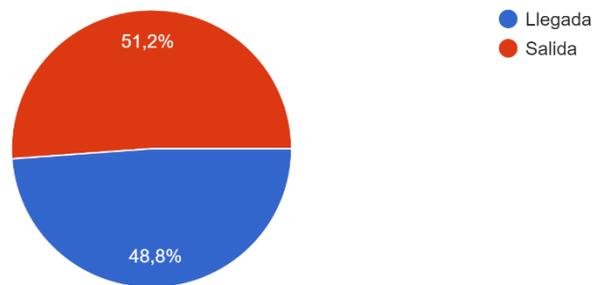
Del 1 al 10, ¿cómo de incómodo es tener que cargar con el equipaje durante su viaje? (Siendo 1 muy cómodo y 10 muy incómodo)

43 respuestas



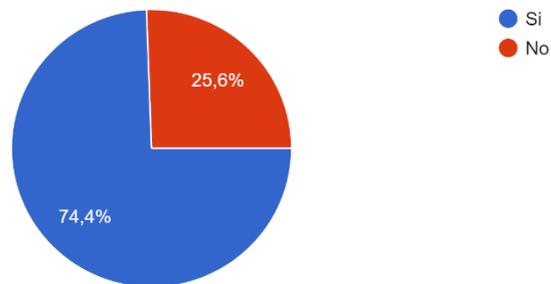
¿Le resulta más incómodo cargar con el equipaje a la llegada o a la salida de su viaje?

43 respuestas



¿Alguna vez ha pensado que si no llevara su equipaje consigo aprovecharía/disfrutaría más de su visita?

43 respuestas



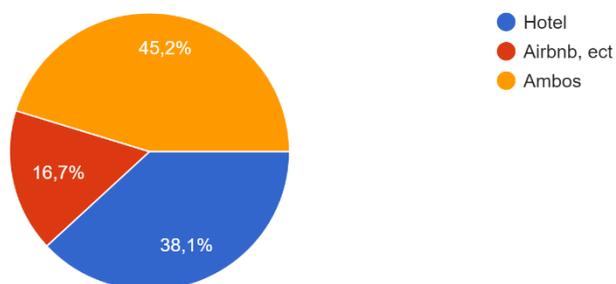
¿Con qué tipo de equipaje suele viajar?

43 respuestas



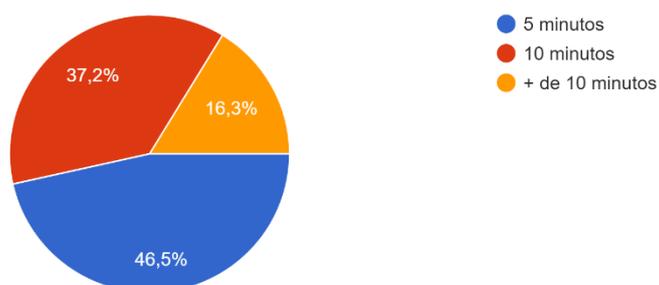
A la hora de alojarse en su viaje, ¿suele escoger un hotel o plataformas alternativas (Airbnb, HomeToGo, HomeAway,...)?

42 respuestas



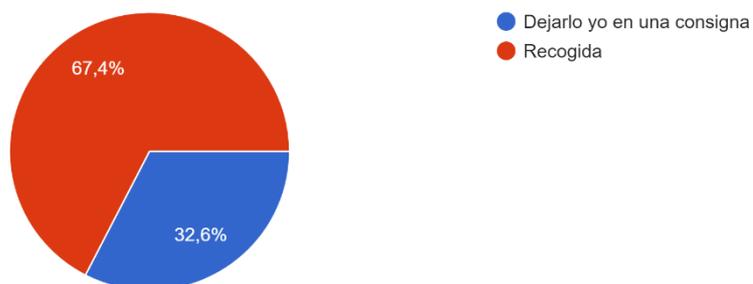
Si pudiese despreocuparse de su equipaje, dejándolo en un lugar seguro, ¿cuánto estaría dispuesto a desplazarse en su llegada/salida de una ciudad?

43 respuestas



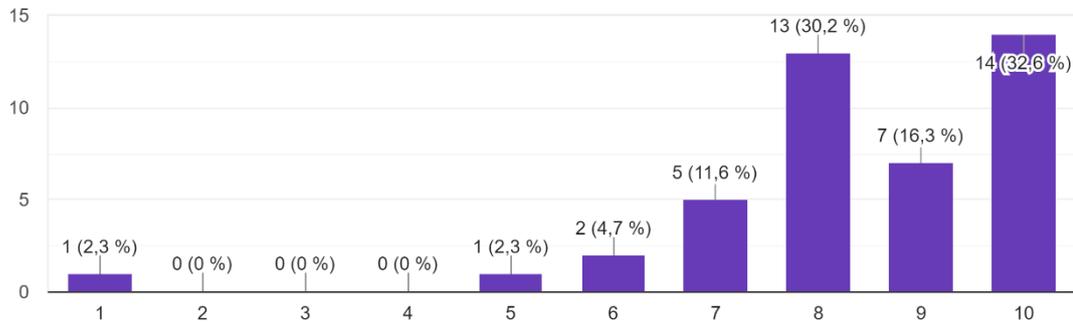
Si pudiese elegir entre dejar su equipaje en un lugar cercano o que su equipaje sea recogido por un profesional, en ambos casos llevados a destino posteriormente, ¿qué preferiría?

43 respuestas



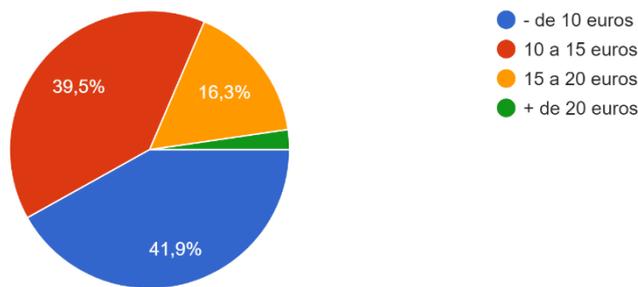
Evalúe del 1 al 10 como considera de efectivo el servicio de Uber/Cabify (siendo 1 nada efectivo y 10 muy efectivo)

43 respuestas



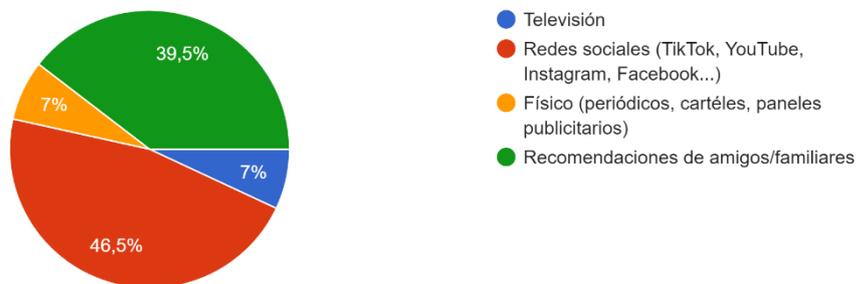
Sabiendo que una consigna vale alrededor de 2 euros/hora ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de recogida de equipaje y de custodia hasta su llegada al aeropuerto/estación de tren?

43 respuestas



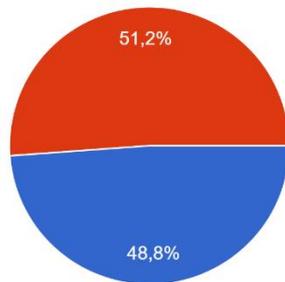
¿Por qué canal de información prefiere recibir información publicitaria acerca de este nuevo servicio? Elija el medio que más prefiera

43 respuestas



Indique su género

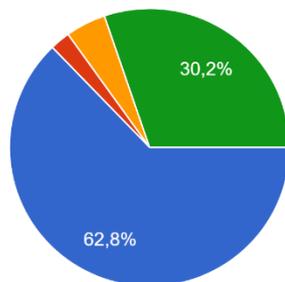
43 respuestas



- Hombre
- Mujer
- <
- Prefiero no decirlo

¿Que edad tiene?

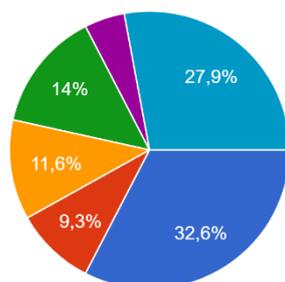
43 respuestas



- 18-25
- 25-35
- 35-45
- 45-60
- <65

Pensando en los ingresos netos (después de deducciones) que por todos los conceptos entran en su hogar cada mes, incluyendo los suyos, ¿en cuál de los siguientes tramos que se situaría?

43 respuestas



- Más de 5.000 €
- De 3.901 a 5.000 €
- De 2.701 a 3.900 €
- De 1.801 a 2.700 €
- De 1.100 a 1.800 €
- Menos de 1.100 €