



Universidad de San Andrés
Departamento de Humanidades
Licenciado/a en Diseño

Beyond Selina: El futuro del Nomadismo Digital

Autor: Stead Martin

Legajo: 31479

Mentor: Beatriz Sauret

Buenos Aires, Argentina. Diciembre de 2023

Índice

Introducción	3
Investigación	5
Actores	5
Los nómades digitales	8
¿Quiénes son?	9
Dolores y motivaciones	12
i. Precio	12
ii. Logística	13
iii. Desconexión	13
iv. Consecuencias	15
Selina	16
i. Red y establecimientos	17
ii. Desocupación	19
iii. Valor de mercado	19
iv. Conclusión	21
Oportunidad	22
Sistema Solución	23
1. Compartir	26
i. Charlas	26
ii. Mastermind	28
iii. Cultura	29
2. Conversar	30
3. Conectar	31
4. Celebrar	33
Planes	34
Proyección futura	35
Conclusión	35
Reflexión sobre la cursada	37
Bibliografía	39

Introducción

En los últimos años, el nomadismo digital terminó de tomar forma como concepto y está conceptualizado como bandera de una forma alternativa de vida moderna. Actualmente, los nómades digitales son personas que trabajan en modo remoto, viajando por todo el mundo por períodos más largos que los del turismo tradicional

La idea de “vivir viajando” existe hace mucho tiempo, pero la posibilidad de mantener alguna similitud al ritmo cotidiano, para personas fuera del mundo del turismo y los blogs, es algo bastante nuevo. Con los avances de los programas de trabajo sincrónico online y, especialmente gracias a la pandemia, la viabilidad del formato remoto se vuelve clara, y este sueño de vivir viajando es cada vez más posible.

Sin embargo, viajar y trabajar de manera remota tiene sus complicaciones, aunque abunden los productos y servicios que brindan una infraestructura a esta modalidad. El propósito de este trabajo es encontrar falencias complementarias que den lugar a una solución de alto valor e impacto en el mercado.

Durante la investigación de este fenómeno, y en la búsqueda de plataformas sobre las cuales montar una solución, tomó especial relevancia la compañía **Selina**, una red global de hospedaje para millennials y nómades digitales. Fue ganando popularidad en los últimos años por administrar hostels atractivos en destinos como Costa Rica o Panamá. Cuenta con más de cien hostels alrededor del mundo, 1 millón de seguidores en Instagram, y reseñas positivas. Además de hospedaje, ofrece espacios de coworking con buena conectividad, dinámicas alternativas al hospedaje tradicional, como su programa de CoLive con formatos de hospedaje de mediano y largo plazo.

En este trabajo, Selina está contemplado como plataforma para brindar alternativas a algunos de los problemas que presenta el nomadismo digital, corrigiendo al mismo tiempo algunas de sus falencias como modelo de negocio, creando así una dinámica que

afecta positivamente al espacio. En la etapa de “Investigación”, se estudia al nomadismo digital como fenómeno, tanto sociológico como económico, y a sus actores, con sus interacciones individuales. Enfocando en los nómades, se investigan sus motivaciones, sus preocupaciones e impedimentos, y las dinámicas que contribuyen a su sostenibilidad. Se realiza un estudio de su modelo de negocio, su performance en los últimos años y las fortalezas como negocio sobre las cuales se podría montar una propuesta. Teniendo en cuenta lo estudiado en la etapa de “Investigación”, en el proceso de “Oportunidad” se busca articular las falencias de los distintos actores, de tal manera que se puedan complementar y encontrar una propuesta valiosa. Luego, en la etapa “Solución”, esta propuesta toma forma y se explica como propuesta de negocio para Selina.



Universidad de
San Andrés

Investigación

La metodología para esta investigación incluye una gran parte de *desk research*, utilizado en el desarrollo del mapa de actores y el estudio de Selina como compañía y plataforma para la solución. Luego, para estudiar a los nómades digitales en particular, se recurrió a entrevistas sincrónicas y aportes de protagonistas del fenómeno alrededor del mundo a través de comunidades online. La mayor parte de la información cuantitativa sobre el tema fue obtenida a través de investigaciones y encuestas realizadas por entidades internacionales. Adicionalmente, en el desarrollo de una posible solución, se investigó el funcionamiento de comunidades de intercambio profesional, personal y cultural, indagando en la experiencia de sus miembros participantes.

Actores

Con el objetivo de comprender el marco sobre el que desarrollaremos nuestra solución, se realizó un mapa de actores (Ver Figura 1). En él se pueden ver representadas las entidades con mayor relevancia en el mundo del nomadismo digital. Este apartado contribuye a desglosar las interacciones entre las partes y entender en profundidad su relación, para tomar decisiones con un buen entendimiento de la situación.

En el mapa se pueden identificar tres niveles de proximidad, que funcionan como esferas de influencia o cercanía al problema. En el centro se encuentran los nómades digitales, los más afectados por la solución y alrededor de quienes se articula el fenómeno.



Figura 1: Mapa de actores (elaboración propia)

En el primer nivel, más próximo al centro, se encuentran los servicios prestados a los nómades digitales. Varios de ellos no son exclusivos para nómades, sino que forman parte de alguna dimensión de la vida nómada debido a sus características. Si nos enfocamos en los **servicios financieros**, por ejemplo, podemos observar distintos tipos de entidades. Por un lado se encuentran los bancos digitales o los servicios de *payroll*, como la compañía Deel, que facilita la distribución de los sueldos de trabajadores remotos para compañías descentralizadas. Por otro lado, servicios como Doola o Firstbase agilizan trámites financieros, como la creación de LLCs en otros países, que los nómades pueden utilizar como compañía propia. Este tipo de servicios les brindan mayor estabilidad económica y un nivel de seguridad y conveniencia en el manejo de sus finanzas de manera remota. De no ser por estas plataformas, los nómades necesitarían llevar a cabo muchos trámites de manera presencial en su país de origen.

En este mismo nivel se encuentran las **herramientas digitales** de trabajo, que varían según el tipo de tarea que se realiza, pero comparten la cualidad de haber ido mutando hacia un funcionamiento online y sincrónico. Las herramientas de diseño que se utilizaban antes, como Adobe por ejemplo, están siendo rápidamente reemplazadas por nuevas, como Figma, donde varias personas pueden trabajar sobre un mismo proyecto en simultáneo y de manera remota. Este movimiento se repite con otros desarrollos que van desde Google Docs, para trabajo de oficina, hasta Vercel, para programación intensiva y detallada de manera remota.

Los otros dos grupos de actores mencionados en este nivel se vinculan con las actividades que llevan a cabo los nómades de forma presencial. En primer lugar los **servicios de viaje**, que aplican tanto para nómades como para otros viajeros que participan del formato tradicional de turismo. Por último, el grupo de mayor interés: los **servicios de alojamiento** y viviendas. Dentro de esta categoría se encuentra Selina. Acompañando a Selina en esta categoría vemos a otros competidores mayores en el espacio, como Airbnb con su oferta masiva y centralizada de alojamientos. Por otro lado están las alternativas de hostels locales o de cadenas menores, presentes en diferentes ciudades. Algunos nómades también logran conseguir alquileres a mediano plazo en departamentos particulares, aunque, según la investigación, son una minoría. Finalmente los hoteles y otras formas más tradicionales de alojamiento temporario como los *Bed & Breakfast* buscan un balance entre la comodidad de los servicios de alojamiento y la autenticidad de la vida rutinaria local.

En el último nivel están ubicadas las entidades que interactúan, conviven, o se cruzan con ellos en su vida cotidiana en los destinos elegidos. Primero están los **vecinos** y los **inquilinos** locales que, en muchos casos, sienten un aumento en los alquileres y el costo de vida gracias a la alta demanda de alojamiento y el capital que traen estos extranjeros. En algunos casos, como Portugal, el **Estado local** interviene en estas situaciones,

estableciendo y regulando la actividad que pueden llevar a cabo los dueños de las propiedades. En el caso de Portugal, es a través de un paquete de leyes llamado Mais Habitação (Más Viviendas). Un reporte de la agencia Reuters explica sobre este problema que “más del 50% de los trabajadores ganan menos de 1,000 euros por mes, mientras que, solo en Lisboa, el alquiler subió 37% en 2022” (Vicente Rua P, Demony C. 2023). En respuesta a esta situación, el gobierno de Portugal decidió frenar el programa de “visas doradas”, que ofrecía ciudadanía a extranjeros a cambio de inversión; y prohibir los alquileres de corto plazo como los Airbnb. La disposición entra en conflicto con los negocios que participan del **turismo local**, que dependen de estos incentivos para mantenerse. En contraste, países como España se suman a la lista de quienes ofrecen visas para nómades digitales y extienden la estadía de 3 meses de la visa turista a 6 meses o incluso 2 años en algunos casos, dando mayor posibilidad a los nómades de residir en el país.

Los nómades digitales

Para desarrollar una propuesta dentro del universo del nomadismo digital es necesario entender a sus protagonistas. Quiénes son, cuáles son sus motivaciones, qué impedimentos encuentran cuando llevan a cabo sus actividades, qué hábitos de consumo tienen con respecto a los servicios de alojamiento y qué atributos los incentivan a quedarse. Con este material se puede diagramar una imagen más clara de la situación y sus protagonistas, para crear una solución de real valor, basada en datos estudiados y experiencias personales.

¿Quiénes son?

Para definir esta población es necesario distinguir entre nómades digitales y trabajadores remotos. En ambos casos, se trata de una persona que lleva a cabo sus actividades profesionales independientemente del lugar donde reside. Esto quiere decir trabajar desde su casa, desde un coworking (es decir, un servicio que provee espacio y equipamiento), o incluso desde otro país. La distinción entre nómades digitales y trabajadores remotos se encuentra en dónde y de qué manera eligen su lugar de trabajo. Los nómades digitales optan por usar su situación laboral remota para cambiar de locación de manera rutinaria y con la intención de llevar a cabo actividades turísticas. Es decir, todos los nómades digitales son trabajadores remotos, pero no todos los trabajadores remotos eligen ser nómades digitales.

El estudio de Tereza Šímová (2022): "A research framework for digital nomadism: a bibliometric study", publicado en el World Leisure Journal, ahonda en la definición del nomadismo digital:

"Para comprender el nomadismo digital como una nueva forma de movilidad en rápida expansión y un fenómeno social reciente, es necesario conceptualizar aún más el tema (Hannonen, 2020). Los nómadas digitales son principalmente individuos jóvenes (Millennials, 1981-1996) o Generación Z, 1997-2012) que están motivados a explorar y combinar los viajes con el trabajo virtual (Reichenberger, 2018). Según Hensellek y Puchala (2021), todas las definiciones de los nómadas digitales tienen factores comunes: trabajo digital, flexibilidad, movilidad, identidad y comunidad. De manera similar, Demaj et al. (2021) afirma que el nomadismo está vinculado a la digitalización porque los nómadas digitales son personas que pueden trabajar mientras se desplazan de un lugar a otro simplemente teniendo un dispositivo móvil y conexión a Internet. Otra definición describe a los nómadas digitales como "trabajadores remotos habilitados para Internet,

que se centran en la conectividad y la productividad incluso en su tiempo libre" (Bozzi, 2020). La importancia de las tecnologías digitales e infraestructuras para los nómadas digitales también es confirmada por Nash et al. (2018) y Lee et al. (2019). Pero, como argumenta Hannonen (2020), "el uso de la tecnología en la carretera no convierte a alguien en un nómada digital. Requiere llevar a cabo actividades laborales y profesionales mientras se viaja". Así que, además del uso de tecnologías digitales, Nash et al. (2018) ofrece una definición de nómades digitales que destaca otros tres elementos clave: trabajo por encargo, trabajo nómada y aventura de viaje global. De Almeida et al. (2021) crea un marco conceptual para los nómadas digitales que incluye el uso de tecnología, así como dimensiones de vida personal y social. Orel (2019) sugiere que los nómadas digitales son personas que tienen una relación óptima entre trabajo y ocio, que valoran mucho la libertad de movimiento y les gusta trabajar en espacios de trabajo orientados a la comunidad." (Šímová, 2022, p. 2)

Para obtener información demográfica es necesario referir a estudios masivos llevados a cabo sobre una problemática, ya que, siendo una población masiva e internacional, sería poco probable que se obtengan resultados útiles de un estudio cuantitativo propio.

Según un estudio cuantitativo y cualitativo de más de 4000 nómades digitales impulsado por el blog A Brother Abroad, se estima que la población mundial de nómades digitales en 2022 fue de 35 millones, con valor de mercado de 787 millones de dólares anuales (A Brother Abroad, 2023). Adicionalmente, la población mundial de nómades digitales aumenta alrededor de 40% anual desde 2020 (MBO Partners, 2021) Como fuente de información cuantitativa porcentual, usaremos datos de la membresía para nómades digitales The Nomad List, que extrae información demográfica de sus usuarios, da una muestra más grande que el resto de los estudios combinados. Se optó por evitar información cualitativa de esta fuente, por su tendencia natural a estar sesgada por quien elige darla voluntariamente. En cuanto a su tipo de empleo, el más común es el que

fácilmente permite esta modalidad de trabajo remoto. Un 60% de los nómades digitales son freelancers o independientes y, de la población total, las áreas de empleo más comunes son: Desarrollo de software / web y otros trabajos de desarrollo tecnológico, marketing y servicios de diseño, fundadores de startups, y servicios financieros (The Nomad List, 2023). Del número total de nómades digitales en el mundo, cerca de la mitad (47%) provienen de los Estados Unidos y la gran mayoría restante proviene de países del primer mundo: Reino Unido 7%, Russia 5%, Canadá 4%, Alemania 4% (The Nomad List, 2023). Estos países de origen dan una primera imagen de cuáles podrían ser sus motivaciones para adoptar este estilo de vida. Si estos trabajadores fueran originarios de países en guerra, con crisis culturales o religiosas, extrema pobreza o desigualdad, podríamos estimar que las razones para trabajar lejos de su lugar de residencia tienen más que ver con sus condiciones de vida, lo cual afectaría el tipo de solución que deberíamos ofrecerles.

Sin embargo, los países de los que provienen son, en su gran mayoría, prósperos y seguros. Algunas de las razones citadas en los estudios del blog ABrotherAbroad y Brie Wieler Reynolds, de Flex Jobs, una agencia de contratación, son la búsqueda de un mejor balance entre su vida y el trabajo, mayor libertad en su estilo de vida, el deseo de explorar y vivir otras cultura, entre otras.

En lo que respecta a las formas de hospedaje, las diferentes fuentes de información que se encontraron varían en las cifras exactas, pero todas acuerdan que alrededor de un 60% de los nómades digitales eligen hospedarse utilizando servicios como hostels y Airbnbs. El 40% aproximado restante se hospeda con alquiler, usando formas alternativas y más flexibles como en motorhomes, o se aloja en casas de familia. Con estas cifras se puede empezar a dimensionar un público objetivo para la solución. Con el dato de que se busca concentrar en los servicios de alojamiento temporario, y que la población mundial a partir

de 2022 es de 35 millones y se encuentra en aumento, podemos estimar que nuestro público objetivo se encuentra por encima de los 21 millones.

Dolores y motivaciones

Esta sección del apartado se concentra en la subjetividad de la experiencia de los nómades digitales, para entender en profundidad cuáles son los factores que afectan la sustentabilidad y longevidad de su forma de vida y así poder ayudarlos. Para lograr esto resultó necesario apoyarse en estudios cualitativos además de cuantitativos. Eso incluye entrevistas con protagonistas, aportes asincrónicos de comunidades online y fuentes secundarias de estudios realizados por entidades como MBO Partners, una agencia de reclutamiento. Lo siguiente es el resultado del relevamiento de los datos y testimonios ordenados y desglosados de tal manera que forman una imagen coherente de la situación como la viven sus protagonistas.

i. Precio

Una de las problemáticas que más se discuten con respecto al nomadismo digital es lo costoso que resulta. La cuestión económica surgió varias veces en esta investigación, Sofía (31F) comenta que “solo vivir ya es caro, pero a eso hay que sumarle los gastos de viaje: pasajes, transporte, visas, alojamiento, etc”. Marcos (28M) dice: “tenés que sobreestimar siempre, porque cuando hacés la cuenta ya es caro, pero después aparecen gastos que no habías tenido en cuenta y se te van de presupuesto muy rápido”. Por ejemplo: las visas en Europa para períodos de más de 3 meses sobrepasan los 500 euros, los pasajes transatlánticos rondan entre los US\$ 500 y US\$ 1500 dólares. En tanto el costo de vida promedio para locales en países europeos supera los 2000 euros, aún más contando el precio aumentado del alojamiento temporario para nómades. Los valores cambian según

regiones, pero siempre superan el costo de vida local. MBO Partners también cita el costo de vida del nómada digital como una de las razones más frecuentes de deserción. Por otro lado, hablando sobre las motivaciones que más llaman a los nómades a seguir, programas como las visas para nómades digitales, promociones de viajes y canjes (en el caso de los independientes) son las más atractivas (A Brother Abroad, 2023). “Pasajes baratos, descuentos, paquetes, son un peligro” (Sofía, 31F).

ii. Logística

La segunda cuestión que toma relevancia en la investigación es el peso que genera la organización y logística constante necesaria para mantener este estilo de vida. Cualquier tipo de mudanza conlleva cierto nivel de estrés para quien la organiza. El nomadismo digital, en cierto modo, es un ejercicio incesante de mudanzas cada pocos meses después de haberse asentado en un nuevo lugar. La fatiga del viaje, la búsqueda de pasajes y hospedajes, el proceso de aclimatarse al nuevo escenario y encontrar todos los servicios esenciales, el cuidado y la mudanza de las pertenencias valiosas, todo esto genera un desgaste que se acumula con el tiempo (MBO Partners, 2022), (A Brother Abroad, 2023). La cuestión de la logística no solo afecta a largo plazo, sino también en el día a día por la cantidad de horas que requiere su gestión. “Planear [los viajes] y los papeles y las visas es como un segundo trabajo” (Sofía 31F), “Estás trabajando todo el día, termina la jornada y querés descansar o pasear y te tenés que sentar a empezar algún trámite porque se te pasa la fecha o tenés que mandar mensajes con tiempo para consultar si tienen lugar, es eterno” (Marcos 28M). "En última instancia, cada solución conduce a un único punto: más estabilidad, más rutina y un camino más familiar." (ABrotherAbroad 2023)

iii. Desconexión

Naturalmente, uno de los problemas que se encuentra en el trabajo remoto es la desconexión. El elemento social espontáneo que surge de compartir y convivir en un

espacio es drásticamente reducido. Esta es quizás la consecuencia más grave de elegir este tipo de vida y tiene consecuencias sobre sus adherentes.

“La razón número 1 por la que los nómadas digitales regresan a casa es que extrañan a sus familias y amigos. La soledad es perjudicial y si viajas como nómada por tu cuenta, puede convertirse en un lastre para tu vida.” (Two Tickets Anywhere, 2022)

Este elemento de desconexión se hace notar en diferentes aspectos de la vida de los nómades digitales. El primero es el avance profesional ralentizado por la falta de networking. Flex Jobs 2021, un portal de empleo remoto, cita al networking como uno de los mayores desafíos que encuentran los nómades digitales en su vida profesional, con una presencia en el 35% de sus encuestados. Sobre este tema nuestro nómada entrevistado, Marcos (28M) dice que “no hay mucho intercambio profesional, mi medio sigue siendo las redes”. Pero donde la desconexión más afecta es en lo personal, esto se repite en cada estudio que habla al respecto. “La soledad, extrañar a la familia y los amigos y la falta de conexión son la razón número 1 por la que los nómadas digitales regresan a casa.” (ABrotherAbroad, 2023)

El problema de viajar constantemente es que, además de la complejidad de crear relaciones, muchas concluyen cuando alguien se va (MBO Partners, 2021). Esto suele suceder antes de los 3 meses promedio que transcurre el viaje (Šímová, 2022), ya que requiere cierto nivel de suerte coincidir con un nuevo amigo precisamente al principio de este período. Los nómades sienten esa desconexión y soledad al no tener alguien con quien compartir las nuevas experiencias que están viviendo. Cuando se indaga sobre este tema en la comunidad r/digitalnomads del foro mundial Reddit, el usuario u/Bedake, que cuenta con muchos aportes a la discusión general de la comunidad y tiene años de experiencia en el tema, dice: “Extraño compartir la experiencia de un

lindo atardecer con alguien”. Este sentimiento fue respaldado en siguientes comentarios por otros usuarios con sensaciones similares. Lo que vemos en respuesta a esto es que los nómades digitales priorizan destinos donde garanticen intercambios sociales con otros protagonistas (The Nomad List, 2023).

iv. Consecuencias

En la encuesta preguntamos a ex nómadas digitales por qué abandonaron ese estilo de vida. Las tres razones principales fueron: se cansaron de viajar, resultaba demasiado caro y la logística era demasiado complicada. Otras razones incluyen la soledad, las dificultades para combinar el trabajo y los viajes a tiempo completo, y extrañar a la familia y amigos. La realidad es que el constante viaje combinado con el trabajo es complicado y desafiante. Pero incluso cuando han dejado de hacerlo, nuestras entrevistas con ex nómadas digitales indican que muchos volverán al nomadismo digital en el futuro. (MBO Partners, 2021)

Es inevitable que los puntos de dolor en los que ahondó este apartado tengan un efecto en la duración de la actividad. La combinación de estos factores tiene como principal consecuencia un índice de deserción alto en el nomadismo digital. Después de un par de años estos nómades se cansan y frenan o ralentizan sus circuitos, volviéndose gradualmente más sedentarios.

"El 46% planea dejar de hacerlo en los próximos dos años; es probable que una proporción aún mayor de los nómadas actuales no continúe durante más de 3 años."
(MBO Partners, 2021)

En lo que respecta al negocio en el que se busca optimizar con este trabajo, un alto índice de deserción quiere decir una pérdida para la empresa. Con lo cual, teniendo en cuenta estas falencias y sus consecuencias, se busca construir una solución que las complemente, con el objetivo de aumentar la permanencia de los nómades y así generar más rédito para el servicio que los alberga.

Selina

Según su página web, Selina se define como "Una de las marcas de hospitalidad más grandes del mundo diseñada para satisfacer las necesidades de los viajeros millennials y de la Generación Z, combinando alojamientos bellamente diseñados con espacios de coworking, recreación, bienestar y experiencias locales." (Selina, 2023). La oferta incluye servicios como hostelería, espacios de coworking, workshops y clases, bar y restaurante, paquetes de turismo, entre otros. Sus servicios no son exclusivos para nómades digitales, pero muchos están apuntados a ese público. Incluso, en la página principal de la misma web, el primer texto menciona a los nómades digitales como el principal subgrupo de su público (Figura 2).

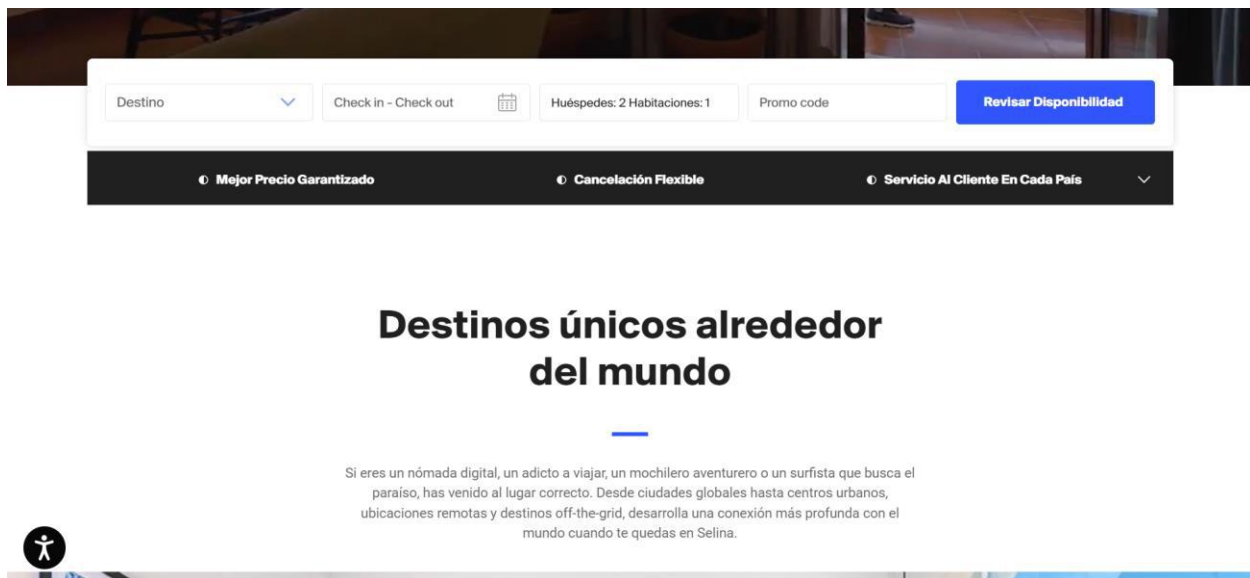


Figura 2. Página web de Selina

Dentro de sus paquetes de hospitalidad incluyen el formato co-live, que comparte su identidad marcaría con el término co-work. Se trata de un formato de hospedaje de mediano plazo, ocupando el espacio entre hotelería turística tradicional y el alquiler de propiedades a largo plazo, y está apuntado específicamente a las necesidades de los nómades digitales tal como fueron expresadas en el apartado anterior. Este apartado se concentrará en entender las fortalezas y debilidades de Selina como negocio y como plataforma sobre la cual se montará una solución.

i. Red y establecimientos

Una de las primeras y más notables fortalezas que tiene Selina es su infraestructura como red global de hospedaje. Cuenta con 163 locaciones en 25 países y 6 continentes (Figura 3). Como plataforma de solución para nómades digitales cubre la mayoría de los destinos más populares del mundo, a veces con más de una sede por destino. Adicionalmente,

estas sedes están conectadas, no son franquicias individuales, lo cual permite mejor comunicación e interconectividad.

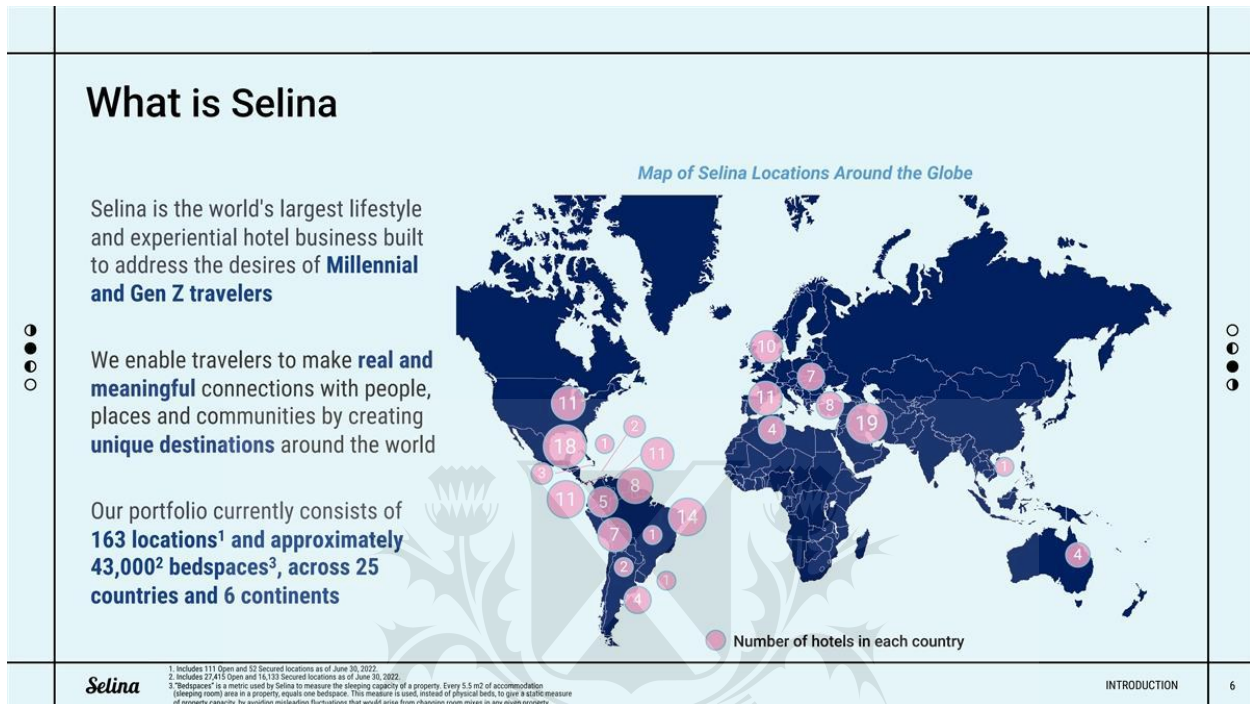


Figura 3. Selina Management Presentation 2022

Por otro lado, los Selina cuentan con más de 4 estrellas en todas las plataformas de reseñas más consultadas por nómades y viajeros como Trip Advisor y Google Maps. Tienen espacios abiertos, ambientes luminosos y bien decorados, habitaciones y espacios comunes amplios, rápida velocidad de conexión y staff amable. En muchos casos también cuentan con espacios multiuso que se aprovechan para llevar a cabo reuniones, fiestas, música en vivo y otros tipos de eventos. Incluso los Selina más chicos destinan sus salas de reuniones y espacios comunes para organizar reuniones a pesar de no tener un espacio dedicado a eventos abiertos.

ii. Desocupación

La primera falencia que se encuentra en el negocio de Selina se hace evidente cuando se mira en detalle los números. En el reporte anual de Selina de 2022 la ocupación promedio anual fue de un 47.5% (Selina, 2022), lo cual está muy por debajo del 70% de ocupación promedio óptima para la hotelería (Hotel Tech Report, 2023). Selina está operando con una ocupación subóptima, es decir que hay camas vacías. Teniendo en cuenta el total de plazas disponibles citadas en el reporte, 19.018, y la ganancia anual promedio por cama, \$6.612, se puede calcular la ganancia perdida al operar de manera subóptima: $29.600 \times (0.7 - 0.475) \times \$6.612 = \$44.035.920$. Como se puede ver, esta ganancia perdida supera los \$44 millones, aproximadamente un 24% de la ganancia total de \$183,9 millones en 2022 (Selina 2022). Este gran porcentaje de pérdida se debe a muchos factores diferentes, pero aun así, este análisis de la situación demuestra que el negocio tiene un problema y un potencial de mejora significativo.

Cabe mencionar que los valores mencionados en este apartado sólo tienen en cuenta el valor promedio de una cama y no contemplan la variación que aplican los gastos auxiliares de los huéspedes al usar sus instalaciones. El acceso a workshops, cafetería, bar, restaurante, servicios turísticos y otros servicios auxiliares generan ingresos adicionales por cama que no se consideran en este cálculo. Por ende, el porcentaje de aumento de ganancia potencial que traería una ocupación óptima en Selina supera ampliamente el 24% calculado anteriormente.

iii. Valor de mercado

En la búsqueda del diagnóstico de un negocio resulta inevitable evaluar la respuesta del mercado. En el caso de Selina tuvo éxito desde su lanzamiento como compañía pública, llegando a un valor estable de alrededor de los \$10 dólares por acción. Sin embargo, desde fines de 2022 sufrió un pico seguido de una fuerte caída de valor, que se acumuló

en un 88.85% de caída. En el cierre del mercado el día 24 de Julio de 2023, el valor de la acción de Selina es \$1.09 dólares. Esto quiere decir que el total de la caída de valor acumulado para los accionistas de Selina desde el último cuarto anual de 2022 es de un 88.85% (Figura X).



Figura 4. Google Finance. 24 de Julio, luego del cierre de mercado.

Sobre la situación económica general de Selina como compañía, Viki Auslender, de CTech dice lo siguiente:

“Selina reveló que había acumulado un déficit de \$725 millones a pesar de percibir ingresos por valor de \$184 millones, un aumento del 98% en comparación con 2021. La compañía informó que su tasa de ocupación aumentó del 33% del año anterior al 47%.

Sin embargo, registró un flujo de efectivo negativo de \$24 millones y una pérdida neta que aumentó de \$185 millones el año anterior a \$198 millones.” (Auslender, 2023)

Selina anunció que tiene como objetivo terminar el 2023 con un flujo de efectivo positivo. Sin embargo, también declaró que es una posibilidad que el negocio nunca llegue a ser rentable (Auslender, 2023). Estos problemas, sumados a complicaciones en su manejo económico interno que le dificultan encontrar errores contables complejos, cuestiones fiscales y de ciberseguridad, delatan una gran necesidad de cambio en el manejo del negocio de Selina.

iv. Conclusión

El objetivo de este apartado fue evaluar la viabilidad de Selina como plataforma para montar una posible solución para los nómades digitales. El estado de situación evidenciado por la sumatoria de las cualidades evaluadas en este apartado demuestra que Selina posee tanto la infraestructura como la necesidad y el potencial para volverse una plataforma de solución de alto impacto en el rubro de servicios de alojamiento.

Universidad de
San Andrés

Oportunidad

Partiendo del estudio que se realizó en la etapa de Investigación se busca construir esta oportunidad, utilizando los *insights* recuperados del relevamiento de los datos presentados. La oportunidad que se detectó en esta situación depende de la interacción entre los dos actores principales estudiados en el apartado anterior. A continuación se construirá un estado de situación conjunto que deja en evidencia la oportunidad de diseño que está presente.

Por un lado se encuentran los nómades, que buscan sostener un estilo de vida que les genera mucho disfrute, pero también les pesa. Tal como se mencionó previamente, deben lidiar con una serie de problemas mayores que les dificulta su vida como tales. Sin embargo, la naturaleza de estos problemas los pone en una situación particular, ya que no se presentan en el momento en que una persona se embarca en este camino, sino que surgen con el tiempo y causan desgaste. Este desgaste acumulado implica que los nómades no dejan de viajar abruptamente, sino que su camino se va tornando cada vez más difícil y menos disfrutable, lo cual trae un alto nivel de frustración y angustia. Eventualmente, la sumatoria de estos problemas llevan a que los nómades menos resilientes abandonen la actividad, (MBO Partners, 2022).

Por otro lado está Selina, un servicio apuntado a nómades digitales que está operando en pérdida a pesar de tener una oferta atractiva para sus usuarios. Teniendo una ocupación del 47.5% no es posible sostener a toda la red y esperar crecer al mismo tiempo. La situación interna inevitablemente se hace pública y ahora el valor de la empresa, a los ojos de los inversores, está fuertemente deteriorado.

Evaluando el estado de la situación con respecto a Selina y los nómades digitales, se vuelve evidente la **oportunidad de diseño** presente:

Articular y complementar las falencias de Selina con las de los nómades digitales para aumentar e incentivar su permanencia en la red de hospedaje.

Sistema Solución

Usando la oportunidad encontrada como guía, se construyó una propuesta para Selina que consiste en una ampliación de su oferta de servicios basada en la gestión de una comunidad global. Esta propuesta apunta a crear en cada uno de sus usuarios una red global de camaradería, teniendo como objetivo final el aumento de la permanencia de los nómades en la red y la convocatoria de nuevos usuarios. Como se mencionó en el apartado de la oportunidad, el plan utiliza las fortalezas de Selina para auspiciar este Sistema Solución. Con estas fortalezas como herramienta, esta propuesta complementa las falencias del nomadismo digital que generan tanto desgaste y deserción entre sus practicantes.



Figura 5. Diagrama de Solución

En términos generales, y usando la Figura 5 como apoyo, el factor innovador de la solución se encuentra en la combinación de servicios de **turismo** y experiencias apuntadas a los **vínculos interpersonales** montados sobre la estructura de la **Red Selina**. El sistema solución se apoya en la intersección de estas tres dimensiones, nunca antes vinculadas en este negocio, para montar una propuesta que satisfaga las necesidades encontradas, generando valor para los usuarios y más negocio para la compañía. En el resto de este apartado se ahonda en los detalles que componen la solución y se propone un resultado esperado en base a los cambios propuestos.



Figura 6. Marca

El sistema solución es una **experiencia de camaradería auspiciada por la red global Selina** y la marca creada para representarla es **Beyond Selina**. Consiste en un **programa de eventos itinerantes en la red, que incentivan la conversación y la conexión entre sus usuarios, tanto nómades como locales**. El sistema que se construyó propone un plan de programación e interacción que incluye distintos formatos que cubren una variedad de intereses, un cronograma que incentiva el tipo de interacción pretendida, e introduce funciones que facilitan la migración dentro de la red. El objetivo principal de este sistema es la formación orgánica de redes personales de contactos para cada uno de sus participantes con quienes luego puedan compartir experiencias y proyectar viajes futuros.

La estructura del cronograma detallada en este apartado se diseñó de tal manera que la naturaleza de cada etapa sea progresivamente más descontracturada, aumentando el nivel de intimidad de la interacción. De esta manera se incentiva la conversación y la conexión entre usuarios y, por ende, la formación orgánica de la red personal de contactos. El objetivo planteado complementa las falencias encontradas previamente y resulta en un aumento de la permanencia de los usuarios en la red, tal como fue demostrado en las etapas de **Investigación** y **Oportunidad**.

Esta sección del apartado se divide en las diferentes etapas del cronograma y se centra en los elementos que las componen, con sus respectivas razones y objetivos. Estas etapas se llaman **1. Compartir**, **2. Conversar**, **3. Conectar** y **4. Celebrar** e incluyen los artefactos e interfaces que complementan las actividades y posibles variaciones para distintos tipos de locaciones.



Figura 7. Etapas

La Figura 7 sirve como guía infográfica de las etapas. Las primeras dos etapas marcadas en blanco suceden dentro del evento, mientras que la línea marcada “Selina” indica las etapas que suceden dentro del predio. Esta progresión acompaña el diseño de la interacción, progresivamente más descontracturada. De esta misma manera, la participación de Selina disminuye a lo largo de las etapas, “soltando la mano” de los participantes.

1. Compartir

La estructura del formato creado para guiar el programa comienza con la etapa **Compartir**. Su desarrollo es más extenso, ya que incluye el detalle de cada tipo de evento. Sin embargo, la función práctica que toma en el programa es la de funcionar como disparador de las interacciones que se buscan crear más adelante en el itinerario.

La variedad de actividades que se presentan en esta sección incluye tres categorías con los siguientes nombres: **Charlas**, **Mastermind** y **Cultura**. Cada una propone una forma diferente de intercambio, que apela a los distintos tipos de usuarios que se estudiaron en la etapa de **Investigación**.

i. Charlas

Esta primera categoría tiene como referente a una de las mayores autoridades que realizan eventos de este tipo, charlas TED (Tecnología, Entretenimiento y Diseño), que surgió en 1984 como una conferencia de tecnología y ahora brinda cientos de charlas al año, sobre todo tipo de temáticas y en más de 100 idiomas. Las charlas propuestas en el sistema solución consisten en presentaciones cortas dadas por nómadas expertos de la red Selina, llamados Speakers, en cada uno de los destinos que viajan en la red. A cambio de estas presentaciones, los Speakers reciben descuentos en su estadía y entradas gratis a todos los eventos Beyond, sin cargo extra. Siguiendo el formato TED, las presentaciones duran 18 minutos, atraviesan un proceso de vetado previo, y apuntan a temas innovadores y miradas únicas.

BEYOND

PARTE 3: Sobre ti

Escribe una biografía breve, que incluya información sobre **tu conexión con el tema de la charla**.

En una oración, ¿Qué es lo más importante que te gustaría que los participantes **se lleven de esta charla**?

¿Qué **idea innovadora quieres compartir** en esta charla? Describe los puntos centrales, que la hacen destacar:

¿En cuál de estas categorías ubicarías tu charla?

- Arte/Diseño
- Arquitectura
- Aventura
- Ciencia/Medicina
- Ciencias Sociales
- Deportes
- Derechos humanos
- Educación
- Entretenimiento
- Espiritualidad
- Gastronomía
- Medioambiente
- Música
- Negocios
- Tecnología
- Otros

¿Has hablado en público antes? ¿Dónde?

Figura 8. Formulario de aplicación

Los Speakers pasan por un proceso de admisión y son evaluados para asegurar que sus aportes tengan valor real para la comunidad. La Figura 8 muestra la parte del formulario que deben llenar donde se pregunta específicamente sobre los contenidos de la charla y la relación que tiene el aplicante con ella. Una vez admitidos, deben completar las sesiones de apoyo necesarias para desarrollar su presentación y pulir sus habilidades como oradores hasta que sean aprobados. Estas sesiones no funcionan como prueba, si no como ayuda para los Speakers, por lo que cuentan con un nivel de flexibilidad que adapta las sesiones según el nivel de experiencia del orador. Tanto el proceso de admisión como las sesiones son llevadas a cabo por el mismo equipo de profesionales especializados en este tipo de charlas y, en una primera etapa, se ocupan de todos los Speakers de la red Selina. Más adelante en este apartado de Sistema Solución se entrará en detalle los distintos paquetes y formas de participación en Beyond Selina, de los cuales el paquete Speaker es uno. Cabe aclarar que la categoría de Speaker es la menos

numerosa de las presentes en este programa, lo cual permite el funcionamiento logístico discutido en esta sección.

ii. Mastermind

La segunda categoría llamada **Mastermind** consiste en reuniones regulares de grupos reducidos de emprendedores y freelancers para compartir sus experiencias y enriquecerse del intercambio en un marco más íntimo. Los grupos Mastermind son un formato establecido en el mundo del emprendedurismo, donde se apunta a elevar al individuo con la sabiduría colectiva del grupo. También se los conoce como *brainstorming groups* o *peer-to-peer mentoring*. Es un concepto introducido por el autor Napoleon Hill en su libro *Think and Grow Rich* en 1937 y evolucionó con el desarrollo de las mentorías y educación sobre emprendedurismo. Es recomendado por muchas de las entidades y personalidades más grandes en la industria, incluyendo a Tim Ferris y Tony Robins, y varían en forma, función y regularidad. Pueden ser temáticos o variados, sus miembros pueden compartir objetivos o intereses, pero todos buscan el apoyo mutuo a través de un período de tiempo con reuniones regulares.

Tal como se presentó en la etapa de **Investigación**, dentro del público objetivo de Selina se encuentra un 60% de emprendedores y freelancers (The Nomad List, 2023). El formato de grupos Mastermind es valioso para estos usuarios, fomenta la conexión a través del apoyo y el acompañamiento mutuo y tiene el valor agregado de aportar miradas particularmente variadas al incluir personas de distintos países y orígenes.



Figura 9. Ejercicio de Mastermind

Como guía y apoyo a la sesión de Mastermind se propone el ejercicio de la Figura 9, una hoja troquelada por secciones, con una tarjeta con nombre, un ejercicio personal y un vale por un trago, como disparador de interacción en la próxima etapa. Consiste en cuatro partes, diseñadas para que el participante baje sus ideas al papel, ordene sus objetivos y se descargue para llegar a la reunión con las ideas ordenadas y la mente abierta a recibir feedback.

iii. Cultura

La última categoría del programa apunta a intercambios de formatos variados e incluye desde programaciones culturales y fechas patrias, a presentaciones y performances únicas a cargo de nómades extranjeros.

Esta categoría brinda la oportunidad de presentarle a los extranjeros la cultura local a través de la organización de reuniones tradicionalmente familiares, por ejemplo, y que de otra manera no tendrían acceso sin contactos locales. Adicionalmente, este tipo de programas abre la posibilidad de que los vínculos que anteriormente fueron formados con nómades luego evolucionen al llegar a su país de origen. Se les da la oportunidad a los miembros de la comunidad que tomen el rol de locales mostrando su cultura con ayuda de la infraestructura de los Selina.

Por otro lado, los eventos de Beyond Cultura traen también presentaciones y performances de nómades buscando compartir su cultura en el extranjero. Este tipo de participantes se incluyen dentro de la categoría de Speaker y atraviesa el mismo proceso de vetado que para los eventos de Beyond Charlas.

2. Conversar

La etapa **Conversar** es el segundo paso del cronograma y es el primero que abre la conversación, dando lugar al tipo de interacciones que se buscan construir. Es un espacio de devolución y aporte a las presentaciones, seguido de una conversación fluida. Como se ve en la Figura 7, al principio de la sección, esta etapa sucede dentro del mismo salón donde se lleva a cabo el evento.

Para eventos de **Beyond Charlas**, el formato es más tradicional: una sección de preguntas y respuestas al final de una presentación, donde el Speaker forma una relación con su público que puede aportar sobre el tema y debatir. En grupos de **Mastermind**, esta segunda etapa está más articulada con la primera, ya que cada integrante presenta sus avances y sus trabas y recibe feedback de sus colegas en el momento. Las etapas 1 y 2 se repiten con cada integrante hasta que todos hayan podido recibir el feedback que les permita dar un siguiente paso con mayor seguridad. Por otro lado, en eventos de **Cultura**,

el tipo de interacción puede variar según el tipo de actividad que se realiza. Puede ser similar a las Charlas, con un ida y vuelta después de una presentación, o también incluir participación del público dentro de la actividad misma, formando parte de danzas tradicionales, música o la preparación de comidas típicas, por ejemplo.

3. Conectar

Como siguiente paso en la cronología está la etapa de **Conectar**. El objetivo es darle a los participantes las herramientas y la posibilidad de concretar las conexiones que empezaron a construir durante la etapa 2. Como fue mencionado e ilustrado en la Figura 7, esta tercera etapa sucede fuera del salón del evento, pero todavía dentro del predio de Selina. En vez de desconectar directamente del grupo que participó del evento, Selina propone un paso intermedio inmediatamente afuera del espacio donde se lleva a cabo el evento, donde prepara una situación social fluida, como un cocktail, una comida, un fogón o un picnic. Este tipo de actividades más descontracturadas permiten conexiones entre los interesados.

Como ayuda para concretar estos intercambios se diseñó la aplicación Beyond Selina.

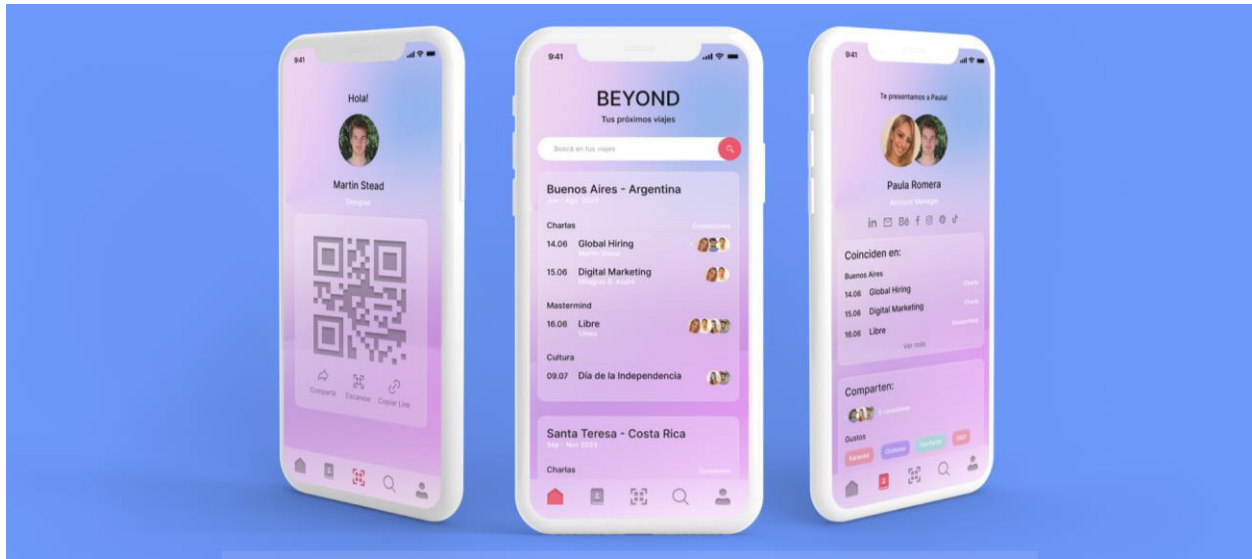


Figura 10. Aplicación BEYOND

Esta aplicación funciona como mejora de calidad de vida en términos de visibilidad y organización, pero además facilita e incentiva la acción de conectar con otros participantes. En forma de interacción principal cuenta con un QR personal y un escáner, para que las personas que buscan interactuar puedan hacerlo con un solo click. Una vez establecido el contacto, los participantes pueden compartir sus itinerarios y ver en qué momentos de su viaje se encuentran, junto con el resto de los contactos con los que se conectaron. Además de mostrar momentos donde coinciden, la aplicación propone gustos que tienen en común, como disparador de conversaciones

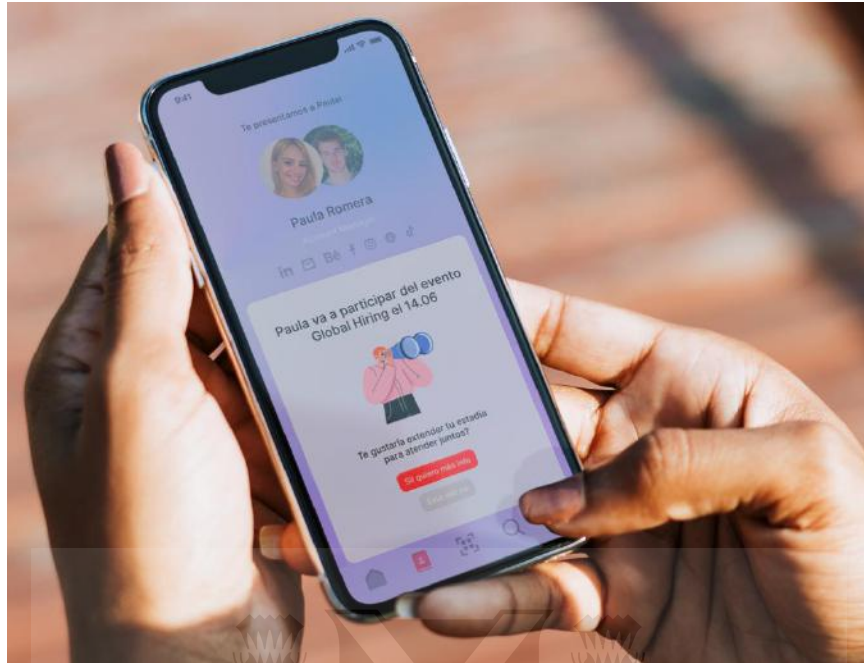


Figura 11. Notificación / Cambio de itinerario

Días después de hacer la conexión, la aplicación analiza los itinerarios de viaje de cada uno y propone posibles cambios en los tiempos de alojamiento para maximizarlos con este nuevo contacto. Al facilitar estos cambios de itinerario y aumentar el tiempo que pueden compartir, se atacan dos de las falencias de nomadismo digital planteadas en el apartado de **Investigación**, brindando a los nómades razones para permanecer en la red y planear viajes futuros. Es importante mencionar que esta aplicación no solo está disponible para nómades en la red, sino para todos los que participan de eventos Beyond, ya que la conexión sirve como un fuerte incentivo para que ellos también se incorporen a la red al ver oportunidades de encontrarse con contactos.

4. Celebrar

Por último, y ya fuera del marco de Selina, está la etapa **Celebrar**. Al ser el último paso del proceso es la más descontracturada. La mayoría de las conexiones ya sucedieron y

tienen su momento para madurar y desarrollarse en un ambiente más relajado y lúdico. En el mapa de las etapas (Figura 7), esta es la única que sucede fuera del predio de Selina, pero aún así es facilitada por Selina. A través de convenios con bares, restaurantes, agencias de turismo y otras entidades locales, Selina facilita la migración a una actividad por fuera del predio. La naturaleza de esta actividad cambia según el tipo de evento y el momento del día donde se lleva a cabo. Por ejemplo, si una sesión de Mastermind sucede a la mañana, la etapa 3 podría ser un brunch seguido de un tour como etapa 4. Por otro lado, una charla a la noche podría abrir a un cocktail y seguir a una fiesta, un bar o un karaoke. Esta etapa le da la oportunidad a sus participantes de crear recuerdos y conectar más íntimamente fuera del marco de Selina.

Planes

Como fue mencionado anteriormente con respecto a los Speakers, hay diferentes paquetes o formas de participar en Beyond Selina. Al incluir locales, los paquetes de Beyond deben incorporar formas de acceder a sus eventos con y sin hospedaje en Selina. La primera de esas maneras es el plan **Speakers**. Este paquete requiere un proceso de admisión, y luego aportar con presentaciones o performances que generan valor a la comunidad. A cambio de esto, el Speaker tiene acceso libre y gratuito a todos los eventos Beyond, sin cargo extra. El segundo tipo de paquete es el plan **Beyond** regular para huéspedes de Selina. Este paquete funciona como un sobreprecio sobre la tarifa de hospedaje, que permite acceder a los eventos Beyond. Por último, el plan de **Locales**, para personas que quieren participar de los eventos sin tener que hospedarse en Selina. Este paquete tiene un precio equivalente al sobreprecio del plan **Beyond**. En cuanto a la expectativa lucrativa de Selina, los eventos se financian al costo con los planes de Beyond, esto mantiene los precios bajos y aumenta la participación. La única expectativa lucrativa que tiene Selina viene del aumento en la permanencia de sus usuarios en la red.

Proyección futura

Según el análisis realizado en la etapa de **Investigación** y la oportunidad encontrada, las acciones resultarán en un aumento de la ocupación promedio de Selina y de sus ingresos. Al apelar a sus distintos tipos de usuarios se traccionará más público, tanto extranjero como local. Luego, dado el diseño de la interacción propuesta, se genera un tipo de camaradería asistida continua a través de los distintos Selinas, creando así una red global de contactos que incentivan a viajar y mejoran la experiencia, lo cual aumenta el tiempo dentro de permanencia en la red.

Conclusión

El objetivo del trabajo fue estudiar al nomadismo digital como fenómeno y encontrar cómo impulsar su evolución para mejorar la experiencia. Se detectó rápidamente que la plataforma para hacerlo sería Selina, una red global de hostels populares apuntados a nómades digitales, que ha sido un referente en el espacio.

Con la investigación se buscó entender cuáles son los factores que más afectan a la actividad y qué entidad tendría el mayor poder para influenciarlos. Rápidamente se encontró que Selina era una plataforma adecuada para montar una solución y que, por sus propias falencias, sería una entidad dispuesta a participar. Por el lado de los nómades digitales, los mayores problemas que se encuentran en la actividad son complementarios a los presentes en Selina y que, con un poco de gestión y diseño, podrían ser resueltos.

En base a lo estudiado surgió una oportunidad: articular y complementar las falencias de Selina con las del nomadismo digital para aumentar la permanencia de los nómades en la red.

Como Sistema Solución, se buscó crear un sistema que facilite e incentive el tipo de interacción que, según se investigó, es difícil de encontrar como nómada digital. Esto se logró con la combinación de gestión de eventos y el diseño de un cronograma de interacciones que lleva a sus participantes a conectar en una serie de momentos cada vez más descontracturados. Adicionalmente, se buscó incluir dentro de esta solución a los residentes locales, creando así una doble ganancia, por un lado con un incentivo para que se sumen al servicio, y por otro, más razones para que los nómades viajen.



Reflexión sobre la cursada

La decisión de inscribirme en esta carrera surgió después de una charla con Alex Blanch, el antiguo director, en 2019. Le interesaron mucho mis 4 años de ingeniería y nuestra pasión compartida por la música. “Esta carrera la hice para gente como vos” me dijo, y tenía razón. Sin embargo, mi paso por la UdeSA fue una batalla desde el principio. Al entrar en el segundo semestre de 2019, la materia introductoria no estaba disponible, así que empecé con la última materia del ciclo básico, acompañado de alumnos de la primera camada de la carrera. Fue un choque, pero para fin de semestre había logrado adaptarme y estaba muy enganchado. Inmediatamente después, en el segundo semestre, empezó la pandemia. Las cursadas eran tediosas y las circunstancias desmotivadoras. Todo esto sumado a que, en la misma semana que empezó la cuarentena, mi madre fue diagnosticada con cáncer. Fueron años muy difíciles donde unos pocos proyectos sostuvieron mis ganas de aprender y diseñar. Volver de la pandemia significó un renacimiento de esas ganas, empezando con la materia Mercado, una de las más transformadoras de mi cursada. A esta altura, el proceso de diseño empezaba a cobrar sentido real y tangible, creamos proyectos complejos y de valor, lo cual nos motivaba como grupo. El primer día de cursada del siguiente semestre perdí a mi madre. Los docentes me apoyaron mucho, hicieron excepciones y dedicaron su tiempo, por lo cual estoy muy agradecido. La presión económica que generó esto me forzó a conseguir un trabajo, y tuve la suerte de encontrar uno haciendo exactamente lo que estudié. Los últimos dos años fueron duros e intensos, pero terminaron de darle forma en mi cabeza al proceso de diseño que tanto estudiamos. El taller de tesis con Federico De Rosso fue el perfecto final para la carrera. Combinó todos los elementos estudiados previamente de una manera que nunca antes habíamos practicado, y me dio una imagen del tipo de diseñador que me gustaría ser. A veces me pregunto cómo hubiera sido mi carrera en circunstancias diferentes, pero reconozco el privilegio que tengo en haber sido parte, y lo

mucho que me llevo a pesar de todo. Realmente siento que esta carrera es el futuro y espero con ansias conocer a los profesionales que salgan de ella.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

Leffer. L (17 de febrero de 2023). Portugal Says No More Golden Visas and No More Airbnbs. Gizmodo. Recuperado 31 de julio de 2023 de <https://gizmodo.com/digital-nomad-airbnb-golden-visa-remote-work-1850127066>

Vicente Rúa P, Demony C. (13 de marzo de 2023). Portugal ends Golden Visas, curtails Airbnb rentals to address housing crisis. Reuters. Recuperado 31 de julio de 2023 de <https://www.reuters.com/markets/europe/portugal-ends-golden-visas-curtails-airbnb-rentals-address-housing-crisis-2023-02-16/>

Carlos. (23 de noviembre de 2023). 63 Surprising Digital Nomad Statistics. Recuperado 31 de julio de 2023 de <https://abrotherabroad.com/digital-nomad-statistics/>

Weiler Reynolds B. FlexJobs Digital Nomad Survey: Insights into the Remote Lifestyle. Recuperado 31 de julio de 2023 de <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-digital-nomad-survey-insights-remote-lifestyle/>

The 2023 state of digital nomads. (15 de enero de 2023). The Nomad List. <https://nomadlist.com/digital-nomad-statistics>

Tereza Šímová (2022): A research framework for digital nomadism: a bibliometric study, World Leisure Journal, <https://doi.org/10.1080/16078055.2022.2134200>

Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: Defining the phenomenon. Information Technology & Tourism, 22(3), 335–353. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177-z>

Reichenberger, I. (2018). Digital nomads – A quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21(3), 364–380.

<https://doi.org/10.1080/11745398.2017.1358098>

Hensellek, S., & Puchala, N. (2021). The emergence of the digital nomad: A review and analysis of the opportunities and risks of digital nomadism. In M. Orel, O. Dvouletý, & V. Ratten (Eds.), *The flexible workplace* (pp. 195–214). Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4_11

Demaj, E., Hasimja, A., & Rahimi, A. (2021). Digital nomadism as a new flexible working approach: Making Tirana the next European hotspot for digital nomads. In M. Orel, O. Dvouletý, & V. Ratten (Eds.), *The flexible workplace* (pp. 231–257). Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4_13

Bozzi, N. (2020). A cultural critique of the traveling entrepreneur on Instagram. *Social Media + Society*, 6(2) . <https://doi.org/10.1177/2056305120926644>.

Nash, C., Jarrahi, M., Sutherland, W., & Phillips, G. (2018). Digital nomads beyond the buzzword: Defining digital nomadic work and use of digital technologies (G. Chowdhury, J. McLeod, V. Gillet, & P. Willett, Eds.; WOS:000449872000025; Vol. 10766, pp. 207–217).

https://doi.org/10.1007/978-3-319-78105-1_25

Lee, A., Toombs, A., Erickson, I., & Assoc Comp Machinery. (2019). Infrastructure vs. community: Co-spaces confront digital nomads' paradoxical needs (WOS:000482042102119). *Extended WORLD LEISURE JOURNAL 15 Abstracts of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*.

<https://doi.org/10.1145/3290607.3313064>

de Almeida, M., Correia, A., Schneider, D., & de Souza, J. (2021). COVID-19 as opportunity to test digital nomad lifestyle (W. Shen, J. Barthes, J. Luo, Y. Shi, & J. Zhang, Eds.),

WOS:000716858200204, pp. 1209–1214).

<https://doi.org/10.1109/CSCWD49262.2021.9437685>

Orel, M. (2019). Co-working environments and digital nomadism: Balancing work and leisure whilst on the move. *World Leisure Journal*, 61(3), 215–227.
<https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1639275>

Selina 2022 Annual Report: <https://investors.selina.com/news-releases/news-release-details/selina-hospitality-plc-reports-fiscal-2022-financial-results>

Hotel Tech Report 2023 <https://hoteltechreport.com/news/occupancy-rate#:~:text=For%20many%20hotels%2C%20an%20ideal,%2C%20target%20guests%2C%20and%20more.>

CTech Selina stock price <https://www.calcalistech.com/ctechnews/article/skdi5y11v3>

Mind tools content team (18 de enero de 2023). Mastermind Groups, Harnessing the Power of Collective Wisdom. Recuperado 31 de julio de 2023 de <https://www.mindtools.com/axcyx3k/mastermind-groups>

Robins T. (2023). How to find a mastermind group. Recuperado 31 de julio de 2023 de <https://www.tonyrobbins.com/business/mastermind-group/>

Robins T. (2023). The Power of Proximity. Recuperado 31 de julio de 2023 de <https://www.tonyrobbins.com/career-business/proximity-is-power/>