



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

MÁSTER EN INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Autor: Ignacio Collado Ruiz

Director: Dionisio Camacho Moreno

Firma del autor:

Madrid 2024



Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Índice de contenidos

1.	Introducción	1
1.1	Evolución histórica y situación actual del sector	1
1.2	TravellerHQ: idea y servicio	7
2.	Modelo de negocio Canvas	9
2.1	Segmento de clientes.....	11
2.2	Propuesta de valor	12
2.3	Canales	13
2.4	Relación con clientes	14
2.5	Estructura de ingresos	15
2.6	Actividades clave	16
2.7	Recursos clave	17
2.8	Socios clave	18
2.9	Estructura de costes.....	20
3.	Análisis estratégico.....	23
3.1	Misión.....	23
3.2	Visión.....	25
3.3	Objetivos	26
4.	Análisis externo.....	33
4.1	Análisis PESTEL.....	33
4.1.1	Político	33
4.1.2	Económico	34
4.1.3	Social.....	36
4.1.4	Tecnológico.....	38
4.1.5	Ecológico.....	39
4.1.6	Legal.....	40
4.2	5 fuerzas de Porter	42
4.2.1	Poder de negociación de los clientes	42
4.2.2	Poder de negociación de los proveedores.....	42
4.2.3	Amenaza de productos o servicios sustitutivos.....	43
4.2.4	Amenaza de entrada de nuevos competidores	44
4.2.5	Rivalidad de los competidores actuales	44
4.3	FRE (Factores relevantes del entorno)	45

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

5.	Análisis interno: Cadena de Valor	47
5.1	Actividades primarias	47
5.1.1	Logística interna	47
5.1.2	Fabricación (u operaciones)	48
5.1.3	Logística externa	49
5.1.4	Marketing y ventas.....	50
5.1.5	Servicios Post Venta.....	51
5.2	Actividades secundarias o de apoyo	52
5.2.1	Infraestructura de la empresa.....	52
5.2.2	Gestión de Recursos Humanos.....	54
5.2.3	Desarrollo Tecnológico	55
5.2.4	Aprovisionamiento y compras	55
5.3	FCE (Factores Clave del Éxito).....	57
6.	Análisis DAFO.....	59
6.1	Debilidades	59
6.2	Fortalezas.....	61
6.3	Oportunidades.....	63
6.4	Amenazas.....	64
7.	Estudio de mercado.....	67
7.1	Avatar	67
7.2	Tamaño del mercado	70
8.	Desarrollo del producto.....	75
8.1	Fases	75
8.1.1	Fases previas a la validación del producto.....	75
8.1.2	Fase de validación del producto.....	76
8.1.3	Fases tras la validación del producto	79
8.2	MVP: Wireframe Versión Móvil de la página web.....	87
8.2.1	Página de inicio, registro e inicio de sesión.....	87
8.2.2	Menú de inicio, viajes, de usuario y área de consultas.....	89
9.	Estudio de viabilidad económica.....	95
9.1	Presentación de los análisis a realizar	95
9.1.1	Parámetros y condiciones de simulación para el Análisis 1.	97
9.1.2	Parámetros y condiciones de simulación para el Análisis 2.	99

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

9.1.3	Parámetros y condiciones de simulación para el Análisis 3.	101
9.1.4	Parámetros y condiciones de simulación para el Análisis 4.	103
9.2	Resultados financieros por análisis.	106
9.2.1	Resultados obtenidos en el análisis 1.	106
9.2.2	Resultados obtenidos en el análisis 2.	110
9.2.3	Resultados obtenidos en el análisis 3.	114
9.2.4	Resultados obtenidos en el análisis 4.	117
10.	Conclusión.....	121
11.	Bibliografía.....	123
	Anexo I: Gráficas extraídas de la encuesta del INE sobre el turismo de residentes en España en 2022.....	129
	Anexo II: Cuentas de resultados compactas de cada análisis.....	132

Índice de Figuras

Figura 1: Evolución de la contribución económica (en billones de dólares) del turismo como actividad turística al PIB mundial (Orús, 2024).....	2
Figura 2: Evolución del turismo por destino desde mediados del siglo XX (United Nations World Tourism Organization, 2019).....	2
Figura 3: Proporción de reservas realizadas online o a través de agencias de viajes dependiendo de la reserva realizada (ISDigital.DATA, 2019).....	4
Figura 4: Tiempo medio que el usuario se toma para la planificación de la reserva (ISDigital.DATA, 2019).....	4
Figura 5: Tiempo medio que el usuario se toma para la realización de la reserva (ISDigital.DATA, 2019).....	4
Figura 6: Nivel de rechazo de los diferentes barrios de Barcelona en 2017 (Ortiz & Pont, 2019).....	6
Figura 7: Número de viajes turísticos realizados por año, por región y evolución en el porcentaje de viajes con respecto al año anterior (OMT, 2024).....	36
Figura 8: Avatar creado mediante un programa de Inteligencia Artificial (Openart, 2024).	68
Figura 9: Proporción de hombres y mujeres de entre 24 y 34 años en España acorde al censo de 2023 (INE, 2023).	71
Figura 10: Distribución de los viajeros con relación a su salario mensual (Elaboración propia en base a los datos extraídos de (INE, 2022b)).	72
Figura 11: Salario medio bruto anual con relación a la edad y el género de los ciudadanos españoles en 2021 (Elaboración propia en base a los datos extraídos de (INE, 2021)).	73
Figura 12: Diagrama de flujo de las diferentes fases del proyecto (Elaboración propia)	86
Figura 13: Ventanas de inicio e inicio de sesión.....	88
Figura 14: Pantalla de registro, inicio de sesión a través de Google, inicio de sesión mediante correo electrónico e inicio de sesión mediante Facebook respectivamente.	88
Figura 15: Menú del área de usuario.	89
Figura 16: Ejemplo de uno de los múltiples menús accesibles desde el área de usuario.	90
Figura 17: Menú del área de consultas y un ejemplo de una incidencia resuelta.	90
Figura 18: Menú de datos del viaje.....	91
Figura 19: Ejemplos de algunos de los menús de preferencia disponibles y personalizables por los clientes.....	92

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Figura 20: Mapamundi con los destinos sugeridos por el algoritmo.....	93
Figura 21: Ejemplo de destino accesible y los diferentes menús.....	94
Figura 22: Gestión del alojamiento o acceso al detalle de las actividades propuestas por la página web al acceder al destino.....	94
Figura 23: Desglose de la cuenta de resultados en ingresos y costes para el análisis 1.....	107
Figura 24: Resultados anuales frente a ingresos acumulados año a año del análisis 1.....	108
Figura 25: Desglose de la cuenta de resultados en ingresos y costes para el análisis 2.....	111
Figura 26: Resultados anuales frente a ingresos acumulados año a año del análisis 2.....	112
Figura 27: Desglose de la cuenta de resultados en ingresos y costes para el análisis 3.....	115
Figura 28: Resultados anuales frente a beneficio acumulado año a año del análisis 3.....	116
Figura 29: Desglose de la cuenta de resultados en ingresos y costes para el análisis 4.....	118
Figura 30: Resultados anuales frente a beneficio acumulado año a año del análisis 4.....	119
Figura 31: Porcentaje total de viajeros en España que hayan viajado 4 noches o más, siendo la porción naranja mujeres y la porción azul hombres.....	129
Figura 32: Porcentaje de la categoría de residentes por tramo de edad que hayan pernoctado de 1 a 3 noches, siendo la columna turquesa el segmento de 25 a 34 años y la naranja de 35 a 44 años.....	129
Figura 33: Porcentaje total de viajeros en función de actividad profesional, representando la columna morada a personas inactivas, la azul a parados, la marrón a ocupados y la verde a estudiantes.....	130
Figura 34: Porcentaje total de viajeros en función del tipo de hogar siendo el verde lima parejas con hijos, el azul parejas sin hijos, el marrón adultos con hijos y el verde oscuro parejas con hijos.....	130
Figura 35: Porcentaje total de viajeros residentes en función a su nivel de formación representando la columna verde a aquellos viajeros solo con etapa primaria, la marrón personas con etapa secundaria y la azul personas con estudios superiores.....	131
Figura 36: Cuenta de resultados compacta para el análisis 1.....	132
Figura 37: Cuenta de resultados compacta para el análisis 2.....	133
Figura 38: Cuenta de resultados compacta para el análisis 3.....	134
Figura 39: Cuenta de resultados compacta para el análisis 4.....	135

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis CANVAS de la idea de negocio	10
Tabla 2: Influencia de los factores analizados con el modelo PESTEL sobre TravellerHQ (Fuente propia).....	41
Tabla 3: Número de accesos a TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el primer análisis.	97
Tabla 4: Número de reservas a través de TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el primer análisis.....	97
Tabla 5: Ingresos por comisión en la reserva desde el Año 0 al Año 4 en el primer análisis.	97
Tabla 6: Evolución en el número de membresías desde el Año 0 al Año 4 en el primer análisis.	98
Tabla 7: Evolución en la contratación de seguros a través de TravellerHQ para el primer análisis.....	98
Tabla 8: Número de accesos a TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el segundo análisis.	99
Tabla 9: Número de reservas a través de TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el segundo análisis.	99
Tabla 10: Ingresos por comisión en la reserva desde el Año 0 al Año 4 en el segundo análisis.	100
Tabla 11: Evolución en el número de membresías desde el Año 0 al Año 4 en el segundo análisis.....	100
Tabla 12: Evolución en la contratación de seguros a través de TravellerHQ para el segundo análisis.....	100
Tabla 13: Número de accesos a TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el tercer análisis.	102
Tabla 14: Número de reservas a través de TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el tercer análisis.....	102
Tabla 15: Ingresos por comisión en la reserva desde el Año 0 al Año 4 en el tercer análisis.	102
Tabla 16: Evolución en el número de membresías desde el Año 0 al Año 4 en el tercer análisis.	102

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Tabla 17: Evolución en la contratación de seguros a través de TravellerHQ para el tercer análisis.....	102
Tabla 18: Número de accesos a TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el cuarto análisis.	104
Tabla 19: Evolución en el número de membresías desde el Año 0 al Año 4 en el cuarto análisis.....	104
Tabla 20: Evolución en la contratación de seguros a través de TravellerHQ para el cuarto análisis.....	104
Tabla 21: Resumen de las diferentes casuísticas planteadas y sus condiciones.....	105

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

1. Introducción

1.1 Evolución histórica y situación actual del sector

A lo largo de la historia, el ser humano ha vivido etapas de cambio y transformación que lo han llevado a modificar su sociedad en múltiples aspectos. Uno de los cambios más notorios de los últimos siglos es la aparición del turismo, algo impensable cientos de años atrás.

Si bien es cierto que existe constancia del concepto del turismo como actividad lúdica allá por la antigua Grecia y Roma (EU Mediterrani, 2022), que posteriormente evolucionó en forma de peregrinaje durante la Edad Media, no será hasta bien avanzado el siglo XIX cuando se produzca el conocido como primer viaje turístico de la historia del mundo de la mano del misionero británico Thomas Cook (AMC SELEKT, 2022).

Desde entonces y hasta hoy, el turismo ha evolucionado como nunca lo había hecho en la historia. La apertura de los países a una sociedad globalizada, el cese de las guerras a gran escala y el avance exponencial de las tecnologías a finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, ha generado que el turismo se convierta en una actividad económica indispensable para muchos países.

Muestra de ello, y como se puede observar en la Figura 1, el sector turístico no ha dejado de crecer en términos económicos desde 2006, con la excepción de los años 2020 y 2021 donde la pandemia de la COVID-19 generó el cierre de fronteras a un nivel global.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

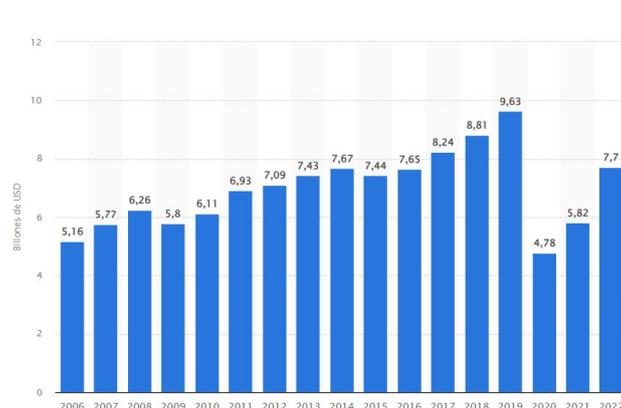


Figura 1: Evolución de la contribución económica (en billones de dólares) del turismo como actividad turística al PIB mundial (Orús, 2024).

Actualmente, el turismo representa el 9% del total del PIB, siendo un sector crucial para el desarrollo económico. A su vez, si se observa el porcentaje del PIB representado por la actividad turística, se puede apreciar cómo es un sector con gran peso como en España con un 11.6% (INE, 2022a), Alemania con un 9.8% (Santana, 2022) o China con un 11.05% (Hinton & Melo, 2023).

Si se observa la progresión global del número de viajeros desde la mitad del siglo XX hasta 2018 (véase la Figura 2), se podrá entender con mayor facilidad la magnitud del sector, y el volumen de demanda de viajes existente hoy.

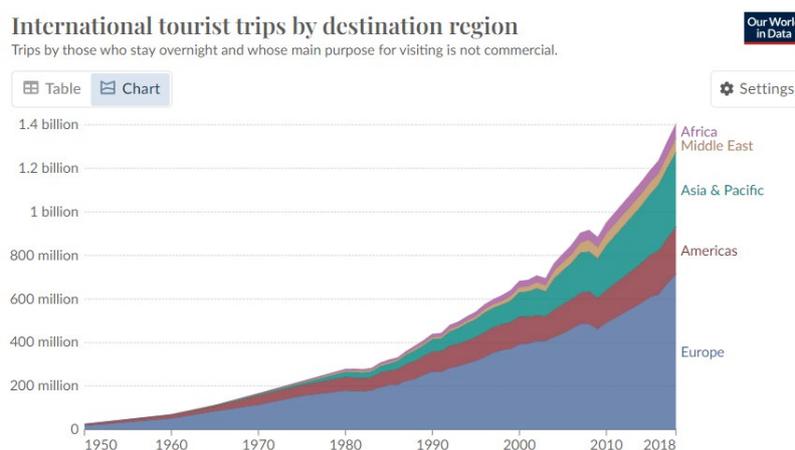


Figura 2: Evolución del turismo por destino desde mediados del siglo XX (United Nations World Tourism Organization, 2019).

Este crecimiento económico en la actividad turística viene muy ligado al contexto tecnológico. A lo largo de los últimos 20 años, el crecimiento exponencial de las

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

tecnologías móviles e internet ha propiciado la creación de cientos de apps y páginas web con el fin de facilitar muchas de las actividades cotidianas de cualquier usuario.

De la mano de este crecimiento sin precedentes tanto en el sector turístico como en la tecnología, empresas y aplicaciones móviles han sido creadas para facilitar la realización de las reservas de viajes de una manera más dinámica y fácil desde cualquier lugar del mundo para cualquier viajero.

Páginas y aplicaciones como Booking, Skyscanner o Airbnb, son algunos de los principales exponentes de la importancia que hoy en día tienen las apps entre los turistas y como estos buscan la confección del itinerario de forma autónoma, sin intermediarios para reducir costes.

En este caso, el turista navega entre varias aplicaciones o páginas web entre las cuales confecciona su itinerario de viaje: reserva el alojamiento desde una página, el transporte desde otra y las actividades a realizar en el destino desde una tercera.

De esta forma, el viajero se encarga de hacer el viaje a su medida, sin ningún tipo de intermediario, reduciendo ostensiblemente el coste, mermando empresas como las agencias de viaje, cuyo modelo de negocio ha tenido que readaptarse al nuevo contexto empresarial.

Un estudio realizado por ISDIgital Data (de Digitalent Group) en 2019, antes incluso del avance de las Inteligencias Artificiales, ya mostraba la tendencia del comportamiento de los futuros viajeros hacia lo digital.

Como se puede observar en la Figura 3, tan solo los paquetes de reservas realizados a través de agencias de viajes suponen el 14% del total, siendo un dato constatado que el 95% de los viajeros prefieren reservar online cuando reservan alojamiento y/o transporte (ISDIgital.DATA, 2019).

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

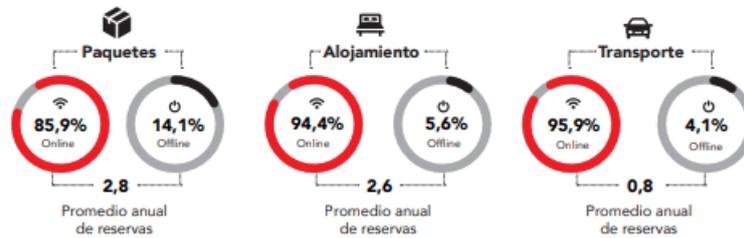


Figura 3: Proporción de reservas realizadas online o a través de agencias de viajes dependiendo de la reserva realizada (ISDigital.DATA, 2019).

Sumado a esto, se puede destacar que la mayoría de las reservas realizadas online, se confeccionan a través de los operadores (como Booking o Airbnb) y que la reserva a través de agencias de viaje se realiza mayoritariamente entre los usuarios de más de 55 años (ISDigital.DATA, 2019).

Por último y quizás más interesante, es que el estudio muestra un dato muy relevante que queda resumido gráficamente en la Figura 4 y la Figura 5: para que el viaje quede confeccionado completamente la mayoría de los usuarios online dedican más de 2 meses de investigación y reserva (ISDigital.DATA, 2019).

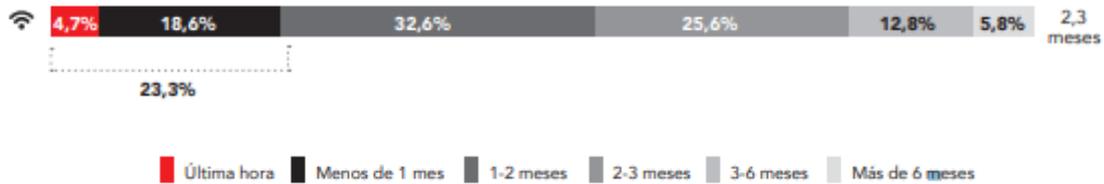


Figura 4: Tiempo medio que el usuario se toma para la planificación de la reserva (ISDigital.DATA, 2019).

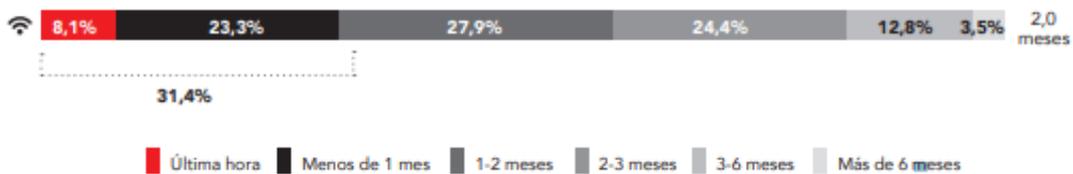


Figura 5: Tiempo medio que el usuario se toma para la realización de la reserva (ISDigital.DATA, 2019).

Esta metodología de búsqueda y confección de viajes tiene dos inconvenientes principalmente: el tiempo que un usuario tarde en encontrar un viaje y el aumento de las tarifas y costes de la elaboración de este a lo largo del proceso ya sea por falta

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

de disponibilidad de los alojamientos o vuelos, o derivado del aumento del precio conforme se realiza la propia reserva.

Aunque todo lo previamente establecido vaticine un contexto más que favorable para un crecimiento muy importante en la industria del turismo, existe una serie de factores que preocupan tanto a usuarios (Campos-Soria et al., 2020) como a instituciones internacionales (Halleux, 2017) y gobiernos locales, entre los que se destacan la contaminación generada por dicha actividad económica y la masificación del turismo en ciertos núcleos urbanos (ElPaís, 2018) derivando en un turismo insostenible.

El desarrollo de actividades turísticas es uno de los agentes más contaminantes y según cifras de 2022, un 8% del total de las emisiones generadas por el ser humano proviene de actividades asociadas al turismo (Nadal, 2022) como vuelos o transporte en destino.

En este ámbito, ya hay empresas como Iberia o Ryanair que están tomando cartas en el asunto, con el fin de favorecer un turismo más verde y que reduzca las emisiones generadas por dicha actividad (Fernández, 2019).

Alineados con estas iniciativas, instituciones Internacionales han desarrollado programas de ayuda medioambiental como las Naciones Unidas (Environment, 2024), los cuales ya están analizando cuales son los aspectos cruciales en esta situación y como generar iniciativas que contribuyan a un turismo más sostenible (UNEP, 2023).

Por otro lado, se puede destacar la masificación turística como otro gran desafío del turismo sostenible. Los graves efectos que está teniendo en poblaciones locales y en las economías de los núcleos urbanos de menor atracción turística o el impacto medioambiental de la masificación turística en ciertas ciudades es un tema de creciente debate.

La masificación es un tema del que probablemente se podrían desarrollar varios estudios de calado por la tremenda variedad de materias a las que afecta (social,

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

económica, medioambiental o incluso política), pero el presente proyecto solo abordará algunas de ellas.

Para tener en cuenta la sobre concentración de la actividad turística, tanto en países, como en ciudades concretas e incluso dentro de estas mismas, en zonas muy localizadas de estas, generando una división que concatena una clara insatisfacción.

Como ejemplo, en la Figura 6 se puede observar cómo un estudio realizado en 2017 por el Ayuntamiento de Barcelona recogió el desagrado de los vecinos de ciertas zonas de la ciudad, los cuales consideraban que el número total de alojamientos turísticos eran ‘excesivos’ (Ortiz & Pont, 2019), sobre todo aquellos donde se supera el 20% de lo edificado y que coinciden con los barrios más céntricos y transitados.

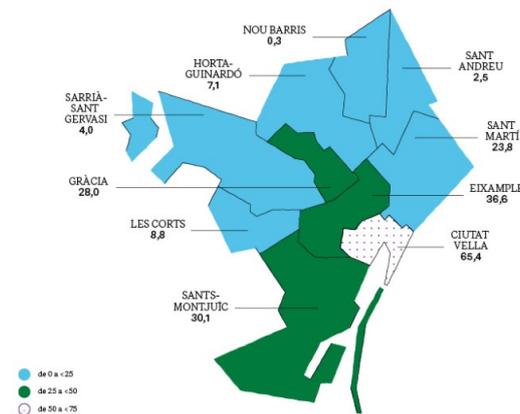


Figura 6: Nivel de rechazo de los diferentes barrios de Barcelona en 2017 (Ortiz & Pont, 2019).

Sumado a esto, un dato del mismo estudio establece que en 2013 más del 70% de la población local, miraba con buenos ojos el turismo, pero tan solo 4 años después, esa cifra se rebajó al 40% (Ortiz & Pont, 2019), mostrando como la masificación turística genera un malestar entre los vecinos.

Asociado a lo previamente establecido, expertos del ámbito económico-social como Francisco García Pascual destacan que el alquiler turístico ha generado un aumento en los precios de los inmuebles (Gallén & López, 2023), lo que deriva en la imposibilidad de adquirir una vivienda desde la posición del ciudadano medio residente.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Resultado de lo anterior, ya surgen términos como ‘turismofobia’ que indican el tremendo desagrado entre ciertos grupos poblacionales de los núcleos más visitados.

Asociaciones como ‘Ecobnb’ o departamentos de Gestión del Turismo de instituciones gubernamentales como Andalucía Lab (de la Junta de Andalucía) destacan riesgos del turismo masificado como los ya mencionados conflictos con la población local (Pozo, 2021) o problemas medioambientales (Espejo, 2021), y a su vez proponen soluciones como aumentar el turismo de proximidad.

El turismo de proximidad es un concepto reciente que establece la importancia de aumentar el número de turistas en ciudades o pueblos cercanos a los grandes focos turísticos con el fin de aumentar el impacto de la actividad en la economía local y al mismo tiempo combatiendo el exceso de turismo.

Como se ha podido observar en lo establecido previamente, son muchos los desafíos y oportunidades existentes en el sector turístico a día de hoy. Desde el excesivo tiempo que se pueden llegar a tomar los usuarios para la confección del viaje y el sobre coste que esto puede acarrear hasta la necesidad de cambiar el modelo de turismo hacia uno más sostenible tanto medioambiental como económicamente.

1.2 TravellerHQ: idea y servicio

Con el fin de ayudar a los usuarios, nace la idea de TravellerHQ, una página web con futuro desarrollo de aplicación móvil cuyo principal objetivo es aunar los tres principales servicios contratados a la hora de confeccionar un viaje de la manera más barata, rápida y flexible posible.

A través de esta plataforma, el usuario no debe tener una fecha fija para la reserva ni un destino claro, tan solo introduciendo una serie de datos relativos al tipo de viaje, presupuesto y fechas aproximadas, el algoritmo de cálculo interno se dispondrá a seleccionar las combinaciones de itinerario más baratas de distintos destinos a través de un motor de búsqueda.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Esta lista de destinos será mostrada al usuario, que podrá visualizar todos los detalles del itinerario a través de una opción de 'Mostrar': aerolínea, alojamiento y actividades (si ha seleccionado la opción de 'Actividad'). Si el usuario no se sintiera cómodo con cualquiera de los diferentes elementos del itinerario, lo podrá cambiar fácilmente editando aquel, con total flexibilidad para la personalización de su viaje.

Usando su motor de búsqueda, el usuario podrá elegir itinerarios que incluyan excursiones o viajes a zonas cercanas a las ciudades seleccionadas en el viaje, con el fin de conocer aquellos rincones que no se suelen visitar y no por ello son menos bellos o culturalmente relevantes.

Por último, el usuario podrá elegir si quiere realizar un viaje con la opción 'Más sostenible' con el fin de reducir al máximo las emisiones generadas por su viaje, potenciando el turismo de proximidad. Esta opción recalibrará el itinerario para seleccionar aquellas aerolíneas o servicios de transporte cuya estrategia esté alineada con objetivos de sostenibilidad.

El desarrollo del servicio, como se verá más adelante en el presente documento, constará de varias fases en las que se irán añadiendo las diferentes características para asegurar que la experiencia de uso no se vea afectada por la gran variedad de opciones.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

2. Modelo de negocio Canvas

Canvas es una herramienta indispensable a la hora de la planificar y gestionar una empresa. En él se plasma, de una manera gráfica y simplificada, una imagen fiel y completa de las principales estructuras de valor de una empresa.

En dicho modelo, se destacan agentes de las siguientes características del negocio:

1. Segmento de Clientes

- Identifica las características del perfil del usuario objetivo.

2. Propuesta de Valor

- Características del servicio que lo diferencian del resto de competidores.

3. Canales

- Comprende las diferentes maneras de llegar al usuario objetivo.

4. Relación con Clientes

- Presenta las estrategias a través de las cuales se ofrecerá una interacción de valor con el usuario objetivo, para aumentar la retención de clientes.

5. Estructura de Ingreso

- Establece las diferentes fuentes de ingreso de la empresa, con el fin de tener una clara estructura de las finanzas del proyecto.

6. Actividades Clave

- Agrupan las diferentes actividades consideradas indispensables para el correcto desarrollo de la actividad empresarial.

7. Recursos Clave

- Identifica los diferentes elementos (ya sean tangibles o intangibles) para el correcto funcionamiento del servicio a proporcionar por la empresa.

8. Socios Clave

- Agentes externos con los que es importante mantener una buena relación, para garantizar el funcionamiento y la calidad del servicio ofrecido.

9. Estructuras de Coste

- Presentan los diferentes costes (ya fueran fijos o variables) que pueden afectar a la viabilidad del proyecto y que son cruciales en el análisis financiero del mismo.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de desarrollo software • Operadores de alojamiento, vuelo y transporte • Empresas de mantenimiento de servidores • Instituciones gubernamentales locales y organizaciones turísticas 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de servicios • Procesado de datos de tránsito de clientes • Desarrollo de integración web 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unificación de los elementos de reserva del itinerario de un viaje • Reducción de costes al reducir la navegación entre operadores • Ahorro sustancial de tiempo para reservar el itinerario del viaje 	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de la reserva hasta el momento del viaje • Página Web, App y redes sociales 	<p>Segmento de Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes entre 18 y 25 años • Jóvenes trabajadores de entre 25 y 35 años • Personas de entre 35 y 49 años
<p>Estructura de Coste</p>		<p>Estructura de Ingreso</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Coste de desarrollo software • Salarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de servidores y dominio • Coste de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en la página • Comisión por reserva 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de seguros de viaje • Membresías 	

Tabla 1: Análisis CANVAS de la idea de negocio

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

2.1 Segmento de clientes

En un correcto análisis del negocio, es crucial conocer el segmento de clientes al cual se pretende llegar, pues serán los que marquen las estrategias del producto, marketing, captación de usuarios y objetivos.

- **Edad de los usuarios: 18 a 49**

TravellerHQ es una plataforma aplicación (web y móvil) la cual puede llegar a ser compleja para los usuarios de mayor edad. Es por ello, que se opta por atraer a un público que esté más acostumbrado al uso de las tecnologías móviles.

- i. Como se señala en el Apartado 1.1, las personas de más de 55 años suelen optar por reservar los viajes a través de agencias de viaje.

Dentro del amplio espectro de edades que se encuentran dentro del intervalo de estimación de los usuarios medios, se ha decidido segmentar en 3 grupos para tener un mejor entendimiento de qué aporta cada grupo, por qué es interesante separarlos y qué estrategias se pretende usar para atraer a usuarios de cada uno de ellos:

- **Grupo I: Estudiantes de entre 18 y 25 años (Generación Z)**

Son un grupo muy amplio del espectro turístico internacional, y por lo general suelen ser el segmento de mercado que mejor manejan las tecnologías debido a su experiencia y uso. La Generación Z es un segmento muy abierto al viaje, pero de bajo nivel de renta, por lo que buscan destinos baratos y que puedan ser reservados con la mayor rapidez posible (Hidalgo, 2023).

- **Grupo II: Jóvenes de entre 25 y 35 años (Millenials)**

Este segmento poblacional, es considerado el grupo de personas que más viajan (Allende, 2018), buscando siempre la novedad, enfocando su turismo en las experiencias más culturales de la zona que visitan. Gastan más, pero aun así no buscan viajes de alto costo, puesto que prefieren gastar en destino. Usan la tecnología de forma cotidiana, pero en menor medida que la Generación Z.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Grupo III: Personas de entre 35 y 49 años**

El segmento cercano a la Generación X suele estar menos acostumbrado al uso de las tecnologías, pero, a diferencia de los dos grupos anteriores, suelen tener un mayor poder adquisitivo y están dispuestos a gastar más por viajar con mayor confort.

2.2 Propuesta de valor

Para que un producto y/o servicio irrumpa en un mercado de tal tamaño como lo es el del turismo, es crucial conocer que factores lo hacen diferencial.

- **Unificación de los elementos de reserva del itinerario de un viaje**

A la hora de confeccionar un viaje, una de las actividades más tediosas es la de compatibilizar alojamiento, transporte y actividades a través de diferentes plataformas. Actualmente, no existe una plataforma que aúne los diferentes servicios e integre en su motor de búsqueda un mecanismo para la confección completa de un itinerario. Es por ello por lo que TravellerHQ otorga al usuario una oportunidad única en el mercado sin que pierda la fiabilidad de los sitios de confianza como Booking o Airbnb.

- **Reducción de costes al reducir la navegación entre operadores**

Durante la reserva o confección del itinerario del viaje, los precios pueden variar dependiendo de la navegación del usuario a través de las diferentes páginas o incluso por el tiempo que se esté tomando para hacer las diferentes reservas. Muchos usuarios incluso acaban descartando viajes por el incremento de los precios a lo largo de la búsqueda, pero con TravellerHQ los precios de confección del itinerario se mantendrán estables, debido a la reducida navegación y facilidad de la reserva.

- **Ahorro sustancial de tiempo para reservar el itinerario del viaje**

Como se viera en el apartado 1.1, uno de los mayores problemas existentes a la hora de elaborar un itinerario de viaje, es el tiempo que los usuarios pueden llegar a invertir, llegando a 2 meses como se viera en la Figura 5. TravellerHQ ofrece una

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

mejora sustancial en los tiempos de reserva, al permitir al usuario visualizar el itinerario completo y reservar al momento.

2.3 Canales

En puntos anteriores, se ha expuesto quienes son los potenciales clientes y que valor añadido se les ofrece con respecto a otros productos del mercado, pero se tiene que establecer cómo se va a llegar a los usuarios y cómo va a darse a conocer la marca.

Una plataforma como TravellerHQ depende de públicos con cierto conocimiento de navegación a través de diferentes plataformas web y aplicaciones móviles, por lo que existen dos medios principales a través de los cuales es relativamente fácil publicitarse y/o obtener cierta atención.

- **Redes sociales**

Cada vez es más amplio el espectro del público (de cualquier edad) que usa redes sociales, ya sea para compartir con su círculo cercano sus vivencias o experiencias, o como fuente de entretenimiento.

A inicios de 2023, se estimaba que más de 40 millones de usuarios en España hacían uso de al menos una red social (Ribera de García, 2023), lo que implica aproximadamente que más de un 80% de la población española está presente en las redes sociales.

Son muchas las empresas que cada vez ven con mejores ojos la inversión publicitaria en redes sociales, conformando más de un 35% de la inversión total en plataformas digitales de la mayoría de las compañías (PuroMarketing, 2023) por la facilidad y la versatilidad con la que se pueden publicitar.

- **Publicidad en páginas web externas**

Se ha de tener en cuenta que los segmentos de mayor edad no suelen hacer uso de las redes sociales con tanta frecuencia, pero sí navegan a través de diferentes páginas web, ya sea para ver las noticias o por entretenimiento.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Es por ello, que para cubrir dichos segmentos es importante publicitarse en grandes páginas web, ya sean operadores con los que trabajaría TravellerHQ o a través de GoogleAds, dependiendo de su tránsito y público objetivo, cubriendo así prácticamente la totalidad de los segmentos clave.

2.4 Relación con clientes

Una empresa se debe a sus clientes y usuarios, para que todo funcione como se ha prometido desde el primer momento. Como proveedores del servicio, TravellerHQ tiene que asegurar una correcta línea de comunicación con los usuarios para garantizar la satisfacción y crecer en base a sugerencias e incidencias que los clientes puedan tener.

Es por ello por lo que se establecen tres vías principales para salvaguardar esta relación:

- **Seguimiento de la reserva hasta el momento del viaje**

El cliente tiene que sentirse en todo momento protegido y atendido puesto que un viaje es sin duda un evento importante en el día a día de cualquier persona. Ya sea por el descanso que ofrece viajar o por la novedad de conocer algún lugar nuevo, la ilusión que un usuario deposita en un viaje ha de ser en todo momento correspondida por un equipo humano que se cerciore de cualquier problema o que esté presente en caso de dudas relacionadas con el viaje.

TravellerHQ se compromete a tener la satisfacción del cliente en todo el proceso como principio fundamental de la empresa. En caso de cualquier cambio en el itinerario y/o posible problemática asociada al viaje, la empresa estará continuamente en contacto con los clientes, promoviendo una relación usuario-empresa de comunicación continua y efectiva.

- **Página Web, App y redes sociales**

Como vías principales de contacto, los usuarios tendrán acceso a vías de trato directas con la empresa a través de página web, servicio app y las propias redes

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

sociales. Dependiendo del método que el cliente decida usar, se le ofrecerá atención humana directa (como es el caso de las redes sociales y la app), un chat con un asistente web para cualquier incidencia o incluso una vía telefónica por si no viera satisfecha su consulta al usar los otros métodos propuestos.

2.5 Estructura de ingresos

Todo lo mencionado previamente, no funcionaría sin una correcta estructura de fuentes de ingresos que permita a la empresa mantener los servicios activos y con la mayor calidad posible.

Es por ello, que para la actividad de la empresa se tienen en cuenta varias fuentes:

- **Publicidad en la página web**

La página web de TravellerHQ incorporará banners de GoogleAds en sus laterales, con la intención de que, por cada usuario que entre en la página o haga clic en los anuncios, se monetice una cantidad.

Esta cantidad variará en función de la temporada, el dispositivo con el que el usuario acceda a la web o desde que lugar acceda a la misma (Garrido, 2024), por consiguiente, no es una fuente de ingresos constante y ha de ser complementada por otras.

- **Comisión por reserva**

Uno de los métodos más utilizados por los operadores de viajes es la comisión por reserva, mediante la cual se obtiene un beneficio por cada actuación que se realice a través de su web. Como página web que integra varios servicios, TravellerHQ operaría con una comisión por cada viaje reservado a través del plugin de la página.

- **Membresías**

Con vistas a ofrecer una mejora continuada del servicio, los clientes podrán pagar membresías para recibir descuentos en los diferentes servicios reservados en la confección del viaje como el alquiler de vehículos en el destino.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Venta de seguros de viaje**

Si bien es cierto que TravellerHQ ofrece una atención al cliente desde la reserva hasta el momento del viaje, los usuarios pueden contratar un servicio que asegure los bienes a lo largo del viaje, añadiendo tranquilidad a su itinerario y permitiéndoles despreocuparse de cualquier inconveniente que pueda tener lugar a lo largo de su viaje.

2.6 Actividades clave

A la hora de analizar la viabilidad de un negocio y el correcto funcionamiento de una empresa, se han de tener en cuenta las actividades que se pretenden desarrollar. Al ser una página web y aplicación móvil, TravellerHQ tiene como actividades clave, aquellas que la marquen como diferencia.

- **Comercialización de servicios**

Siendo un servicio tan irruptor en el mercado del turismo, la empresa ha de tener en cuenta que la comercialización de los servicios no será fácil debido a la elevada competencia del mercado y difícil negociación de cláusulas clave como comisiones.

Es por ello por lo que mucho esfuerzo irá dedicado a la correcta comercialización de los servicios y elaboración de las mejores condiciones para operar en el mercado.

- **Procesado de datos de tránsito de clientes**

TravellerHQ, al igual que el mundo del turismo, depende en gran medida de las tendencias y los perfiles de los usuarios para poder aumentar la eficiencia de su servicio y, por lo tanto, de su motor de búsqueda.

A lo largo del desarrollo del producto y de las fases de mejora de este, la empresa ha de estar constantemente analizando y entendiendo la información proveniente del tránsito de los usuarios en la página web y aplicación móvil, pues con ellos se podrá posicionar en el mercado de una manera más efectiva, aumentando su competitividad y mejorando la experiencia del cliente.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Desarrollo de integración web**

Una de las propuestas de valor clave es el software de unificación de plataformas, un elemento disruptivo que requiere de un desarrollo constante y de mejora continua para optimizar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia del servicio.

A través de alianzas con empresas de desarrollo software, TravellerHQ (como se verá en posteriores puntos) propone un desarrollo por fases, que permita usar el *feedback* de los usuarios como información para la mejora del producto.

2.7 Recursos clave

Una empresa ha de recaer sobre una serie de elementos básicos que sean la base a lo largo del crecimiento empresarial y de las diferentes fases del servicio.

- **Software de búsqueda**

Una de las piezas fundamentales del desarrollo empresarial y base de la actividad de TravellerHQ como servicio es su software de búsqueda. Mediante esta herramienta diferenciadora, se establece la base de la experiencia del usuario, y, por ende, es indispensable

- **Alianzas con operadores**

Con relación a la actividad previamente mencionada, la negociación de las comisiones y el mantenimiento de las mejores condiciones de operación en el mercado, vienen marcadas por una buena relación con los operadores que se pretenden integrar en la página.

Con ellos se tiene que entablar una relación B2B que resulte en un balance *Win-Win* para ambos, y que permita a ambas empresas generar una situación de beneficio y crecimiento.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Bienes financieros**

Toda actividad empresarial viene asociada con un movimiento de activos financieros que permiten la consecución de objetivos de contratación y desarrollo del servicio y/o producto.

Al ser una empresa tecnológica, TravellerHQ tendrá mayor cantidad de capital circulante que de capital fijo. La diferencia principal entre ambos es que el capital fijo comprende todo aquel bien relativo a la manutención continuada de la producción del servicio (como bienes inmuebles o instalaciones industriales) y el capital circulante son los bienes invertidos para el crecimiento de la producción, que varía según la actividad requerida. En el caso de TravellerHQ, el capital circulante (como se verá en puntos posteriores del presente documento) será el principal activo.

2.8 Socios clave

El desarrollo y crecimiento de una empresa, no viene dado tan solo por la actividad empresarial desarrollada por la compañía en solitario. Para poder crecer, se necesita confeccionar una cadena de valor, en la cual existan socios o aliados clave.

Con ellos, se pretende facilitar una mejora de la calidad del servicio y un correcto funcionamiento de la propuesta de valor de la empresa, incluso mejorando la viabilidad del proyecto empresarial dependiendo de que aliados se escojan.

- **Empresa de desarrollo software**

Al externalizar el desarrollo del software asociado a la integración de los diferentes servicios web, es decisivo el elegir una empresa de desarrollo con estándares de calidad similares a los exigidos por la empresa contratante.

Como proveedor del servicio software, antes de vincularse contractualmente, se han de establecer unas pautas de calidad y mantenimiento del servicio que contenten a ambas partes, pues una vez iniciado el desarrollo del software, puede llegar a ser muy difícil desvincularse de dicho contrato.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Sumado a esto, se han de tener en cuenta una serie de objetivos en común que ambas partes entiendan como realistas y puedan ser modificados a lo largo del tiempo, dependiendo del avance que tenga el proyecto.

- **Operadores de alojamiento, vuelo y transporte**

En la línea de lo establecido para la empresa de desarrollo software, la integración con los operadores de los diferentes servicios contratados en un viaje es indispensable en la idea del servicio proporcionado por TravellerHQ.

Una correcta relación con los operadores es trascendental para que el proyecto sea viable y pueda crecer al ritmo adecuado, puesto que con ellos se pactan comisiones y demás condiciones económicas que afectarán directamente a la estructura financiera y, por consiguiente, al avance del desarrollo de la idea de negocio a lo largo de las diferentes fases.

- **Empresas de mantenimiento de servidores**

Uno de los mayores problemas que se conciben desde el inicio del desarrollo de la idea de negocio, es el elevado tránsito y volumen de datos a manejar por el software dentro tanto de la página web como de la aplicación móvil. A esto se le suma, el almacenamiento de métricas clave del cliente útiles en el análisis del comportamiento del usuario y la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Empresas de servidores en la nube son la solución a cuestiones relativas a dicho volumen de datos, y es por ello por lo que TravellerHQ entiende como fundamental una relación contractual y profesional correcta con una empresa de servidores web, que le permitan funcionar de forma continuada sin que afecte a la experiencia del cliente cuando este decida hacer uso de los servicios de la página.

Aun siendo un coste fijo, se espera que, a lo largo de los años, el volumen de tránsito vaya en aumento, por lo tanto, se han de establecer unas líneas de contrato que permitan cierta flexibilidad económica sin que estas lleguen a ser perjudiciales para la estructura financiera de la compañía.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Instituciones gubernamentales locales y organizaciones turísticas**

Dentro de la actividad turística, hay muchos agentes interesados tanto económica como socialmente. Empresas, gobiernos locales y nacionales, e incluso asociaciones son algunos de los diferentes grupos que influyen en el turismo y en la imagen pública del mismo.

Como se viera en el Apartado 1.1, ayuntamientos e instituciones locales están constantemente analizando cómo influye el turismo a sus ciudadanos, pensando en la mejor manera para que coexistan ambos sin que uno vaya en detrimento del otro.

TravellerHQ se compromete a promover una dispersión de la actividad turística, promoviendo actividades y viajes a lugares cercanos a los principales destinos, con el fin de aumentar la dispersión de la actividad económica a varias comunidades.

Es por ello, que se han de establecer vínculos con ayuntamientos y organizaciones turísticas para promover un turismo sostenible y beneficioso para el mayor número de partes posible.

2.9 Estructura de costes

La estructura financiera de una empresa pasa por conocer a la perfección tanto la estructura de ingresos como la estructura de costes, puesto que, con ellas, se puede analizar la viabilidad del proyecto y los aspectos económicos que pueden variar para mejorar o empeorar la calidad del servicio.

La estructura de coste puede llegar a ser muy compleja dependiendo de la tipología del servicio a prestar por la empresa, pero en este caso, se basa en varios pilares fundamentales asociados a puntos previamente mencionados.

- **Coste de desarrollo software**

Uno de los costes iniciales más ambiciosos es el desarrollo software y los avances en el diseño del motor de búsqueda, puesto que depende mucho de la empresa elegida, los estándares de calidad que se establezcan en común entre ambas empresas y los objetivos establecidos en la relación contractual inicial.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

En puntos posteriores relacionados a la gestión financiera del proyecto, se establecerán estimaciones basadas en consultas a empresas de desarrollo software que nos darán una mejor imagen de la inversión inicial y como esto puede afectar al desarrollo del negocio.

- **Salarios**

Dentro de la creación de una empresa, es indispensable la contratación de un capital humano que te permita crecer al ritmo adecuado, conformando un equipo sólido y que sepa manejar situaciones de estrés como las que se experimentan en empresas que nacen.

- **Coste de servidores y dominio**

Para alojar la compañía en una web y poder operar sin problemas de tráfico que puedan resultar en frustración para el cliente, se deben incurrir en unos costes de contratación de servidores y de compra del dominio web.

La capacidad de los servidores irá incrementando conforme se vaya registrando una mayor cantidad de tráfico, optimizando los planes de contratación.

- **Coste de marketing**

Sacar un servicio a un mercado saturado como el existente hoy (aunque esta sea irruptora), conlleva unos costes de posicionamiento de marca para conseguir dar visibilidad al producto y que los clientes puedan acceder a él.

Al inicio del lanzamiento, los costes serán altos debido a que la marca no será conocida y se deberán impulsar estrategias de visibilidad y reconocimiento de marca.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

3. Análisis estratégico

Para que una compañía sobreviva y crezca en un mercado de alta competitividad como el actual, es imprescindible tener un análisis flexible sobre la estrategia de lanzamiento y mantenimiento de la idea de negocio, pero con elementos base que permitan a la empresa maniobrar en caso de imprevistos tanto negativos como positivos.

En dicho análisis estratégico, se tendrán en cuenta tanto análisis externos e internos, como una declaración de los objetivos tangibles e intangibles del desarrollo de la compañía.

3.1 Misión

Tanto la misión como la visión de una compañía son elementos esenciales para crear una base empresarial reconocible que permita a la compañía recordar en todo momento cuál es su principal objetivo: a qué público quiere llegar.

Crear un turismo sostenible, amigable y responsable que beneficie a todos.

Como compañía, TravellerHQ no sólo pretende ofrecer un servicio competitivo y único en el mercado, también busca generar un cambio en la sociedad que contribuya a la sostenibilidad ambiental y al crecimiento económico de los grupos más vulnerables a través de la actividad turística.

La misión es un objetivo a largo plazo, que mira más allá de la proliferación de la empresa. La importancia de mantener esa declaración como pilar fundamental, ha de resultar en la redacción de unos puntos clave en torno a los cuales deben pivotar todas las estrategias de la compañía, ya sean futuras o actuales.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **¿Qué es viajar?**

A lo largo del crecimiento del proyecto, se debe mantener un concepto de viaje propio que se introduzca en la empresa como un valor más de la cultura, puesto que con él se podrán elaborar líneas de actuación durante la planificación de las estrategias de crecimiento.

- **¿Qué hace a TravellerHQ único?**

La diferenciación es un valor añadido en un mercado tan saturado como el actual, pues el hecho de aportar características únicas en el servicio y/o producto ofrecido, otorgan a la empresa una ventaja con respecto al entorno. El crecimiento viene acompañado de nuevas características añadidas al servicio conforme avanza, pero es crucial que éstas se nutran de la propuesta de valor inicial.

- **¿Cómo ayuda TravellerHQ a un mundo mejor?**

Toda empresa y proyecto ha de garantizar un beneficio económico que le permita sobrevivir a lo largo del tiempo, generando un bien para sus trabajadores y usuarios, pero se ha de establecer una base para contribuir al sostenimiento del planeta y de la sociedad en actual.

TravellerHQ se compromete a la creación de un mundo mejor, uniéndose a la lucha contra el cambio climático, a la mejora de la sostenibilidad ecológica, y, dentro de sus capacidades, a alcanzar una sociedad mejor.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

3.2 Visión

La visión es el establecimiento de los objetivos futuros e intangibles a los que se pretende llegar. No se trata de objetivos numéricos como los que se verán en el siguiente apartado, sino elementos genéricos a los que la empresa aspira y orientarán las estrategias a implementar conforme esta crezca.

TravellerHQ pretende ayudar a usuarios, economías y sociedades locales con su servicio, generando un bien para todos los públicos y mediante el cual se pueda mejorar el medioambiente y el planeta, siempre buscando la satisfacción del cliente.

Es por ello, que la orientación de los futuros objetivos tangibles de la empresa han de estar alineados con los siguientes conceptos:

- **Mejorar el impacto del turismo en la sociedad.**

Al aumentar la diáspora del turismo en las economías locales, se pretende mejorar el bien aportado a la sociedad por dicha actividad económica y aumentar el impacto económico entre las poblaciones más marginadas socialmente.

- **Reducir la saturación del turismo y el impacto de este en las ciudades.**

La creciente insatisfacción de la sociedad hacia el turismo deriva de la saturación y excesiva explotación de ciertas zonas de las grandes ciudades. Es importante que una plataforma como TravellerHQ ayude y promueva colaboraciones con estamentos locales para encontrar soluciones que permitan al ciudadano local percibir la actividad turística como un bien económico del que beneficiarse y el cual no actuará en detrimento de la cultura local.

- **Aumentar la sostenibilidad del transporte al viajar**

TravellerHQ tiene una visión del mundo verde y sostenible, con menos emisiones, y eso solo se logra cambiando los métodos convencionales de viaje. Ya sea para llegar al destino, o para moverse por el mismo, TravellerHQ se compromete a ofrecer una

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

amplia gama de rutas sostenibles con el fin de reducir la huella de carbono y las emisiones generadas por la actividad turística.

3.3 Objetivos

Una vez se establece la misión y la visión como bases del progreso de la empresa, se han de conformar unos objetivos iniciales, en los que la compañía trabajará como metas de evolución.

Los objetivos pueden ser tanto humanos como económicos o de sostenibilidad, pero todos han de incluir métricas mensurables con las que se puedan controlar la consecución de estos.

3.3.1 Objetivos de carácter humano

Los objetivos de carácter humano se centran en el trabajador y en su desarrollo, con el fin de establecer un ambiente y una cultura laboral óptima para el crecimiento humano tanto personal como profesional.

- **Tener más del 90% de los trabajadores inscritos a formaciones y certificaciones oficiales complementarias.**

Aunque el trabajo principal de los empleados de TravellerHQ esté orientado a la satisfacción del cliente y el crecimiento de la empresa, es indispensable ofrecerles la posibilidad de complementar su actividad laboral con formaciones externas y oficiales.

Si bien éstas no serán obligatorias, la empresa se compromete a atraer a más de un 90% de los empleados a inscribirse y finalizar estas formaciones, mostrándoles los beneficios de realizarlas e incluso ofreciendo espacios de tiempo dentro de su horario laboral para que no interfiera con su vida personal.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Reducir al 0% las situaciones indeseadas dentro del entorno laboral.**

El puesto de trabajo es un lugar en el que el trabajador pasa la mayor parte de su día, y dentro de su jornada laboral 1 a 2 horas son interactuando con compañeros o compañeras. Es importante mantener un clima de trabajo donde todos se sientan cómodos e incluidos, para aumentar la satisfacción de los trabajadores.

Es por ello, que TravellerHQ se compromete a establecer unas estrictas políticas de cultura interna que favorezcan un entorno de inclusión y donde las situaciones indeseadas no tengan cabida, y ante las cuales se efectúe una política de tolerancia cero.

- **Conseguir que el 100% de los empleados estén satisfechos en su puesto de trabajo**

En TravellerHQ se entiende que el activo más importante de un proyecto son sus trabajadores. Para ello, se pondrán en marcha un sistema de beneficios del empleado mediante los cuales se recompense la fidelidad, el trabajo y el esfuerzo.

La compañía cree que un entorno de trabajo no funciona si hay problemas internos y descontento en la plantilla, por lo que se realizarán encuestas trimestrales para controlar la satisfacción de los empleados y posibles áreas de mejora en las que la empresa pueda incidir.

3.3.2 Objetivos de carácter económico

Una vez se ha lanzado la maquinaria, la empresa ha de rentabilizar su actividad y generar un beneficio que le permita sobrevivir. Si bien es cierto que esa es la meta final, si se han de establecer objetivos económicos de corto, medio y largo plazo que vayan midiendo la viabilidad del desarrollo del proyecto.

- **Alcanzar la estabilidad económica en el 4º año de vida de la empresa.**

En el entorno global de las multinacionales, la esperanza de vida de una empresa ronda los 20 a 30 años (D.Clark, 2024), mientras que en España suele llegar a los 11

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

años si bien es cierto que más de la mitad de las empresas no llegan al 5º año (Huidobro, 2022).

Dada la delicadeza del mercado, si la empresa finalmente se estableciera en España, uno de los objetivos de TravellerHQ sería alcanzar la estabilidad de las cuentas antes del 4º año.

Estabilidad representa el comienzo de obtener beneficio de la actividad económica impulsada por la empresa.

- **Obtener un múltiplo de EBITDA de x11 para el 4º año.**

Un múltiplo de EBITDA es una métrica que representa la valoración del mercado de un proyecto o empresa en base a su EBITDA (Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, según sus siglas en inglés). El EBITDA se calcula tal que:

$$EBITDA = I - C - GA - GC$$

Siendo:

- I= Ingresos generados
- C= Costes asociados a las ventas
- GA= Costes de administración
- GC= Costes de comercialización

El múltiplo de EBITDA medio oscila dependiendo de la tipología de la actividad económica, el país y el número de empleados. Para una empresa de servicios online como TravellerHQ, se estima que en los primeros 4 años la plantilla no sobrepase los 25 empleados.

Bajo esas premisas, en España el múltiplo de EBITDA medio para empresas del sector servicio y relacionadas con Software es de x9.6 (NIMBO, 2024), y según el mercado general, los múltiplos de EBITDA de Servicios Online y Hostelería se encuentran en x12 y x13 (PretiVM, 2021). Teniendo todos ellos en cuenta, se

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

establece como objetivo tener una valoración de un x11 para el cuarto año de vida de la empresa.

- **Reducir la deuda inicial cada año un 15%.**

La inversión inicial de una compañía varía dependiendo del producto que se pretende comercializar, el número de inversores que se consigan a lo largo del proceso de crecimiento y de las necesidades iniciales. La deuda no es constante, varía con el tiempo, depende de la irrupción de la idea de negocio en el mercado y de la evolución del producto y los desarrollos que se quieran realizar.

En cualquier caso, es importante que la deuda vaya reduciéndose hasta el punto de ser liquidada o que esta no sea un problema para el crecimiento de la empresa, con el fin de medir la salud económica.

Por consiguiente, TravellerHQ se compromete a monitorizar la reducción de esa deuda inicial solicitada para lanzar la idea, y establecer un 15% como objetivo anual de reducción de la inversión inicial, es decir, si el primer año se incurriera en una deuda total de 300.000€, cada año se reduciría en 45.000€ hasta que prácticamente al sexto año esta estuviera completamente pagada, sin importar ayudas posteriores. Para entender estas cifras, véase la sección 9.

3.3.3 Objetivos de tráfico y satisfacción del cliente

Para una página web, medir el tráfico de personas que la transitan al día y el coste asociado a atraer a dichos potenciales usuarios son métricas indispensables para entender si todo avanza correctamente.

- **Llegar a los 2 millones de visitas para el 3º año.**

En términos de tráfico, empresas como Booking, Tripadvisor o Airbnb dominan el mercado rondando los cientos de millones de visitas mensuales, aunque la mayoría de las empresas ronda entre los 50 y 100 millones (Similarweb, 2024).

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

TravellerHQ ha de beneficiarse del tamaño de empresas aliadas para propulsarse en los primeros años, estableciendo un objetivo total de 2 millones de visitas para el tercer año de actividad.

Si bien parece un número de visitas elevado para una idea de negocio que va a irrumpir en un mercado de alta competitividad como el del sector turístico, si se toman los datos relativos al tamaño del mercado (disponibles en el apartado 7.2), se podrá apreciar que las estimaciones son incluso pesimistas.

- **Conseguir más de un 90% de los clientes satisfechos con la gestión del servicio de TravellerHQ.**

La imagen que los clientes tienen de la empresa es crucial cuando se construye una reputación de marca, por lo que se ha de monitorizar la satisfacción de éstos durante todo el proceso sin ser excesivamente intrusivos, puesto que puede estropear la experiencia del cliente.

TravellerHQ ha de garantizar qué tanto durante la preparación como la ejecución del viaje no haya errores que frustren al cliente, o que, si dado el caso de que suceda un error, la empresa pueda solventarlo en la mayor brevedad posible.

Con dicho objetivo en mente, se pondrán encuestas tanto antes como después de viajar, para controlar que todo vaya de acuerdo con las expectativas del cliente. Como son muchas las cosas que pueden salir mal y muy alta la exigencia de muchos clientes en una materia tan delicada como sus vacaciones, TravellerHQ busca la satisfacción del 90% de los clientes que reserven a través de la página.

Por satisfacción se entiende que las reseñas del servicio no bajen de las 4 estrellas (sobre 5) de media, o del 8 sobre 10 en las valoraciones que el usuario dé.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

3.3.4 Objetivos de sostenibilidad

La sostenibilidad y el cuidado del planeta son dos de los valores que TravellerHQ lleva como bandera, por un futuro mejor, y por consiguiente es importante entender qué objetivos marcan el bien hacer de la compañía en esta materia.

- **Que el 20% de los usuarios elijan la opción de viaje sostenible durante los dos primeros años.**

El transporte es uno de los factores que más emisiones generan en España y en el mundo (MITECO, 2023), y existen gran variedad de iniciativas para contribuir a su reducción.

Para dar visibilidad a la gran cantidad de iniciativas por un turismo más ecológico y con mayor variedad de alternativas en el transporte, TravellerHQ garantizará que dentro de cada itinerario exista una opción 'Sostenible', que no pierda en atractividad y sea lo más barata posible.

La opción de sostenibilidad incluiría, por ejemplo, la contratación de coches eléctricos en vez de convencionales para el transporte entre ciudades o la adquisición de una tarjeta de transporte público de la ciudad de destino.

Trabajando en ello, TravellerHQ cree que se puede llegar a que un 20% de los usuarios elijan esta opción para viajar en los dos primeros años de vida de la empresa.

- **Asociarse con un mínimo de 10 instituciones locales a nivel nacional para promover soluciones sostenibles a lo largo de los 3 primeros años.**

Promover un turismo sostenible no solo depende de las empresas, sino que son los gobiernos y asociaciones locales los que tienen que contribuir a la confección de un modelo de actividad que no incida negativamente en el medioambiente.

TravellerHQ se compromete a afianzar 10 alianzas con instituciones locales para promover proyectos que aporten soluciones sostenibles a problemas de infraestructura o promoviendo un consumo responsable y sostenible de recursos.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Por ejemplo, el agua es un bien preciado que debido al cambio climático comienza a ser una preocupación para poblaciones locales de muchas comunidades y provincias.

Las 10 alianzas han de ser de carácter formal y deberán establecer plazos fijos para las estrategias de reducción del consumo, de carácter cortoplacista y de calado en la comunidad local.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

4. Análisis externo

Para conocer el contexto actual del mercado y los diferentes competidores existentes en el mismo, se ha de realizar un breve análisis externo. A lo largo del análisis externo, se utilizarán dos metodologías: un análisis PESTEL y el marco teórico de las 5 Fuerzas de Porter.

4.1 Análisis PESTEL

Para la supervivencia y éxito de una empresa, se tienen que conocer los diferentes aspectos del mercado y del contexto social actual, con el fin de implementar estrategias efectivas. Un análisis PESTEL te ofrece una visión genérica del entorno y de diferentes factores del tipo: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

4.1.1 Político

El aspecto político hace referencia a aquellos factores de carácter gubernamental e institucional tanto a nivel internacional como nacional que pueden afectar al correcto funcionamiento y crecimiento de la empresa.

- **Aumento de tensiones en la geopolítica internacional.**

El mundo ha avanzado hacia una delicada situación geopolítica a nivel global desde el inicio de la guerra de Ucrania en febrero de 2022 con el recrudecimiento de las políticas internacionales y el aumento de las tensiones en puntos clave del comercio y turismo internacional (Montero Moncada et al., 2023).

Tanto el aumento de los conflictos internacionales, como la tensión diplomática puede afectar muy negativamente a TravellerHQ, pues podría derivar en una reducción en los movimientos turísticos y, por ende, comprometiendo las expectativas turísticas de la empresa.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Limitación de ciertas plataformas de reserva online.**

Plataformas como Airbnb se están viendo afectadas por los acuerdos gubernamentales de ciertos países, donde el alquiler está siendo limitado, dependiendo del lugar (Symons, 2023). Las restricciones principales giran en torno al número de días máximo por mes que se puede usar un domicilio para su alquiler o incluso en las licencias que se expiden a nivel local.

Esto podría resultar en una reducción de oferta de pisos o incluso en la eliminación de operadores turísticos en los que navegar con bots para obtener la reserva deseada.

- **Cambios en la política fiscal y monetaria.**

Tras la pandemia del COVID-19, se intentó reflotar empresas y restaurar el crecimiento económico a través de políticas monetarias y fiscales expansivas, buscando aumentar las inversiones y potenciar la aparición de empresas.

Sin embargo, con la escalada de la inflación en los últimos 2 años y la inestabilidad geopolítica, los bancos y entidades reguladoras internacionales han adoptado medidas contraccionistas que pueden desacelerar las economías y el crecimiento de las empresas, afectando negativamente a empresas de reciente fundación como TravellerHQ.

4.1.2 Económico

Detrás de un mercado estable, suele existir un panorama económico propicio donde se fomente la creación y proliferación de empresas, amparado por las instituciones internacionales, pero no siempre se dan dichas condiciones e incluso se puede dar un ambiente económico hostil que impida la progresión de crecimiento de las empresas.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Inestabilidad inflacionaria.**

El poder adquisitivo del usuario medio se ha visto muy afectado por la inestabilidad inflacionaria existente. La invasión de Ucrania y otros conflictos como los vistos en el Medio Oriente provocaron que a finales de 2022 se alcanzara la inflación más alta del siglo XXI en España, con casi un 11% (EFE, 2022).

Desde 2022 hasta finales de 2023 el IPC en España ha oscilado entre el 3 y el 11%, (Media, 2023), lo que muestra una fluctuación preocupante y que influye ostensiblemente en el comportamiento de los consumidores, quienes prescinden de viajar para poder ahorrar.

- **Guerras comerciales.**

Son muchos los problemas actuales a escala internacional, pero el contribuyente es muy vulnerable ante las guerras comerciales existentes entre las potencias económicas mundiales.

EE. UU. y China llevan más de 5 años en tensiones por el dominio del comercio internacional (González, 2020), provocando un incremento de los precios de ciertos bienes y reduciendo la capacidad de compra de los consumidores, lo que los aleja de poder viajar debido al poco margen de maniobra económico en algunos casos.

Esto podría derivar en un aumento de los precios de los bienes de primera necesidad, obligando a los consumidores a posponer vacaciones o incluso viajes que puedan suponer un golpe a su estabilidad económica.

- **Crecimiento constante del turismo internacional.**

El turismo como actividad económica, ha crecido constantemente en una media del 5% entre 2015 y 2019, como se puede observar en la Figura 7. A excepción del año 2020 donde la pandemia de la COVID-19 restringió el turismo internacional, se puede observar cómo el tráfico anual de viajes aumenta constantemente, siendo una oportunidad económica de inversión.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

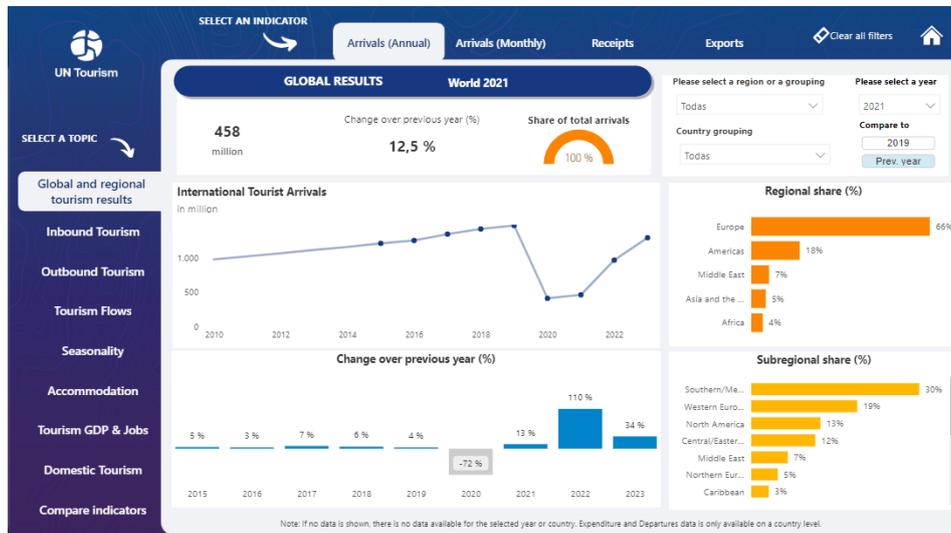


Figura 7: Número de viajes turísticos realizados por año, por región y evolución en el porcentaje de viajes con respecto al año anterior (OMT, 2024).

Esto puede generar grandes expectativas en un sector cuyo impacto económico es muy amplio pero cuya aceptación social ha bajado en los últimos años debido a la masificación.

4.1.3 Social

TravellerHQ es una plataforma que, aunque inicialmente sea lanzada a nivel nacional, tiene un alcance de influencia internacional y como tal, ha de comprender las tendencias socioculturales que existen hoy en día en los diferentes países y continentes en los que pudiera operar.

- **Crecimiento demográfico y envejecimiento poblacional.**

La población mundial se encuentra en un continuo crecimiento, aunque este provenga principalmente de países del África (UN, 2023). No todos los continentes tienen las mismas tendencias demográficas. Europa, por ejemplo, viene experimentando un decrecimiento poblacional en los últimos años, propiciando un envejecimiento poblacional generalizado (Margaras, 2019).

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Estos factores pueden ser negativos para una página como TravellerHQ, cuyo usuario medio se encuentra en edades de entre los 24 y los 50 años como se explicara anteriormente y se demostrará en puntos posteriores.

- **Cambios en las tendencias turísticas de los usuarios.**

En los últimos años, se ha visto un cambio sin precedentes en el comportamiento de los viajeros, quienes cada vez buscan más un turismo sostenible (Technohotelnews, 2022).

Dicho cambio en las preferencias de los usuarios es un mercado de oportunidad para una plataforma como TravellerHQ, puesto que las alianzas con instituciones y gobiernos nacionales e internacionales por un futuro sostenible se verían potenciadas.

- **Proliferación de plataformas contra el turismo**

La masificación turística ha derivado en el descontento de los ciudadanos de las ciudades más afectadas, propiciando la aparición de plataformas contra el turismo, como en ciudades como Barcelona o Venecia (Millán, 2020).

La agresividad de estas plataformas y la presión social que ejercen, pueden provocar múltiples problemas para la experiencia del viajero, por lo que las empresas turísticas deben pensar en estrategias para apaciguar el entorno, o incluso reenfoclarlas hacia un enfoque mucho más amigable y respetando la cultura y la tradición local.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

4.1.4 Tecnológico

La tecnología ha evolucionado a pasos de gigante en las últimas décadas y no se prevé que frene en los próximos años, abriendo una ventana de oportunidades y amenazas tanto para empresas disruptoras como para las empresas tradicionales ya establecidas en el mercado.

- **Incremento del uso de las tecnologías de análisis de datos.**

El uso de la inteligencia artificial está asociado a muchos de los ámbitos industriales actuales, incluso en actividades de análisis de datos.

Mediante la IA, se puede tomar un enfoque diferente en términos de predicción, pues puede ayudar al analista a predecir los comportamientos del usuario de una manera más precisa (Goasduff, 2022).

Para TravellerHQ sería un elemento diferenciador, pues le permitiría reducir las iteraciones optimizando el proceso de búsqueda y aumentando la satisfacción del cliente.

- **Mayor consciencia sobre la brecha digital.**

La brecha digital es quizás uno de los elementos más preocupantes para una empresa como TravellerHQ, pues afecta directamente al número de usuarios que tendrá la página.

En los últimos años, muchas empresas se han ido sumando a estrategias e iniciativas para reducir la brecha digital, impulsando un futuro donde todos tengan acceso a la tecnología y a las posibilidades que esta ofrece (Stoiciu, 2019).

- **Irrupción de la Inteligencia Artificial**

La inteligencia artificial ha penetrado en prácticamente todas las facetas de la sociedad actual, dada su versatilidad, eficiencia y novedad. Su uso puede verse como una amenaza o una oportunidad, dependiendo del enfoque que se le pretenda dar.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Una plataforma como TravellerHQ no se ve amenazada por la IA, más bien puede usarla a su favor para mejorar el servicio que ofrece (como por ejemplo para explicar los itinerarios) y aumentar la eficiencia de los procesos de búsqueda e iteración.

4.1.5 Ecológico

El medioambiente es quizás uno de los factores más afectados por los viajes y el transporte internacional relacionado con el turismo, siendo necesario analizar factores regulatorios en el ámbito medioambiental para contemplar posibles cambios.

- **Renting de vehículos eléctricos.**

Los vehículos eléctricos están aumentando su presencia en la carretera en los últimos años, y las empresas de alquiler de coches han encontrado una ventana de posibilidades.

El incremento de las matriculaciones de los coches eléctricos y su uso para alquileres temporales (López de Benito, 2024), facilita una bajada de precios para su alquiler por parte de turistas, potenciando una movilidad más sostenible en términos tanto ambientales como económicos, lo que permitiría a TravellerHQ aumentar su oferta de viajes sostenibles.

- **Regulación de combustibles ecológicos.**

Instituciones internacionales como la UE están intentando regular los combustibles ecológicos e impulsar su uso para la aviación (Europarl, 2023), promoviendo un turismo más ecológico y ambientalmente amigable.

TravellerHQ no se ve afectado en gran medida por esta política, pero aumenta el número de alianzas posibles a la hora de establecer un itinerario sostenible.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Restricciones de consumo de agua debido al incremento de las sequías.**

Una de las mayores preocupaciones en el sur de Europa en los últimos años, es el aumento de las sequías y su efecto sobre la población (xRx, 2019), lo que ha obligado a los gobiernos locales a tomar medidas de consumo responsable.

Esto genera que los establecimientos hosteleros se vean obligados a reducir su consumo de agua, lo que puede generar rechazo entre los viajeros, reduciendo a futuro el turismo sostenible y por ende las cifras de turistas.

4.1.6 Legal

El aspecto legal es posiblemente el más genérico de todos los anteriores, pues recoge las regulaciones en torno a aspectos ya explicados, pero es crucial para entender la extensión de la influencia de dichos agentes externos.

- **Legislación laboral en España y Francia.**

Siendo España y Francia los países con más turistas a nivel mundial, cualquier cambio en su legislación puede afectar directamente al sector turístico. En los últimos años se están potenciando legislaciones que limitan el trabajo temporal en sendos países, reduciendo el contrato por temporadas turísticas.

Con este nuevo horizonte, las empresas hosteleras tienen que modificar su modelo de contratación, por ende, afectando directamente a los precios de los establecimientos de alojamiento y servicios en destino.

- **Leyes de movilidad sostenible.**

Las leyes de movilidad sostenible son parte de la transición hacia un futuro más sostenible, y son muchas las ciudades que comienzan a restringir el tránsito de vehículos de combustión por sus calles, forzando poco a poco la transición hacia la movilidad eléctrica.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Por consiguiente, TravellerHQ podría verse muy beneficiado por ser una de las pocas empresas que ofrecen las opciones de viaje sostenible.

- Regulación del uso de datos personales de los usuarios.

En los últimos años, ha habido un aumento en la preocupación de los usuarios alrededor del uso de sus datos personales. Con el incremento de las tendencias del análisis de datos para entender los comportamientos del cliente sobre la mesa, se genera un posible problema para las empresas que necesitan dicha información para poder optimizar sus sistemas.

Con todos los anteriores puntos, se puede confeccionar una tabla en la que se incluyan los factores y el nivel de influencia que ejercen sobre TravellerHQ, siendo 1 un nivel bajo y 5 un nivel alto.

Factores		Nivel de influencia				
		1	2	3	4	5
Político	Aumento tensiones geopolíticas					.
	Limitación de plataformas			.		
	Cambios en la política fiscal y monetaria			.		
Económico	Inestabilidad Inflacionaria					.
	Guerras comerciales			.		
	Crecimiento del sector turístico					.
Social	Crecimiento demográfico y envejecimiento				.	
	Cambios en las tendencias turísticas				.	
	Proliferación de plataformas contra el turismo					.
Tecnológico	Uso de tecnologías de análisis de datos				.	
	Consciencia sobre la brecha digital			.		
	Irrupción de la inteligencia artificial					.
Ecológico	Renting de vehículos eléctricos				.	
	Regulación de combustibles ecológicos					.
	Restricciones del consumo de agua			.		
Legal	Legislación laboral en España y Francia			.		
	Leyes de movilidad sostenibles				.	
	Regulación del uso de datos personales					.

Tabla 2: Influencia de los factores analizados con el modelo PESTEL sobre TravellerHQ (Fuente propia).

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

4.2 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter ofrecen a la empresa que lo usa una imagen fiel y profunda del mercado en el que se encuentran o en el cual se van a introducir para poder elegir que estrategia puede beneficiarles más (Alonso, 2023).

Un buen análisis de las 5 fuerzas de Porter es trascendental para una empresa de nueva creación como TravellerHQ pues optimiza el proceso de integración al mercado.

4.2.1 Poder de negociación de los clientes

En este apartado, se analiza cuanta fuerza de influencia tienen los clientes sobre las empresas del sector que se estudia, con el fin de entender el nivel de exposición de las empresas a la demanda de los clientes.

Para el caso del sector de las empresas de reserva online, el poder de negociación de los clientes es **alto**, pues se debe tener en cuenta que existe una gran variedad de buscadores y páginas web donde pueden encontrar ofertas más baratas dependiendo del momento.

Sin embargo, los usuarios suelen buscar una página o buscador que les brinde seguridad y fiabilidad durante y tras la reserva, en busca de la mejor experiencia de usuario posible. Esto implica que, aunque el precio sea un factor influyente, se ha de cuidar la satisfacción del usuario para ser una opción atractiva en el mercado.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de los servicios de reserva son aquellas webs de alojamiento que se integrarán en el buscador, como Booking o Skyscanner, por lo que estudiar su poder de negociación es capital para conocer como negociar los términos contractuales que vinculen dichas empresas con TravellerHQ.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Existe una gran cantidad de páginas web de alojamiento y vuelos en un mercado tan saturado como el de los viajes, y todas luchan por ofrecer los mejores precios para atraer la mayor cantidad de usuarios posibles.

Aun así, como se explicó en el apartado 4.2.1, los usuarios suelen reservar en páginas web que les brinde una mejor experiencia de usuario y precio, por lo que, para proveer un servicio diferencial, existen pocas páginas web que agrupen todos los requisitos. Dichas páginas aprovechan su posición en el mercado para obtener mejores condiciones durante las negociaciones.

De esto se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores dependerá de la calidad del servicio que se quiera ofrecer y la tranquilidad que se le quiera dar al usuario. Como en TravellerHQ la satisfacción del cliente es primordial, los proveedores han de estar a la altura de un servicio de calidad superior. Por ende, los proveedores tienen un poder de negociación **medio-alto** en este caso.

4.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Un mercado de elevado tráfico como el de viajes, experimenta cambios e irrupciones de nuevas ideas constantemente, debido a su volumen de usuarios y potencial económico. Un ejemplo, es la sustitución de los servicios de reserva convencionales como las agencias de viaje, que al irrumpir las páginas como Booking o Airbnb, entraron en un declive constante.

No obstante, TravellerHQ es una idea revolucionaria que combina buscadores para ofrecer un servicio unificado, lo que la hace única en el mercado y con un servicio difícil de sustituir.

La amenaza de productos nuevos o ya existentes que puedan sustituir las prestaciones que ofrece TravellerHQ es **baja** actualmente, aunque el avance de la inteligencia artificial puede cambiar el panorama y sería necesario intentar incluir nuevos servicios (como se explicará en el apartado 8.1) basados en la IA conforme avance el tiempo y se desarrolle la idea.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

4.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sector turístico es quizás una de las industrias con mayor atractivo a la hora de atraer inversiones, debido al alto volumen de clientes existente. Tanto instituciones públicas como privadas invierten en infraestructuras y servicios con el fin de potenciar la proliferación del turismo y sus beneficios económicos.

Continuamente aparecen buscadores webs nuevos con gran potencial que ofrecen pequeñas mejoras con respecto a algunos ya existentes, haciendo que se compacte más el mercado y aumente la competencia.

Sin embargo, se ha de tener en cuenta que la confección de una página similar a TravellerHQ requiere de una inversión inicial muy elevada debido a la solución tecnológica que ofrece y la complejidad de establecer contratos con páginas dominantes del sector, habiendo un nivel **medio** de amenaza de entrada de nuevos competidores para la empresa.

4.2.5 Rivalidad de los competidores actuales

Como se ha mencionado previamente, existe una gran cantidad de páginas en el sector que compiten por obtener la atención de los usuarios. La competitividad entre páginas como Expedia, Airbnb, Agoda, Booking o similares es elevada, y el tráfico de usuarios varía de manera abrupta dependiendo de que ofrecen cada una en cada momento.

Los clientes apenas tienen un sentimiento de fidelidad hacia una sola página, y buscan continuamente el mejor precio entre las diferentes páginas existentes a coste cero. Esto hace que el mercado fluctúe bastante, obligando a las páginas a adaptarse.

La rivalidad de los competidores es **alta**, por un lado, puede ser una oportunidad para estar en continuo crecimiento, aunque por otro puede ser una amenaza pues en caso de no avanzar al ritmo del resto de empresas puede que la compañía quede obsoleta en cuestión de meses.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

4.3 FRE (Factores relevantes del entorno)

Tanto el modelo PESTEL como las 5 Fuerzas de Porter, han sido de gran utilidad para identificar una extensa variedad de factores externos que pueden influir en el desarrollo de la compañía y el entorno.

Aunque bien es cierto que reconocer todos estos elementos del entorno pueden ser relevantes, como ya se viera en la Tabla 1 existen algunos con mayor y menor impacto, por lo que es necesario reconocer cuales son los factores más relevantes del entorno, puesto que serán necesarios en el Apartado 6.

Los factores relevantes del entorno son:

- Inestabilidad Geopolítica.
- Inestabilidad inflacionaria.
- Crecimiento del sector turístico.
- Proliferación de plataformas contra el turismo.
- Irrupción de la Inteligencia Artificial.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

5. Análisis interno: Cadena de Valor

Conocidos los factores externos que afectan al crecimiento de la idea de negocio, es trascendental conocer también aquellos aspectos tanto directos como indirectos de carácter interno que pueden propiciar la aparición de ventajas competitivas.

Para ello, se usará el marco teórico de la cadena de valor, concepto del profesor Michael E. Porter que tiene como principal motivación analizar cada uno de los eslabones de valor de una empresa y su interacción con el resto. El objetivo básico de dicho análisis reside en maximizar el valor de tu idea minimizando los costes (Análisis de la Cadena de Valor de Porter, 2021).

5.1 Actividades primarias

Un producto o servicio ha de llegar al cliente de la manera más efectiva y eficiente posible, para así poder rentabilizar la operativa y establecer las bases de una ventaja competitiva.

Toda actividad primaria, tienen como objetivo aportar valor por sí misma, es decir, son factores que intervienen directamente en la creación, el desarrollo y venta del producto o servicio.

5.1.1 Logística interna

La logística interna es el paso inicial del establecimiento y desarrollo de cualquier idea de negocio o empresa. Dicha actividad establece aquellas acciones relacionadas con el proceso de adquisición y recepción de los bienes que serán empleados para la creación del producto o servicio final.

Siendo TravellerHQ un servicio web/móvil de confección y reserva de viajes, la logística interna no recae sobre la adquisición de bienes materiales físicos. Más bien, la logística interna de la empresa se basará en los siguientes puntos:

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Recogida de información de los proveedores.**

La actividad de TravellerHQ depende en gran medida de la calidad de la información, relaciones y contratos establecidos con los proveedores de los operadores de alojamiento y transporte.

Lanzar el servicio al mercado requiere de una fase previa de recogida y procesado de los datos relevantes de los operadores para optimizar la velocidad del buscador web y también la operativa financiera de la empresa.

- **Base de datos dinámica.**

Los datos relativos al cliente y al entorno son quizás elementos de especial relevancia a la hora de poder adoptar un cambio en la estrategia de la compañía. Si TravellerHQ quiere adecuar la oferta de viajes a los clientes para reducir las iteraciones a la hora de confeccionar un itinerario, necesitará una base de datos dinámica que pueda actualizar los perfiles conforme avance el tiempo.

5.1.2 Fabricación (u operaciones)

Una vez se han adquirido los recursos básicos para el desarrollo del producto o servicio, se procede a analizar cualquier actividad o proceso que resulte en la confección del servicio final.

En una actividad productiva, se analizarían actividades relativas a la manufacturación del producto, mientras que en una plataforma web como TravellerHQ se tienen en cuenta factores como:

- **Desarrollo y validación de la página web.**

Al igual que una empresa productiva precisa de un producto acorde a la calidad que espera el cliente, un servicio de viajes online como TravellerHQ requiere de una página web orientada a un uso intuitivo.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Por consiguiente, la empresa ha de desarrollar una página web validada por potenciales usuarios y clientes. El proceso de validación, como se verá posteriormente en el apartado 8.1, es un proceso largo y que depende de la información recogida en procesos posteriores en la cadena de valor.

- **Creación y mejora continua del desarrollo del motor de búsqueda.**

Aunque el algoritmo de búsqueda esté externalizado, es labor de la empresa mantener una línea de trabajo continuo que ofrezca el mejor servicio posible a los clientes.

Es por ello que TravellerHQ debe utilizar los datos relativos al tráfico por su página web para realizar cambios que mejoren la experiencia y optimicen los recursos invertidos para confeccionar el viaje.

5.1.3 Logística externa

La entrega del servicio al cliente es quizás uno de los momentos más delicados de un servicio, puesto que no depende tanto de la propia empresa sino de los proveedores de ciertas actividades del viaje.

- **Comprobación de la disponibilidad del itinerario.**

Si bien es cierto que TravellerHQ no se encarga de proveer servicios como el alojamiento o el transporte, si es trascendental que la empresa corrobore que todo lo ofrecido al cliente está en regla y no existe ningún problema que pueda resultar en una insatisfacción o problema que pueda repercutir sobre la imagen de la página.

- **Instauración de alianzas para ofrecer ventajas y promociones.**

Para que la idea de negocio triunfe, la relación con los aliados clave no solo tiene que ser beneficiosa para ambos extremos, puesto que también tiene que existir una línea de diálogo entre ambos que permitan ofrecer promociones y ventajas a los usuarios.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

En esta línea, TravellerHQ ha de establecer un grupo de trabajo para garantizar que los operadores y proveedores de servicios ofrezcan en cierta medida promociones para usuarios.

5.1.4 Marketing y ventas

Durante el proceso de venta de un servicio, hay ciertas actividades de vital importancia mediante las cuales se intenta llegar a una mayor cantidad de potenciales usuarios. Este servicio de comercialización aporta visibilidad al consumidor y le da un lugar en el mercado dependiendo de la eficacia de la estrategia.

- **Publicidad multiplataforma.**

En el contexto tecnológico actual, la penetración de las estrategias de marketing ha aumentado a través de nuevos medios como las redes sociales o las páginas web. En este aspecto, y con el fin de llegar a la mayor cantidad de usuarios, las empresas pueden hacer uso de herramientas más baratas llegando al mismo número de usuarios.

TravellerHQ propone una estrategia de publicidad y marketing a través mayoritariamente de las redes sociales. Una estrategia basada en el acercamiento al cliente a través de figuras de dichas redes o cuentas propias de la empresa puede ser eficaz y de menor coste que las campañas convencionales.

- **Promociones y ofertas iniciales para aportar visibilidad.**

Muchas marcas hacen uso de actos promocionales y ofertas de lanzamiento con el fin de irrumpir de manera más directa al mercado. Impulsar campañas donde se pide al usuario compartir la publicación con su círculo social, permite a la empresa obtener una visibilidad única en el mercado a un coste reducido.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Siendo TravellerHQ una empresa fundada por gente joven que tiene un amplio conocimiento en el uso de las redes sociales, puede generar un lanzamiento con gran impacto sin necesidad de invertir demasiado en las ofertas y promociones iniciales.

5.1.5 Servicios Post Venta

Una vez se ha contratado el servicio, es de vital importancia que la empresa mantenga varias vías abiertas para que los clientes y usuarios puedan solicitar soporte o dejar una reseña que permita a la compañía mejorar sus propios servicios.

Adicionalmente, para una empresa en la cual la atención al cliente es parte intrínseca de la filosofía y actividad, los servicios de postventa son gran parte de la experiencia de usuario.

- **Amplia variedad de canales de consultas.**

La comunicación y las relaciones con el cliente han de ser dos valores primordiales que se han de respetar y cuidar a lo largo de la vida de la idea de negocio. Como ya se mencionara previamente en el apartado 2.4, permitirle al cliente expresarse y aportar un punto de vista diferente sobre el producto puede generar crecimiento en múltiples aspectos.

Con el fin de respetar dicha premisa, TravellerHQ desarrollará progresivamente múltiples canales de comunicación a través de los cuales los usuarios podrán: sugerir cambios o mejoras al servicio, mostrar quejas sobre el servicio ofrecido, e incluso solicitar información sobre su itinerario.

La progresión será proporcional al volumen de tráfico experimentado por la página, aunque de lanzamiento se ofrecerán servicios de chat y comunicación online tanto en la web como en las redes sociales.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Programa de compensación al usuario.**

A la hora de viajar, los usuarios buscan una página que los proteja y les asegure un correcto desarrollo del viaje planificado. Esta confianza que los consumidores depositan en las empresas ha de ser correspondida por un buen servicio de atención post venta.

Con el fin de garantizar la confianza del cliente, TravellerHQ ofrece un programa de compensación al usuario único en el mercado. Dicho servicio permitirá que, en caso de que el cliente lo requiriera, tras realizar una queja sobre el servicio recibido o la mala confección del itinerario, la empresa se hará cargo personalmente de revisar cualquier otro fallo o errata presente en el viaje del cliente.

Si el error generado por la página provoca una experiencia más que ingrata a los usuarios afectados, estos recibirán un descuento variable en la siguiente reserva que realicen con la página.

5.2 Actividades secundarias o de apoyo

Las actividades primarias añaden valor al producto o servicio final ofrecido de manera directa, pero estas han de estar respaldadas por una serie de características propias de la empresa.

Estas actividades de respaldo o apoyo son las conocidas como actividades secundarias, y aunque no aporten valor directo al servicio final, son indispensables en su desarrollo, pues son fundamentales en la estabilidad empresarial.

5.2.1 Infraestructura de la empresa

Dentro del correcto funcionamiento de una compañía, se establecen unas capacidades mínimas tanto estructurales como de desarrollo de negocio. Entre algunas de dichas capacidades desatacan las finanzas, las materias de índole legal, la estructura de la jerarquía de la empresa o incluso la gestión de servicios internos como el control de calidad.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Jerarquía horizontal para propiciar un ambiente de trabajo con mayor dinamismo.**

La jerarquía horizontal destaca por ser una metodología de estructuración de empresas que rompe con el concepto tradicional y busca un mayor dinamismo de trabajo.

Para una empresa emergente como TravellerHQ, existen elementos que se han de potenciar para un mejor desarrollo de la actividad interna. Mediante la jerarquía horizontal, se pretende fomentar un ambiente de trabajo más creativo, con mejor comunicación y rapidez en la transferencia de información, y donde los empleados puedan dar su opinión sobre la gestión sin generar un conflicto interno.

- **Gestión dinámica y constante de la estructura de servidores.**

Una idea de negocio que basa su valor añadido en servicios web, fuerza a la empresa comercializadora a estar constantemente revisando el funcionamiento de los servidores de alojamiento, con el fin de asegurar que la página opera de forma adecuada a lo establecido.

Por otro lado, un motor de búsqueda iterativo requiere de un alojamiento en línea amplio para poder iterar sin trabarse generando lentitud en la página web y por ende frustración entre los clientes.

Inicialmente, para alojar los servidores web se utilizarán los servidores de hosting provistos por Ionos (IONOS, 2024), con el pack Ultimate, incurriendo en un coste de 26€ por mes, e irá variando, dependiendo de factores como: tráfico de la página o la fase de desarrollo del software en la que se encuentre el proyecto (véase el apartado 8.1).

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

5.2.2 Gestión de Recursos Humanos

Una gestión efectiva de la empresa, como ya se comentara en el apartado 3.1.3, ha de venir de la mano de una administración meticulosa de los recursos humanos, pues sin el capital humano, una compañía de cualquier tamaño puede estancarse.

- **Programas internos de formación.**

El enriquecimiento de una empresa comienza por el nivel de formación de sus empleados y el valor añadido que cada uno de ellos aporta a ésta. TravellerHQ confía en el aprendizaje continuo y en el crecimiento profesional dentro del entorno interno de la compañía, por lo que, como se dijera anteriormente, se amplios cursos de formación.

- **Promoción de una cultura empresarial propia.**

Para conseguir sacar lo mejor de un empleado, éste debe sentirse respaldado por su entorno y motivado por el trabajo que realiza. En muchos casos, es incluso complejo formar una empresa exitosa cuando los trabajadores no se sienten respaldados por una cultura empresarial.

Empresas como Amazon o Google, tienen amplias guías de cultura laboral que les permiten a los empleados formar parte de una pequeña comunidad laboral (Sanz, 2024).

Siguiendo esa premisa, la empresa funcionará de forma similar a las previamente mencionadas; mediante el establecimiento de una serie de pautas culturales internas que los empleados seguirán.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

5.2.3 Desarrollo Tecnológico

El crecimiento empresarial viene de la mano de la innovación tecnológica y la aplicación de nuevos desarrollos y metodologías a un proceso ya existente y obsoleto. Si una compañía no identifica las oportunidades de implementación de avances tecnológicos a su estructura, muy seguramente pierdan ventajas competitivas e incluso acaben desapareciendo.

- **Investigación y desarrollo de nuevas capacidades basadas en la inteligencia artificial.**

La inteligencia artificial ha crecido a un ritmo vertiginoso en los últimos años, y se espera que continúe su progresión en la siguiente década. Herramientas de codificación o incluso de investigación basadas en tecnologías de inteligencia artificial solo son algunas de las múltiples (y crecientes) aplicaciones que se le puede dar.

Por consiguiente, a lo largo del desarrollo de la empresa se mantendrá una línea de investigación continua en materia de inteligencia artificial, con el fin de encontrar nuevos métodos de aplicación que permitan a TravellerHQ optimizar su servicio y ofrecer una mejor experiencia de usuario.

5.2.4 Aprovisionamiento y compras

Por último, la base de toda empresa es generar un beneficio económico que garantice la continuidad de la actividad empresarial y genere un valor económico social. Por ende, es importante tener estructuras internas de aprovisionamiento y compras que optimicen el rendimiento financiero de la compañía a lo largo de su vida.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Independencia funcional con respecto a las principales empresas del mercado.**

En términos de operatividad, una empresa genera una ventaja competitiva cuando no tiene la obligación de establecer relaciones contractuales con otros aliados o empresas del entorno, pues a mayor independencia, mayor libertad en la toma de decisiones.

Por consiguiente, TravellerHQ parte con una ventaja muy amplia con respecto a otras empresas del sector puesto que no requiere de estas relaciones para operar, permitiéndole negociar con proveedores siempre y cuando sea necesario.

- **Evaluación continua de los contratos con proveedores y aliados.**

Un mercado tan dinámico y vulnerable como lo es el turístico, obliga a todos los actores del sector que estén vinculados a otros elementos a estar continuamente evaluando su interacción con el entorno, con el fin de garantizar la maximización de la rentabilidad en las relaciones empresariales.

Siendo una empresa cuya actividad se basa en la extracción de información de múltiples fuentes, no obliga a TravellerHQ a establecer contratos con todos los operadores, pero si a revisar aquellos contratos que se hayan cerrado, buscando la mejor de las relaciones con proveedores como los desarrolladores software.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

5.3 FCE (Factores Clave del Éxito)

El análisis interno es sin lugar a duda un elemento donde se discuten y comparten factores clave en el desarrollo, crecimiento o incluso éxito del propio emprendimiento.

Para comprender la viabilidad del proyecto y la extensión de las capacidades de este, se han de extraer aquellos factores que se consideren claves para el éxito. A primera vista, se podría considerar que todos los factores previamente analizados a lo largo del análisis interno resultan de especial relevancia para el éxito del desarrollo de la idea, pero se tendrán en cuenta aquellos que sean considerados diferenciales, justificado apropiadamente en el apartado 6.

Los factores catalogados como claves para el éxito de la idea de negocio son las siguientes:

- Base de datos dinámica.
- Desarrollo y mejora continua del motor de búsqueda.
- Amplia variedad de los canales de consulta.
- Promociones y ofertas iniciales para dar visibilidad.
- Independencia funcional con respecto a las principales empresas del mercado.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

6. Análisis DAFO

Los elementos por analizar en este apartado quedan recogidos en la matriz:

Debilidades	Fortalezas
<p>Promociones y ofertas iniciales para dar visibilidad.</p> <p>Desarrollo y mejora continua del motor de búsqueda.</p>	<p>Base de datos dinámica.</p> <p>Amplia variedad de los canales de consulta.</p> <p>Independencia funcional con respecto a las principales empresas del mercado.</p>
Amenazas	Oportunidades
<p>Inestabilidad Geopolítica.</p> <p>Inestabilidad Inflacionaria.</p> <p>Proliferación de plataformas contra el turismo y modelo de turismo insostenible.</p>	<p>Crecimiento del sector turístico.</p> <p>Irrupción de la inteligencia artificial.</p>

6.1 Debilidades

- Promociones y ofertas iniciales para dar visibilidad.

Una de las principales herramientas utilizadas para atraer a una masa crítica de usuarios, se basa en la puesta en marcha de campañas de promoción y ofertas para dar visibilidad al producto en un mercado saturado.

El éxito de esta estrategia depende en gran medida de la inversión realizada y de una validación del producto avanzada y contrastada. Se busca mediante esta validación mostrar un margen de seguridad que garantice el retorno de cierta parte de la inversión realizada.

En el caso de TravellerHQ, como se verá en los apartados 8 y 9, se encuentra una idea innovadora, con muchas fases de desarrollo y validación por delante, con un

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

reducido margen de maniobra en caso del fracaso de la idea. Es por ello, que la empresa no deberá involucrarse en promociones y ofertas, al menos durante la fase de lanzamiento de la idea, para evitar potenciales errores financieros.

- **Desarrollo y mejora continua del motor de búsqueda.**

La sociedad ha avanzado hacia un marco tecnológico de continuo cambio y avance, en el cual tanto las páginas web como las aplicaciones móviles se encuentran en continuo cambio y desarrollo para satisfacer una demanda que cambia continuamente y resulta en algunos casos impredecible.

Lo previamente establecido, obliga a las empresas desarrolladoras a tener un equipo con los suficientes recursos como para asumir aumentos de capacidad de trabajo espontáneos que satisfagan los cambios de tendencias entre los clientes.

Por un lado, se encuentran las compañías que puede asumir la internalización de dichos servicios de desarrollo software, pero las empresas de menor tamaño recurren a la externalización de la actividad para reducir costes.

Dicha reducción de costes, sin embargo, viene de la mano de un aumento del tiempo de respuesta que existe entre que se genera la necesidad y el momento en el que se adoptan las mejoras, debido al incremento de los obstáculos en el flujo de información y validación.

Al ser una empresa recién creada, TravellerHQ se verá obligada a externalizar los servicios de desarrollo software, reduciendo su capacidad de maniobra y exponiéndola a una posible pérdida de clientes en caso de no poder entregar a tiempo una propuesta de mejora a los clientes.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

6.2 Fortalezas

- **Base de datos dinámica.**

La gestión de los datos y la optimización de los procesos de obtención y análisis de estos. se ha convertido en una de las fuentes clave a la hora de aumentar la rentabilidad de una actividad tanto industrial como de servicios, pues permite aumentar la eficacia y reducir los tiempos en la implementación de cambios a la idea de negocio.

Para TravellerHQ, es importante mantener un seguimiento constante de los datos, y poder analizarlos continuamente con el fin de adelantarse a las tendencias de los clientes y reducir la exposición a la debilidad generada al externalizar el desarrollo software.

Es por ello, que TravellerHQ considera indispensable desarrollar de forma interna todo aquello relacionado con las bases de datos de la empresa, dedicando grandes esfuerzos y recursos a esta área.

Dicha base de datos dinámica forma parte de un grupo de recursos perteneciente a miembros asociados a la empresa, y podrá ser utilizada al lanzar el producto al mercado.

- **Amplia variedad de los canales de consulta.**

Dentro de un mercado donde existe una extensa oferta de competidores con políticas de precio similares, las empresas han de encontrar actividades o elementos que las diferencien de otras del entorno. Como ejemplo, se pueden encontrar empresas que optan por estrategias de marketing más agresivas que les den visibilidad, aunque la inversión sea amplia.

En TravellerHQ, se considera que el cliente es el actor diferencial dentro de cualquier actividad empresarial y es por ello imprescindible que este se sienta cuidado y considerado por la cadena de valor para aumentar su fidelización.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Esta estrategia, busca proteger a la empresa de la competencia asegurándose una masa de usuarios fidelizados. Para ello, se pone en marcha la implementación de una estructura de atención al cliente reforzada, que vele por el usuario y su viaje en todo momento, abriendo una amplia variedad de canales de consulta que eviten la frustración y asegure una respuesta rápida y eficiente.

- **Independencia funcional con respecto a las principales empresas del mercado.**

El crecimiento del sector turístico y de las nuevas tecnologías, han favorecido un crecimiento acelerado de operadores como Booking o Airbnb, quienes acaparan una porción considerable del mercado. Esta situación genera una dependencia tanto funcional como económica de otros actores del mercado en las grandes empresas, que en ciertos casos puede ser beneficiosa y en otros puede concebirse como una desventaja estratégica.

En cualquier caso, cuando una situación como la narrada anteriormente tiene lugar, la compañía subordinada a se encuentra expuesta a las necesidades y problemas de la empresa de mayor tamaño, generando una presión que en algunos casos puede resultar en la imposibilidad de operar con beneficio.

Gracias a la naturaleza de la actividad desarrollada por TravellerHQ, se favorece una independencia funcional con respecto a otros actores del sector, que le permiten a la empresa desarrollar su actividad de manera indiferente con una u otra empresa.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

6.3 Oportunidades

- **Crecimiento del sector turístico.**

El sector turístico, como ya se anotara previamente, comprende un amplio abanico de actividades que favorecen su continuado crecimiento. Gracias a este marco de oportunidades, el mercado está continuamente en movimiento, abriendo ventanas que posibilitan la entrada efectiva de nuevas ideas y empresas al mismo

Como empresa que opera de planificador turístico e integra nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del cliente a lo largo de toda la cadena de valor, TravellerHQ se encuentra en un contexto empresarial favorable para atraer una masa de usuarios que le permitan crecer como mínimo al ritmo del mercado.

- **Irrupción de la inteligencia artificial.**

La creación y el crecimiento de nuevas tecnologías de información y procesado de datos basado en la inteligencia artificial, ofrece a las empresas la posibilidad de implementar nuevos sistemas o adaptar los ya existentes para optimizar y aumentar la eficiencia de los análisis a realizar.

Dicha mejora de las infraestructuras de datos e información, potencian la predicción de la demanda de los clientes, permitiendo a las empresas adecuar su estrategia a las tendencias de una manera más rápida y eficaz, reduciendo costes y aumentando el impacto en cliente.

Siendo TravellerHQ una empresa que depende en gran medida de las tecnologías de información, permite comprender la extensión de la oportunidad que supone para la compañía una implementación adecuada de tecnologías asociadas a la inteligencia artificial. Aunque la actividad de desarrollo software esté externalizada, no indica que una de las prioridades de la empresa sea explotar dicho aspecto para facilitar una mejor irrupción de la idea de negocio en el mercado tanto durante como después de la validación del MVP.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

6.4 Amenazas

- **Inestabilidad Geopolítica.**

Al igual que se viera como una oportunidad el crecimiento del sector turístico, se ha de entender el contexto sociopolítico en el que se encuentra actualmente la sociedad, para poder también identificar la amenaza de la inestabilidad geopolítica actual.

Tanto los conflictos bélicos como diplomáticos generan un marco global donde el turismo se ve afectado directamente, reduciendo la movilidad internacional y estancando la progresión del sector.

Una inestabilidad prolongada a lo largo del tiempo puede afectar a la supervivencia de las empresas de menor tamaño o que acaban de establecerse, como TravellerHQ.

- **Inestabilidad Inflacionaria.**

En materia económica, la inestabilidad geopolítica resulta en inestabilidad inflacionaria y una constante variación de los intereses tanto a nivel global como regional, reduciendo el poder adquisitivo de los ciudadanos.

Derivado de dicha reducción del poder adquisitivo, se genera una situación indeseada para cualquier empresa donde los usuarios reducen el consumo y evitan realizar gastos que antes iban destinados a actividades como viajar.

Empresas de mayor renombre y tamaño, suelen verse menos afectadas por estos elementos debido al tamaño de sus recursos financieros, resultando en una posición ventajosa con respecto a empresas de menor nivel.

Ante tal tesitura, TravellerHQ debe realizar previsiones financieras que tengan en cuenta estrategias de mitigación y planes de acción que le permitan actuar en caso de que algo como lo narrado tuviera lugar, con el fin de evitar posibles problemas económicos y de supervivencia.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **Proliferación de plataformas contra el turismo y modelo de turismo insostenible.**

Como se viera a lo largo del apartado 1, cada vez es mayor la cantidad de ciudadanos que ve el turismo como una actividad descontrolada, invasiva y destructiva, que genera más mal que bien para la sociedad.

Derivado de dicho aumento, se encuentra la creación de movimientos y plataformas tanto ciudadanas como políticas, que abogan por realizar intervenciones que reduzcan el turismo con el fin de preservar identidad cultural o facilitar el acceso a la vivienda de jóvenes locales.

El modelo de turismo insostenible que genera crispación social y favorece una economía local homogénea y dependiente de una sola actividad, es una amenaza para cualquier empresa del sector; pues aumenta el rechazo de la sociedad hacia el mismo.

Si bien es cierto que TravellerHQ intenta luchar contra dicha situación ofreciendo a los usuarios destinos turísticos poco conocidos para evitar la masificación y aumentando la dispersión del beneficio económico que el turismo trae consigo, son muchas las empresas y partes interesadas que han de comenzar a proponer un turismo más responsable y respetuoso que reduzca la proliferación de asociaciones y plataformas contra el turismo.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

7. Estudio de mercado

7.1 Avatar

El avatar representa el perfil del potencial cliente al cual se intenta llegar con el producto o servicio que se está creando. Este, permite a la empresa dar vida a una persona ficticia que podría consumir su producto o servicio.

En él, se detallan datos como el estado civil, la edad, el género, los problemas que pueden tener en su vida diaria, el nombre, sus sentimientos, y demás datos sobre la vida personal ficticia de tu potencial usuario.

El objetivo principal del avatar es entender al cliente, darle forma, sentimientos e incluso problemas de la vida diaria, como si se tratara de una persona cualquiera. Esto ayuda a la empresa a entender mejor en que áreas de actuación se puede trabajar a fin de aumentar el impacto de la integración del producto o servicio en la vida de sus clientes.

Como base para el avatar, se usará información relativa al apartado 2.1, donde se detalló las diferencias existentes entre los diferentes grupos a los que se pretende llegar.

El cliente ideal se sitúa en el segmento generacional de los Millenials, que son el grupo que más viaja (Truyols, 2024). Para respaldar la hipótesis propuesta en el presente apartado, se usarán los datos sobre el turismo y la hostelería proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (INE, 2024), además de datos ficticios complementarios a la vida del potencial cliente.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Avatar de TravellerHQ: Rocío (prototipo de apariencia del avatar visible en la Figura 8).



Figura 8: Avatar creado mediante un programa de Inteligencia Artificial (Openart, 2024).

- **Edad:** 28 años.
- **Sevilla,** España.
- **Educación:** Graduada en Ingeniería Eléctrica con un Máster de Ingeniería Industrial.
- **Estado civil:** soltera y sin hijos.
- **Empleo:** Ingeniera de procesos Junior en una empresa de 100 empleados.
- **Sueldo bruto anual:** 26.000 € con compensación variable acorde a la consecución de objetivos marcados por la empresa.

Sueños: siempre ha querido emprender, aprender a tocar el piano y recorrer la Ruta de la Seda.

Preocupaciones: en los últimos meses ha comenzado a sentir que su empresa no la valora y siente como si estuvieran descontentos con ella. Por ello, trabaja más de 10 horas al día y cree que puede perder la cercanía con amigos y familiares por el poco tiempo de ocio que le queda.

Metas: en el medio plazo laboral, se ha propuesto objetivos de ascenso en su empresa y aprender a mejorar su manejo de las inteligencias artificiales para sacar trabajos adelante. En términos personales, se ha propuesto sacar más tiempo de

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

calidad para la gente de su círculo cercano, optimizando el tiempo de las actividades que realiza hoy, sin dejar nada de lado.

Valores: es disciplinada, constante, trabajadora y organizada. Cree que la clave para un buen trabajo y ejecución de cualquier actividad diaria se encuentra en la organización y la estructuración.

Consumo y marcas: lleva una vida activa y con una alimentación sana, servicios de streaming para ver series y navega por internet para usar las redes sociales mayormente en su móvil. En el último año ha aumentado la compra de marcas que promuevan acciones sostenibles y responsables con el medio ambiente, pero siente que a veces son demasiado caras y no puede permitírselo.

Hobbies: desde pequeña ha practicado ciclismo y artes escénicas, pero desde hace unos años ha comenzado a hacer senderismo los fines de semana, buscando destinos y rutas cercanas a su domicilio. Todos los años realiza mínimo 3 viajes: uno con amigas de la infancia, otro con sus hermanos y uno sola.

- **¿Cuál sería una solución para su problema?**

Si le preguntaran a Rocío, el elemento común asociado a todas sus preocupaciones es el tiempo. Por mucho que optimice sus días y organice su agenda, siempre suele necesitar más tiempo del esperado, ya sea para el trabajo o para el ocio.

Cada vez son más los días que pide comida a domicilio o incluso los días que delega en terceros la organización de actividades de ocio debido al poco tiempo del que dispone.

Ella cree que existe la posibilidad de confeccionar un calendario inteligente que le organice todas las actividades y los tiempos asociados con tan solo introducir una serie de datos.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- **¿Estaría Rocío dispuesta a pagar por un servicio que le ayude a ahorrar tiempo?**

Ella cree que, si su tiempo y servicios cuestan dinero, también cuesta dinero optimizarlo. Suele pagar sin problema los costes de la entrega de los servicios a domicilio porque cree que es tiempo que se ahorra y puede invertir en otros quehaceres.

Sin embargo, piensa que a veces las aplicaciones se benefician de esta desesperación y suben los costes excesivamente, haciendo que aumente su insatisfacción con estos servicios.

7.2 Tamaño del mercado

El mercado del turismo es tan amplio como variado, lo que hace complicado para las empresas implementar una estrategia sin realizar un análisis del impacto específico relativo a cada acción.

Para irrumpir en el mercado de manera efectiva y poder realizar una fase de validación lo suficientemente completa y representativa, se ha de poder establecer un tamaño de mercado aproximado que permita a la empresa calcular costes e ingresos o incluso adecuar la estrategia de acercamiento al cliente.

Con el fin de realizar el mejor análisis del tamaño del mercado, se usará el avatar como el perfil medio del potencial cliente de TravellerHQ. Es decir, se tendrán en cuenta jóvenes entre los 24 y los 34 años, tanto mujeres como hombres que tengan un perfil parecido al planteado en el anterior apartado.

La fuente principal de los datos usados en adelante será la misma usada en el apartado 7.1, es decir el INE, detallándose en cada caso e hipótesis la fuente de los datos.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Según el censo español de 2023 (INE, 2024b), en España habitan más de 48 millones de personas, un aumento considerable con respecto a los datos de 2022 que situaban a España prácticamente cercano a los 47,5 millones.

De dicho total, si solo se tiene en cuenta el público objetivo de entre 24 y 34 años, tanto hombres y mujeres, se suma un total de 5.865.901 de personas, de los cuales 2.971.965 son hombres y 2.893.936 son mujeres, como se aprecia en la Figura 9.



Figura 9: Proporción de hombres y mujeres de entre 24 y 34 años en España acorde al censo de 2023 (INE, 2023).

De esos 5.865.901 millones de personas, se han de tener en cuenta otros factores como su estado civil o nivel de ingresos, puesto que dependiendo de ellos los usuarios viajan más o menos.

Por un lado, el número total de personas solteras en España cuya edad se encuentra entre los 24 y 34 años, es de 4.252.500, con 2.281.500 hombres y 1.971.600 mujeres. En términos de porcentaje, en el segmento poblacional seleccionado, hay un 72.46% de personas solteras, un porcentaje bastante elevado.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Otra de las variables que pueden ser factores condicionantes a la hora de usar el servicio de TravellerHQ, es el salario anual neto. A mayor sueldo, mayor número de viajeros debería de haber, pero se ha de tener en cuenta que un ingreso demasiado elevado puede significar poco tiempo para el ocio y los viajes.

Sin embargo, y observando la Figura 10, se puede comprobar que la hipótesis anterior es errónea, por lo que se requiere entender el por qué para tener una buena interpretación de los datos y a su vez del mercado.

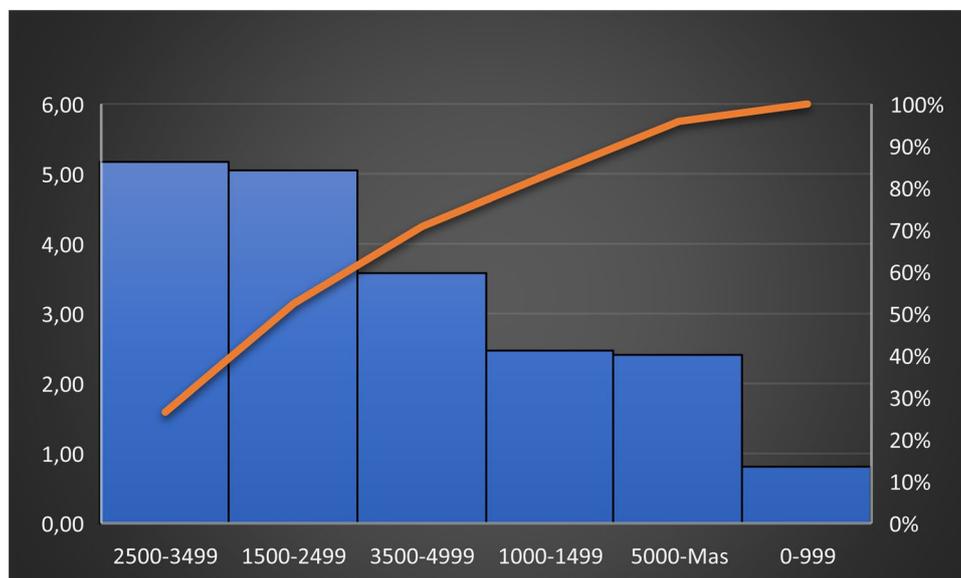


Figura 10: Distribución de los viajeros con relación a su salario mensual (Elaboración propia en base a los datos extraídos de (INE, 2022b)).

El diagrama de Pareto de elaboración propia con los datos extraídos de la encuesta de Personas viajeras del INE muestra que las personas cuyo nivel de ingresos mensual varía entre los 1500 y los 3499 € son los que más viajan ya sea dentro de España o al extranjero.

Como se estableciera en el avatar, a mayor nivel de responsabilidad y por ende salario mensual, suele venir asociado una mayor inversión de tiempo que priva al usuario de actividades de ocio y viajes.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Sumada a la anterior serie de datos y para comprender mejor en qué intervalo de edad se halla dicho segmento salarial, se hace uso de la encuesta de Ganancia media anual por trabajador realizada por el INE en el año 2021, como se puede observar en la Figura 11.

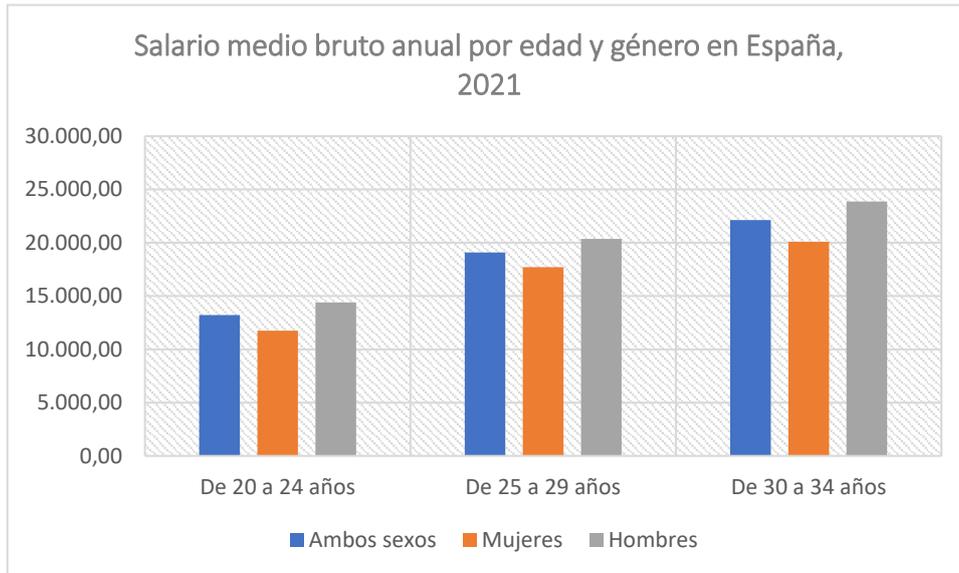


Figura 11: Salario medio bruto anual con relación a la edad y el género de los ciudadanos españoles en 2021 (Elaboración propia en base a los datos extraídos de (INE, 2021)).

Como se puede observar, las personas entre los 25 y los 34 años, tienen de media un salario similar a aquel de los grupos donde más viajeros hay, pudiéndose concluir que el mercado inicial al que se pretende llegar con TravellerHQ es al segmento poblacional español soltero con una edad comprendida entre los 25 y los 34 años.

Dicho mercado cuenta con un total de 4.252.000 potenciales clientes con un comportamiento y una tendencia similar; lo que facilitaría la implementación de estrategias. De ahora en adelante en el presente documento, cualquier estimación relativa a planes financieros o de publicidad y marketing, usarán como base el número previamente establecido de tamaño poblacional.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

8. Desarrollo del producto

8.1 Fases

Cuando se pretende vender u ofrecer un servicio o producto a un cierto público, se ha de tener en cuenta el desarrollo de las diferentes fases y el análisis de viabilidad de la idea de negocio, sin incurrir en la falsa conclusión de que esta será la visión definitiva de lo que ocurrirá en la realidad.

Todas las estimaciones que se han realizado anteriormente facilitan el diseño de la estrategia de implementación y del prototipo del servicio, pero ha de existir una fase previa donde se propongan las líneas de actuación y evolución de la empresa, para comprender las metas y objetivos a medio-largo plazo.

En el presente apartado, se plantea cada fase de desarrollo del producto, incluyendo detalles como los objetivos, métricas para tener en cuenta, características añadidas en cada una de ellas e incluso estimación del tiempo que debería tomarle a la empresa para avanzar de una fase a otra.

8.1.1 Fases previas a la validación del producto

8.1.1.1 *Fase de investigación*

La primera fase que se ha de plantear es previa a la implementación de la idea a nivel de negocio, y se basa en la recogida de datos y filtrado de información para su posterior uso. Dicho planteamiento, se conoce como fase de investigación, la cual tendrá una duración no superior a los 5 meses, y culmina con la confección de un documento orientativo útil en la fase de análisis.

La fase de investigación se compone principalmente de 2 etapas principales:

- Planteamiento de la estructura de la fase de análisis.
- Obtención de los datos necesarios para conducir el análisis de forma extensiva.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Dicho periodo, resultó en este caso en la elaboración del documento del Anexo B del presente proyecto, sirviendo como base para el desarrollo de las fases posteriores.

8.1.1.2 Fase de análisis

La fase de análisis es más extensa que la etapa anteriormente descrita y hace uso de los datos recabados en la etapa de investigación como referencia de progreso. Cabe destacar que la idea de negocio en la actualidad se encuentra en dicha fase.

El objetivo principal de este período es aprender sobre el comportamiento del entorno y de las características más relevantes del mismo en cuanto a impacto sobre la idea de negocio, indagando sobre el potencial cliente, los diferentes resultados financieros, los competidores del mercado y factores tanto internos como externos.

Con este análisis se consiguen perfilar las bases de la idea de negocio, puesto que se obtienen datos clave como: el perfil del potencial cliente, las características atractivas para mejorar el producto, los factores que pueden influir en el desarrollo del servicio y una hoja de ruta para la consecución de los objetivos de crecimiento del negocio.

La duración total de dicha fase no debería de tomar más de 1 año natural, y debe concluir con un primer prototipo básico del producto a lanzar (MVP por sus siglas en inglés, *Minimum Viable Product*), con el objetivo de usarlo como referencia en la siguiente fase, marcando el inicio de la implementación del producto.

8.1.2 Fase de validación del producto

A la hora de sacar un servicio al mercado, la fase de validación marca un antes y un después en cómo será el producto y que características incluirá finalmente. En ella, se introduce un MVP al mercado basado en el prototipo desarrollado en la fase de análisis, con el fin de analizar la respuesta y el comportamiento de los usuarios.

El MVP como se indicó previamente, sería una versión básica que ofrece acceso a los usuarios de forma gratuita, con un formato de capacidades reducido. Al usuario no se le ofrecerá la versión final del producto, con la cual en dicho periodo se pretende

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

obtener información y no ingresos, siendo consciente la empresa de las implicaciones económicas.

Con motivo de dicha reducción a lo básico del producto a lo largo de la fase de validación, se ha de establecer que el funcionamiento de dicho MVP será el siguiente:

1. El usuario accede a la página e introduce las siguientes variables:
 - Intervalo temporal aproximado del viaje (pueden ser fechas específicas o intervalos temporales más flexibles como semanas).
 - Lugar de partida.
 - Tipo de alojamiento (estrellas del alojamiento y comodidades específicas).
 - Tipo de transporte (si se prefiere avión, tren u otros medios).
 - Preferencias de destino (si tiene uno o varios destinos en mente a nivel nacional).
 - Número de personas que viajan.
 - Presupuesto máximo del viaje (describe cuanto están dispuestos a gastar en total en el viaje y si tienen alguna flexibilidad).
2. Inmediatamente, los bots programados se encargan de recoger los datos ofrecidos por el cliente, y los introducen en un número reducido de páginas en un proceso iterativo (entre 5 y 10 páginas) en el cual buscan el destino con la combinación más barata entre vuelo y alojamiento.
 - Cabe destacar que, en este prototipo, las opciones estarán limitadas a una serie de destinos europeos, con el fin de reducir las iteraciones y no saturar la página. La lista de destinos predefinidos será introducida por la empresa y se le da la opción al cliente de introducir un destino específico, caso en el cual los bots iterarán en torno al seleccionado por el cliente.
3. Una vez se obtienen los resultados, el bot los selecciona y los añade a una lista donde se suma al resto de los resultados recogidos.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- La suma de los resultados compone un viaje confeccionado con precio, fecha y destino.
 - Para elegir entre las múltiples fechas ofrecidas por el motor de búsqueda, se escoge la opción más barata por defecto, pero más adelante el usuario podrá cambiar si prefiere que la prioridad la tengan otros aspectos.
4. El usuario puede entonces revisar cada componente de forma detallada en la página de donde se extrajo la información y proceder a la reserva accediendo a las páginas de origen.

Como se puede observar, en la versión inicial faltan muchas características de las que se han hablado anteriormente como la reserva a través de la propia web, la opción de viaje sostenible, la descripción del itinerario mediante inteligencia artificial o incluso la selección de actividades en el destino, debido principalmente al reducido presupuesto y tiempo disponible para su desarrollo.

Previamente se indicó que inicialmente se acotarán los destinos a una lista predefinida a nivel europeo. Dicha lista incluirá 20 países europeos y 7 destinos por país lo que sumaría un total de 140 destinos, los cuales ya suponen una carga elevada para los servidores.

El principal motivo por el cual los servicios mencionados no estarán disponibles en la versión de validación es el tiempo y el dinero necesario para desarrollar el software completo como se indicara anteriormente. Al ser una fase previa a la salida del producto final al mercado, la inversión ha de corresponderse con el contexto económico de una empresa que todavía no busca ingresos, sin aventurarse en inversiones demasiado riesgosas.

Con la validación, se pretende observar el comportamiento de los usuarios mediante la monitorización de las métricas relativas a tráfico, las cuales ofrecerán posibles áreas de mejora e incluso la corrección de hipótesis previas establecidas en la fase de investigación y/o análisis.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Los principales objetivos de esta etapa son:

- Recabar datos sobre los perfiles de los usuarios para corroborar la hipótesis sobre el segmento poblacional planteada en el apartado 7.1.
- Estudiar cuales fueron las vías a través de las cuales la mayoría de los usuarios accedieron a TravellerHQ para plantear futuras estrategias de marketing.
- Analizar el tráfico y el tiempo que los usuarios invierten en la página web. Esta información será útil para analizar cuantos de los usuarios acceden por navegar, y cuantos son potenciales clientes finales, datos de especial relevancia para aportar mayor precisión de los datos en el apartado financiero.
- Obtener información directa de los usuarios (con encuestas no obligatorias en la página) para proponer mejoras y características en las que estarían interesados.

La fase de validación no tiene por qué ser exitosa, de hecho, son muchos los casos en los que el desarrollo del producto fracasa por la reducida aceptación de este en el mercado. La inversión realizada en dicha fase no busca el beneficio económico inmediato, sino la observación de las respuestas de los usuarios, por lo que corresponde a un año en el cual la empresa asume todas las pérdidas por el desarrollo.

8.1.3 Fases tras la validación del producto

Tras la validación del producto, pueden darse dos posibles situaciones:

- El MVP no ha irrumpido como se esperaba en el mercado.
- Los datos relativos al tráfico y al comportamiento de los clientes satisfacen las expectativas desarrolladas en la fase de análisis y se encuentra un escenario propicio para el desarrollo.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

8.1.3.1 Fase tras una validación de producto fracasada

La primera situación es quizás la más preocupante, pero no por ello implica un fracaso absoluto del desarrollo de la idea de negocio. Pueden existir decenas de motivos por los que los resultados no son los esperados, y algunos de ellos son subsanables.

Llegado a este punto y con la información disponible, la empresa ha de analizar todos los datos recabados, entender cuáles son los errores y en qué fase se cometieron para poder abordar el desarrollo de un nuevo MVP.

En este caso, el proceso iterativo devuelve a la empresa a la Fase de investigación, y es ahí donde se decidirá si avanzar de nuevo a la validación del producto o si se abandona la idea dependiendo del análisis desarrollado y los resultados obtenidos.

8.1.3.2 Fase 1 (validación del producto exitosa)

Por otro lado, la segunda situación marca un antes y un después en el desarrollo del producto, puesto que corrobora todo lo planteado anteriormente. En dicho contexto, el análisis realizado mediante los datos obtenidos en la Fase de validación del producto muestra que el público objetivo es el adecuado, el tráfico es suficiente y el comportamiento de los usuarios no dista mucho de lo planteado.

Se ha de aclarar que una validación exitosa no implica que la idea esté exenta de cambios y modificaciones, pero sí indica que los pilares fundamentales del desarrollo son los correctos.

A lo largo de la Fase 1, el producto avanza de ser un MVP a incluir más servicios, pero no todos ellos. Que la idea haya sido validada, no ha de confundirse con que todas las potenciales características sean útiles y usadas por los clientes.

Cada fase irá incluyendo progresivamente nuevas características que se irán analizando con el fin de medir su utilidad y aceptación entre los usuarios, invirtiendo los recursos de manera eficiente.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

En esta etapa, el funcionamiento de la página será el siguiente:

1. El usuario accede a la página e introduce las siguientes variables:
 - Intervalo temporal aproximado del viaje (pueden ser fechas específicas, semanas o incluso meses).
 - Lugar de partida.
 - Tipo de alojamiento (estrellas del alojamiento, cercanía al centro y comodidades específicas).
 - Tipo de transporte (si se prefiere avión, tren u otros medios).
 - Preferencias de destino (si tiene uno o varios destinos en mente a nivel nacional e internacional).
 - Número de personas que viajan.
 - Presupuesto máximo del viaje (describe cuanto están dispuestos a gastar en total en el viaje y si tienen alguna flexibilidad).
2. Cada Bot asignado a una tarea, se encarga de recoger el dato ofrecido por el cliente referente a su función, y lo introduce en un número de páginas más amplio en un proceso iterativo (entre 25 y 40 páginas).
3. Una vez se obtienen los resultados, el Bot selecciona los resultados y los añade a una lista donde se suma a los resultados seleccionados por el resto de bots.
 - La suma de los resultados compone un viaje confeccionado con precio, fecha y destino.
4. El usuario puede entonces revisar cada componente de forma detallada, pero para acceder a la página de donde se extrajo la información y proceder a la reserva, se ha de tener una cuenta registrada en la página.
5. La reserva todavía no podrá realizarse a través de la página de TravellerHQ, obligando al usuario a acudir a la página de origen para poder confeccionar su viaje.

Para la Fase 1, no se prevé comenzar a monetizar la idea, con el fin de atraer a una masa crítica de clientes fidelizados con los que se pueda trabajar a partir del segundo

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

año. Una vez la idea haya sido validada y se haya demostrado la eficiencia del servicio, se les ofrecerá a las empresas un pequeño cobro por comisión por cada reserva para agilizar la reserva y asegurar clientes, pero no se espera incluir dicho servicio hasta el año 2.

Como objetivos principales de dicha fase, se enumeran los siguientes:

- Obtener una mejor imagen del perfil de los usuarios de la página a incluyendo variables como: edad, sexo, tipo de viaje y gasto medio. Al obtener un perfil más preciso del cliente, la empresa tiene podrá dirigir con mayor facilidad la dirección de las estrategias en las siguientes fases.
- Monitorizar la velocidad del motor de búsqueda y el rendimiento de la página para garantizar una correcta experiencia de cliente. Al observar dichas características, se podrán tomar decisiones relativas a la ampliación de los servidores contratados.

8.1.3.3 Fase 2 (validación del producto exitosa)

Al cerrar la Fase 1, se esperan poder desarrollar características cruciales en el modelo de negocio como la opción de viajes sostenibles. Mediante esta función, el cliente tendrá la capacidad de elegir un viaje con emisiones reducidas y viajando con empresas que se hayan declarado en compromiso con el medioambiente y la sostenibilidad, y las cuales hayan desarrollado un crecimiento de negocio basado en esta materia.

Si bien es cierto que dicha opción puede aumentar el coste del viaje, el cliente puede elegir o no aquellos aspectos en los que desee contribuir a un viaje sostenible, es decir, si en vez de en tren prefiere volar al destino, el cliente podrá modificarlo como cualquier aspecto del viaje previo a la reserva.

Es por ello que, a lo largo de la presente fase, la página web funcionará de tal manera que el paso a paso de una reserva sea el siguiente:

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

1. El usuario accede a la página e introduce las siguientes variables:
 - Intervalo temporal aproximado del viaje (pueden ser fechas específicas, semanas o incluso meses).
 - Lugar de partida.
 - Tipo de viaje (sostenible o no).
 - i. Seleccionando o no la opción de viaje sostenible, el resto de los pasos se mantiene tal cual se estableció en las fases previas, pero a la hora de iterar, el motor de búsqueda ignorará aquellas empresas que no se hayan comprometido a tomar medidas a favor del medioambiente, aunque promuevan en sus páginas lo contrario.
 - Tipo de alojamiento (estrellas del alojamiento, cercanía al centro y comodidades específicas).
 - Tipo de transporte (si se prefiere avión, tren u otros medios).
 - Preferencias de destino (si tiene uno o varios destinos en mente a nivel nacional e internacional).
 - Número de personas que viajan.
 - Presupuesto máximo del viaje (describe cuanto están dispuestos a gastar en total en el viaje y si tienen alguna flexibilidad).
2. Cada Bot asignado a una tarea, se encarga de recoger el dato ofrecido por el cliente referente a su función, y lo introduce en un número de páginas más amplio en un proceso iterativo (entre 35 y 50 páginas), aunque el proceso de búsqueda puede alargarse si se selecciona la opción de viaje sostenible, puesto que el algoritmo tendrá que filtrar las empresas con las que se puede y aquellas con las que no se puede viajar.
3. Una vez se obtienen los resultados, el Bot selecciona los resultados y los añade a una lista donde se suma a los resultados seleccionados por el resto de bots.
 - La suma de los resultados compone un viaje confeccionado con precio, fecha y destino.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

4. El usuario puede entonces revisar cada componente de forma detallada, pero para acceder a la página de donde se extrajo la información y proceder a la reserva, se ha de tener una cuenta registrada en la página. Una vez confeccionado el viaje, si el cliente no está conforme con alguno de los elementos del viaje puede modificar la reserva de forma que cambie el alojamiento o el vuelo.
 - a. Si por ejemplo el cliente no está de acuerdo con el precio de un vuelo porque aun siendo sostenible hace su viaje demasiado caro, éste puede modificarlo a su gusto, cambiándolo por una de las otras opciones recomendadas.
5. La reserva podrá efectuarse desde la página de TravellerHQ o desde las páginas de donde se extrajo la información.

Al añadir una opción tan novedosa e incluso compleja, se espera que la empresa tenga que mejorar su plataforma de servidores para alojar un mayor número de iteraciones y restricciones, incurriendo en un incremento de costes.

La inclusión de esta característica funcionará como una fase de validación, donde se monitorizará la demanda de viajes de dicha tipología y el total de elementos reservados cuya denominación incluya 'sostenible'.

A lo largo de dicha fase, se espera comenzar a monetizar el servicio mediante 3 vías principales: el cierre de contratos con empresas del sector para el cobro de una pequeña comisión por cada reserva, las membresías de los clientes accesibles en la página y la compra de un seguro de viajes de TravellerHQ.

Es por ello, que los principales objetivos de dicha fase serán:

- Cuantificar el número de elementos de la reserva de todos los clientes que se denominen sostenible para conocer el impacto generado por dicho añadido y el potencial retorno de la inversión realizada a futuro.
- Dicha fase ha de implementarse entre los años 4 y 5, por lo que la empresa debe generar ya beneficios y alcanzar la estabilidad. En caso de no ser así,

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

se debe utilizar dicha etapa como una fase intermedia en la que se vuelva a estudiar la viabilidad de la idea e identificar los elementos que provocan que no se alcance dicho beneficio.

8.1.3.4 Fase 3 en adelante.

Las fases anteriores sirven como elementos temporales y planes de acción progresivos mediante los cuales alcanzar el producto básico presentado en el presente documento.

Tras la implementación de todas las capacidades básicas y habiendo comprobado una vez más la viabilidad de la idea, pero esta vez a lo largo de la puesta en marcha e implementación de la idea, se usarán la fase 3 y posteriores como etapas de estudio en las que se analizarán posibles añadidos a la aplicación y web que aporten valor añadido.

Como resumen del paso a paso a seguir entre las diferentes fases, se ha realizado un diagrama de flujo Figura 12, que permite al lector entender de forma visual como actuaría la empresa en cada etapa.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

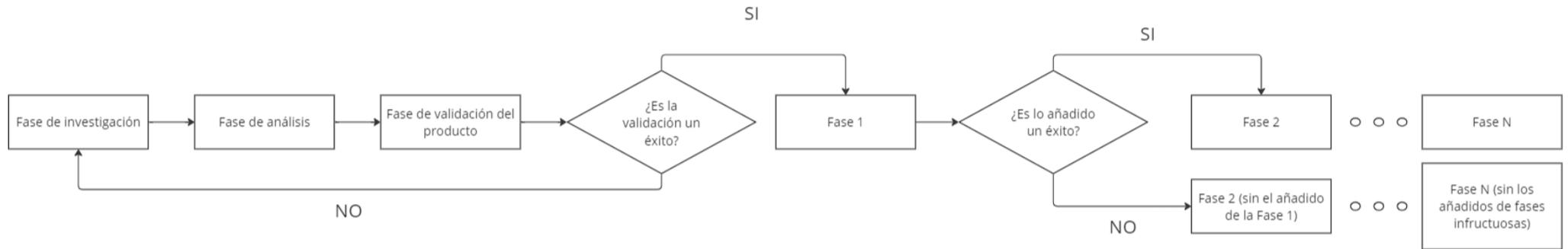


Figura 12: Diagrama de flujo de las diferentes fases del proyecto (Elaboración propia)

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

8.2 MVP: Wireframe Versión Móvil de la página web

El objeto de este emprendimiento es lanzar un producto completo y exitoso al mercado, y como tal se ha de realizar una idea de producto inicial con características base. Es por ello que, teniendo esto en mente, y buscando un desarrollo exitoso para la fase de validación del producto, se ha decidido desarrollar una versión móvil de la página web.

El motivo principal del uso de este diseño viene dado por la capacidad de desarrollo y profundidad que ofrecen algunos desarrolladores webs, muy lejos del desarrollo de páginas web de muestra.

Para dicho diseño de la versión móvil de la web, se ha decidido trabajar con 'Figma' (Figma, 2024), un editor de diseño web que da al usuario una gran variedad de posibilidades.

8.2.1 Página de inicio, registro e inicio de sesión.

En el caso de TravellerHQ, se ha optado por un diseño convencional de web accedida a través del móvil, con las capacidades básicas del producto indicadas anteriormente en el apartado 8.1.2.

El diseño móvil de la página web, comienza por recibir al usuario con una pantalla de carga de TravellerHQ que a los 5 segundos le redirigirá a la zona de selección de inicio de sesión preferido o en su defecto a las ventanas de registro, como se puede observar en la Figura 13.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

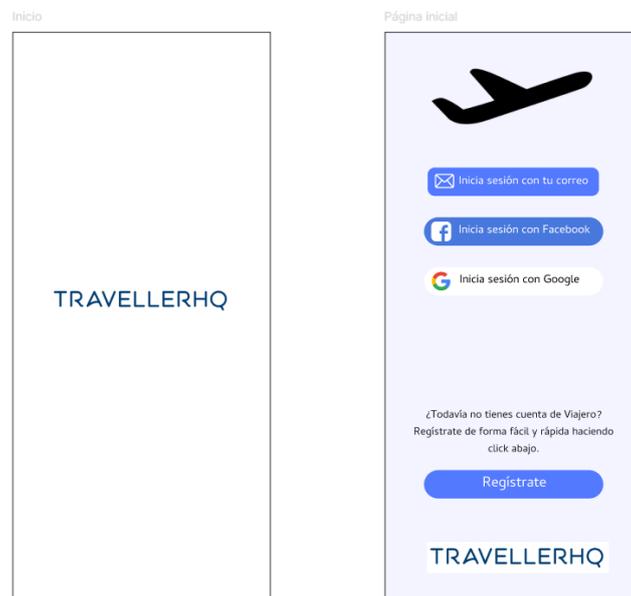


Figura 13: Ventanas de inicio e inicio de sesión.

Como se ha indicado previamente, el usuario puede elegir entre iniciar sesión mediante uno de los 3 métodos ofrecidos (Facebook, Google o Email), o en caso de que el usuario no tenga cuenta, puede hacer clic en registrarse, como se pueden ver en las diferentes pantallas ofrecidas en la Figura 14.

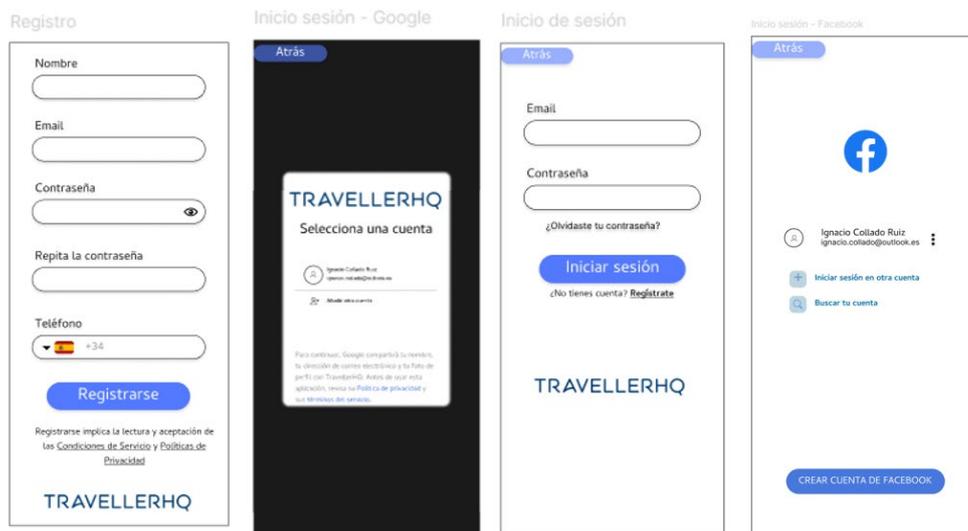


Figura 14: Pantalla de registro, inicio de sesión a través de Google, inicio de sesión mediante correo electrónico e inicio de sesión mediante Facebook respectivamente.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Una vez el usuario se haya registrado en la página web y haya confirmado su correo, podrá acceder a la página inicial, que sirve como área por defecto de cruce entre todas las capacidades que ofrece la aplicación.

8.2.2 Menú de inicio, viajes, de usuario y área de consultas.

En este menú de inicio, el usuario podrá decidir si quiere:

- Acceder a su menú de usuario.
- Acceder a consultas relacionadas con incidencias que hayan tenido lugar a lo largo del viaje.
- Explorar un nuevo viaje.

Al acceder al menú de usuario, este podrá revisar tanto viajes pasados como futuros, su cuenta, gestiones abiertas relacionadas con compra de membresías o seguros, o incluso contactar con el área de atención al cliente.

El ejemplo visual de dicho menú sería el ofrecido en la Figura 15, y uno de los desplegados visibles, es el ofrecido en la Figura 16.



Figura 15: Menú del área de usuario.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.



Figura 16: Ejemplo de uno de los múltiples menús accesibles desde el área de usuario.

Por otro lado, el área de consultas (visible en la Figura 17) permite al cliente tener una trazabilidad continua del estado de incidencias que hayan tenido lugar a lo largo de uno de los viajes contratados con TravellerHQ. Dicha área tiene como fin ser 100% transparente con las gestiones realizadas, para que el cliente pueda depositar la confianza en que se trabaja en el mejor de sus intereses continuamente.

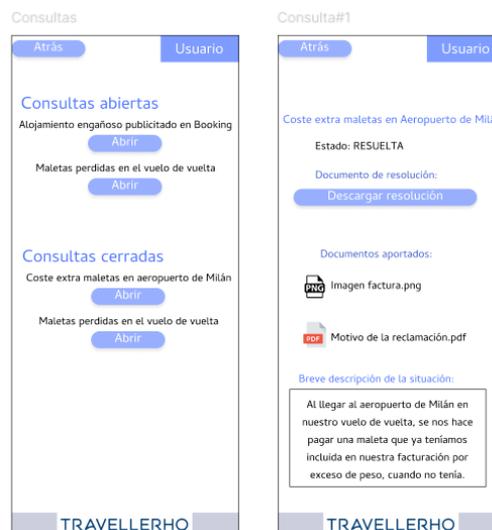


Figura 17: Menú del área de consultas y un ejemplo de una incidencia resuelta.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

El menú de reservar de viajes es el último de los menús accesibles desde esta ventana, y da acceso a las especificaciones necesarias para que el algoritmo realice la búsqueda: fecha de viaje, origen, tipo de alojamiento, transporte dentro del destino, preferencias, nº de viajeros y una horquilla de presupuesto para orientar a la página. El menú de introducción de datos se vería como adjuntado en la Figura 18, y algunos de los desplegados están visibles en la Figura 19.

Datos viaje

Atrás

Cuéntanos más sobre ese viaje que tienes en mente...

¿Cuándo quieres ir?	Añadir
¿Desde donde sales?	Añadir
Tipo de alojamiento	Añadir
Transporte al destino	Añadir
Preferencias de destino	Añadir
Nº de viajeros	Añadir
Presupuesto máximo	Añadir

Iniciar búsqueda

TRAVELLERHQ

Figura 18: Menú de datos del viaje

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

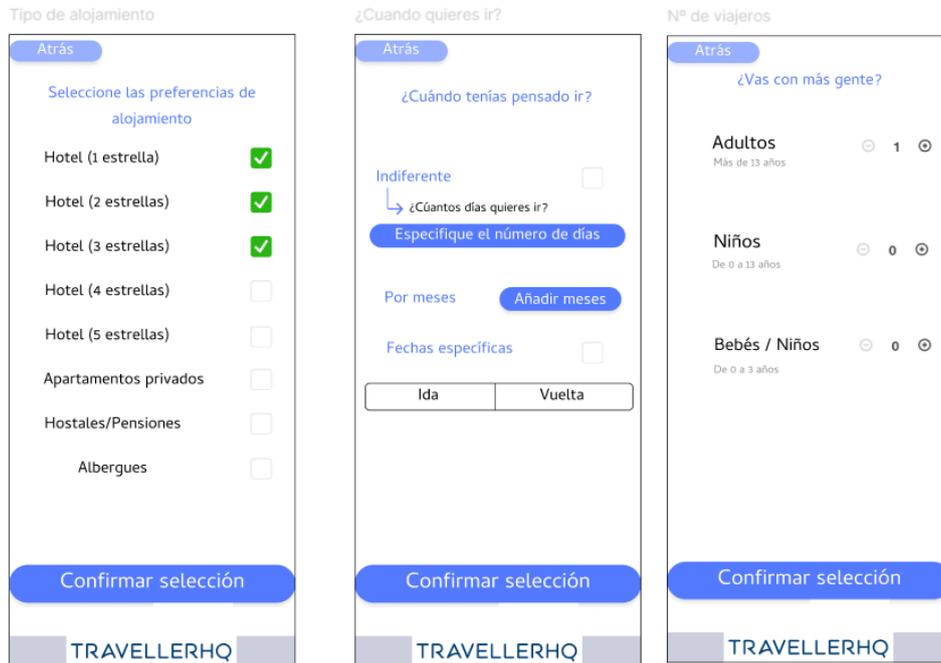


Figura 19: Ejemplos de algunos de los menús de preferencia disponibles y personalizables por los clientes.

Una vez se han introducido los datos, y se acciona el botón de iniciar búsqueda, la página automáticamente lanzará una pantalla de carga de unos 15 segundos en los cuales el algoritmo calculará las combinaciones posibles y devolverá un mapamundi interactivo donde el usuario podrá navegar revisando los destinos sugeridos.

Como se puede observar en la Figura 20, los destinos son marcados con el escudo de armas de cada ciudad, y es en dicho icono donde el usuario podrá clicar para acceder a los detalles del viaje propuesto que incluirá:

- Descripción del itinerario
 - i. Precios de transporte, alojamiento, fechas y actividades a hacer.
- Menús desplegados de dicha descripción del itinerario.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

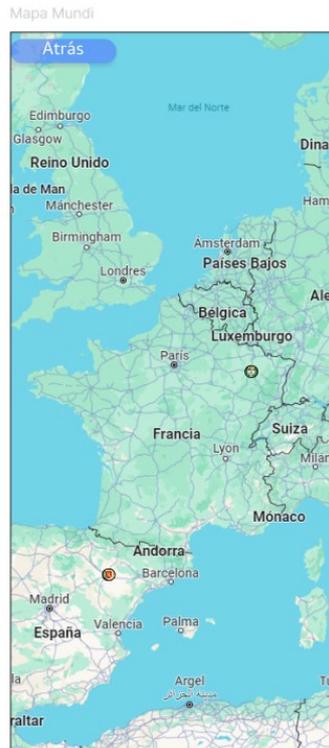


Figura 20: Mapamundi con los destinos sugeridos por el algoritmo.

Los menús desplegados, permiten al cliente revisar los alojamientos, el método de transporte (además de las fechas), e incluso una descripción de las actividades a realizar en algunos destinos como se puede apreciar en la Figura 21 y en la Figura 22.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.



Figura 21: Ejemplo de destino accesible y los diferentes menús.

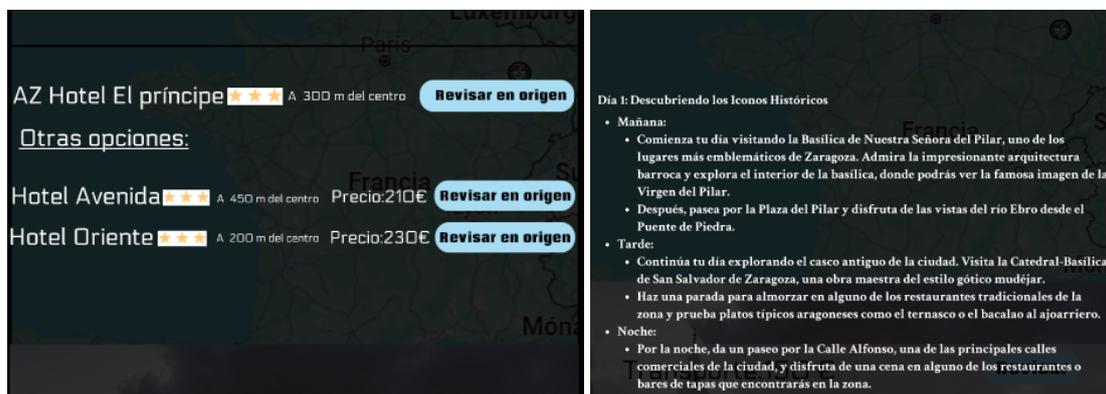


Figura 22: Gestión del alojamiento o acceso al detalle de las actividades propuestas por la página web al acceder al destino.

Finalmente, en esta versión inicial, y debido a que se encuentra en la fase de validación, la página web redirigirá al usuario a las páginas de origen para que efectúe la reserva de manera manual. Si la idea fuera validada de forma exitosa y rápida, se añadiría la opción de reservar a través de la propia página, facilitando así un flujo de reserva más cómodo y una experiencia más agradable para los clientes.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

9. Estudio de viabilidad económica

Cualquier desarrollo de producto y posterior negocio, depende en gran medida de las previsiones financieras que tenga la empresa y como estas se acaben desarrollando en el contexto existente.

La viabilidad económica de un proyecto se basa principalmente en los efectos que pueden llegar a tener los factores internos y externos sobre la idea de negocio, y la efectividad de la hipotética irrupción de la idea en el mercado, plasmando con números todas las variables del proceso y su efecto sobre la economía de la empresa, con el fin de entender si la idea es viable o no sobre el papel.

En este estudio de viabilidad, se incluirá el análisis de 4 situaciones derivadas de la combinación de varios posibles escenarios. A lo largo del mismo, se intentará establecer si la idea es viable con vistas a llegar a una conclusión sobre el proyecto.

9.1 Presentación de los análisis a realizar

Para poder analizar la viabilidad de la idea y comprender el porqué de los resultados, se han de presentar los diferentes contextos contemplados, y las condiciones que se darán en cada uno de ellos.

Inicialmente y para cada análisis, se enumerarán una serie de condiciones, y se presentarán en tablas los siguientes parámetros:

- Número de accesos a TravellerHQ por año.
- Número de reservas realizadas a través de la página por año.
- Ingresos por comisión percibidos por año.
- Evolución del número de membresías por año.
- Evolución de las contrataciones de seguros realizadas por año.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Como aspectos generales presentes en todos los análisis, se estipula que:

- Para la contratación de seguros se establecerá una alianza con la empresa IATI, la cual ofrece seguros de viaje con cobertura internacional (IATI, 2024). El precio medio de dichos seguros se ha establecido en 25€ y TravellerHQ solo percibirá un 10% del total de lo generado por dicha contratación.
- Por otro lado, el gasto medio por viaje generado por viajero en España ronda los 300€, parámetro usado para el cálculo de los ingresos proveniente de las comisiones.
- En todos los análisis el desarrollo software y las campañas de marketing estarán externalizadas, y variarán dependiendo de la demanda y el avance de la idea de negocio.
 - i. Por un lado, el desarrollo software correrá a cargo de una empresa como Soamee (Soamee, 2024), Armadillo Amarillo (Armadillo amarillo, 2024) o Mecexis studio (Mecexis, 2023), aunque se supervisará periódicamente mediante un consultor de desarrollo software, con el fin de asegurar que el producto se ciñe a lo especificado.
 - ii. En cuanto a las campañas de marketing, se ha optado por elegir entre LaMagnética (LaMagnética, 2023) y Reux Digital (Reux Digital, 2024), con el fin de obtener una estrategia de marketing basada en el uso extensivo de datos proporcionados por parte de TravellerHQ. Ambas empresas han desarrollado proyectos en torno a este tipo de marketing, y pueden ofrecer una atención personalizada óptima para el desarrollo de TravellerHQ.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

9.1.1 Parámetros y condiciones de simulación para el Análisis 1.

En el primer escenario, se encuentra la siguiente casuística:

- Validación de la idea a finales del año 0.
- La idea cala entre los usuarios a lo largo del año 1 y se consigue tener una masa crítica a finales de este.
- En el año 2 se negocia exitosamente con empresas del sector para cobrar comisión del 2.8% por cada reserva que se efectúe a través de la web.
- Al tercer año, se consigue desarrollar la fase 2, a partir de la cual se añaden también los viajes sostenibles dentro de las opciones de reserva.
- El desarrollo de la idea de negocio es el adecuado, y para el año 4 ya se han incluido todas las características planificadas a lo largo de la fase inicial.

Basando el análisis financiero en las anteriores condiciones, se han de fijar también otras variables para poder llevar a cabo la simulación, como se observa en las tablas 3, 4, 5, 6 y 7.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
% del mercado que accede a la página	0%	5%	6%	6%	11%
Total de personas que acceden a la página	-	212.600	255.120	263.624	467.720

Tabla 3: Número de accesos a TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el primer análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
% de comisión negociado	0%	0%	2,8%	2,8%	2,8%
Ingresos por comisiones de las reservas	-	-	107.150	126.223	223.944

Tabla 4: Número de reservas a través de TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el primer análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
% de personas que finalmente reservan	0%	0%	5%	6%	6%
Total de personas que reservan a través de la página	-	-	12.756	15.027	26.660

Tabla 5: Ingresos por comisión en la reserva desde el Año 0 al Año 4 en el primer análisis.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
% de clientes que se hacen miembros	0%	5%	7%	7%	8%
Total de personas que se hacen miembros	-	-	829	1.052	2.000

Tabla 6: Evolución en el número de membresías desde el Año 0 al Año 4 en el primer análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
% de clientes que contratan un seguro	0%	5%	8%	8%	10%
Total de clientes que contratan un seguro	-	10.630	20.410	21.090	46.772

Tabla 7: Evolución en la contratación de seguros a través de TravellerHQ para el primer análisis.

A través de las tablas anteriores, se puede extraer que la idea ha llegado a buen puerto, dándose una situación propicia para el éxito de la misma, puesto que, para el 4º año, como se puede observar en la Tabla 3, se ha alcanzado el medio millón de accesos a la página tan solo contabilizando el mercado nacional español.

Con todo lo narrado previamente sobre el 1º análisis, y usando las tablas anteriores como referencia, se obtiene la cuenta de resultados de dicha situación. Para comprender la extensión de la situación desde diferentes vistas, se ha decidido representar la cuenta de resultados compacta (Figura 23) donde se obtiene un punto de vista más general de la situación financiera de la empresa y la cuenta de resultados desgranada (Figura 24) para tener visión de cada elemento que se ha considerado para el estudio económico.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

9.1.2 Parámetros y condiciones de simulación para el Análisis 2.

Para el segundo escenario, se da una situación similar a la descrita anteriormente, siguiendo las siguientes premisas:

- La idea abarca tanto el año 0 como principios del año 1 por motivos de integración web, por lo que la fase 1 se retrasa formalmente a la mitad del año 1.
- Debido a la integración tardía de la idea, la aplicación no está a punto para la planificación de las vacaciones de los usuarios, lo que genera una reducida irrupción de la aplicación en el mercado a lo largo del primer año.
- La correcta implementación de la idea no tendrá lugar hasta el año 2, año en el que se alcanzará una masa crítica de usuarios que dé pie a avances en la idea.
- Al tercer año, se abren negociaciones con empresas del sector que ponen como condición de trabajo una comisión por reserva del 2,1% por cada reserva realizada a través de la página web de TravellerHQ.
- Se impulsa el desarrollo de la fase 2 a lo largo del 4º año.
- Para el 5º año se proyecta la consolidación de la idea de negocio.

Estos parámetros se pueden observar en las tablas 8, 9, 10, 11y 12

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
% del mercado que accede a la página	0%	1%	5%	6%	7%
Total de personas que acceden a la página	-	42.520	199.844	238.112	297.640

Tabla 8: Número de accesos a TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el segundo análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
% de personas que finalmente reservan	0%	0%	5%	6%	6%
Total de personas que reservan a través de la página	-	-	10.392	13.096	16.965

Tabla 9: Número de reservas a través de TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el segundo análisis.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
% de comisión negociado	0%	0%	2%	2%	2%
Ingresos por comisiones de las reservas	-	-	65.469	82.506	106.883

Tabla 10: Ingresos por comisión en la reserva desde el Año 0 al Año 4 en el segundo análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
% de clientes que se hacen miembros	0%	0%	4%	5%	7%
Total de personas que se hacen miembros	-	-	364	616	1.103

Tabla 11: Evolución en el número de membresías desde el Año 0 al Año 4 en el segundo análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
% de clientes que contratan un seguro	0%	0%	6%	7%	7%
Total de clientes que contratan un seguro	-	-	11.591	15.954	22.025

Tabla 12: Evolución en la contratación de seguros a través de TravellerHQ para el segundo análisis.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

9.1.3 Parámetros y condiciones de simulación para el Análisis 3.

A diferencia de los anteriores escenarios, tanto el análisis 3 como el análisis 4, plantean contextos más pesimistas que no implican que sean menos probables. El análisis 3 se da bajo las siguientes circunstancias:

- Tras dos años de validación, la compañía lanza la fase 1 de desarrollo a principios del año 2.
- A lo largo del año 2, se busca conseguir la masa crítica de usuarios que permita a la empresa negociar con otros proveedores de servicios, pero no se conseguirá atraer una masa hasta el tercer año, lo que limita el poder negociador en el mercado.
- A lo largo de este año, se intenta negociar con proveedores una comisión por cada reserva realizada a través de la página, y debido a la reducida respuesta que ha tenido la página entre los usuarios, el máximo que puede negociar la empresa es un 1,4%.
- Con temor a realizar inversiones de ampliación de capacidades que no encuentren respuesta entre los clientes, se retrasa el desarrollo de la fase 2 al año 4, incluyendo dichas capacidades a finales del mismo año.
- A lo largo del 5º año nada cambia, pero no se da por consolidada la idea de negocio hasta el 6º año.

Estos datos están presentados en las tablas 13, 14, 15, 16 y 17.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
% del mercado que accede a la página	0%	0%	2%	5%	5%	6%	6%
Total de personas que acceden a la página	-	-	85.040	227.482	225.356	238.112	263.624

Tabla 13: Número de accesos a TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el tercer análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
% de personas que finalmente reservan	0%	0%	0%	8%	9%	9%	9%
Total de personas que reservan a través de la página	-	-	-	17.061	19.155	20.240	23.726

Tabla 14: Número de reservas a través de TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el tercer análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
% de comisión negociado	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%
Ingresos por comisiones de las reservas	-	-	-	71.657	80.452	85.006	99.650

Tabla 15: Ingresos por comisión en la reserva desde el Año 0 al Año 4 en el tercer análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
% de clientes que se hacen miembros	0%	0%	0%	7%	8%	8%	8%
Total de personas que se hacen miembros	-	-	-	1.194	1.437	1.518	1.779

Tabla 16: Evolución en el número de membresías desde el Año 0 al Año 4 en el tercer análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
% de clientes que contratan un seguro	0%	0%	0%	6%	6%	7%	7%
Total de clientes que contratan un seguro	-	-	-	14.104	14.423	15.954	19.245

Tabla 17: Evolución en la contratación de seguros a través de TravellerHQ para el tercer análisis.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

9.1.4 Parámetros y condiciones de simulación para el Análisis 4.

El análisis 4, plantea quizás un contexto más negativo, en el cual se da la siguiente situación:

- Tras un año de validación, se concluye que la idea ha sido rechazada ampliamente por el mercado actual, puesto que no se alcanza ni un mínimo de clientes que hagan pensar que la idea puede llegar a tomar forma.
- Durante el año 1, se retorna a la fase de investigación y se cree dar con la tecla para calar entre los usuarios, dando pie a un nuevo desarrollo.
- Para el año 2, se establece una nueva fase de validación, la cual parece tener más aceptación entre los potenciales usuarios.
- En el 3º año, se implementa la fase 1 de desarrollo, que destaca al mismo nivel que la fase de validación, generando poca influencia en el mercado, aunque poco a poco genera una masa crítica de clientes.
- A inicios del 4º año, se intenta negociar con empresas del sector una posible comisión por reserva, pero al haber tenido tan poco efecto sobre los usuarios genera que TravellerHQ tenga poco poder negociador. Los porcentajes ofrecidos por las empresas del sector son demasiado bajos y no generan ingresos suficientes como para ver un retorno a corto-medio plazo de la inversión realizada a lo largo de la integración del nuevo software, por lo que se opta por seguir trabajando de forma independiente a partir de las membresías y la compra de los seguros de viaje.
- A comienzos del 5º año se comienzan a desarrollar las capacidades descritas en la fase 2, pero no serán integradas en la página web hasta el 6º año, consolidando la idea al 7º.

Esta evolución de los datos puede observarse en las tablas 18, 19 y 20.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
% del mercado que accede a la página	0%	0%	1%	3%	5%	6%	6%	7%
Total de personas que acceden a la página	-	-	42.520	106.300	212.600	255.120	265.750	289.136

Tabla 18: Número de accesos a TravellerHQ entre el Año 0 y el Año 4 para el cuarto análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
% de clientes que se hacen miembros	0%	0%	0%	2%	2%	3%	3%	4%
Total de personas que se hacen miembros	-	-	-	1.595	4.039	6.378	9.036	10.120

Tabla 19: Evolución en el número de membresías desde el Año 0 al Año 4 en el cuarto análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
% de clientes que contratan un seguro	0%	0%	0%	6%	6%	7%	8%	9%
Total de clientes que contratan un seguro	-	-	-	6.378	13.606	18.879	20.994	24.577

Tabla 20: Evolución en la contratación de seguros a través de TravellerHQ para el cuarto análisis.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

9.1.1.1 Resumen de condiciones todos los escenarios.

Con el fin de facilitar la comprensión de todos los elementos narrados previamente, se propone un resumen en la Tabla 21, donde se indicarán:

- Año de finalización de la validación.
- Año de consecución de la masa crítica.
- Comisión negociada con los operadores turísticos.
- Inicio y fin de la fase 2 de desarrollo.
- Año de consolidación de la idea de negocio.

	Año de validación	Año de obtención de masa crítica	Comisión negociada	Año de introducción de la F2	Año final de consolidación
A1	0	1	2,80%	3	4
A2	1	2	2,10%	4	5
A3	2	3	1,40%	4	6
A4	2	3	0%	5	7

Tabla 21: Resumen de las diferentes casuísticas planteadas y sus condiciones.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

9.2 Resultados financieros por análisis.

Una vez se han planteado las condiciones de simulación de cada uno de los diferentes escenarios, se presentan cuáles son los resultados. Para la presentación de dichos resultados, se mostrarán:

- Cuenta de resultados desglosada por análisis.
- Resultados anuales frente al beneficio acumulado por análisis.

En todos los escenarios, como se puede ver en el Anexo II la empresa no incurre en gastos asociados a los bienes puesto que al ser un producto tecnológico el valor del desarrollo se puede entender como un coste indirecto.

El único coste que podría verse incluido en dicha categoría serían los costes asociados a la compra de los dominios web y el alquiler de los servidores, pero al ser ínfimos su variación en dependencia del volumen de reservas también lo es, pudiéndose asumir como costes fijos.

9.2.1 Resultados obtenidos en el análisis 1.

Los resultados del primer análisis se representan mediante un desglose de cada elemento de dicha cuenta de resultados en la Figura 23 y finalmente en un análisis de ingresos anuales frente a ingresos acumulados en la Figura 24.

Al final del documento en el Anexo II se podrán encontrar las cuentas de resultados de cada análisis de forma compacta, por si se quisiera revisar cual es la imagen general de cada año en números en vez de en versión gráfica.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS					
Comisiones por reserva	-	-	107.150	126.223	223.944
Publicidad en página	-	850	1.020	1.054	1.871
Seguros de viaje	-	26.575	51.024	52.725	116.930
Membresías	-	-	8.291	10.519	19.995
INGRESOS TOTALES	-	27.425	167.486	190.521	362.740
COSTES					
Desarrollo Software Externalizado	60.000	45.000	40.000	35.000	30.000
Salarios	-	-	30.000	30.000	60.000
Seguridad Social	-	-	9.000	9.000	18.000
Constitución de la sociedad	4.390	390	390	390	390
Adquisición servidores y dominio	132	132	132	132	132
Branding	5.000	-	-	-	-
Marketing y campañas publicitarias	15.000	25.000	25.123	28.578	28.578
COSTES TOTALES	84.522	70.522	104.645	103.100	137.100

Figura 23: Desglose de la cuenta de resultados en ingresos y costes para el análisis 1

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

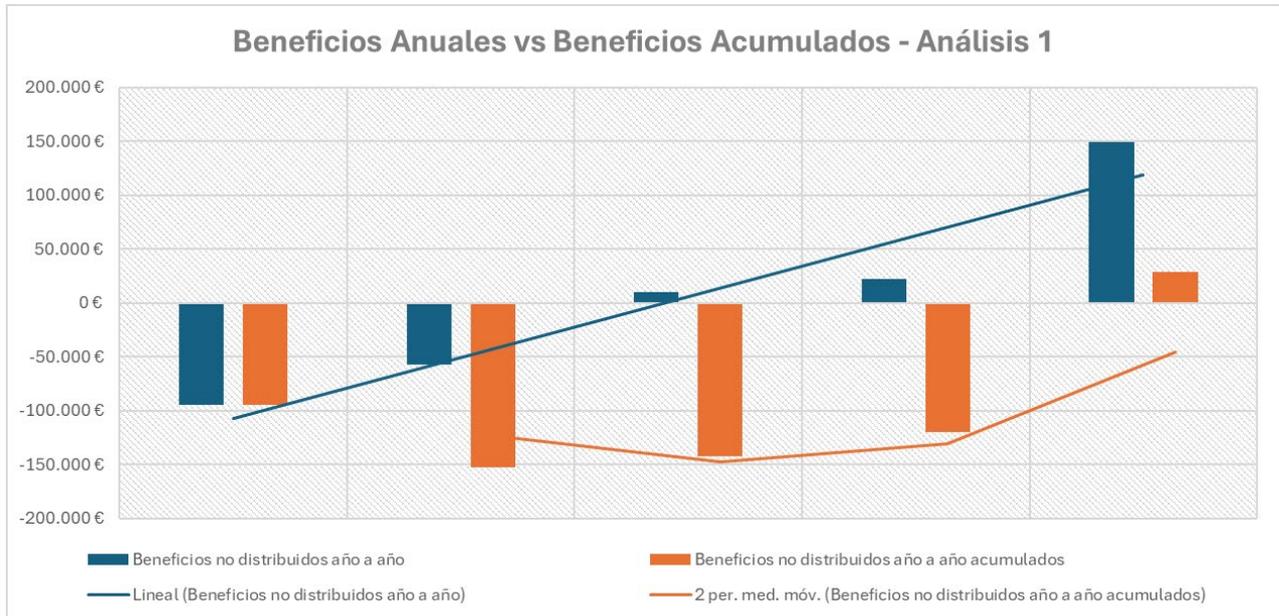


Figura 24: Resultados anuales frente a ingresos acumulados año a año del análisis 1.

En este primer análisis, se puede observar cómo la tendencia negativa de ingresos cambia a partir del año 2, año en el cual tiene lugar el primer año de beneficios. Bajo dichas condiciones, se puede concluir que la idea (bajo las premisas ofrecidas) es todo un éxito y se llega holgadamente al objetivo de estabilidad económica para año 4.

Durante el desarrollo de dicho contexto, la gestión externa del software genera una primera inversión ambiciosa, pero debido a la rápida aceptación del producto entre los clientes, se ve reducida en un 50% para el cuarto año, lo que genera un gran beneficio económico para la empresa.

Por otro lado, debido al crecimiento positivo de los niveles de ingreso, el primer salario generado por la empresa tiene lugar para el año 2 y se consigue contratar a una segunda persona para el año 4, demostrando la salud y la fortaleza de la empresa.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Sin embargo, no se puede tomar dicho escenario como referencia única, puesto que es una situación prácticamente idílica en la que se dan todas las condiciones deseadas para un correcto funcionamiento de la idea: comisión alta al negociar debido al impacto generado a lo largo del primer año, validación de la idea de negocio prácticamente inmediata sin incurrir en costes extras, altos niveles de reserva a través de la página web e incluso gran aceptación de los productos complementarios como los seguros de viaje o las membresías.

Aun así, este escenario ofrece una imagen del verdadero potencial de la idea, representativo para saber si realmente es viable, aunque de cara a la presentación de los resultados para los inversores, este no sea el escenario presentado.

Un indicador estándar y ampliamente usado para entender la salud de un negocio y sus cuentas es el NPV (por sus siglas en inglés, 'Net Present Value'). Esta es la diferencia entre el valor actual del dinero que entra y sale de la empresa a lo largo de un periodo específico de tiempo a una tasa de descuento cerrada.

El cálculo realizado sería:

$$\sum \frac{Cf}{(1+r)^t}$$

Siendo:

- Cf= Entrada de dinero en el año - salida de dinero en el año.
- r= tasa de descuento aplicada.
- t= periodo de tiempo del análisis realizado.

En este caso y en los análisis posteriores, la tasa de descuento obtiene un valor constante del 3%, valor nominal para desarrollos de corto a medio plazo.

Para el primer análisis, y demostrando lo expresado previamente, el NVP obtenido sería de 220.597€, por encima del margen y demostrando gran beneficio a corto-medio plazo.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

9.2.2 Resultados obtenidos en el análisis 2.

Como se hiciera en el primer análisis, se presentan los detalles financieros del contexto de desarrollo de la idea de negocio en:

- Figura 25: Cuenta de resultados desglosada.
- Figura 26: Ingresos anuales frente a ingresos acumulados año a año.

A lo largo de este análisis, se presenta una situación un poco más realista y negativa que la planteada a lo largo del análisis 1.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS					
Comisiones por reserva	-	-	65.469	82.506	106.883
Publicidad en página	-	170	799	952	1.191
Seguros de viaje	-	-	28.977	39.884	55.063
Membresías	-	-	3.637	6.155	11.028
INGRESOS TOTALES	-	170	98.883	129.497	174.164
COSTES					
Desarrollo Software Externalizado	60.000	30.000	45.000	40.000	35.000
Salarios	-	-	-	30.000	30.000
Seguridad Social	-	-	-	9.000	9.000
Constitución de la sociedad	4.390	390	390	390	390
Adquisición servidores y dominio	132	132	132	132	132
Branding	5.000	-	-	-	-
Marketing y campañas publicitarias	15.000	25.000	16.810	22.015	29.608
COSTES TOTALES	84.522	55.522	62.332	101.537	104.130

Figura 25: Desglose de la cuenta de resultados en ingresos y costes para el análisis 2

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

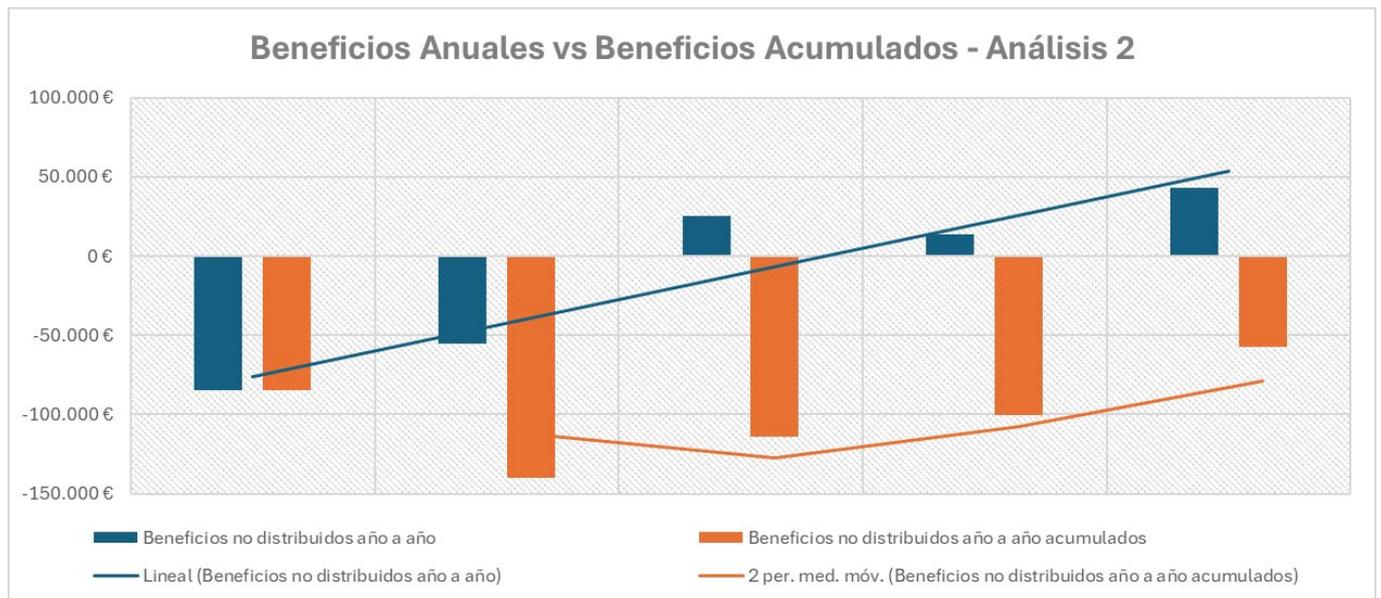


Figura 26: Resultados anuales frente a ingresos acumulados año a año del análisis 2.

A lo largo del desarrollo de la situación descrita en el análisis 2, se puede observar que se da bajo unas condiciones similares a las descritas en el primer análisis, con unos costes de desarrollo software que varían entre los 60.000 y los 30.000€, y unos costes de marketing que llegan a un máximo de 30.000 en el año 4.

Como se puede observar, el punto de inflexión se da a partir del año 2, año a partir del cual se comienzan a generar ingresos positivos de forma constante. No obstante, se ha de señalar que, en este análisis, el primer sueldo pagado por la empresa se da en el año 3, un año después que en el análisis 1.

Esto puede implicar que, al más mínimo cambio de las condiciones de contorno contempladas en los análisis, se puede generar un gran cambio de los resultados, lo que complicaría la viabilidad de la idea, al representar inestabilidad.

Por otro lado, se destacan los grandes ingresos generados a través de las comisiones de las reservas, y los seguros de viaje, los que una vez más representan más del 85% de los ingresos totales, demostrando que la viabilidad en gran medida dependerá de una estrategia orientada a lograr maximizar ambas vías de ingresos.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Sin embargo, se han de tener en cuenta factores de peligro visibles en ambas cuentas de resultados y que han de ceñirse lo máximo posible a lo simulado para evitar incurrir en grandes gastos.

Por un lado, en este caso los gastos en marketing representan entre un 20% y un 25% a lo largo del lanzamiento de la idea de negocio, y cualquier porcentaje superior puede resultar en pérdidas elevadas. Los años iniciales no son representativos para entender como de efectiva es una campaña de marketing, y se deberá esperar hasta el 4º año como mínimo para valorar posibles aumentos en la inversión dedicada a marketing y publicidad.

Sumado a esto, se ha de tener en cuenta que el desarrollo software es el gasto mayoritario de la empresa, y por ende se han de intentar optimizar al máximo tanto los recursos utilizados como el tiempo de desarrollo. Es vital que, a lo largo del año 0, se desarrollen las principales capacidades del producto, dejando para años posteriores cambios menores que pudieran reducir costes de desarrollo aumentando los beneficios anuales y generando un contexto más favorable.

En este segundo escenario, ya se pueden observar algunas características importantes del desarrollo de la idea de negocio que tendrán que estar bajo monitorización continua para explorar vías de optimización que mejoren las expectativas de la empresa, incluso optando a futuras renegociaciones de las condiciones de comisión pactadas con los operadores turísticos.

Esta situación, es algo más representativa de la realidad, puesto que obliga al empresario a optimizar recursos continuamente para incrementar el posible beneficio, siendo más adecuada para la presentación ante inversores.

Como se hiciera en el análisis 1 y como muestra de la salud del proyecto, se ha calculado el NPV del proyecto para este escenario, siendo 2.471€. Esto demuestra lo descrito previamente, puesto que, aunque sea una situación todavía beneficiosa, en un horizonte de 4 años se pueden generar situaciones desfavorables por lo que la empresa requiere de una atención particular.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

9.2.3 Resultados obtenidos en el análisis 3.

Llegado a este análisis y como se pudiera ver en las condiciones de contorno ofrecidas en el apartado 9.1.3, se introducen problemáticas más complejas que afectan de forma negativa al desarrollo de la idea de negocio, como se observará en la Figura 27 y la Figura 28.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INGRESOS							
Comisiones por reserva	-	-	-	71.657	80.452	85.006	99.650
Publicidad en página	-	-	340	910	901	952	1.054
Seguros de viaje	-	-	-	35.260	36.057	39.884	48.111
Membresías	-	-	-	11.943	14.366	15.180	17.795
INGRESOS TOTALES	-	-	340	119.769	131.777	141.022	166.610
COSTES							
Desarrollo Software Externalizado	60.000	10.000	50.000	40.000	40.000	35.000	30.000
Salarios	-	-	-	-	30.000	30.000	60.000
Seguridad Social	-	-	-	-	9.000	9.000	18.000
Constitución de la sociedad	4.390	390	390	390	390	390	390
Adquisición servidores y dominio	132	132	132	132	132	132	132
Branding	5.000	-	-	-	-	-	-
Marketing y campañas publicitarias	-	-	20.000	20.361	25.000	4.500	25.000
COSTES TOTALES	69.522	10.522	70.522	60.883	104.522	79.022	133.522

Figura 27: Desglose de la cuenta de resultados en ingresos y costes para el análisis 3.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

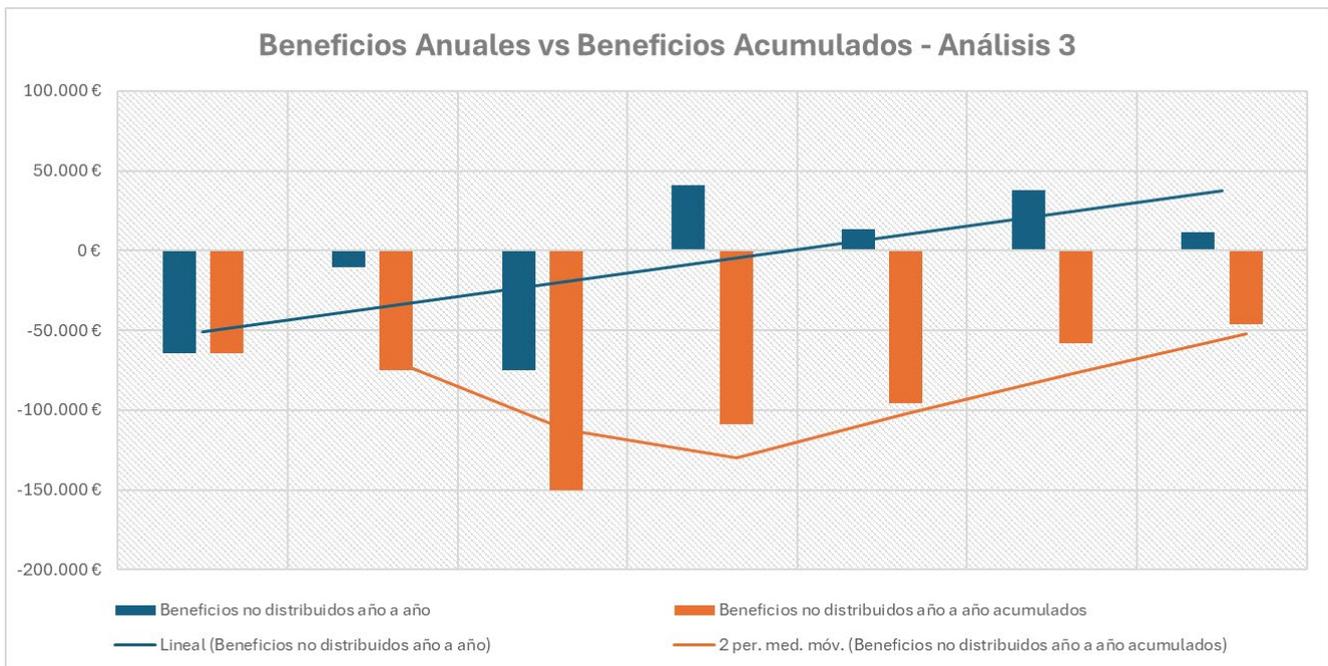


Figura 28: Resultados anuales frente a beneficio acumulado año a año del análisis 3.

Como se haya podido observar en las figuras anteriores, el análisis 3 presenta una situación mucho más complicada bajo condiciones más desfavorables.

Bajo dicho contexto, y debido a la tardía implementación de la idea de negocio, los primeros ingresos entran a la empresa en el año 2, pero no serán significativos hasta el año 3, generando una deuda acumulada elevada para el año 2, que sin los inversores o recursos adecuados puede resultar en la inviabilidad de la idea.

Aun así, a partir del tercer año y de la mano de unas comisiones de reserva del 1,4%, la idea consigue remontar generando beneficio año tras año y recuperándose prácticamente en su totalidad para el año 7.

En este escenario, al ser más complejo y resultar en peores resultados, se limita la inversión de marketing a 25.000€ y se intenta reducir la tasa de mantenimiento del desarrollo software a partir del año 4. Esto favorece una reducción considerable de los gastos que amortigua la caída de los beneficios generados a lo largo de los años.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

La salud de la empresa también resulta representativa al tomar como referencia el primer salario pagado por la empresa que tiene lugar en el cuarto año, lo que ofrece una imagen de la complicación que se genera al no conseguir una masa crítica de forma rápida.

Bajo las condiciones de este escenario, se deja entrever la importancia de aumentar el impacto inicial ante el mercado, evitando incurrir en muchos años de desarrollo que favorezcan a un sobreendeudamiento y a una inestabilidad prolongada.

Sin embargo, debido a la prolongación del estudio a 6 años, la idea muestra su fuerza a través del NPV como se calculara en análisis anteriores. Al expandir el horizonte de análisis a los 6 años previendo la dificultad de la situación, el NPV es de 25.960€, aunque 6 años para una empresa emergente es un periodo de tiempo demasiado largo.

Ninguno de los objetivos económicos se cumple, y se ha de señalar que un horizonte de desarrollo de 7 años resulta demasiado incierto como para tomarlo como representativo, por lo que, aunque se genere un gran beneficio en los años 5 y 6, se ha de tratar de optimizar todos los beneficios posibles en años anteriores, con el fin de evitar entrar en demasiada incertidumbre.

9.2.4 Resultados obtenidos en el análisis 4.

Por último, se ofrece el análisis quizás más negativo y problemático de todos, en el que, debido a una fase de desarrollo demasiado larga, se atisban la posibilidad de que la idea sea inviable, como se representa en las Figuras 29 y 30.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
INGRESOS								
Comisiones por reserva	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidad en página	-	-	170	425	850	1.020	1.063	1.157
Seguros de viaje	-	-	-	15.945	34.016	47.197	52.486	61.441
Membresías	-	-	-	15.945	40.394	63.780	90.355	101.198
INGRESOS TOTALES	-	-	170	32.315	75.260	111.998	143.904	163.796
COSTES								
COSTES DE DESARROLLO								
Desarrollo Software Externalizado	60.000	10.000	50.000	30.000	40.000	30.000	30.000	20.000
Salarios	-	-	-	-	30.000	30.000	30.000	60.000
Seguridad Social	-	-	-	-	9.000	9.000	9.000	18.000
Gastos de constitución de la sociedad	4.390	390	390	390	390	391	392	393
Adquisición servidores y dominio	132	132	132	132	132	132	132	132
Branding	5.000	-	-	-	-	-	-	-
Marketing y campañas publicitarias	-	-	-	20.000	25.000	25.000	25.000	25.000
COSTES TOTALES	69.522	10.522	50.522	50.522	104.522	94.523	94.524	123.525

Figura 29: Desglose de la cuenta de resultados en ingresos y costes para el análisis 4.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

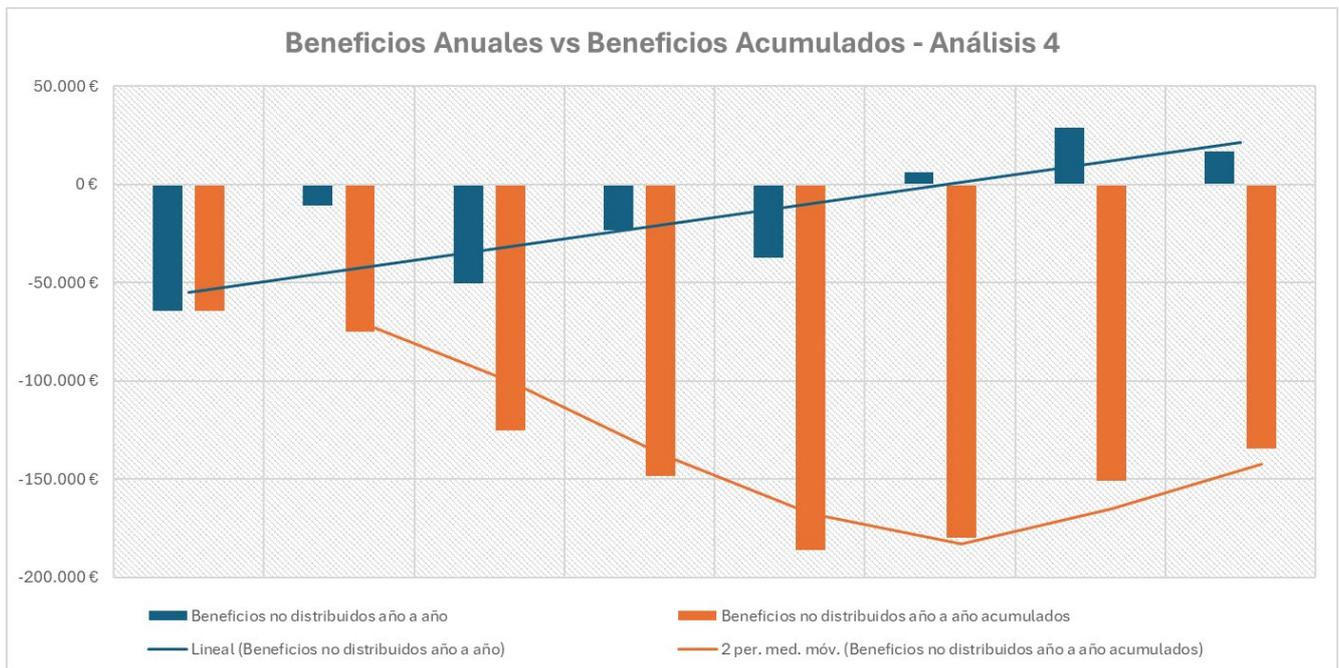


Figura 30: Resultados anuales frente a beneficio acumulado año a año del análisis 4.

Como se dijera al inicio del apartado, este es el escenario más negativo de los 4 mostrados, y representa el fracaso absoluto de la idea de negocio.

Una tardía validación, la imposibilidad de obtener beneficios a través de comisiones y la poca masa crítica alcanzada en los primeros años, generan un sobreendeudamiento prácticamente inasumible que requeriría de una intervención de inversores externos para la supervivencia de la empresa.

En este análisis, la empresa se ve obligada a reenfoque el modelo de negocio durante la implementación de la idea, centrando los esfuerzos en la obtención de beneficios principalmente a través de la actuación como intermediarios de seguros y la contratación de membresías por parte de potenciales clientes para usar el software de manera extensiva para facilitar la búsqueda de viajes.

Bajo dichas premisas, se obtiene el primer beneficio económico en el año 5, y se estabiliza el crecimiento a partir del año 7, aunque al ritmo de crecimiento descrito, no se espera devolver la deuda como mínimo hasta el noveno año.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Esto demuestra la gran dependencia que tiene la supervivencia de esta idea de negocio en una correcta introducción del producto en el mercado, con el fin de aumentar la retención de clientes y obtener un poder negociados ante operadores turísticos.

Por otro lado, mediante este análisis, se observa la importancia de diversificar las herramientas de crecimiento de la empresa, puesto que, ante la incertidumbre del desarrollo del entorno, a más elementos se puedan monetizar, menor va a ser el impacto de una implementación fallida, pues se aumenta el margen de maniobra.

Como resultado del análisis, se puede ver dicha inestabilidad en el NPV de la empresa a lo largo de estos primeros años de desarrollo que, aunque sea un periodo de tiempo demasiado amplio de estudio para una empresa emergente como se dijera en el análisis 3, da una idea de lo complicado de la situación en caso de que se diera un escenario como el mostrado en análisis 4. Dicho NPV es de -57.517€.

Se concluye pues de este análisis, que es de especial importancia desarrollar los diferentes servicios de monetización de forma conjunta y continuada con el fin de prevenir ante posibles situaciones adversas como la descrita, minimizando así el riesgo de fracaso.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

10. Conclusión

La idea presentada y que se encuentra en fase de análisis actualmente, presenta un panorama muy optimista tanto para inversores como para la propia empresa. Como se ha podido ver, existe un mercado crítico con un potencial bastante amplio que puede resultar en un éxito absoluto para la empresa a largo plazo.

Aun así, al ser una plataforma online de reservas turísticas, se encuentra expuesta a factores externos de especial relevancia en la sociedad actual como los conflictos globales tanto diplomáticos como comerciales, lo que hace a la empresa vulnerable ante cambios imprevistos del entorno, obligándola a establecer claros planes de reacción ante estas situaciones.

Sumado a esto, se podría decir que la idea, más allá del desarrollo de sus capacidades, es económicamente dependiente en el correcto progreso del entorno, puesto que, aunque los análisis 1 y 2 se planteen muy positivos y ambiciosos, un giro desafortunado de los acontecimientos puede derivar perfectamente a una situación similar al análisis 3 o 4 en el peor de los casos.

Por este motivo, se hace especial énfasis en la elaboración de una serie de medidas en la línea de un plan de contención y acción que permitan a la empresa actuar con tiempo.

A su vez, y relacionado con dicho plan de acción, es importante recalcar que, en el mejor de los casos, la primera incorporación de nuevos trabajadores a la empresa tiene lugar en el año 2, lo que implica que los dos años iniciales no exista ni un asalariado asociado a la compañía.

Al haber un grupo de desarrolladores reducido del entorno de 1-2 personas, muestra una reducida capacidad de trabajo asumible, y por ende todo lo que pueda ser previsto con anterioridad e incluso externalizado, facilitaría las labores de gestión.

En términos de desarrollo de la web y del algoritmo de búsqueda, se han de facilitar todos los procesos previos de diseño para que a la hora de desarrollar el MVP de

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

forma extensiva y de manera conjunta a la empresa desarrolladora de software, se pueda optimizar al máximo el tiempo intentando cumplir con los 2 años mínimos de desarrollo previstos en cualquier análisis.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

11. Bibliografía

Agencia de marketing digital en Barcelona. LaMagnética. (2023, March 8). <https://www.lamagnetica.com/es/>

Allende, E. (2018, March). Jóvenes y hábitos de consumo en turismo. *ESTUDIOS DE JUVENTUD*, (119).

Alonso, M. (2023, November 18). *Qué son las 5 fuerzas de porter y cómo analizarlas [2023]* • asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

AMC SELEKT. (2022, August 4). *Turismo: ¿Cómo Comenzó? El Turismo en la historia*. <https://amcselekt.es/blog/archivo-canal-historia/turismo-como-comenzo-el-turismo-en-la-historia/#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%201841%2C%20Thomas,turistas%2C%20que%20dur%C3%B3%2022%20d%C3%ADas>

Análisis de la Cadena de Valor de Porter. INFINITIA Industrial Consulting. (2021, December 29). <https://www.infinitiaresearch.com/noticias/analisis-cadena-valor-porter/>

Booking.com competitors - top sites like booking.com | similarweb. (2024, May). <https://www.similarweb.com/website/booking.com/competitors/>

Campos-Soria, J. A., Núñez-Carrasco, J. A., & García-Pozo, A. (2020). Environmental concern and destination choices of tourists: Exploring the underpinnings of country heterogeneity. *Journal of Travel Research*, 60(3), 532–545. <https://doi.org/10.1177/0047287520933686>

Censos de Población Y Viviendas. Últimos Datos. INE. (2024b). https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176992&menu=ultiDatos&idp=1254735572981#:~:text=El%20censo%20situ%C3%B3%20la%20cifra,nacido%20en%20fuera%20de%20Espa%C3%B1a.

Consultora #1 en marketing Para B2B SAAS " Reux Digital. Reux Digital · Marketing & Digitalisation for B2B companies. (2024, June 13). <https://reuxdigital.com/es/>

Create - Ai Image Generator: Create art or modify images with ai. OpenArt. (2024). <https://openart.ai/create>

D. Clark. (2024, February 2). *Average company lifespan 2020*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1259275/average-company-lifespan/#:~:text=In%202020%2C%20the%20average%20lifespan,even%20further%20throughout%20the%202020s.>

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Diseño web, Aplicaciones Web I móviles: Mecexis. Mecexis. (2023, January 9). <https://www.mecexis.com/es/>

EBITDA multiples für Junio 2024. NIMBO. (2024, June 7). <https://www.nimbo.net/es/multiples#es>

EFE. (2022, November 17). *La inflación en la Zona Euro Alcanza Su Máximo histórico y se sitúa en el 10,6%.* El País. <https://elpais.com/economia/2022-11-17/la-inflacion-en-la-zona-euro-alcanza-su-maximo-historico-y-se-situa-en-el-106.html>

El 70% del combustible para aviones en aeropuertos de la UE deberá ser ecológico en 2050. (2023, September 13). *Europarl.* Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20230911IPR04913/70-de-combustible-para-aviones-en-aeropuertos-de-la-ue-sera-ecologico-en-2050#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20combustibles%20son%20verdes%3F,usado%20o%20determinadas%20grasas%20animales>.

El País. (2018, August 16). *La Saturación Turística: Un Problema Global Creciente.* https://elpais.com/elpais/2018/08/06/planeta_futuro/1533565652_860925.html

Environment, U. (2024). *UN environment programme.* UNEP. <https://www.unep.org/es>

Especialistas en Seguros de Viaje. IATI Seguros. (2024). https://www.iatiseguros.com/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwjQWzBhAqEiwAQmtgT_jjgVVEJ74n6W8X4PFBj3new5X5scmPnwQlWjt45oJuYoL1X0rB4xoCvfiQAvD_BwE

Espejo, L. (2021, June 3). *Overtourism: Causas, consecuencias Y Soluciones.* Ecobnb. <https://es.ecobnb.com/blog/2021/05/overtourism-causas-consecuencias-soluciones/>

EU Mediterrani. (2022, July 21). *El Origen del Turismo, Nos ponemos históricos.* Mediterrani. <https://mediterrani.com/el-origen-del-turismo-nos-ponemos-historicos/>

Fernández, E. (2019, December 7). *El Turismo contamina y afecta Al Cambio Climático: Un 8% de los gases de Efecto Invernadero en todo el mundo provienen de Este sector.* Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/turismo-emite-8-gases-efecto-invernadero-mundo-541267>

Gallén, P., & López, C. (2023, August 15). *Masificación: El Riesgo de un país que recibe más de 80 millones de turistas.* [elperiodicodeespana. https://www.epe.es/es/activos/20230813/masificacion-riesgo-pais-recibe-millones-turistas-90873567](https://www.epe.es/es/activos/20230813/masificacion-riesgo-pais-recibe-millones-turistas-90873567)

Garrido, F. (2024, February 1). *Cuánto se paga por publicidad en páginas web.* *adsterra.* May 2024, <https://adsterra.com/blog/es/cuanto-se-paga-por-publicidad/>

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- Goasduff, L. (2022, April 5). *12 tendencias de análisis de datos para tiempos inciertos*. Gartner. <https://www.gartner.es/es/articulos/12-tendencias-de-analisis-de-datos-que-debes-tener-en-cuenta>
- González, J. (2020). (rep.). *Causas, evolución y perspectivas de la guerra comercial para China* (89th ed., Vol. 35). Ciudad de México.
- Halleux, V. (2017, March). *Briefing European Parliamentary Research Service - Europa EU*. Turismo sostenible: La dimensión medioambiental. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599327/EPRS_BRI\(2017\)599327_PL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599327/EPRS_BRI(2017)599327_PL.pdf)
- Handcrafted software*. Soamee. (2024). <https://soamee.com/>
- Hidalgo, C. (2023, July 12). *Así Viaja La Generación Z: Barato, por Europa y reservando con Poca Antelación*. ON ECONOMIA. https://www.elnacional.cat/oneconomia/es/empresas/viaja-generacion-z-barato-europa-antelacion_1060461_102.html
- Hinton, T., & Melo, M. F. (2023, December 15). *Infografía: Contribución de los Viajes y el turismo al pib en la región asia-pacífico*. Statista Daily Data. <https://es.statista.com/grafico/31443/contribucion-de-los-viajes-y-el-turismo-al-pib-en-la-region-asia-pacifico/#:~:text=El%20caso%20m%C3%A1s%20notable%20est%C3%A1,en%20el%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o%20prepandemia.>
- Hosting desde 1 €/MES " Alojamiento web profesional*. IONOS. (2024). <https://www.ionos.es/alojamiento/alojamiento-web#packs>
- Huidobro, A. B. (2022, July 18). *El 60% de las empresas españolas no alcanza los cinco años de vida*. elEconomista.es. <https://www.economista.es/economia/noticias/11869719/07/22/El-60-de-las-empresas-espanolas-no-alcanza-los-cinco-anos-de-vida.html>
- INE. (2022, December 22). *Cuenta Satélite del Turismo de España. Últimos Datos*. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863#:~:text=%C3%9Altima%20Nota%20de%20prensa&text=La%20actividad%20tur%C3%ADstica%20alcanz%C3%B3%20los,%20C3%25%20del%20empleo%20total
- INE. (2024). Módulo de Viajeros y no viajeros por motivos personales. Madrid. Retrieved 2024,.
- ISDI Digital. (2019). (rep.). *Informe Travel 2019*. ISDI. Retrieved February 18, 2024, from <https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/isdi-pro-public-images/uploads/media/05/informe-travel2019.pdf>.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

- López de Benito, J. (2024, January 23). *El renting de vehículos electrificados Coge Fuerza en 2023*. Movilidad Eléctrica. <https://movilidadelectrica.com/renting-de-vehiculos-electrificados/#:~:text=Peso%20del%20renting,%25%2C%20que%20acaparaba%20en%202022.>
- Margaras, V. (2019, January). *Tendencias Demográficas en las regiones de la unión ...* Europarl. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633160/EPRS_BRI\(2019\)633160_ES.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633160/EPRS_BRI(2019)633160_ES.pdf)
- Media, T. (2023). *Inflación Histórica España - inflación IPC*. Inflación histórica España – inflación histórica España IPC. <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx>
- Millán, L. (2020). *Turismofobia: Origen y evolución*. (thesis). UIB.
- Montero Moncada, L. A., Jiménez Reina, J., & Ardila Castro, C. A. (2023). Efectos geopolíticos de la Guerra de Ucrania. *Novum Jus*, 17(1), 205–235. <https://doi.org/10.14718/novumjus.2023.17.1.9>
- Nadal, P. (2022, April 29). *¿Cuánto contamina UN Turista?*. El País. https://elpais.com/elpais/2022/04/28/paco_nadal/1651175985_903934.html
- Onu turismo: Acercar Al Mundo*. Dashboard de datos turísticos de la OMT. (2024). <https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>
- Ortiz, A., & Pont, M. (2019, July 24). *El Turismo, Entre la Riqueza y las críticas vecinales: Barcelona Metròpolis: Ayuntamiento de Barcelona*. Barcelona Metropolis. <https://www.barcelona.cat/metropolis/es/contenidos/el-turismo-entre-la-riqueza-y-las-criticas-vecinales>
- Orús, A. (2024, March 12). *Aportación del Turismo Al Pib En El Mundo 2006-2022*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>
- Personas Viajeras por ingresos del hogar, según destino y Duración del viaje*. INE. (2022). <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=25815&L=0>
- Población Residente por fecha, sexo y edad (desde 1971)*. INE. (2023, January 1). <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=56934#!tabs-tabla>
- Pozo, J. C. (2021, December 13). *4 riesgos del turismo de masas*. Andalucía Lab. <https://www.andalucialab.org/blog/4-riesgos-del-turismo-de-masas/>

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

PuroMarketing. (2023, June 27). *La Inversión publicitaria en Redes Sociales Ya Representa el 33,9% del total de Gasto en el área digital.* <https://www.puromarketing.com/16/212246/inversion-publicitaria-redes-sociales-representa-total-gasto-area-digital>

Redacción TH. (2022, May 23). *La Creciente Oportunidad del turismo sostenible.* TecnoHotel. <https://tecnohotelnews.com/2022/05/creciente-oportunidad-turismo-sostenible-expedia/>

Ribera de García, R. (2023, October 30). Análisis del uso de internet y redes sociales en España en 2023. *Holded*. June 2024, <https://www.holded.com/es/blog/analisis-digital-espana-2023#:~:text=En%20enero%20de%202023%20hab%C3%ADa,la%20misma%20forma%20su%20uso>

Santana, M. (2022, May 24). *La Industria Turística alemana puede Superar Niveles prepandemia en 2023.* Economía. https://www.hosteltur.com/151632_la-industria-turistica-alemana-puede-superar-niveles-prepandemia-en-2023.html#:~:text=Cifras%20prepandemia,seg%C3%BAAn%20los%20datos%20del%20organismo

Sanz, E. V. (2024, February 17). *Cultura Empresarial: Definición, Elementos E Importancia.* Endalia. <https://www.endalia.com/news/cultura-empresarial-definicion-elementos-e-importancia/#:~:text=Una%20cultura%20empresarial%20o%20cultura,organizaci%C3%B3n%20as%C3%AD%20como%20su%20ideario.>

Sector transporte. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2023). <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/transporte.html>

Sexo y edad. INE. (2021). <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=28189&L=0>

Somos Armadillo amarillo - armadillo amarillo. Armadillo Amarillo - Desarrollo mobile y web. (2024, May 27). <https://www.armadilloamarillo.com/>

Stoiciu, A. (2019). *El Papel de la gobernanza electrónica en la reducción de la brecha digital* | *naciones unidas.* United Nations. <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-papel-de-la-gobernanza-electronica-en-la-reduccion-de-la-brecha-digital>

Symons, A. (2023, June 12). *¿Qué países están tomando medidas contra Los Alquileres Tipo Airbnb?.* Euronews. <https://es.euronews.com/viajes/2023/06/12/que-paises-estan-tomando-medidas-contra-los-alquileres-tipo-airbnb>

The Collaborative Interface Design Tool. Figma. (2024). <https://www.figma.com/>

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Truyols, M. (2024, June 18). *Tendencias de Viajes por edad: Factor clave en el turismo*. Mize. <https://mize.tech/es/blog/tendencias-de-viajes-por-edad-factor-clave-en-el-turismo/#a-quin-le-gusta-ms-viajar-las-personas-mayores-o-los-jvenes>

UNEP. (2023, May 12). *¿Cómo el turismo puede liberarse de la Contaminación Plástica?* <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/como-el-turismo-puede-liberarse-de-la-contaminacion-plastica>

United Nations. (2023). *Cambios Demográficos | naciones unidas*. United Nations. <https://www.un.org/es/un75/shifting-demographics#:~:text=Se%20espera%20que%20la%20poblaci%C3%B3n,disminuyendo%20la%20tasa%20de%20fecundidad.>

United Nations World Tourism Organization - World Tourism Barometer. (2019, May 10). *International tourist trips by Destination Region*. Our World in Data. <https://ourworldindata.org/grapher/international-tourist-trips-by-destination-region>

Valoración de Empresas Por Múltiplos de EBITDA. ¿Qué múltiplo debo elegir para valorar mi empresa?. PRETIVM. (2021, April 19). <https://www.pretivm.es/es/valoracion-de-empresas-por-multiplos-de-ebitda/>

xRx. (2019, November 27). *Fundación Matrix: Aumenta La Frecuencia E Intensidad de la sequía por el Cambio climático en España*. Fundacin Matrix. <https://fundacionmatrix.es/aumenta-la-frecuencia-e-intensidad-de-la-sequia-por-el-cambio-climatico-en-espana/#:~:text=Desde%201961%2C%20el%20territorio%20espa%C3%B1ol,2%20y%203%2C9%20d%C3%ADas.>

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Anexo I: Gráficas extraídas de la encuesta del INE sobre el turismo de residentes en España en 2022.

Encuesta de turismo de residentes. Sexo. De 4 o más noches. España y extranjero. Porcentaje sobre el total de viajeros. 2022

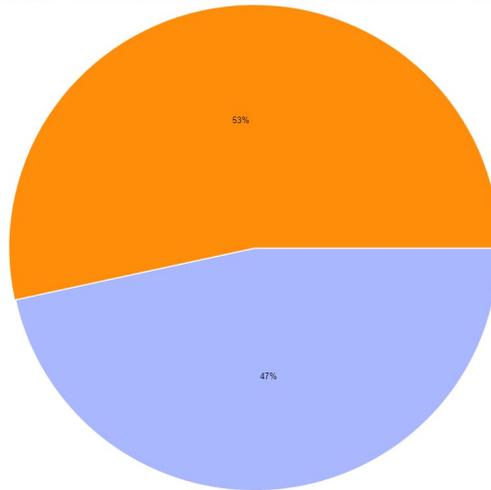


Figura 31: Porcentaje total de viajeros en España que hayan viajado 4 noches o más, siendo la porción naranja mujeres y la porción azul hombres.

Encuesta de turismo de residentes. Edad. De 1 a 3 noches. Total. Porcentaje sobre personas de la categoría

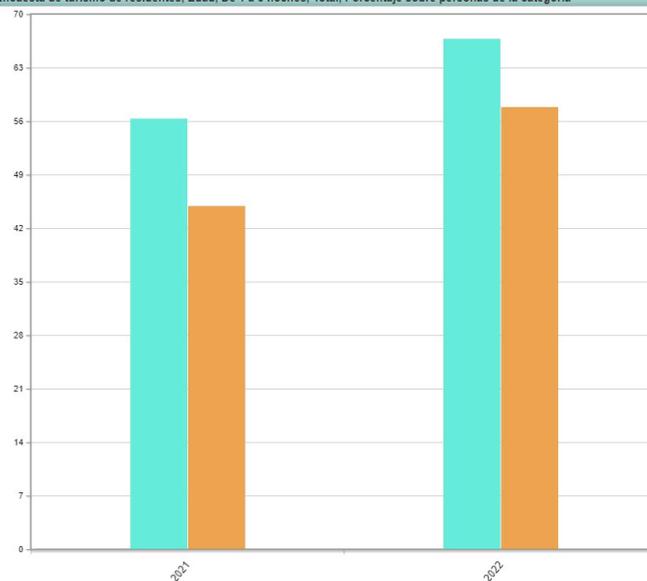


Figura 32: Porcentaje de la categoría de residentes por tramo de edad que hayan pernoctado de 1 a 3 noches, siendo la columna turquesa el segmento de 25 a 34 años y la naranja de 35 a 44 años.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

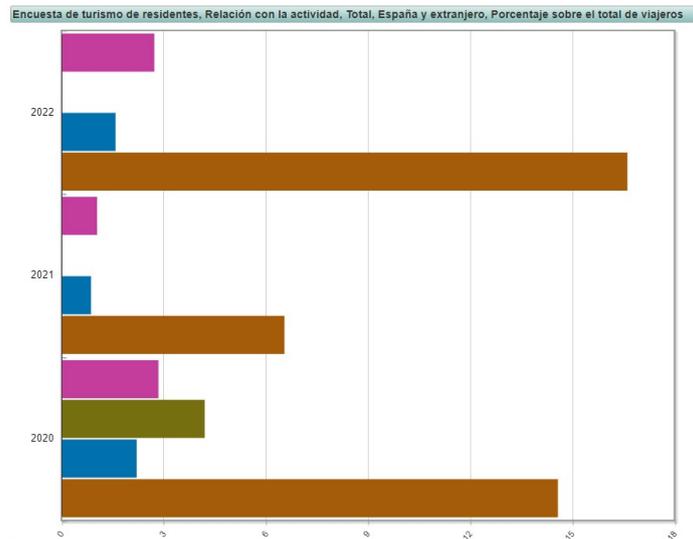


Figura 33: Porcentaje total de viajeros en función de actividad profesional, representando la columna morada a personas inactivas, la azul a parados, la marrón a ocupados y la verde a estudiantes.

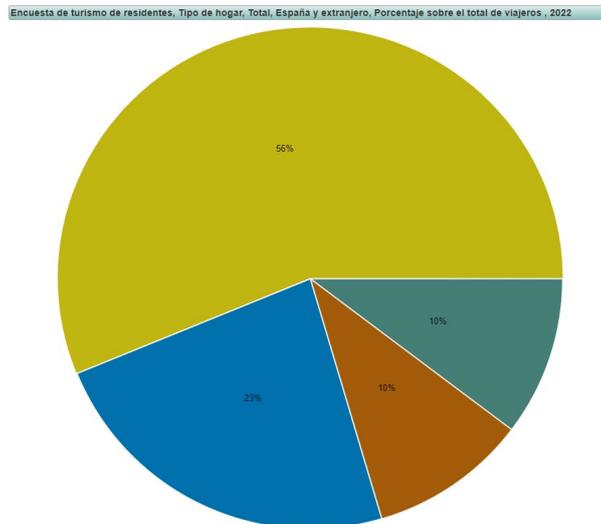


Figura 34: Porcentaje total de viajeros en función del tipo de hogar siendo el verde lima parejas con hijos, el azul parejas sin hijos, el marrón adultos con hijos y el verde oscuro parejas con hijos.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

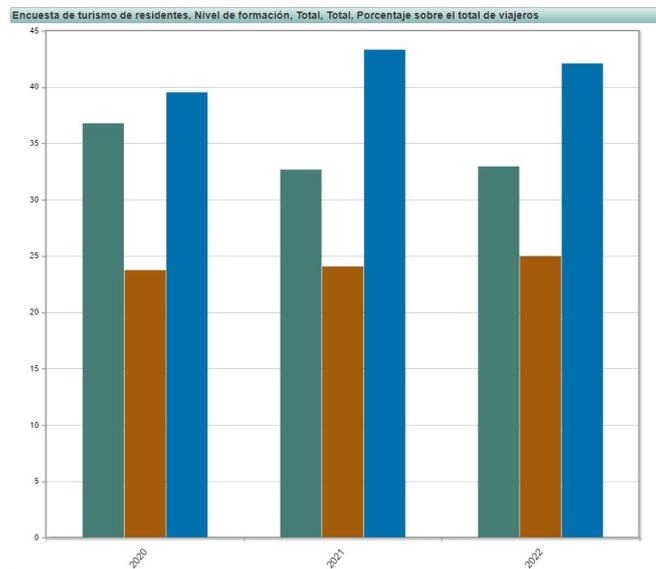


Figura 35: Porcentaje total de viajeros residentes en función a su nivel de formación representando la columna verde a aquellos viajeros solo con etapa primaria, la marrón personas con etapa secundaria y la azul personas con estudios superiores.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

Anexo II: Cuentas de resultados compactas de cada análisis.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos	-	27.425	167.486	190.521	362.740
Coste de bienes	-	-	-	-	-
Margen Bruto	-	27.425	167.486	190.521	362.740
Costes Fijos	84.522	70.522	104.645	103.100	137.100
EBITDA	(84.522)	(43.097)	62.841	87.421	225.640
Depreciacion	-	-	-	-	-
EBIT	(84.522)	(43.097)	62.841	87.421	225.640
Intereses	-	-	-	-	-
Beneficio antes de Impuestos	(84.522)	(43.097)	62.841	87.421	225.640
Impuestos	-	-	18.852	26.226	67.692
Beneficio Neto	(84.522)	(43.097)	43.989	61.195	157.948
Dividendos	-	-	-	-	-
Beneficios no distribuidos	(84.522)	(43.097)	43.989	61.195	157.948

Figura 36: Cuenta de resultados compacta para el análisis 1.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos	-	170	98.883	129.497	174.164
Coste de bienes	-	-	-	-	-
Margen Bruto	-	170	98.883	129.497	174.164
Costes Fijos	84.522	55.522	62.332	101.537	104.130
EBITDA	(84.522)	(55.352)	36.551	27.961	70.034
Depreciacion	-	-	-	-	-
EBIT	(84.522)	(55.352)	36.551	27.961	70.034
Intereses	-	-	-	-	-
Beneficio antes de Impuestos	(84.522)	(55.352)	36.551	27.961	70.034
Impuestos	-	-	10.965	8.388	21.010
Beneficio Neto	(84.522)	(55.352)	25.586	19.572	49.024
Dividendos	-	-	-	-	-
Beneficios no distribuidos	(84.522)	(55.352)	25.586	19.572	49.024

Figura 37: Cuenta de resultados compacta para el análisis 2.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos	-	-	340	119.769	131.777	141.022	166.610
Coste de bienes	-	-	-	-	-	-	-
Margen Bruto	-	-	340	119.769	131.777	141.022	166.610
Costes Fijos	64.522	10.522	75.522	60.883	104.522	79.022	133.522
EBITDA	(64.522)	(10.522)	(75.182)	58.886	27.255	62.000	33.088
Depreciacion	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	(64.522)	(10.522)	(75.182)	58.886	27.255	62.000	33.088
Intereses	-	-	-	-	-	-	-
Beneficio antes de Impuestos	(64.522)	(10.522)	(75.182)	58.886	27.255	62.000	33.088
Impuestos	-	-	-	17.666	8.176	18.600	9.927
Beneficio Neto	(64.522)	(10.522)	(75.182)	41.221	19.078	43.400	23.162
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-
Beneficios no distribuidos	(64.522)	(10.522)	(75.182)	41.221	19.078	43.400	23.162

Figura 38: Cuenta de resultados compacta para el análisis 3.

Diseño, plan de viabilidad y desarrollo de un buscador de viajes que aúna servicios, optimiza costes del cliente y mejora la rapidez de la reserva.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Ingresos	-	-	170	32.315	75.260	111.998	143.904	163.796
Coste de bienes	-	-	-	-	-	-	-	-
Margen Bruto	-	-	170	32.315	75.260	111.998	143.904	163.796
Costes Fijos	64.522	10.522	50.522	55.522	104.522	94.523	94.524	123.525
EBITDA	(64.522)	(10.522)	(50.352)	(23.207)	(29.262)	17.475	49.380	40.271
Depreciacion	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	(64.522)	(10.522)	(50.352)	(23.207)	(29.262)	17.475	49.380	40.271
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficio antes de Impuestos	(64.522)	(10.522)	(50.352)	(23.207)	(29.262)	17.475	49.380	40.271
Impuestos	-	-	-	-	-	5.242	14.814	12.081
Beneficio Neto	(64.522)	(10.522)	(50.352)	(23.207)	(29.262)	12.232	34.566	28.189
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficios no distribuidos	(64.522)	(10.522)	(50.352)	(23.207)	(29.262)	12.232	34.566	28.189

Figura 39: Cuenta de resultados compacta para el análisis 4.