

# FINDFLIGHT: METABUSCADOR PARA VIAJES GRUPALES

Nombre del estudiante: Ruth Gómez Lorenzo y Paula Jiménez Navas

Nombre de la tutora: Patricia Crespo Sogas

23 de diciembre del 2016

**MEMORIA DEL TRABAJO FINAL DE GRADO**

---

**Curso: Administración de Empresas y Gestión de la Innovación y Turismo y  
Gestión del Ocio**

**Índice**

1 INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 RESUMEN.....	5
1.2 MOTIVACIONES PERSONALES .....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN GRADO DE INNOVACIÓN .....	8
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	9
2.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
2.2 FINDFLIGHT: EL METABUSCADOR PARA VIAJES GRUPALES .....	12
3. ANÁLISI DE LA COMPETENCIA.....	13
4. PROPUESTA DE VALOR .....	19
4.1 BLUE OCEAN STRATEGY .....	20
4.2 CUOTA DE MERCADO.....	21
5. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	23
5.1 ENCUESTAS.....	27
5.2 PÚBLICO OBJETIVO .....	37
5.3 TESTEO CON EL CLIENTE: OPINIONES .....	38
5.4 TESTEO CON EL CLIENTE: VALUA TRAVEL.....	39
6 MODELO DE NEGOCIO .....	43
7. PLAN DE MARKETING.....	44
7.1 DEFINICIÓN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	45
7.1.2 OTROS SERVICIOS FINDFLIGHT .....	46
7.1.3 LA MARCA FINDFLIGHT .....	50
7.2 PÚBLICO OBJETIVO .....	51
7.3 PLAN DE COMUNICACIÓN PRIMER AÑO.....	55
7.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	63
7.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	66
7.6 POLITICA DE PRECIOS .....	68
7.6.1 PREVISIÓN DE VENTAS.....	69
7.7 DE LAS 4P'S A LAS 4C'S .....	73
7.8 EVENTO FINDFLIGHT.....	76
7.8.1 INVITADOS .....	77
7.8.2 TIMMING .....	80
7.8.3 INDICADORES.....	83
7.8.4 PRESUPUESTO .....	84
8 PLAN DE OPERACIONES.....	85

8.1	INFRAESTRUCTURAS E INSTALACIONES .....	85
8.2	EQUIPAMIENTO Y MATERIAL.....	87
8.3	TECNOLOGÍA.....	89
8.4	GESTIÓN DE STOCKS.....	91
8.5	TEMPORALIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	91
8.6	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO .....	94
8.7	ACTIVIDADES CLAVE DEL PROCESO.....	98
8.7.1	PLAN DE CONTINGENCIA .....	102
8.8	RECURSOS CLAVE .....	105
8.9	PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA UNITARIA .....	106
9.	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	108
9.1	ORGANIGRAMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL .....	108
9.2	PUESTOS DE TRABAJO: FUNCIONES Y TAREAS .....	111
9.3	POLÍTICA RETRIBUTIVA .....	119
9.4	VALORACIÓN ECONÓMICA DEL PLAN .....	121
10.	ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS.....	122
10.1	FORMA JURÍDICA Y REQUISITOS LEGALES.....	122
10.1.2	PROVEEDORES DE SERVICIOS DE ASESORAMIENTO JURÍDICO, FISCAL Y CONTABLE- LABORAL .....	125
10.1.3	PACTO DE SOCIOS .....	126
10.2	NORMATIVA ESPECÍFICA DEL NEGOCIO.....	128
11.	PLAN ECONOMICO-FINANCIERO .....	131
11. 1	PREVISIÓN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN.....	131
11. 2	PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS .....	133
11. 3	PLAN DE TESORERIA .....	143
11.4	VIABILIDAD DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES .....	152
12.	CRONOGRAMA .....	153
12.1	PRIMERA ENTREGA MEMORIA TFG .....	153
12.2	SEGUNDA ENTREGA MEMORIA TFG.....	154
12.3	TERCERA ENTREGA MEMORIA TFG .....	155
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	158
13.1	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	158
13.2	WEBGRAFIA .....	158
14.	ANNEXOS.....	160

## **Resumen**

Actualmente, al viajar en grupo nos encontramos con la imposibilidad de reservar vuelos para más de un cierto número de pasajeros, teniendo que acudir a la Agencia de Viajes. Esta última debe mirar compañía de vuelo por compañía de vuelo distintos vuelos y esperar a recibir el precio de cotización. FindFlight actúa como metabuscador y pretende ofrecer en su plataforma web un servicio completo de búsqueda en las distintas compañías aéreas para viajes en grupos (concretamente grupos de estudiantes) y logrando ofrecer la cotización al instante.

## **Resum**

Actualment, al viatjar en grup ens trobem amb la impossibilitat de reservar vols per a més d'un cert nombre de passatgers, havent d'acudir a l'Agència de Viatges . Aquesta última ha de mirar companyia per companyia vols i esperar a rebre el preu de cotització. FindFlight actua com a metacercador i pretén oferir en la seva plataforma web un servei complet de recerca en les diferents companyies aèries per a viatges en grups (concretament grups d'estudiants) i aconseguint oferir la cotització a l'instant.

## **Abstract**

Nowadays, if we want to travel in group we find impossible to book a flight for more than a certain number of passengers, so finally the group has to ask for this information in a travel agency. But the travel agency should search the best flight company by company and when they find the best option they have to wait to obtain the quote price. So, Findflight acts as a metasearch and offer in his platform a complete service of search in the different airlines offering quote prices at the moment for groups, specifically groups of students.

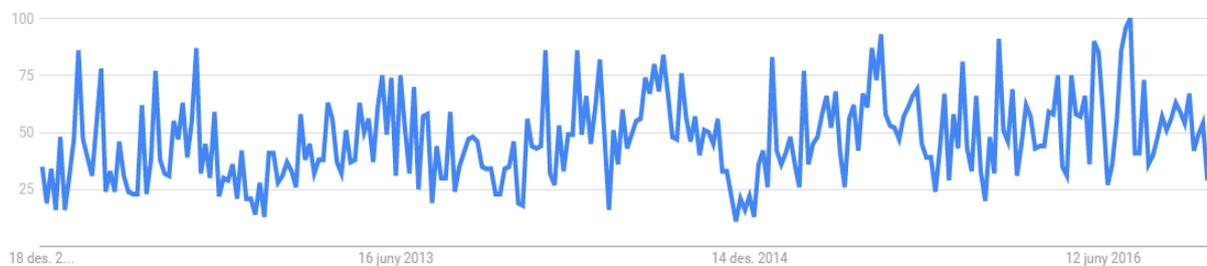
## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 RESUMEN

El proyecto planteado para desarrollar es FindFlight, una empresa innovadora con el objetivo de facilitar la reserva de vuelos para grupos, puesto que actualmente, cuando un grupo de más de 8 personas busca vuelos, debe buscarlos de uno en uno en las distintas compañías aéreas, haciendo que todo el proceso sea mucho más lento.

Dicha plataforma se sustentará en base a dos tendencias: el valor del tiempo y la customización. Pero, ¿Cómo estás se ven aplicadas a Findflight? Pues bien, el metabuscador de vuelos grupales permite en tiempo real conocer el precio de cotización de entre una gran variedad de compañías aéreas, así como ahorrar tiempo y tener que ir buscando una a una la mejor oferta que se ajusta al presupuesto. Este hecho nos conduce a la personalización, gracias a la tecnología los grupos podrán introducir número máximo de personas<sup>1</sup>, destino, escalas, hora del vuelo...obteniendo un vuelo 100% personalizado y ajustable a sus necesidades. Además, las búsquedas de Google cuantifican como los viajes en grupo son una tendencia que siempre ha estado presente y sobretodo coincide en aquellos periodos vacacionales como puentes o en nuestro caso, la finalización de una etapa escolar.

Gráfico 1. Búsqueda de viajes grupales en Google Trends.



Fuente: Gráfico elaborado con Google Trends. Disponible en <www.google.com/trends>[Consulta 12/12/2016]

La novedad que se introduce es ser un metabuscador orientado a grupos, concretamente grupos de estudiantes. Por tanto, se suple una demanda que hasta ahora no ha estado cubierta. Se pretende iniciar la plataforma en este segmento debido a que se debe focalizar en atraer un determinado usuario y especializarnos para ofrecer un servicio de calidad.

El objetivo de este plan de empresa será estudiar la viabilidad de la empresa, para ello se evaluará el entorno, utilizando el DAFO, el análisis financiero y económico...para estudiar la posibilidad de llevar a cabo el proyecto. Además, se detallará el pacto entre socios, puesto que este trabajo estará desarrollado por dos estudiantes. Con el pacto de socios podremos contemplar los problemas que

---

<sup>1</sup> Número de personas también se le puede aplicar la terminología pax.

puedan surgir en el futuro y resolverlos de una forma rápida y eficaz. Se explicará, además, qué eficacia supondrá para FindFlight contar con ello.

Pero, ¿Cómo surgió dicha idea? Después de que un miembro del equipo realizase las prácticas en una agencia de viajes para estudiantes, se dio cuenta de que cada vez que había que buscar vuelos para grupos universitarios y escolares mayores de 8 personas, debía consultar compañía por compañía, dificultando el trabajo y haciéndolo más lento. Además, de tener que esperar para recibir el precio de cotización del vuelo.

En ese momento, nos dimos cuenta de que había un “gap” en el mercado y que podía verse resuelto con la puesta en marcha de FindFlight, una plataforma web capaz de buscar vuelos para grupos grandes y a la vez permitir obtener el precio de cotización.

## 1.2 MOTIVACIONES PERSONALES

Trabajadoras y constantes con poco tiempo, así somos. Eso sí, el poco tiempo del que disponemos nos gusta emplearlo en viajar y organizar nuestro propio viaje. Lo que más nos gusta es compartir estos momentos con nuestro grupo de amigos...pero, ¿si viajamos en grupo cómo encontramos el precio del vuelo que más se ajuste a nuestro presupuesto? Pues, debemos ir buscando compañía por compañía el vuelo ideal, de ahí surge nuestra motivación, el querer solucionar nuestro problema desarrollando este proyecto. Además, de contrastar y evidenciar más este “gap” con las prácticas en la agencia de viajes.

Vivimos muy cerca de Barcelona, una de las principales destinos en España que es visitada con mucha frecuencia (en el 2015 fue visitada por 8.303.609 personas<sup>2</sup>), así que, qué mejor proyecto que el enfocado al turismo y para ayudar a realizar más viajes.

Como este es el problema con el que nos encontramos al viajar con nuestro grupo de amigos, hemos pensado formar un equipo de trabajo con ellos e incorporar sus conocimientos en la empresa. Así pues, el equipo de trabajo quedaría configurado en un entorno de trabajo basado en la confianza y comunicación que facilitarán poder tirar adelante el proyecto. Cada una de las experiencias laborales que hemos adquirido y la formación adquirida conseguirán encajar en áreas distintas de la empresa y formar de una idea un proyecto de negocio innovador y con potencial.

Así pues, ¿qué obtendremos de cada grado para la realización de este proyecto? De la parte de ADE podremos conseguir estadísticas, planes de ventas, estudios en los que podamos comparar porqué declinarnos en este tipo de negocio y no en otro. Por otro lado, la parte de Turismo se verá más enfocada a cómo satisfacer al público objetivo para obtener vuelos para grupos y poder disfrutar del

---

<sup>2</sup> 1-<http://www.elperiodico.com/es/noticias/barcelona/barcelona-bate-record-turistico-millones-visitantes-hoteles-2015-4847479>

servicio personalizado que se ofrecerá. Los dos grados unidos nos ayudarán a dar una visión más extensa de estas dos ramas tan importantes actualmente.

Imagen 1: Equipo Findflight

	<p><b>GÓMEZ LORENZO, RUTH</b> <b>Doble titulación en Administración de Empresas y Turismo, Tecnocampus</b> Experiencia en back y front office lo que ayudará a llevar una óptima gestión de la empresa, así como realizar un seguimiento de la experiencia del cliente de 10.</p>
	<p><b>JIMÉNEZ NAVAS, PAULA</b> <b>Doble titulación en Administración de Empresas y Turismo, Tecnocampus</b> Experiencia en el sector turístico que aportará conocer las carencias en el ámbito de la cotización de vuelos para así conseguir que Findflight supla las necesidades del usuario.</p>
	<p><b>CABEZAS GUZMAN, MARC</b> <b>Titulación en Ingeniería informática, Universidad Politécnica de Cataluña</b> Experiencia como programador y al conocer de primera mano el problema configurara la plataforma según las necesidades del usuario.</p>
	<p><b>GÓMEZ LORENZO, JUDITH</b> <b>Titulación en Ingeniería informática, Universidad Politécnica de Cataluña</b> Experiencia como programadora que facilitara optimizar todas las funciones de la plataforma.</p>

Fuente: Elaboración propia

Las dos emprendedoras, actualmente estudiamos quinto de Administración de Empresas y Gestión de la Innovación y Turismo y Gestión del Ocio. Y gracias a las asignaturas como “Operaciones y procesos” en la que se nos permite tratar conceptos como el funcionamiento de una empresa y matizar aspectos relacionados con los GDS, centrales de reservas, metabuscadores... vemos que es en este punto en el que nos queremos centrar y dedicar. Con este proyecto podemos poner en práctica todo el conocimiento adquirido en asignaturas como:

- “Noves tendències d’administració empresarial”
- “Estructura de mercats”
- “Organització de l’empresa turística”
- “Patrons internacionals”
- “Anàlisi de l’entorn microeconòmic i macroeconòmic”

En conjunto, todas ellas tienen que ver con la creación de empresas innovadoras, así como de las tendencias actuales para crear una empresa, utilizando nuevos recursos que ayudarán a que la empresa se asiente en el ámbito empresarial.

Por otro lado, están las asignaturas más referentes a la parte empresarial como serían las economías, tales como “*Microeconomía*”, “*Macroeconomía*” y “*Patrones de la Internalización*” que nos ayudarán a cuantificar esta empresa, desde la creación como la visión a largo plazo. De esta manera podremos conocer la inversión, los costes y los beneficios que podremos tener una vez definida nuestra cuota de mercado.

Además de evidenciar de primera mano este “gap”, nos permitirá dar solución y enfocar el desarrollo de este proyecto desde la perspectiva y las necesidades del usuario. Sobre todo, las prácticas de turismo nos facilitarán conocer el funcionamiento y la orientación que debemos seguir y gracias a nuestras cualidades personales podremos hacer de una idea una realidad.

¿Pero por qué nosotras? Actitud proactiva y positiva, facilidad para la adaptación al cambio y nuestra pasión por viajar definen nuestra clara iniciativa por Findflight. Además, el conocimiento del problema nos permitirá contextualizar hasta dónde queremos llegar.

Pero no todos son aspectos positivos, también hay inconvenientes ya que al ser un proyecto innovador y emprendedor, llevarlo a cabo resulta verdaderamente difícil, ya sea por la inversión inicial que requiere, como la puesta en marcha.

Así pues, sumando factores y motivaciones, queremos emprender en este sector y basarnos especialmente en su potencial y crecimiento. Al ser un proyecto elaborado por dos estudiantes el alcance e implementación en el modelo de negocio deberá de cuantificarse con mayor exactitud. Para ello, se ha creado un evento para dar a conocer la plataforma durante el primer año. Además, de desarrollar en mayor medida el pacto de socios.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN GRADO DE INNOVACIÓN**

Tal y como se ha comentado anteriormente, este proyecto es innovador en la medida que actualmente no existe la posibilidad de buscar vuelos para grupos mayores de ocho personas. Así pues, nuestra intención es facilitar a nuestro segmento (grupos universitarios y escolares) la opción de buscar vuelos de una manera gratificante. Actualmente hay diversos tipos de plataformas web que permiten realizar la búsqueda de vuelos, pero las cosas se complican cuando esas búsquedas van enfocadas a grupos. Por lo tanto, se pretende dar cobertura a un segmento de mercado que hasta ahora era consumidor pero siempre ha visto la función de buscar vuelos grupales imposibilitada y teniendo que acudir finalmente a la Agencia de Viajes (AAVV). Este hecho fortalece el porqué es diferente a los metabuscadores existentes en el mercado.

Se utiliza una nueva tecnología que rastrea en los sitios web de las Online Travel Agency (OTA's) como en las compañías aéreas para poder condensar toda esta información en la plataforma y permitir que los usuarios de Findflight encuentren las tarifas más adecuadas para su viaje. Su función es la de un agregador de la información (screen scraping).

Además, se pretende que la tecnología de Findflight permita:

- Reducir el número de clicks para filtrar los resultados y encontrar la tarifa que más se adapte.
- Filtrar los resultados en función de las características que ha seleccionado el usuario.
- Filtros ampliados respecto a la competencia, sobretodo remarcando el número de pax.
- Integrar el concepto Responsible Web Design para que se adapte a cualquier tipo de pantalla. Estamos viviendo el gran auge de las apps para dispositivos móviles.
- Integrar el Big Data: Almacenar los datos de los usuarios y a partir de estadísticas extraer el significado y mejorar la experiencia del usuario.

Otro hecho innovador, es el crear una comunidad de usuarios interesados en encontrar las mejores ofertas de vuelos dónde puedan crear contenido como compartir sus experiencias y recomendar destinos para viajes de final de curso. De esta forma siempre acudirán a la plataforma para realizar y planificar sus viajes.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

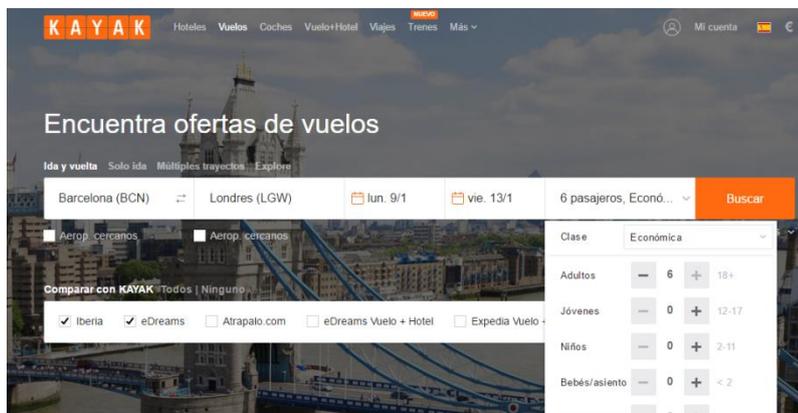
Antes de iniciarnos en la descripción del proyecto se debería contextualizar el problema para entender qué necesidad pretende solucionar Findflight.

### **2.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Para ello se partirá del siguiente ejemplo: Grupo de 15 personas, concretamente estudiantes universitarios, quieren viajar a Londres y desean organizarse el viaje por su cuenta, por lo que se disponen a buscar en los principales metabuscadores para encontrar el precio del vuelo que más se les ajuste.

Nada más empezar, observan que el metabuscador Kayak sólo les permite consultar hasta 6 personas máximo.

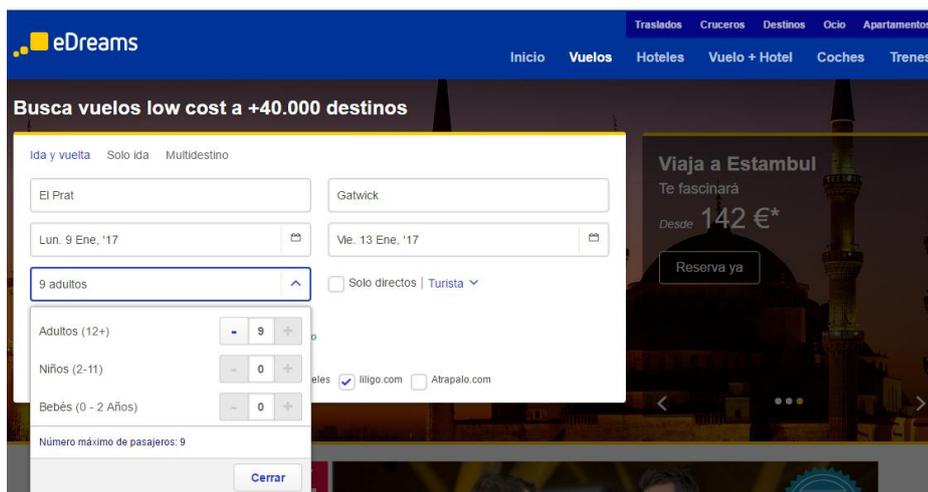
Imagen 1: Metabuscador Kayak



Fuente: Página web Kayak. Disponible en <www.kayak.com>[Consulta:13/12/2016]

Tras esto, deciden consultar en una OTA como Edreams pero el resultado sigue siendo el mismo.

Imagen 2: OTA Edreams



Fuente: Página web edreams. Disponible en <www.edreams.es>[Consulta:13/12/2016]

Después de analizar que ni los metabuscadores ni las OTA's permiten la búsqueda para grupos, la única solución es recurrir a una Agencia de Viajes. Pero ¿qué proceso siguen éstas?

Éstas tampoco tienen acceso a un metabuscador que les permita comparar cientos de precios para un grupo ofreciendo el precio de cotización al instante, por lo que deben ir al apartado de grupos compañía por compañía aérea y solicitar el vuelo que desean y esperar hasta llegar a recibir el precio de cotización. Tal así como:

Imagen 3: Solicitud vuelo para grupo a través de Ryanair

Fuente: Página web Ryanair. Disponible en < <http://frd.ie/help/index.php/group-booking>>[Consulta:13/12/2016]

En el caso de Ryanair, la Agencia de Viajes se ve obligada a consultar en la propia web el vuelo que desean y después de encontrar los horarios que más se ajustan debe cumplimentar este formulario, por lo que el proceso es verdaderamente lento y sin obtener al instante el precio del vuelo.

Imagen 4: Solicitud vuelo para grupo a través de Vueling

Fuente: Página web Vueling grupos. Disponible en < <http://groupsnew.vueling.com/>>[Consulta:13/12/2016]

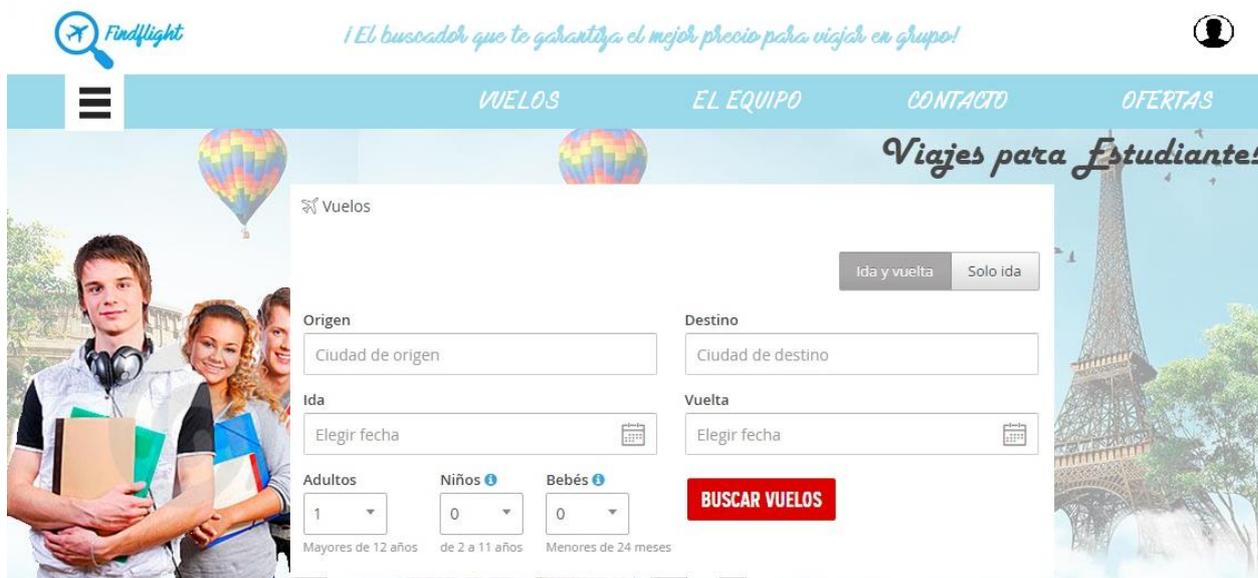
El caso de Vueling es mucho más sencillo ya que en una misma plataforma para grupos te permite introducir los datos del vuelo, eso sí, también se debe de esperar para recibir el precio de cotización (normalmente se trata de horas). El inconveniente que presenta es que tan solo se obtienen los precios de una compañía sin poder contrastar con las demás, haciendo que la Agencia tenga que hacer una función de metabuscador y no agilice en las tareas.

Una vez contextualizado el problema, se analizará cómo se pretende solucionar a través de Findflight.

## 2.2 FINDFLIGHT: EL METABUSCADOR PARA VIAJES GRUPALES

Una vez conocido el problema, se debe cuantificar el funcionamiento de la plataforma cuyo objetivo será la posibilidad de encontrar vuelo para más de 8 personas. Vueling grupos permite encontrar vuelos para más de 174 personas, así pues, estimando esta cifra Findflight debería poder ofrecer esta cifra e incluso más (cerca de 180 pax). Nos fijamos en Vueling por su grado de especialización en la plataforma de grupos, debido a que las otras compañías aéreas se basan en rellenar una inscripción para solicitar el vuelo.

Imagen 5: Esbozo plataforma Findflight



Fuente: Elaboración propia

Además, a partir de una serie de filtros especializados para el segmento estudiantes, el propio usuario podrá escoger entre las fechas, destinación, escalas y horarios, entre otros. También se verá beneficiado en la cotización al momento y no menos importante el hecho de poder contrastar el precio que ofrecen las distintas aerolíneas para quedarse con aquel que se ajuste más a su presupuesto.

Como ventajas está el hecho de poder registrarse como usuario y poder guardar sus preferencias y búsquedas más recientes, así como también poder optar para consultar las ofertas. Estas ofertas serán vuelos de última hora a un precio económico.

Imagen 6: Findflight móvil



Además Findflight se programará bajo el denominado concepto **Responsive Web Design**, con el cual la visualización de la web se adapta a cualquier tipo de pantalla, es decir, también su uso estará disponible en dispositivos móviles, así como smartphones y tablets, sin necesidad de tener que crear una aplicación.

Fuente: Elaboración propia

### 3. ANÁLISI DE LA COMPETENCIA

FindFlight se encuentra enmarcada en el sector aéreo. En este sector se encuentran las distintas compañías aéreas así como los buscadores de vuelo. Cabe destacar que dentro de este conjunto de actividades la compañía vería su competencia en el ámbito de los buscadores ya que las compañías aéreas serían los proveedores.

La sede de Findflight se ubicara en España, concretamente en las Torres Tecnocampus Mataró (Barcelona). Por lo que, la competencia por proximidad geográfica se ubicara en territorio nacional, siendo esta Atrápalo, Logitravel y Edreams. También hay que estudiar las grandes compañías que dominan el mercado y que afectaran a la cuota de Findflight.

#### OTA (Online travel agency)

- **Edreams (OTA, 1999)**

Es una de las mayores agencias online que existe. Proporciona oferta de vuelos regulares y chárter, además de vuelos con compañías low-cost, creadora de paquetes turísticos y seguros de viaje. Su objetivo principal es ofrecer el mayor número de vuelos a precios económicos.

La agencia está presente en 33 países del mundo. Además de ofrecer vuelos y paquetes turísticos, eDreams proporciona precios de hoteles, así como una combinación de vuelo+hotel.

- **Logitravel (OTA, 2004)**

También se trata de una agencias de viajes online, y es que esta agencia se encarga de buscar los vuelos con los precios más competitivos del mercado. Al igual que eDreams, también ofrece la opción de buscar vuelo+hotel.

- **Atrápalo (OTA, 2000)**

Otro tipo de agencia de viajes sería Atrápalo. Además de ofrecer vuelos y hoteles, también cabe la posibilidad de buscar paquetes ya creados con un porcentaje de descuento. Atrápalo permite seleccionar el vuelo que más se adapta al cliente (conociendo éste las diferencias de precio) así como un gran abanico de hoteles, apartoteles, apartamentos y hostales, indicando la distancia con el centro turístico.

- **Lastminute (OTA, 1998)**

Otro tipo de competencia directa es Lastminute. Como su propio nombre indica se trata de un buscador de vuelos de última hora que por distintos motivos queden plazas libres y las oferten a un precio más económico.

Abundan las OTA's en el mercado, pero tan solo se han seleccionado las que tienen un mayor volumen de negocio para poder equipar la plataforma ya que el modelo de negocio de Findflight se centra en ser un metabuscador. Otras OTA's que se localizan serían destinia, rumbo o travelgenio.

#### Metabuscador

- **Kayak (metabuscador viajes online, 2004)**

Es una compañía estadounidense cuyo objetivo es buscar vuelos, paquetes turísticos, coches de alquiler... permite comparar y reservar. Destaca por su motor de búsqueda y la base de datos de agencias y aerolíneas tan amplia que presenta. Está presente en más de 30 idiomas y tiene una conversión a más de 40 divisas. Un detalle destacable es la opción de registrarse como usuario ya que permite guardar las búsquedas y preferencias. Kayak se alimenta por el motor de búsqueda de precios ITA<sup>3</sup> Software y con la tecnología AJAX<sup>4</sup> filtra los resultados para reducir el número de clicks.

- **Skyscanner (motor de búsqueda global, 2001)**

A diferencia de las agencias de viajes online, Skyscanner no permite comprar vuelos directamente, pero permite encontrar el precio más económico dirigiendo a la página de la aerolínea para completar

---

<sup>3</sup> Software que provee un programa para la organización de la información sobre los vuelos como horarios y tarifas.

<sup>4</sup>Técnica para mantener una comunicación asíncrona con el cliente para poder realizar cambios en la web sin necesidad de recargar la página.

la reserva. Una particularidad a destacar es la posibilidad de buscar en todos los aeropuertos de la destinación a la que queremos viajar, sin tener que especificar un aeropuerto concreto, de esta forma se muestran los resultados más económicos para los distintos aeropuertos del destino. La plataforma cuenta con cerca de 80 divisas y está disponible en 28 idiomas. Entre todos sus servicios, se destaca la manera de aconsejar a sus clientes acerca de los vuelos o viajes seleccionados y mantenerlos informados sobre si hay algún cambio en su viaje gracias a la creación de alertas de precio y newsletter. Presenta unos filtros extensos (escalas, horarios, destinación...) y su base de datos incluye a las low-cost como por ejemplo Ryanair o Vueling.

- **Momondo (metabuscador, 2006)**

Igual que los demás metabuscadores, Momondo no permite la compra de los vuelos, únicamente compara y direcciona a los usuarios a las páginas web de las distintas compañías. A su favor destacar el diseño intuitivo y en los resultados muestra una gran variedad de aerolíneas, dando especial enfoque a las low-cost. Presenta una gran cantidad de filtros como número de escalas, horas, aeropuertos y aerolíneas con las que el usuario quiere viajar. Las tarifas suelen mostrarse entorno unas 40 divisas diferentes e incluyen las tasas (sin contar facturación de maleta).

- **Trabber (metabuscador, 2005)**

Trabber es un buscador de vuelos con sede española. Además cuenta con otras áreas de búsqueda como serían hoteles, coches de alquiler, buses y trenes. Compara resultados con las principales webs y busca en un total de 96 webs simultáneamente encontrando todas las combinaciones posibles. Una ventaja que presenta es el hecho de incorporar un aviso sobre ofertas próximas en la fecha que se ha buscado. No presenta grandes filtros, tan solo muestro la opción de buscar vuelo de ida y vuelta y seleccionar la fecha y personas que viajaran. Permite buscar vuelos para 9 pasajeros.

- **Vuelosbaratos.es (metabuscador, 2007)**

Es un comparador de vuelos y hoteles económicos, es decir, de bajo coste. Cuenta con un millón de usuarios mensuales y se fundó en el año 2007. Cuenta con un calendario de ofertas que permite aprovechar las últimas ofertas que han localizado otros usuarios, también cuenta con unos potentes servidores que permite almacenar más de un millón de búsquedas anteriores. Permite buscar vuelos para 9 pasajeros y sus filtros son básicos, permite escoger la fecha, número de pasajeros y vuelos de ida y vuelta.

- **Liligo (metabuscador, 2005)**

Este motor de búsqueda incluye la opción de buscar vuelos, trenes, buses, alquiler de coches y hoteles. Se encuentra disponible en 8 idiomas y los filtros que presenta son básicos así como permite buscar para un máximo de 6 pasajeros.

Una vez finalizado el estudio de la competencia podemos comprobar que la característica en común de todas estas OTA's es la posibilidad de a tiempo real buscar el vuelo en las distintas compañías aéreas y conocer su precio de cotización. Pero su desventaja es la incompatibilidad que ofrecen para poder buscar vuelos grupales, hecho que FindFlight pretende solucionar. Una vez estudiada la competencia existente, se deberá establecer una clasificación tanto directa como indirecta.

En relación a la competencia directa se puede clasificar a partir de dos grandes bloques, la competencia por proximidad geográfica y similitud de producto, y la directa por similitud de producto y calidad de su actividad económica.

Tabla 1: Competencia directa por proximidad geográfica

Nombre competidor	Atrápalo	Logitravel	Edreams	Trabber	Vuelosbaratos.es
Fundación	2000	2004	1999	2005	2007
Precio vuelo <sup>5</sup>	75,98€	96,79€	77,43€	76€	84€
Localización	Calle Aribau, 185, 08021 Barcelona	Palma de Mallorca	Zona Franca, Barcelona	Cornellà de Llobregat	Madrid
Facturación bruta	1m€ (2016)	1m€ (2016)	4.8000.000 € (2016)	360.000 (2012) <sup>6</sup>	-
Plantilla	201 - 500	201 - 500	201 - 500	0 - 50	0 - 50
Público objetivo	Europa y Latino América	Europa y EU	Europa	Europa	Europa

Fuente: Elaboración propia basada en <www.dealroom.com>[Consultada:12/12/2016]

Tabla 2: Competencia directa por posicionamiento en el mercado

Nombre competidor	Kayak	Skyscanner	Lastminute	Momondo	Liligo
Fundación	2004	2001	1998	2006	2005
Precio vuelo	103€	110€	104,89€	105€	71€
Localización	EU	Edimburgo (UK)	London	Kobenhavn (Dinamarca)	Paris (Francia)

<sup>5</sup> Véase tabla comparativa precio – matriz en anexos

<sup>6</sup> Fuente: Capital. <http://www.capital.es/2013/06/18/el-boom-de-las-startup/>[Consulta:21/05/2017]

Facturación	330m\$ (2015)	92,9m pounds	110m €	43,4m pound	20m€
Plantilla	201 - 500	501 - 1000	201 – 500	51 - 200	51 - 200
Público objetivo	Nivel mundial	Singapur y UK	Europa	Nivel mundial	Europa

Fuente: Elaboración propia basada en dealroom <www.dealroom.com>[Consultada:12/12/2016]

Aunque Findflight en un primer momento opera a nivel español, ofreciendo viajes a Europa y España a residentes Españoles, también encuentra su competencia a nivel global, debido al fenómeno de la globalización (representa una alta competencia e integración en los mercados) y sus resultados económicos se verán afectados. En este aspecto debemos tener presente el **modelo Uppsala**, en que como start-up se iniciará la actividad en España y como resultado de varias decisiones de carácter incremental se puede llegar a la internacionalización, trabajando con pequeños grupos de estudiantes extranjeros.

Como competencia indirecta, podríamos encontrar las propias aerolíneas que facilitan portales de búsqueda para grupos pero sin poder establecer comparativas de precios entre varias compañías (función metabuscador). Véase el caso de Vueling (imagen 7).

Imagen 7: Portal vueling grupos



Fuente: Página web vueling grupos. Disponible en <http://groupsnew.vueling.com>[Consulta:12/12/2016]

Cabe destacar que para cada país se encuentra una compañía aérea con un portal de búsqueda de vuelos grupales especializado, como es el caso del grupo Alemán TUlgroup, con el portal TUlfly que permite consultar el precio para grupos y te envían la oferta al mail. En el caso de España se vería con Vueling. Después de analizar la competencia y el mercado donde operan, se determinará en los siguientes apartados del trabajo la dimensión de mercado a la que Findflight pretende llegar.

En la imagen 3 se observa en que aspectos se sitúa la competencia para así lograr posicionar a Findflight bajo un atributo diferenciador. Para ello, se ha buscado entre los competidores vuelos para las mismas fechas para analizar el precio que ofrecen y el comparador/filtro.

Tabla 3: Precio y comparador/filtro relación competidores

Salida vuelo 04/11 – 06/11 Madrid - BCN	Precio	Comparador/Filtro
Lastminute	104,89€	Filtro escalas
Kayak	103€	Filtro escalas, número de paradas, precio, horarios, compañía, aeropuertos de salida y llega.
Momondo	105€	Filtro escalas, duración vuelo, precio
Logitravel	96,79€	Filtro escalas y horarios
Atrápalo	75,98€	Filtro escalas y horarios
Edreams	77,43€	Duración, escalas...
Skyscanner	110€	Duración vuelo, escalas, precio...
Trabber	76€	Número de personas, ida y vuelta y fechas.
Vuelosbaratos.es	84€	Número de personas, ida y vuelta y fechas.
Liligo	71€	Número de personas, ida y vuelta y fechas.

Fuente: Elaboración propia basada en las distintas web de las compañías aéreas, véase anexos relación competidores.

Imagen 3: Matriz de la competencia en cuanto a precios y comparador



Fuente: Elaboración propia mediante los datos de la tabla 3.

+comparador – precio: Bajo el término precios económicos y mayor ahorro de tiempo, se encuentra en primer lugar a Kayak gracias a su oferta de vuelos low cost que además introducen un comparador del más económico al más caro, hecho que facilita encontrar el vuelo que más se ajuste al presupuesto.

-comparador – precio: La oferta de Atrápalo, Edreams, Vuelosbaratos.es, lilligo y Trabber se diferencia por ofrecer vuelos al menor coste, además uno de los atributos que los caracterizan es el mostrar los vuelos más baratos excluyendo ya aquellos que tengan un elevado precio. Mayoritariamente encontramos a las OTAS y metabuscadores que hace poco que han iniciado su actividad, por lo que no centra tanto su atención el función de comparador/filtros.

+precio-comparador: De entre los competidores de Findflight, Lastminute y Logitravel es el que muestra unos vuelos a un precio más elevado sin focalizarse tanto en el hecho de comparador de precios (filtros). Esto es debido a que muestra los vuelos de última hora.

+precio+comparador: Momondo y Skyscanner presenta un buen comparador de precio de vuelos, pero puede llegar a mostrar tanto vuelos de alta categoría como los más económicos.

#### 4. PROPUESTA DE VALOR

FindFlight es una empresa de nueva creación con la intención de satisfacer la necesidad de buscar vuelos para grupos de personas. Para poder visualizar mejor la propuesta de valor se han detallado tres puntos clave que beneficiaran al usuario:

1. Valor del tiempo: Función de comparador de precios.
2. Customización: Personalización del vuelo al grupo.
3. Precio de cotización al instante
4. Tecnología Findflight

En primer lugar, el atributo **valor del tiempo** es uno de los aspectos clave para el éxito del proyecto debido a que el usuario quiere obtener su vuelo en el menor tiempo posible y a un precio económico, así pues, la función comparador de precios será clave para determinar que los usuarios se dirijan a Findflight y no a la competencia ya que en una misma plataforma pueden obtener los precios del vuelo de distintas compañías.

En cuanto la **customización**, es otra característica clave porque es este punto el que pretende solucionar la imposibilidad con la que se encuentra el segmento de encontrar en una sola plataforma un vuelo para todo el grupo. Así, los usuarios pueden obtener un vuelo personalizado a razón de pax, destinación, escalas y presupuesto, como principales características. Finalmente, otra característica a mencionar es la posibilidad de obtener el precio del vuelo al instante cumplimentando las dos características anteriores: el valor del tiempo y la customización.

Pero para que todo esto sea posible se necesita la tecnología Findflight, esta filtrará los resultados obtenidos de las distintas OTA's y aerolíneas haciendo que el cliente reduzca el número de clicks y se cumpla la anterior premisa del ahorro del tiempo. Además, esta permitirá que el viajar en grupo sea una realidad económica precisamente por su sistema de previsión sobre cuando las tarifas pueden verse aumentadas.

Este hecho otorga una ventaja competitiva al proyecto ya que al no existir ninguna plataforma orientada a vuelos para grupos, se debe consultar compañía por compañía el vuelo ideal y esta al cabo de unas horas o incluso días te hace llegar el precio del vuelo.

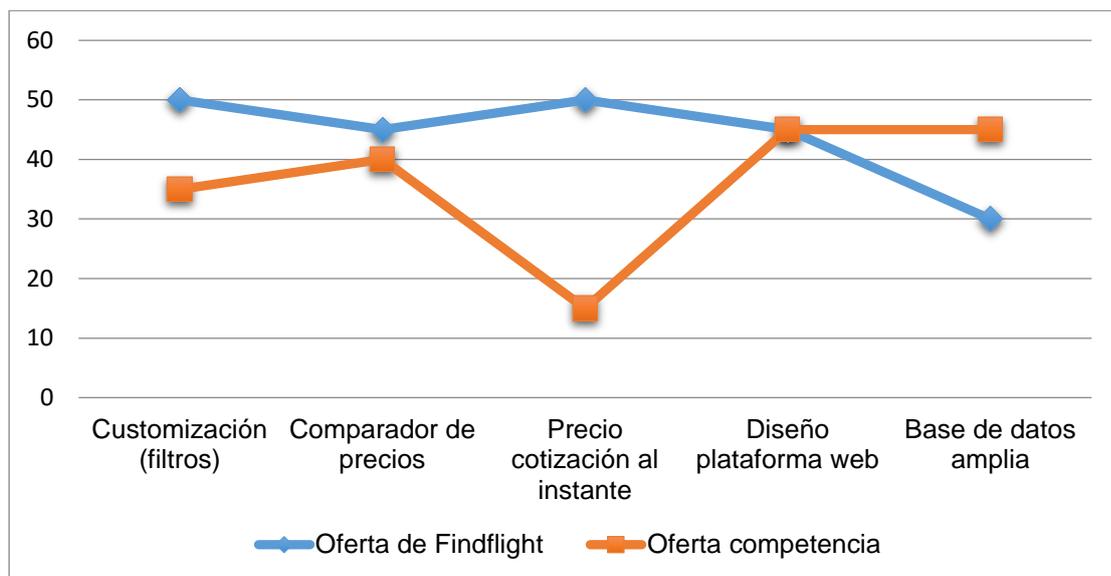
### 4.1 BLUE OCEAN STRATEGY

Esta propuesta de valor se ve referenciada con la teoría del océano azul, ya que se busca ampliar el mercado partiendo de la innovación y dejando más al margen el competir entre empresas, de esta forma se logrará el éxito (Renée Mauborgne, 2005).

En el denominado océano rojo se verían representadas las empresas existentes en la actualidad y posibles competidores de Findflight, ejemplos claro de ello serian Kayak, Edreams o Atrápalo. La política de estas es el competir entre ellas mismas para adquirir más cuota de mercado y por ello realizan estrategias como alinear su estrategia al bajo coste.

Por otra parte, encontraríamos Findflight que se vería reflejada con el océano azul al ser un negocio innovador partiendo de la base del querer ampliar los límites que los actuales metabuscadores cubren para llegar a satisfacer las necesidades de una demanda (grupo de estudiantes) no cubierta.

Gráfico 2. Comparación oferta Findflight y competencia



Fuente: Elaboración propia basada en la Blue Ocean Strategy <www.blueoceanstrategy.com> [Consulta: 12/12/2016]

Como se observa en el Gráfico 2, Findflight se basa en ofrecer una mayor customización que la competencia, debido a que los filtros que ofrece la plataforma son más específicos y presentan mayores opciones como destinación, importe máximo del vuelo, escalas y lo más importante permite escoger vuelo para más de 8 personas.

Por otra parte, se pretende que la función de comparador de precios este más desarrollada que la competencia para que un primer momento los usuarios acudan a la plataforma bajo la garantía que los precios que se les ofrecen son los más económicos dado que se ofertan vuelos de low cost. Otro atributo significativo, es el poder obtener el precio de cotización al instante, dado que al viajar en grupo las grandes compañías como Vueling te envían dicha información al cabo de unas horas o incluso días. El diseño se asemejara al de la competencia ya que se caracteriza por ser intuitivo, sencillo y rápido. Como aspecto positivo para el sector es la base de datos amplia que presenta, es decir, la cantidad de compañías aéreas con las que trabajan. Findflight al ser de reciente incorporación en el mercado debe trabajar más en este aspecto.

Por tanto, una vez analizados estos aspectos se puede observar como Findflight pretende revolucionar la posibilidad de obtener un vuelo rápido y económico para poder viajar en grupo, focalizándose en aquel aspecto de la demanda que aún no ha sido satisfecho y que puede llegar a generar una oportunidad de negocio.

## 4.2 CUOTA DE MERCADO

Partiendo del gráfico proporcionado por el informe global de Amadeus, se observa como el total de reservas aéreas del año 2013 ascendió a 503.000.000.

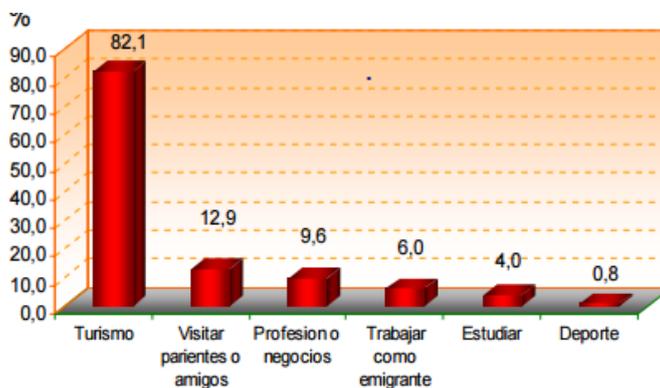
Gráfico 3: Reservas aéreas CRM Amadeus



Fuente: Amadeus informe global 2013. Disponible en <[www.amadeus.com](http://www.amadeus.com)>[Consulta:14/12/2016]

Ahora bien, de todas estas hay que determinar qué porcentaje corresponde al segmento grupo. Para ello, se partirá del estudio hábitos turísticos de los residentes de España (2007), debido a que inicialmente la plataforma tendrá una salida a nivel nacional.

Gráfico 4: Porcentaje de individuos según motivos de sus viajes al extranjero



Fuente: Cuestionario de captación familiar. <<http://estadisticas.tourspain.es>>[Consulta:14/12/2016]

Partiendo del estudio de Familitur (2007, p-11), el porcentaje de individuos que viajan por motivo de estudio, segmento de estudiantes, se reduce al 4%. Por tanto, al total de reservas facilitadas por Amadeus en el año 2013 habría que aplicarle el 4%, viéndose esta cifra reducida a un 20.120.000 referentes a viajes estudiantiles.

De esta potencial cifra hay que evaluar que podrían aparecer dos situaciones: la pesimista y la optimista. Se observa en el gráfico 3, como 2013 fue un buen año para el CRM Amadeus, pero si se evaluase una situación más pesimista se escogería el año 2009 por lo que aplicando el 4%, se obtendría 16.520.000 reservar provenientes de estudiantes. Partiendo de este hecho, la siguiente pregunta que viene en mente es... ¿a qué cuota de mercado desea llegar Findflight? Para ello, se analizará la cuota de mercado que presentan los demás metabuscadores (ver Tabla 4).

Para calcular la cuota de mercado se tomará la facturación de los competidores españoles, que serán Logitravel, Trabber, Atrápalo y Edreams. Para ello, es necesario conocer la siguiente tabla dónde figura su facturación:

Tabla 4: Facturación competidores

Nombre competidor	Atrápalo	Logitravel	Edreams	Trabber	Vuelosbaratos.es
Facturación bruta	1m€ (2016)	1m€ (2016)	4.800.000€ (2016)	360.000 (2012) <sup>7</sup>	-

Fuente: DealRoom <<https://blog.dealroom.co/wp-content/uploads/2016/06/Dealroom-Travel-Research-June-2016-1.pdf>>[Consulta: 31/05/2017]

<sup>7</sup> Fuente: Capital. <<http://www.capital.es/2013/06/18/el-boom-de-las-startup/>>[Consulta:21/05/2017]

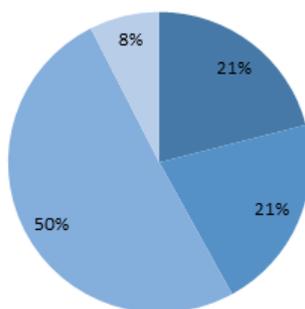
Inicialmente se estima que Findflight opere más a nivel nacional debido a que es una empresa de reciente incorporación. Para ello, se tiene en cuenta los competidores españoles para en un inicio ganar cuota de mercado a nivel español hasta que la plataforma sea conocida y pueda operar en más mercados. Por tanto, a nivel español los principales competidores se tratarían de OTA's como Atrápalo, Logitravel y Edreams. Además, se contaría con la entrada de Trabber. El cálculo se realiza a partir de estos cuatro debido a que su cuota se ve afectada por el fenómeno de la globalización, es decir, operan a nivel internacional y compiten con los grandes como Kayak o Skyscanner y esto tiene una implicación en su cuota de mercado y se verá un tanto por ciento reducida.

Así pues, partiendo de los datos de la tabla 4 se podría estimar el siguiente gráfico 5.

Gráfico 5: Cuota de mercado competidores nacionales Findflight

### Cuota de mercado Findflight

■ Atrápalo ■ Logitravel ■ Edreams ■ Trabber



Fuente: Elaboración propia basados en los datos Dealroom.com<www.dealroom.com>[Consulta:14/12/2016]

Se observa como Edreams lidera el mercado español, mientras que Atrápalo y Logitravel ven sus resultados equiparados. Por tanto, en su inicio Findflight deberá intentar competir más con Trabber dado que de los tres últimos es el único metabuscador y podemos equiparar su facturación a la de Findflight dado que es mucho más baja que a la de los grandes que dominan el mercado.

Hay que considerar que estas cuotas incluyen reservas de todo tipo, ya sea para viajes en familia, en grupo, de empresa...por tanto, podríamos coger la cuota de Trabber (8%) y aplicar el 4% referente a viajes grupales.

Al realizar el cálculo  $(4 \times 8 / 100)$ , se obtiene que la cuota de mercado de Findflight enfocada al segmento de grupos de estudiantes se puede llegar a estimar en un 0,32%.

## 5. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Puesto que la necesidad que pretende satisfacer radica en los grupos, se debe configurar éste como primer nivel de segmentación, quedando:

- Grupos escolares

Tabla 5: Segmentación grupos escolares

<b>Variables geográficas</b>	
Ubicación	España
<b>Variables demográficas</b>	
Edad	12 - 16
Ocupación/educación	Estudiantes de primaria, ESO y bachillerato
Ingresos	A cargo tutor/padres.
<b>Variables psicográficas</b>	
Clase social	Media
Personalidad consumidor	Early adopter (adaptan la tecnología cuando ven que su uso puede ser beneficioso aunque no hayan muchas referencias).
<b>Variables de conducta</b>	
Hábitos de consumo	Durante la finalización de los ciclos escolares.

Fuente: Elaboración propia

- Grupos familiares

Tabla 6: Segmentación grupos familiares

<b>Variables geográficas</b>	
Ubicación	España
<b>Variables demográficas</b>	
Edad	· Hijos: 2 – 21 · Padres: 26 - 50
Ocupación/educación	· Hijos: Estudiantes · Padres: Estudios superiores/trabajo tiempo completo
Ingresos	900 – 2000

<b>Variables psicográficas</b>	
Clase social	Media
Personalidad consumidor	Cutting-edge technology
<b>Variables de conducta</b>	
Hábitos de consumo	Vacaciones (Semana santa, puentes, navidades...).

Fuente: Elaboración propia

- Imsero

Tabla 7: Segmentación Imsero

<b>Variables geográficas</b>	
Ubicación	España
<b>Variables demográficas</b>	
Edad	65 - 85
Ocupación/educación	Jubilados
Ingresos	Pensión
<b>Variables psicográficas</b>	
Clase social	Media
Personalidad consumidor	Cutting-edge technology
<b>Variables de conducta</b>	
Hábitos de consumo	Vacaciones (Semana santa, puentes, navidades...).

Fuente: Elaboración propia

- Grupos universitarios

Tabla 8: Segmentación grupos universitarios

<b>Variables geográficas</b>	
Ubicación	España
<b>Variables demográficas</b>	
Edad	18 - 30
Ocupación/educación	Estudiantes universitarios y empleados a media jornada.

Ingresos	400 - 900
<b>Variables psicográficas</b>	
Clase social	Media
Personalidad consumidor	Early adopter
<b>Variables de conducta</b>	
Hábitos de consumo	Vacaciones, city breaks, viaje final de carrera.

Fuente: Elaboración propia

No se debe olvidar que hoy en día una de las razones por las que compramos en las Agencias de viajes tradicionales es por la seguridad que otorgan<sup>8</sup>, por tanto, estas constituirían el segundo nivel de segmentación. Además, FindFlight pretende aportarles una agilización en las tareas debido a la no búsqueda compañía por compañía para encontrar el mejor vuelo y precio que se ajuste al presupuesto del grupo.

La plataforma ira dirigida a las AAVV que trabajen con grupos de escuelas y universidades y pueda serle de gran utilidad nuestra plataforma.

Tabla 9: Segmentación AAVV

<b>Variables geográficas</b>	
Ubicación	España
<b>Variables demográficas</b>	
Fundación	2000
Ocupación	AAVV para grupos
Facturación media mensual	2500€ <sup>9</sup>
<b>Variables de conducta</b>	
Nº de viajes que organizan mensualmente	Vacaciones, city breaks, viaje final ciclo escolar... = 50

Fuente: Elaboración propia

<sup>8</sup>Fuente: Hosteltur. <[http://www.hosteltur.com/64259\\_habitos-consumo-agencias-viajes-espanolas.html](http://www.hosteltur.com/64259_habitos-consumo-agencias-viajes-espanolas.html)>[Consulta 12/12/16]

## 5.1 ENCUESTAS

Para conocer si los futuros clientes estarán interesados en operar a través de Findflight para adquirir los vuelos es necesario encuestarlos. Por tanto, se pasara una encuesta a nuestros usuarios de a pie.

Findflight se caracteriza por la usabilidad y optimización de tareas que recibirán las AAVV al usar este servicio, sobre todo aquellas que se focalizan en ofrecer viajes para grupos. Por lo tanto, habrán dos encuestas y se deberá partir de una doble vertiente: aquellas para los usuarios de a pie y las propias AAVV. En el anexo quedan detalladas todas las preguntas para ambas encuestas, en la que la encuesta para los usuarios de a pie consta de 11 preguntas y la de las Agencias de Viaje cuenta con 9 preguntas.

### Análisis de datos encuestados

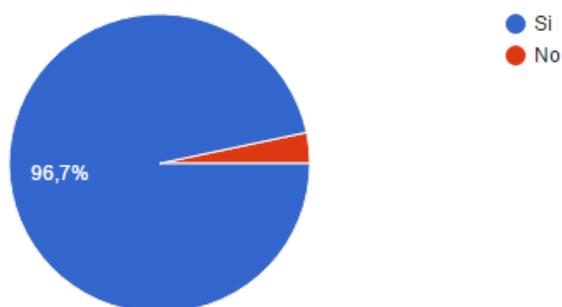
Se ha encuestado a 300 posibles usuarios de Findflight, concretamente 58,30% de estos encuestados son mujeres y el porcentaje restante son hombres (41,7%). De entre las franjas de edades se han obtenido:

- Menor de 18 (en esta franja pretendemos aglutinar viajes escolares): 12,70%
- 18 – 40 (segmento formado por viajes universitarios y familiares): 48,30%
- 40 – 65 (viajes en familia): 29,70%
- + 65 (segmento perteneciente a IMSERSO): 9,30%

Para conocer el potencial de Findflight, se deberá analizar las siguientes preguntas del segmento:

Gráfico 6: Pregunta 1 encuesta

¿Le gusta viajar? (300 respuestas)



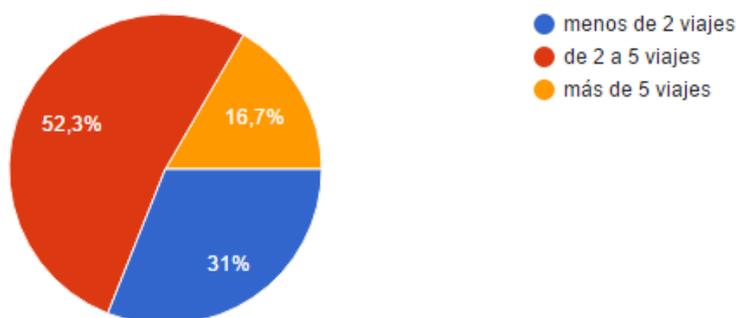
Fuente: Elaboración propia

A un 96,70% de los encuestados les gusta viajar. Actualmente el viajar se ve como una desconexión del día a día, una manera de conocer nuevos horizontes que están al abasto de todo el mundo. En el año 2015 se realizaron un total de 175'5 millones de viajes<sup>10</sup>.

El porcentaje restante ha indicado que no les gusta viajar pero como se puede observar es un tanto por ciento muy inferior. En todo caso, se espera que FindFlight cambie este porcentaje y que buscar vuelos y/o presupuestos sea toda una facilidad.

Gráfico 7: Pregunta 2 encuesta

### ¿Cuántos viajes realiza durante el año? (300 respuestas)



Fuente: Elaboración propia

Más de un 50% de los encuestados realizan unos 2 viajes por año. Estos 2 viajes acostumbran a ser en temporada de verano y en algún puente<sup>11</sup>.

Sería la media de la población ya que muchas veces se buscan viajes que causen emociones y recuerdos. Se acostumbra a aprovechar la etapa vacacional para viajar fuera del país, así que aumentará relativamente el presupuesto de dicho viaje<sup>12</sup>.

Es muy poco el porcentaje que viaja más de 5 veces al año. Esto es debido a que muchos de esos viajes son de negocios y como la palabra indica, son viajes de corta duración pero se suelen coger unos días más para aprovechar y visitar el lugar<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Fuente Revista de Guipúzcoa <<http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2016/03/31/economia/economiaturismo-los-residentes-en-espana-realizaron-1755-millones-de-viajes-en-2015-un-47-mas>> [Consulta 15/12/16]

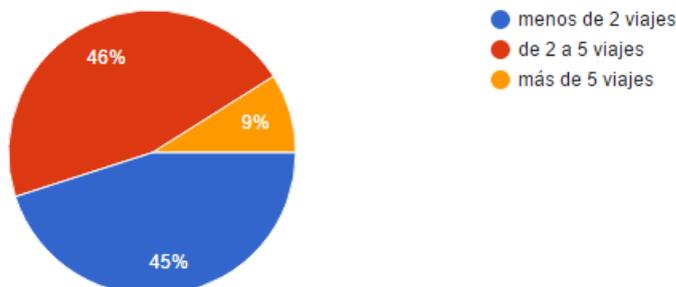
<sup>11</sup> Fuente: Hosteltur. <[https://www.hosteltur.com/119473\\_agencias-vendieron-15-puentes-diciembre.html](https://www.hosteltur.com/119473_agencias-vendieron-15-puentes-diciembre.html)>[Consulta 15/12/16]

<sup>12</sup> Fuente: Hosteltur. <[https://www.hosteltur.com/114360\\_espanoles-realizaron-22-millones-viajes-vacaciones-pasado-verano.html](https://www.hosteltur.com/114360_espanoles-realizaron-22-millones-viajes-vacaciones-pasado-verano.html)>[Consulta 15/12/16]

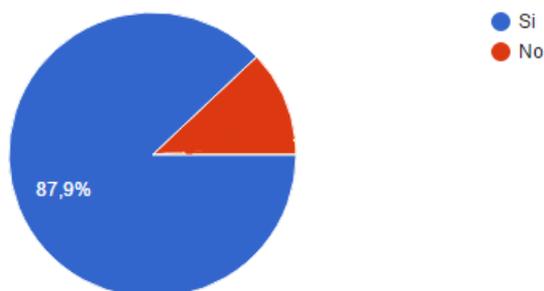
<sup>13</sup> Fuente: Hosteltur. <[https://www.hosteltur.com/117077\\_bleisure-ocio-se-abre-hueco-viajes-empresa.html](https://www.hosteltur.com/117077_bleisure-ocio-se-abre-hueco-viajes-empresa.html)>[Consulta 15/12/16]

Gráfico 8: Pregunta 3 y 4 encuesta

¿Cuántos de estos los realiza en grupo? (300 respuestas)



¿Organizas el viaje por tu cuenta? (buscar vuelos, hoteles...) (300 respuestas)



Fuente: Elaboración propia

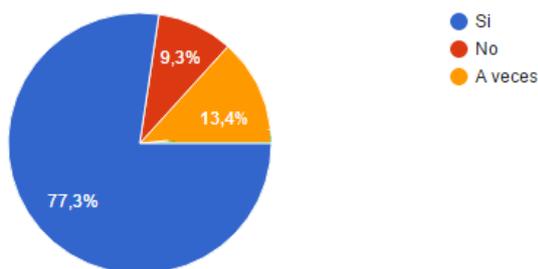
Referente a la pregunta 3, el porcentaje de viajes que se realizan en grupo es de entre 2 viajes más o menos. Se debe a que es costumbre viajar en grupos de familias, amigos, colegios... pero más común es todavía que la gran mayoría de personas tengan una renta no muy alta, así que viajar en grupo ayuda a compartir gastos y disminuir el precio del viaje, entre otras cosas. Además, viajar en grupo conlleva que sea más difícil coincidir en periodos vacacionales llegando afectar a que solo se consiga viajar una vez por año. Se ha de considerar que los grupos escolares solo viajaran en periodos puntuales, como la finalización de una etapa escolar. Por tanto, esto da a conocer el porqué del resultado.

Analizando la pregunta 4, cada vez es más frecuente que se organicen los viajes cada uno por su cuenta, la accesibilidad a internet y a los metabuscadores hace que sea posible comparar precios, ver un presupuesto aproximado y saber qué temporadas son más caras que otras. Aun así, es muy típico que para viajes de grupos elevados de personas se vaya a una agencia de viajes, así es más cómodo dejarse asesorar y aconsejar.

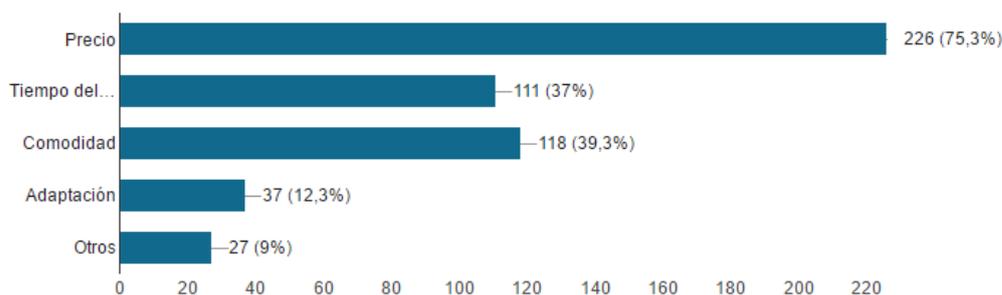
Con la existencia de FindFlight será mucho más fácil poder realizar desde casa las búsquedas de vuelos para grupos, agilizando el tiempo de búsqueda. De esta manera, a las agencias de viajes también se les facilitará el trabajo, puesto que su accesibilidad para grupos será mayor y no habrá que buscar de uno en uno.

Gráfico 9: Pregunta 5 y 6 encuesta

¿Utilizas alguna herramienta? (Kayak, Edreams, Vueling...) (300 respuestas)



¿Que factores son los más importantes a la hora de realizar la compra de un viaje? (300 respuestas)



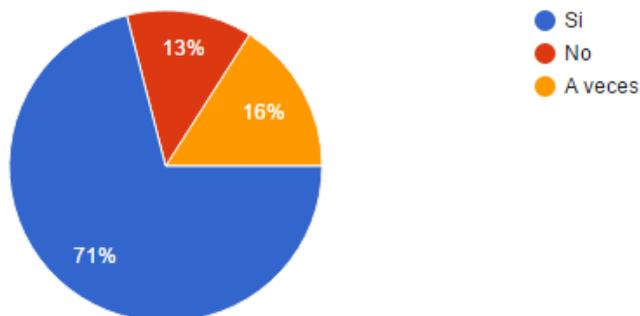
Fuente: Elaboración propia

Analizando la pregunta 5 y 6, se observa que es muy común utilizar metabuscadores para encontrar el viaje que se busca. Por lo tanto, Findflight debe centrarse en las carencias que presentan los actuales metabuscadores y dar solución.

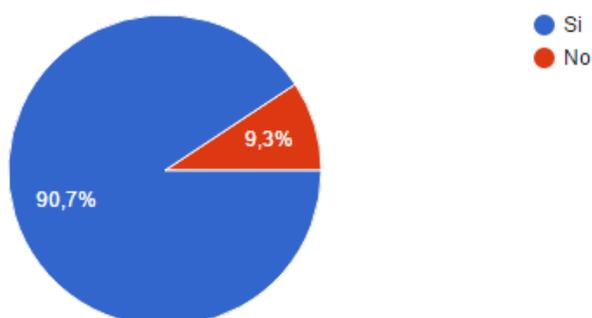
Analizando los factores que más influyen a la hora de escoger un viaje u otro, la gran mayoría de veces dependen del precio y de la comodidad. La parte más cara de un viaje suele ser el vuelo, así que FindFlight será capaz de buscar ofertas para que la condicionante precio no sea la que elija otro destino.

Gráfico 10: Pregunta 7 y 8 encuesta

¿Te resulta complicado buscar vuelos grupales? (300 respuestas)



¿Utilizarías una herramienta que te facilitase la búsqueda de vuelos grupales? (300 respuestas)

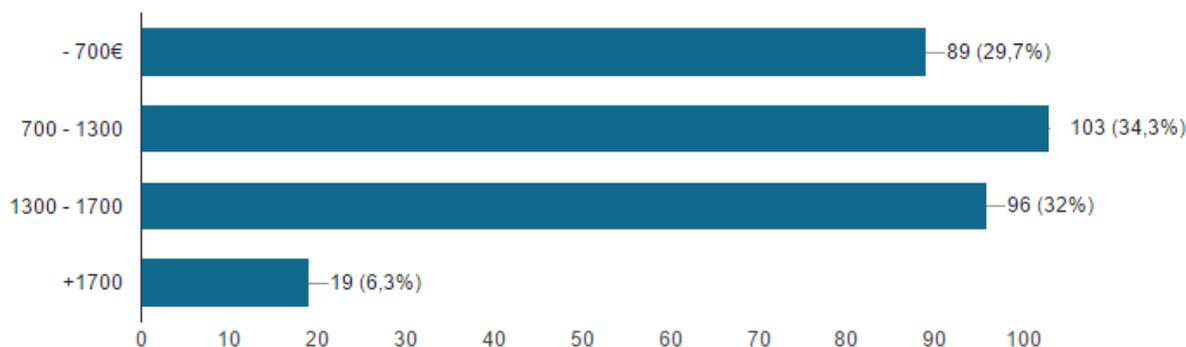


Fuente: Elaboración propia

La pregunta 7, muestra con un 71% que buscar vuelos para grupos es relativamente difícil puesto que ningún buscador o metabuscador es capaz de buscar vuelos y/o viajes para más de 8 personas. Con FindFlight dejará de ser una imposibilidad para ser una realidad. Realizar viajes para grupos estará al abasto de todo el mundo. Esto se reafirma con la pregunta 8, en la que el 90,70% de los encuestados utilizarían una herramienta para la búsqueda de vuelos grupales.

Gráfico 11: Pregunta 9

¿Que estarías dispuesta a pagar por un vuelo grupal de 10 personas?  
(300 respuestas)



Fuente: Elaboración propia

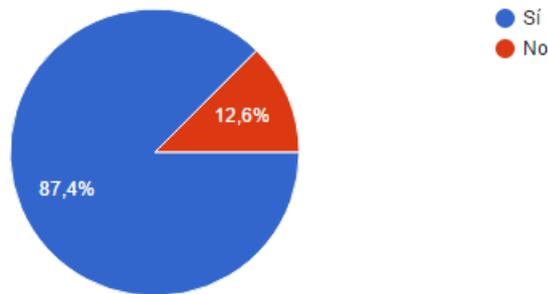
Si se observa el último dato de la pregunta 9, se puede ver que la población estaría dispuesta a pagar un viaje para 10 personas entre 700-1300€. Como se ha dicho anteriormente, muchas veces viajar en grupo es sinónimo de compartir gastos y disminuir costes, entre otras cosas. Así que aprovechando esta oportunidad, FindFlight entrará en el mercado sin ningún tipo de problema. Se buscarán las mejores ofertas para vuelos.

### Análisis datos encuestados AAVV

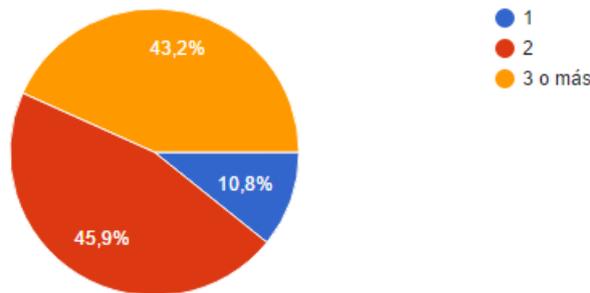
Se han encuestado a 200 Agencias de viajes, en las que algunas de ellas se enfocan en viajes para grupos.

Gráfico 12: Pregunta 1 y 2 encuesta AAVV

¿Acostumbra a trabajar con metabuscadores? (200 respuestas)



¿Con cuantos metabuscadores trabaja? (200 respuestas)

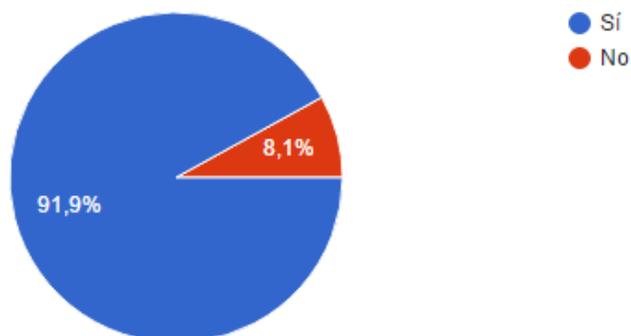


Fuente: Elaboración propia

Como vemos en la pregunta 1, las AAVV están acostumbradas a trabajar con metabuscadores en un 87,40%. De la pregunta 2, se obtiene el dato que usan dos metabuscadores con un 45,9% aunque también son muy propensas a utilizar más de 3, esto se debe a que cada metabuscador trabaja con un número distinto de compañías aéreas y no acumulan toda la oferta de vuelos. Por tanto, se debe configurar FindFlight de acuerdo a las necesidades latentes que las AAVV detecten y segmentos de clientes con los que trabajan.

Gráfico 13: Pregunta 3 encuesta AAVV

¿Cree que es difícil crear vuelos grupales? (200 respuestas)



Fuente: Elaboración propia

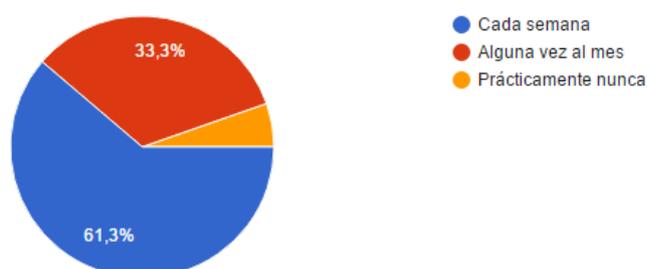
En la pregunta 3, se observa con un 91,9% que las AAVV consideran difícil generar un vuelo grupal. Entre los motivos que destacan son:

- El tiempo que conlleva
- Imposibilidad de vuelos grupales por el tamaño del grupo

Gráfico 14: Pregunta 4 encuesta AAVV

¿Con qué frecuencia busca destinos para grupos mayores de 8 personas?

(200 respuestas)

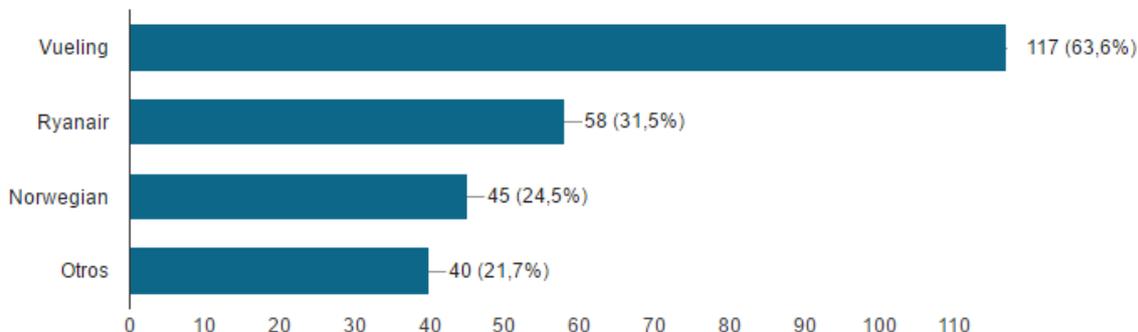


Fuente: Elaboración propia

Muchas de las AAVV que han contestado la encuesta trabajan con grupos (mayormente escuelas), razón del porque buscan prácticamente cada semana vuelos grupales. Por este motivo, en la pregunta 4 se observa como el 61,3% buscan vuelos cada semana.

Gráfico 15: Pregunta 5 encuesta AAVV

¿Qué compañías aéreas son las que acostumbra a contratar? (200 respuestas)



Fuente: Elaboración propia

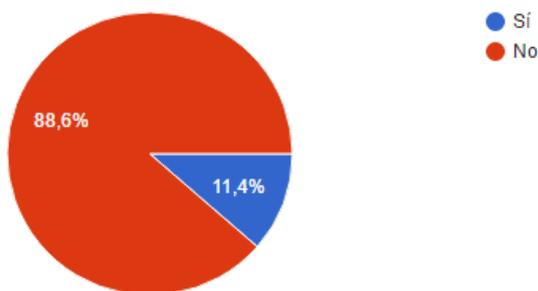
La pregunta 5 muestra como sobre todo se acostumbra a trabajar con Vueling, Ryanair y Norwegian...ya que son las que en un plazo de 24 horas o incluso menos envían el precio de cotización. Además, se utiliza más Vueling ya que cuenta con una plataforma para grupos bien estructurada y con un funcionamiento más ágil en comparación con las otras compañías aéreas.

La opción marcada como otros, se refiere aquellas compañías que se deben recurrir para viajar a una destinación en particular, por ejemplo es el caso de Dublín con AerLingus.

Gráfico 16: Pregunta 6 encuesta AAVV

¿Existe algún tipo de facilidad a la hora de buscar vuelos para un grupo grande de personas?

(200 respuestas)



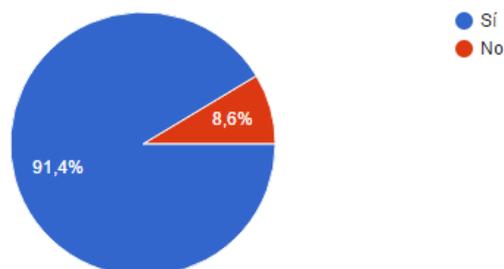
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 6 se observa como los resultados muestran la dificultad para buscar vuelos grupales, por tanto, es esta carencia la que Findflight pretende dar solución.

Gráfico 17: Pregunta 7 encuesta AAVV

¿Estas facilidades serían mejor si existiera un metabuscador para grupos grandes?

(200 respuestas)

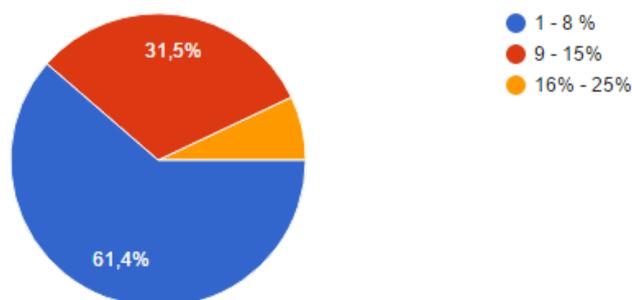


Fuente: Elaboración propia

Además las propias AAVV afirman que sería mucho más fácil si se contara con un metabuscador orientado para grupos, tal y como se observa en la pregunta 7.

Gráfico 18: Pregunta 8 encuesta AAVV

¿Qué comisión destinarías a este servicio? (200 respuestas)



Fuente: Elaboración propia

Según la pregunta 8, la comisión que estaría a pagar se sitúa entre un 1 – 10%. Esta comisión hace referencia al Coste por click (CPC) que más adelante se verá.

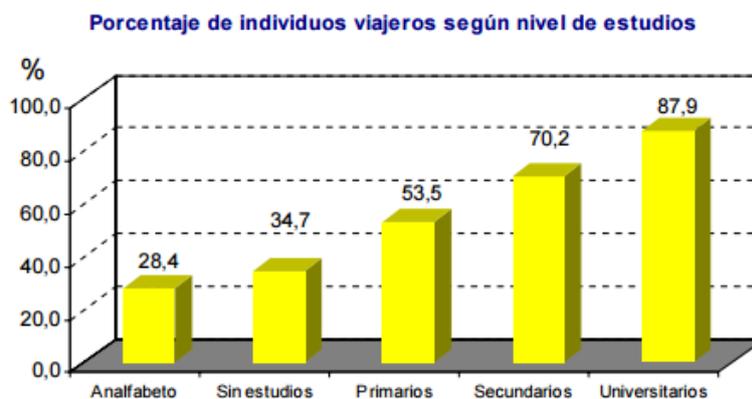
Una vez finalizado el estudio de las encuestas, podemos observar que tanto para los grupos en sí como para las AAVV, sería una gran ayuda poder disponer de una plataforma capaz de buscar este tipo de vuelos. El proceso de tener que consultar con la compañía aérea y esperar unas horas para que dé respuesta podría verse resuelto de una manera más eficiente y amena.

## 5.2 PÚBLICO OBJETIVO

Después de analizar al segmento de usuarios potenciales de Findflight, cabe destacar que el público objetivo o cliente potencial al que se dirigirá la plataforma serán los grupos de estudiantes, es decir, aquellos viajes que se realizan al finalizar una etapa educativa.

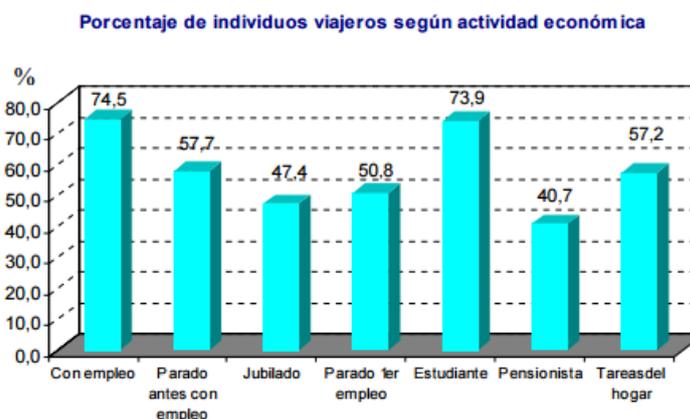
Se escogen a estos por varios motivos, uno de ellos es porque se logrará concentrar en la plataforma una comunidad donde entre ellos podrán interactuar y dónde se les otorgará facilidades para realizar su viaje. Además, como se puede observar en los datos de las encuestas figuran con un 74,30% por lo que se han obtenido más datos de este segmento ya sea por su interés en contestar la encuesta o porque representa el segmento más viajero. Esta última afirmación queda reafirmada en el estudio de hábitos turísticos de los residentes en España (2007), *los individuos son más viajeros cuanto mayor es su nivel de estudios*. Hay que añadirle que según la actividad económica, los individuos más viajeros son los estudiantes representando un 73,90%.

Gráfico 19: Porcentaje de individuos viajeros según nivel de estudios



Fuente: Cuestionario de captación familiar. <<http://estadisticas.tourspain.es>>[Consulta:12/12/2016]

Gráfico 20: Porcentaje de individuos viajeros según actividad económica



Fuente: Cuestionario de captación familiar. <<http://estadisticas.tourspain.es>>[Consulta:12/12/2016]

### 5.3 TESTEO CON EL CLIENTE: OPINIONES

Para realizar un testeo directo con el cliente se procederá a evaluar los comentarios que éstos dejan sobre los metabuscadores para analizar qué atributos valoran y así llegar a incorporarlos a Findflight.

Se pasará a analizar los atributos del metabuscador Momondo:

Imagen 4: Opinión metabuscador Momondo



Fuente: Trustpilot. <<https://es.trustpilot.com/review/momondo.es>>[Consulta:16/12/2016]

Como se observa, un factor que valoran los usuarios es el hecho de los filtros. Valoran positivamente que presenten un amplio abanico de posibilidades, hecho que incorpora Findflight y que se pretende ver ampliado con la posibilidad de buscar vuelos para más de 8 pax.

Imagen 5: Opinión metabuscador Momondo



Fuente: Trustpilot. <<https://es.trustpilot.com/review/momondo.es>>[Consulta:16/12/2016]

Otro hecho que valora el usuario, es que la plataforma te muestre opciones de múltiples aerolíneas para analizar cuál es la mejor opción y sobretodo la más económica, esto hace más hincapié en él porque es importante introducir el comparador de precios.

Imagen 6: Opinión metabuscador Momondo



Fuente: Trustpilot. <<https://es.trustpilot.com/review/momondo.es>>[Consulta:16/12/2016]

Otro hecho destacable, coincide con las tendencias mencionadas con anterioridad, el valor del tiempo. El usuario busca que la plataforma sea rápida, intuitiva y eficaz para encontrar el vuelo que más le conviene empleando poco tiempo.

Así pues, las principales características que buscan los usuarios son:

- Amplio abanico de filtros
- Comparador de precios
- Plataforma intuitiva y rápida

Se busca agilizar tiempo, concepto que se ve perjudicado en la búsqueda de grupos. Para ello, se realiza un empathy map para analizar más el problema de fondo y conocer de primera mano la necesidad de Findflight en el mercado y el perfil de cliente. Las ventajas de esta técnica es lograr conocer al segmento al que se dirige y las características que harán que deseen usar los servicios<sup>14</sup>.

#### 5.4 TESTEO CON EL CLIENTE: VALUA TRAVEL

El problema que pretende solucionar Findflight se basa en la imposibilidad que ofrecen los metabuscadores para buscar vuelos grupales, a más a más, las compañías aéreas no presentan una plataforma preparada para ello. Para afirmar la existencia de dicho problema, se ha realizado un empathy map a Gonçal Portas, fundador y actual CEO de Valua Travel. Esta Agencia está especializada en la creación de productos turísticos para grupos de estudiantes, por lo que trabaja diariamente con este tipo de problema y conoce al usuario al que Findflight se dirige.

---

<sup>14</sup> Fuente: Escuela oficial de Oviedo. <<http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adecuada-segmentaci%C3%B3n-de-la>>[Consulta:10/03/2017]

Con esta herramienta se pretende conocer y empatizar con los usuarios con los que se trabajará día tras día, crear contenido de interés para el segmento y crear una estrategia adaptada dada la posibilidad que ofrece esta técnica de conocer al usuario.

Mediante una serie de cuestiones se pretende llegar a entender el perfil y necesidades del segmento:

### **¿Qué piensa y siente el cliente?**

El usuario quiere obtener su vuelo en el menor tiempo posible, y a poder ser de bajo precio y en las mejores horas posibles. Se encuentran con que muchos grupos llaman a la Agencia preguntando por el presupuesto total del viaje, pero quizá no pueden darle la cifra exacta debido a que no han recibido la cotización del vuelo, teniendo que ofrecer al cliente una cantidad estimada del precio final.

### **¿Qué escucha?**

En cuanto a su entorno de colaboradores, lo que escucha es que tienen que buscar el precio de cotización para vuelos en las distintas compañías aéreas y es un proceso muy lento. Por lo que al final, optan por buscar los vuelos por la plataforma Vueling grupos porque es la que mejor está preparada, dentro de la misma web lo puedes hacer todo. Pero el problema radica que dejan de contrastar los precios en las distintas compañías y quizá dejan de ofrecer al usuario el precio más económico. De entre las plataformas existentes para las búsquedas de vuelo lo que oye:

- La plataforma tarda mucho tiempo en buscar la solicitud.
- En plataformas como Ryanair tienes que realizar dos procesos, rellenar una instancia en una web distinta para solicitar el vuelo y por otra parte, consultar el vuelo.

### **¿Qué ve?**

Ve que los usuarios que requieren este servicio son principalmente escuelas más que universitarios, y que los grupos con los que principalmente tratan son de 30 personas hasta 115 pax. En este año han tratado con cerca de más de 60 grupos por lo que ir buscando vuelos es una tarea que requiere muchas horas de dedicación y representa un desaprovechamiento del tiempo por la no agilización del proceso. La media de alumnos por grupos son de entre 40 a 60 personas, más dos acompañantes.

### **¿Qué dice y qué hace?**

Al querer agilizar procesos optan por consultar Vueling grupos dejando de hacerlo en las otras aerolíneas, por tanto, no contrastan todos los precios. Esto lo realizan fuera de la fase de reserva, solo necesitan consultar una cotización para acabar de perfilar un presupuesto.

Otra opción que realizan en pleno proceso de reservas, es contratar a becarios para que lleven a cabo esta función. De esta forma tienen a una persona especializada que domina en el tema y consulta de forma rápida y más ágil en todas las aerolíneas, elaborando un Excel para el grupo en el que figuren datos como destinación, pax, fechas, precio de cotización, hasta cuando es vigente la cotización y la posibilidad de contrastar precio con todas las aerolíneas...de esta forma más visual consiguen ser más mucho más competitivos que la competencia.

Por último se evaluarán las debilidades y fortalezas tras todo lo aportado por la Agencia Valua Travel.

#### Debilidades

- Debido a la no agilización optan por consultar en una sola plataforma para ahorrar tiempo.
- No acaban contrastando en todas las aerolíneas los precios que ofrecen.
- En la consulta de vuelos normalmente las plataformas tardan mucho en tramitar la solicitud.
- Las compañías aéreas no presentan sus plataformas preparadas para la búsqueda de vuelos grupales.
- Una persona realiza esta tarea, por lo que hay un coste de oportunidad al dejar de hacer otras funciones.

#### Fortalezas

- Contratación de becarios especializados en esta tarea que les permite ser más competitivos.

Como se analiza, sigue estando presente el "gap" que Findflight pretende cubrir para satisfacer la necesidad de un segmento.

Imagen 7: EEmpathy map Gonzalo Portas, fundador Valua Travel

### ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

Quiere obtener su vuelo en el menor tiempo posible, sin tener que esperar a la cotización y al precio más bajo posible.



### ¿QUÉ ESCUCHA?

Entre su entorno de trabajadores escucha que el proceso de solicitud de cotización de los vuelos es muy lento, por lo que, realizan la búsqueda en una sola plataforma dejando de contrastar precios.

### ¿QUÉ VE?

Este servicio lo requieren escuelas más que universitarios. La media del grupo son de entre 40-60 personas, más dos acompañantes.

### ¿QUÉ DICE Y HACE?

Consultan únicamente en Vueling para ahorrar tiempo en la no fase de reservas. Contratan a becarios para que realicen esta función. De esta forma agilizan en tareas y mantienen a una persona especializada en el tema en aquella fase que se centran en la reserva de las plazas de avión.

### DEBILIDADES

Consultan en una sola plataforma para ahorrar tiempo. Mucho tiempo de tramitación de la solicitud. No contrastación de los precios de todas las aerolíneas. Plataformas de las compañías no preparadas para los grupos. Una persona dedicada para esta función.

### FORTALEZAS

Contratación de becarios especializados en esta tarea que les permite ser más competitivos.

Fuente: Elaboración propia.

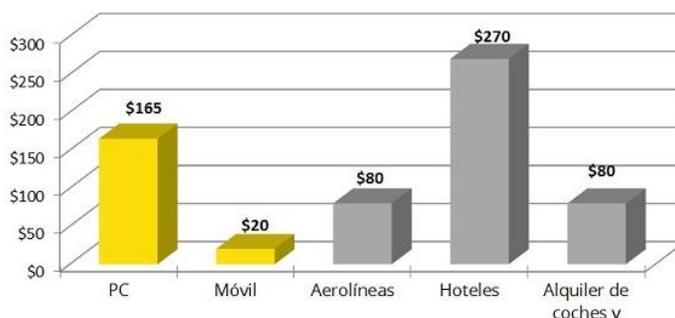
## 6. MODELO DE NEGOCIO

Para conocer el modelo de negocio, hay que entender que Findflight al ser un metabuscador actúa como intermediario en la cadena de valor, es decir, agrega en su plataforma los vuelos de las aerolíneas y canaliza a los usuarios hasta la plataforma final.

Por tanto, no cobra por comisiones sino cobra por los clicks (Coste por click, CPC) que envía a los usuarios a la plataforma final, ya acaben en reserva o no. Según la plataforma Trefis, Kayak cobra por cada 1000 búsquedas.

Además, otra línea de negocio podría establecerse en la publicidad, es decir, en los anuncios que aparecen en la plataforma. Esta línea de negocio también se vería monetizada en forma de CPC.

Gráfico 21: Comisión ganada por Kayak dividida en línea de negocio en 2011



Fuente: Gráfico Trefis. <www.trefis.com>[Consulta:15/12/2016]

En el gráfico 21, las barras amarillas representan la comisión por cada 1000 clicks en anuncios de la plataforma, mientras que las grises representan la comisión por cada 1000 clicks en reservas de vuelos y sus otras líneas de negocio. Las cifras de para Kayak serían:

- Anuncios plataforma web: Por cada 1000 clicks obtiene kayak 196€ resultante de los anuncios.
- Aerolíneas: Por cada 1000 clicks obtiene kayak 95,38€.

En el caso de Findflight, el tráfico en su plataforma web será mucho menor y no llegará a ser un negocio con beneficios si obtiene estas cifras por cada 1000 clicks. Además, las compañías aéreas no querrán ofertar sus plazas aéreas en una plataforma de reciente incorporación en el mercado que cobra por coste por click, para ello Findflight se basará en el modelo coste por adquisición (CPA). Este modelo se basa en que el pago tan solo lo realizarán las compañías aéreas cuando el tráfico realizado en el portal de Findflight suponga una acción, es decir, una reserva. Así pues, para cada importe neto de la reserva, sin tener en cuenta ni impuestos ni tasas, se cobrará una comisión del

8%. El importe de comisión viene fijado según la media de las encuestas realizadas de la pregunta 8 a las AAVV y la que establece Google hotel ads<sup>15</sup>. Al utilizar el modelo CPA, se deberá realizar un seguimiento de las métricas de negocio para analizar el rendimiento de la venta. Destacar que Findflight trabajará con un total de 30 compañías aéreas, que serán aquellas con las que haya más propensa la venta de vuelos. El mercado de los metabuscadores se encuentra bajo la denominación “mercado abierto” dado que se puede estar vendiendo a un proveedor a coste por click mientras que a otro por coste por adquisición, así pues, Findflight al posicionarse en el mercado puede llegar a jugar con esta ventaja para ver en su beneficio un incremento<sup>16</sup>.

Cabe destacar que en el caso de los anuncios que se muestren en Findflight, se seguirá el sistema coste por click. Para ello, de cada 1000 impresiones se obtiene 1 click con un beneficio de 0,01€. Como se analizará en el portafolio de servicios Findflight, la plataforma al finalizar la reserva de vuelos te recomienda actividades a realizar en la destinación. En este caso, se cobrará a coste por click dado que se deriva el tráfico de la plataforma a la página del proveedor de actividades.

## 7. PLAN DE MARKETING

En este apartado se desarrollará toda la estrategia de marketing de Findflight para definir el diseño y la ejecución del Marketing Operativo o mix. Se centra en un período medio-largo plazo y sus acciones se limitan al presupuesto. Para ello, combina funciones y recursos disponibles de la empresa para conseguir los objetivos marcados. McCarthy (1960) diseñó el modelo de las 4P's (producto, precio, distribución y comunicación). El objetivo de este Marketing se basará en captar y ampliar la cartera de usuarios para llegar a facturar y obtener el máximo de ingresos posibles.

Imagen 8: El Marketing mix y las 4P's



Fuente: Elaboración propia a partir de McCarthy (1960)

Sin embargo, hay que tener en cuenta que se debe desarrollar desde el concepto flexibilidad dado que el entorno está en constante cambio y así la empresa sabrá responder ante cualquier situación.

---

<sup>15</sup> Fuente: Mirai <<https://es.mirai.com/blog/que-es-y-como-funciona-google-hotel-ads-commission-program-ghacp/>>[Consulta:07/02/2017]

<sup>16</sup> Fuente: Rocket Roi <<http://iroides.com/mejorar-volumen-negocio-comparador-google-adwords/>>[Consulta:07/02/2017]

No tan solo hay que considerar este hecho, sino que también todos los miembros del equipo tienen que ser conocedores y deben involucrarse para trabajar todos con la máxima coordinación y conseguir las metas marcadas. Por estos motivos, Findflight busca una estrategia orientada al consumidor, lo que actualmente se conocen como las 4C's.

## 7.1 DEFINICIÓN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En el caso de Findflight se ofertará un servicio, concretamente, el portal web que permite catalogar vuelos low cost para grupos. El atributo por el cual el target se dirigirá a Findflight es el generar servicios y ofertas a medidas dado el gap que se encuentra en el sector. Otro hecho favorecedor, es el facilitar a los proveedores el poder vender sus plazas de vuelo en grandes cantidades.

Dicho buscador incluye 30 compañías aéreas y consigue precios económicos gracias a que ofrece la posibilidad de cruzar las ofertas con la competencia y aerolíneas tradicionales. Estas compañías se dividirán por países para conseguir que los usuarios tengan movilidad

- España: Vueling, Easy Jet, Ryanair y Iberia.
- Alemania y Noruega: Norwegian, GermanWings y Air Berlin.
- Bélgica: Brussels Airlines.
- Irlanda: Aer Lingus.
- Países bajos: Transavia.
- China: Air China.
- Reino Unido: British Airways
- Suiza: Swiss
- Bulgaria: Lufthansa, Turkish Airlines.
- Estados Unidos: American Airlines y United.
- República Checa: Czech Airlines y Smart Wings.
- Japón: Japan Airlines y Delta.
- Canada: Air Canada.
- Singapur: Qatar Airways.
- Sudafrica: Emirates.

Se trabajará con estas compañías dado que facilitan el acceso a estas destinaciones y además presentan vuelos a otros lugares, como es el caso de Vueling que permite viajar a Dinamarca, Grecia, Senegal e Irlanda entre muchas otras.

Entre estas compañías aéreas se localizan algunas propias de la destinación como el caso de Irlanda con Aer Lingus porque ofrecerá precios más económicos que Vueling dada la especialización en el territorio.

Al trabajar con estas compañías se consigue tener todas las destinaciones interconectadas unas con otras. Para realizar la selección con las compañías que se trabajará se tiene en cuenta la lista que facilita el competidor Skyscanner por países<sup>17</sup>.

Otros atributos favorecedores son:

- La posibilidad de ahorrar tiempo gracias a que no se debe consultar compañía tras compañía los mejores resultados o enviando formularios para conocer el precio de cotización para el vuelo grupal.
- El diseño de la web es intuitivo y fiel a la filosofía de la compañía, por lo que, el usuario comprenderá de buen principio el funcionamiento de la plataforma. Además, de aportar diferenciación y dinamismo.

Después de conocer los atributos, se observa que el servicio Findflight está orientado al consumidor gracias a los beneficios que el portal ofrece a los usuarios, por tanto, estos compran “valor”.

### 7.1.2 OTROS SERVICIOS FINDFLIGHT

Destacar que estos servicios son valores añadidos que ofrece la compañía para conseguir fidelizar a los usuarios a la plataforma y totalmente gratuitos.

#### Ofertas Findflight

Como el denominador común del segmento al que la plataforma se dirige es el precio, también se facilitará un apartado de ofertas dónde se encontrarán vuelos de última hora o destinaciones que presenten vuelos económicos. Este apartado representa la esencia de Findflight ya que la plataforma se caracteriza por ofrecer vuelos a un bajo coste y las mejores propuestas. El atractivo de este punto para captar a la clientela se focaliza en el precio económico, factor por el que el segmento es claramente sensible. Además, presenta un diseño intuitivo ya que se encuentra en un apartado en la web únicamente dedicado a este aspecto, por lo que el cliente nada más abrir la plataforma ya se encontrará con esta opción. La calidad de estos vuelos seguirán viéndose marcados por el low cost. Este punto sobre todo está orientado hacia el segmento estudiantes universitarios dado el bajo presupuesto que presentan y su falta de ingresos ya que por periodo lectivo son trabajadores a jornada parcial, tal y como se mencionó en la segmentación.

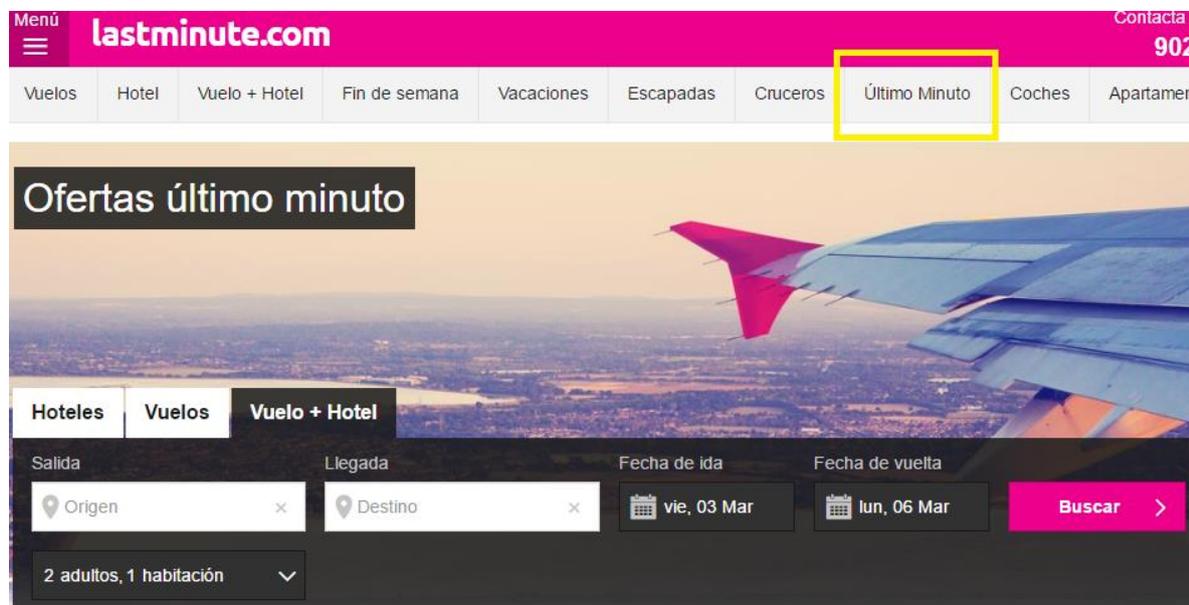
En este caso la competencia no presenta esta opción dado que se focalizan en ofrecer vuelos low cost que ya son económicos por lo que no hace necesario ofrecer ofertas. Pero pueden haber presentes ofertas de última hora en el caso de que queden plazas libres y se presenten a un precio

---

<sup>17</sup> Fuente: Skyscanner. <<https://www.skyscanner.es/companias-aereas-todos.html>>[Consulta: 15/03/2017]

mucho más bajo. Last minute es la única empresa de toda la competencia que lo ofrece dado que su política se basa en ofrecer las últimas plazas libres de avión a un precio bajo.

Imagen 9: Ofertas Last minute



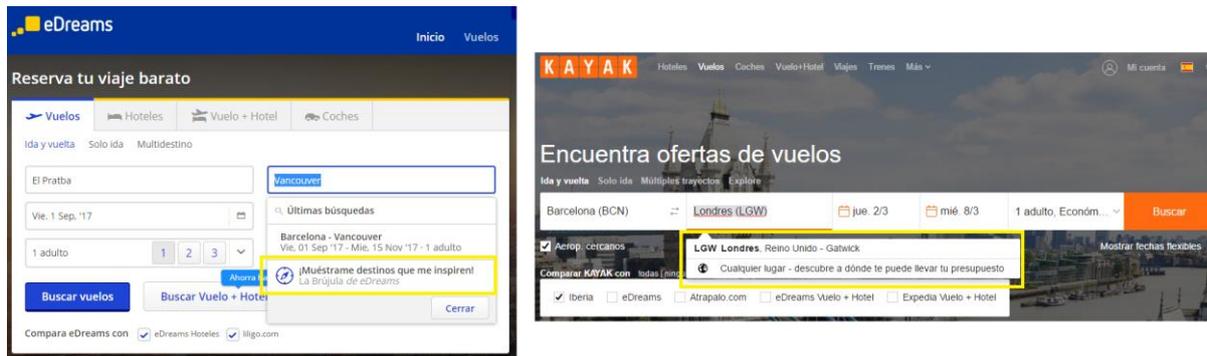
Fuente: Elaboración propia

### Sin rumbo

El mismo buscador da la posibilidad de buscar vuelos económicos sin un destino preestablecido, de esta forma se puede llegar a viajar a sitios que quizá al segmento no se le ha pasado en mente que puede llegar a resultar económico y se potencia el poder viajar a precios bajos. El atractivo para la clientela es el poder descubrir otros rincones que en una primera búsqueda en el buscador no hubiesen incluido como destinación para viajar. Se presenta en un diseño muy visual y al lado del buscador para que puedan tener presente desde el momento 0 que pueden viajar contemplando esta opción. Se dirige al segmento de estudiantes, ya sean universitarios como escolares, dado que buscan viajar a un módico precio sin tener una destinación en mente tan solo se fijan un presupuesto para poder viajar.

Destacar que no es un factor innovador ya que la competencia realiza la misma función. Edreams y Kayak lo facilitan al introducir el aeropuerto de llegada, véase la imagen 10. La competencia restante no presenta esta opción en sus metabuscadores.

Imagen 10: Incorporación apartado Sin Rumbo competencia



Fuente: Elaboración propia

## Recomendaciones

Como Findflight trabaja en la mayoría de ocasiones con centros educativos, una vez estos hayan tramitado el pago y se hayan identificado como grupo de estudiantes para obtener gratuidades, se les recomendará actividades que pueden realizar en la destinación. Hay que recordar que este segmento lo que busca son actividades culturales y lúdicas para que los alumnos a la vez que descubren una nueva destinación desde el punto de vista educativo también se lleven experiencias. Podrán adquirir estas recomendaciones a las cuáles se les redirigirá al proveedor que las vende. Por tanto, el segmento al que se dirige son principalmente los grupos escolares. Aunque también muchas de las actividades que se ofrecen se pueden realizar en familia, véase el caso de la imagen 11 en el que se ofrece un tour a los estudios de Harry Potter de Londres.

Esta opción aparecerá después del trámite de pago y el usuario será redireccionado a la web del proveedor. Así pues, el diseño es intuitivo siguiendo el estilo de los otros servicios mencionados. Se busca que el cliente a lo largo del proceso de compra siga una serie de pasos a realizar.

En este caso, se presenta como una gran ventaja competitiva ya que la competencia no presenta la opción de recomendación de actividades en la destinación que se visitará. La competencia tan solo ofrece paquetes turísticos en los que se incluyen vuelo más alojamiento.

Se debe entender como una mera notificación de actividades a realizar dónde el usuario en la web del proveedor deberá consultar la disponibilidad y precios, todo el proceso de reserva corre a cuenta del propio cliente. Findflight actúa como intermediario entre el proveedor y el usuario.

## Livechat

Este servicio proporciona al usuario el poder entrar en contacto directo e inmediato con el personal de Findflight durante todo el proceso de compra. Se realiza mediante un chat que aparece en todo momento en la plataforma. En caso de no aclararse con el chat se facilitará un número de teléfono al que podrán llamar ante cualquier duda o correo.

Se dirige a todos los segmentos con los que trata Findflight debido a que se busca dar un trato directo con el cliente, cómo si el personal físico estuviera asesorando directamente al usuario. El tiempo de entrega de este servicio vendrá marcado por el horario de oficina, en el caso de que un usuario haga uso de la plataforma en horas no laborales se procederá a enviarle un mail al día siguiente con la consulta resuelta. Se espera dar la máxima calidad de atención al cliente.

Este se presenta como un servicio con un alto valor añadido gracias a que la competencia no lo desarrolla. La plataforma Kayak y Edreams tan solo presenta un apartado con preguntas frecuentes en el que se aglomeran todas las posibles incidencias con las que se pueda encontrar el usuario<sup>18</sup>. El caso de Atrápalo y Last minute siguen el mismo modelo que Kayak y a la vez facilitan un teléfono de contacto. Logitravel facilita tanto número de teléfono, preguntas frecuentes como un formulario dónde preguntar las incidencias las cuáles serán resueltas con respuesta al mail personal del cliente. Tras analizar la competencia se observa como Findflight presenta una ventaja competitiva en cuanto la atención directa al cliente.

Imagen 11: Otros servicios Findflight



Fuente: Elaboración propia

<sup>18</sup> Fuente: Kayak <<https://www.kayak.es/help>>[Consulta:28/02/2017]

El objetivo de Findflight pasa por:

**“Captar y ampliar la cartera de usuarios para llegar a facturar y obtener el máximo de ingresos posibles”**

Para ello, la estrategia se desarrolla y se apoya en la Diferenciación de la oferta y la entrega:

- Diferenciación en la Oferta: Además de ofrecer la opción de buscador de vuelos para grupos, la plataforma contara y da la posibilidad de encontrar ofertas, obtener recomendaciones de actividades que realizar en la destinación y viajar sin una destinación en mente tan solo marcando el presupuesto del que dispone el viajero.
- Diferenciación basada en la entrega: Para diferenciar el servicio, el trato y seguimiento que recibe el usuario debe ser excelente para transmitir confianza. Para ello, se creará un manual para el proceso a seguir desde el inicio de la venta hasta el final. Se iniciará mediante una llamada para captar usuarios o bien serán los mismos los que acudirán a la plataforma. Durante el proceso de reserva de vuelo pueden llamar en cualquier momento al número de atención al cliente dónde se le asesora sobre los trámites a seguir.

### 7.1.3 LA MARCA FINDFLIGHT

Según la AMA (American Marketing Association), la marca es un resumen de calidades que el consumidor recibe del producto o servicio. En primer lugar, se debe conocer que es lo que se quiere transmitir, cómo se realizará y que valores la empresa representa.

Se quiere transmitir que el objetivo de la plataforma es encontrar vuelos, para realizarlo el icono se basará en una lupa enfocando un avión. De esta forma, el usuario asociará rápidamente la actividad de la empresa.

Imagen 12: Icono Findflight



Fuente: Elaboración propia

El nombre, es por lo que la empresa será reconocida, así pues debe de ser breve y sencillo para que aporte asociación.

Por lo tanto, con la composición “*Findflight*” (Find = encuentra, flight = vuelo) se pretende que el usuario identifique la plataforma como un buscador de vuelos. Además, se pretende transmitir una de las características diferenciadoras de la empresa, el encontrar el vuelo que se necesita en la mayor brevedad de tiempo posible, motivo por el cuál la tipografía se muestra en cursiva como señal de rapidez.

Imagen 13: Tipografía Findflight



Fuente: Elaboración propia

De tal forma, juntando los dos conceptos el imagotipo resultante es el siguiente:

Imagen 14: Imagotipo



Fuente: Elaboración propia

## 7.2 PÚBLICO OBJETIVO

La segmentación parte desde el punto de vista de la demanda, debido a que se cubrirá las necesidades del target “grupo” para así satisfacer un gap en el mercado que aún no ha sido identificado por los competidores. Además, Findflight contará con la tecnología, recursos y capacidades para lograrlo.

Bajo la segmentación elaborada previamente, Findflight trabajará con aquel grupo que pueda identificar y que por las características que presenta pueda trabajar e incidir de forma más directa. Los criterios de segmentación se rigen en base a los siguientes aspectos:

- Criterio demográfico: Se divide al segmento básicamente bajo la variable edad debido a que la plataforma se dirige principalmente a grupos los cuáles el género masculino y femenino viajan indistintamente y tienden agruparse según la edad, es el caso de los grupos escolares. La división de este criterio se vería reflejada en:

- *Primer grupo:* Comprende las edades entre los 5 y 17 años, viene determinado por las etapas escolares dónde abundan los viajes de fin de curso o las convivencias que se realizan al final de cada ciclo educativo.
- *Segundo grupo:* Comprende las edades entre los 18 y los 35 años, se ve englobado el segmento juvenil que cuenta con independencia económica para poder realizar viajes con el grupo de amigos.

El primero y segundo grupo, son los segmentos clave para Findflight gracias a que los individuos son más viajeros en función del nivel de estudios.

- *Tercer grupo:* Comprende las edades entre los 36 años y los 60 años, es el segmento familiar. Cabe destacar que también se localizarían edades inferiores ya que suelen viajar con sus hijos, pero el usuario al que Findflight se dirige en este grupo es al potencial comprador, los padres.
  - *Cuarto grupo:* En este último grupo se localizaría el INSERSO, por tanto, comprende desde los 60 años hasta los 85 años, edades óptimas para viajar en la edad adulta.
- Criterio geográfico: Las instalaciones de Findflight se ubicaran en Mataró, concretamente en las Torres de Tecnocampus Mataró. Se tomara este punto como lugar estratégico para iniciar la actividad económica, es por este motivo que la zona geográfica a la que se dirigirá en sus inicios la plataforma será Cataluña por proximidad y para dar a conocer e iniciar la captación y creación de la cartera de clientes. Al tratarse de un buscador de vuelos también se pretende que los vuelos se permitan buscar desde todos los aeropuertos de España, por lo que, la península sería el mayor punto como criterio geográfico los primeros años de actividad.
  - Criterio psicológico: En este se aglomerarían aquellas personas que quieran organizar su propio viaje sin necesidad de tener que acudir a la Agencia de Viajes dado que son un grupo. Además, de los llamados “*early adopter*” que ven que el uso de la plataforma aunque sea nueva en el mercado puede ser beneficioso para viajar conjuntamente.
  - Criterio socioeconómico: Este se segmentará en base a los grupos creados en el criterio de segmentación demográfico y para ello véase la tabla 10 que muestra el gasto medio por hogar según el perfil del sustentador.

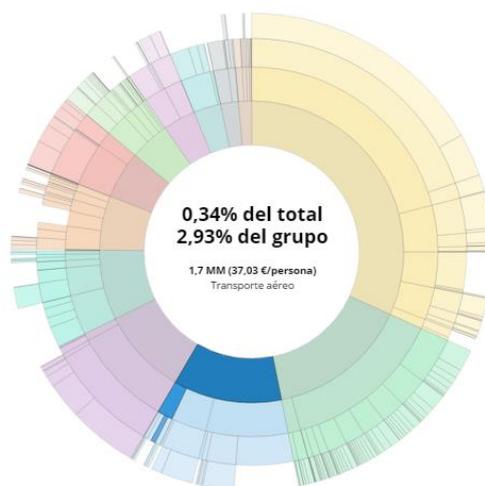
Tabla 10: Gasto medio por hogar y tasa de variación interanual por situación en la actividad del sustentador principal. Año 2014.

Situación en la actividad del sustentador principal	Gasto medio por hogar	Tasa de variación anual
<b>TOTAL</b>	<b>27.038</b>	<b>-0,2</b>
Ocupado	30.669	-0,1
Parado	17.033	-5,3
Jubilado o retirado	25.390	-0,6
Otros inactivos (estudiante, dedicado a las labores del hogar, etc)	18.217	-3,6

Fuente: Tabla INE. <<http://www.ine.es/prensa/hp914.pdf>> [Consulta:09/02/2017]

Una vez conocemos el gasto medio para cada uno de nuestros segmentos hemos de calcular que porcentaje de gasto se destina a al transporte aéreo. Este representa un 0,34% del total de 2,93% que los españoles dedican al transporte, ahora cabrá aplicar esta cifra al porcentaje de gasto.

Gráfico 22: Porcentaje destinado a transporte aéreo



Fuente: El País. <[http://economia.elpais.com/economia/2016/06/20/actualidad/1466421723\\_914789.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/06/20/actualidad/1466421723_914789.html)> [Consulta:09/02/2017]

- *Primero y segundo grupo:* El primer y segundo grupo los agruparemos bajo el término estudiantes para poder obtener una estimación del gasto que destinan, el primer grupo obtiene financiación económica para viajar de los padres mientras que el segundo grupo ya cuenta con independencia económica. Partiendo de este aspecto y aplicando a los 18.217€ el 0,34% obtenemos que en términos de gasto aéreo dedican 61,93€.
- *Tercer grupo:* El grupo familia se catalogará bajo el término ocupación, la cifra alcanza la cuantía de 30.669€ y aplicando el 0,34% se obtiene 104,28€.
- *Cuarto grupo:* El INSERSO o jubilados representan un gasto total de 25.390€ que aplicando el 0,34% resulta la cifra de 86,32€.

Como se observa los importes equivalen al gasto medio de un vuelo ida y vuelta, por lo que, podemos estimar que el segmento al que se dirige la plataforma cuenta con un nivel de renta medio.

Desde este momento Findflight conoce el perfil de cliente, dónde se encuentran y que cantidad están dispuestos a pagar por un billete de avión. La ventaja del metabuscador es poder atender a un gran número de pasajeros que quieren viajar en grupo y que se agrupan bajo unos mismos criterios por lo que será de gran utilidad identificar sus necesidades y que es lo que buscan al usar la plataforma.

Una vez reconocidos los usuarios hay que diferenciar entre comprador y usuario. En el grupo escolares, los compradores serían los padres dada la no capacidad económica de los escolares. En el caso de los grupos de viajes para universitarios podría verse las dos vertientes, es decir, que los estudiantes fuesen tanto usuarios como compradores ya que estos se encuentran empleados a media jornada, según la segmentación realizada. En el caso de las familias, los compradores serían los padres y la unidad familiar entera constituirían los usuarios. El segmento INSERSO, son tanto compradores como usuarios.

También hay que remarcar que las Agencias de Viajes que necesiten obtener el precio de cotización para grupos también podrán consultar en la plataforma. En tal caso, los criterios de segmentación se verían aplicados de la siguiente forma y partiríamos del ejemplo Valua Travel, Agencia de Viajes que trabaja con grupos.

- Criterio demográfico: En este caso se segmentaría partiendo de la base de los años de experiencia de la Agencia de Viajes. Valua Travel cuenta con 5 años de experiencia en el sector, por lo que toda aquella Agencia con potencial de facturación y trabajar con un gran número de usuarios es bienvenido a la plataforma.
- Criterio geográfico: Toda AAVV ubicada en territorio español, pero como las instalaciones se ubican en territorio catalán se remarcará más esta zona como punto estratégico.
- Criterio psicológico: En este criterio se localizarían aquellas que quieren obtener o consultar el precio de cotización del vuelo sin la necesidad de esperar para así poder realizar los presupuestos de viaje y optimizar tareas, para ello, se ha basado en el empathy map realizado al CEO de Valua Travel.
- Criterio socioeconómico: Hoy en día, gracias a que el concepto viajar se ve como una necesidad, el crecimiento y facturación de las Agencias de Viaje ha sido exponencial. Este sector se encuentra liderando el comercio electrónico con un 15,7% de la facturación total, por tanto, esto también beneficiará a la plataforma Findflight en el sentido que su modelo de negocio se ve marcado por el término online<sup>19</sup>. Además, en concreto las Agencias de Viaje invierten un 2% de sus ingresos en innovación, otro de los conceptos en los que Findflight tiene sus orígenes<sup>20</sup>.

Según las necesidades y exigencias del segmento, además del análisis económico de la empresa se puede prever que un futuro Findflight incorpore la opción de alojamientos para grupos.

---

<sup>19</sup>Fuente: Hosteltur. <[https://www.hosteltur.com/113262\\_agencias-viajes-lideres-comercio-electronico-espana.html](https://www.hosteltur.com/113262_agencias-viajes-lideres-comercio-electronico-espana.html)>[Consulta:23/02/2017]

<sup>20</sup> Fuente: Hosteltur. <[https://www.hosteltur.com/119586\\_agencias-viajes-invierten-innovacion-2-sus-ingresos.html](https://www.hosteltur.com/119586_agencias-viajes-invierten-innovacion-2-sus-ingresos.html)> [Consulta: 23/02/2017]

De esta forma se ahorraría el cliente el tener que ir consultando alojamiento por alojamiento si dispone de suficientes plazas libres para alojarse.

Actualmente, se encuentra muy limitada esta opción ya que se localizan algunas páginas web que ofrecen casas rurales para grupos pero no en el sector hotelero, como se muestra en la imagen 15.

Imagen 15: Alojamiento para grupos posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar la opción de Airbnb en la que se puede encontrar apartamentos para 16 adultos o el caso de Hostelworld en el que se ofrecen hostales para cualquier tipología de grupo. Por lo que, podría constituir un nuevo concepto en el que innovar y dar más facilidades al usuario de encontrar todos los servicios turísticos que necesita en un solo portal.

### 7.3 PLAN DE COMUNICACIÓN PRIMER AÑO

Durante la realización del plan de comunicación hay que tener presente que se debe crear un vínculo de persuasión para que los usuarios acudan a la plataforma sin que tengan en mente la necesidad de acudir a la Agencia. Este apartado es esencial durante el primer año de apertura del negocio ya que determinará el tamaño de la cartera de clientes, por ello lo que se debe comunicar parte de dos vertientes:

- Usuarios de a pie: La necesidad de obtener su vuelo al instante sin tener que acudir a las Agencias y la posibilidad de poder confeccionar su propio viaje.
- Agencias de Viaje: El poder conseguir una ventaja competitiva gracias a la agilización de tareas ya que no deben esperar a obtener el precio de cotización.

Este plan de comunicación debe determinar desde los medios que se utilizarán y las acciones promocionales que se llevaran a cabo. Para entender cómo se va a dar a conocer Findflight deberá verse la siguiente tabla:

Tabla 11: Plan de comunicación

Políticas	¿Qué?	Objetivos	Duración
<b>Publicidad</b>	Facebook ads	Partiendo de la segmentación, el anuncio debe llegar entre estudiantes de 12 a 30 años. Facebook filtrará esta información y el anuncio lo visualizarán personas con este perfil.	6 meses
	Facebook	Crear una comunidad (punto de reunión) en Facebook para reunir la potencial cartera de clientes. Será la clave para dar visibilidad a la marca y conseguir poner a Findflight en contacto con sus usuarios en un solo punto. Los usuarios podrán manifestar sus quejas y opiniones sintiéndose de esta forma participes en la empresa.	Permanente y actualizada
	Mupis en universidades y aeropuertos	Hacer que Findflight se posicione en los lugares más transitados y dónde se sitúa la mayor parte de nuestro público objetivo.	6 meses, se realiza la campaña a larga duración ya que es más económica.
	Instagram	La principal misión de Instagram es dar más visibilidad a la empresa, para ello se pondrá especial interés en mostrar los puntos fuertes de la empresa. También, se realizarán sorteos en los que los usuarios deberán comentar y mencionar a otros amigos para participar, de esta forma se consigue que nuevos usuarios conozcan y puedan llegar a formar parte de la comunidad. Tanto Facebook como Instagram debe hacer hincapié en la hora en la que se publican los contenidos ya que se cuenta con las redes como herramienta de difusión de contenido, por ello hay que buscar los prime times.	Permanente y actualizada

	SEO campaña inicial	Técnica imprescindible para la campaña de promoción de la plataforma web.	6 meses
	Anuncios en televisión	Ideal para dar conocer a Findflight en un medio visual y llegar al segmento de una forma rápida y con un gran alcance. Se realizará en la cadena Antena 3 dado los datos de audiencia que ha presentado el último mes de Mayo del 12,50%. <sup>21</sup>	3 meses
	Anuncios en radio	Se escogerá una emisora escuchada por el segmento estudiantes como es el caso de los 40 donde se realizarán anuncios informando sobre la existencia de la plataforma y su especialidad en el segmento grupo <sup>22</sup> .	3 meses
	Publicidad en prensa	Publicidad sencilla y rápida. Hay que tener en cuenta que muchas veces los que organizan los viajes son los propios profesores, es a partir de este canal con el que se pretende incidir en ellos. Para ello, se escogerá una revista especializada en emprendedores para dar a conocer el nuevo modelo de negocio, diario cinco días. Además, de publicar un anuncio en una revista especializada en viajes como es el caso de Viajar.	1 mes

<sup>21</sup> Fuente: Ecoteuve. <<http://ecoteuve.economista.es/cadena/ANTENA-3/audiencias>>[Consulta:05/06/2017]

<sup>22</sup> Fuente: Mundo de la Empresa <<http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2011/06/marketing-segmentacion-de-oyentes-y.html>>[Consulta: 05/06/2017]

<b>Promoción</b>	Newsletter clientes	Enviar newsletter a escuelas y universidades para que sean conocedores de las promociones. Además, todos aquellos que hayan adquirido un vuelo con Findflight estén al corriente de todo tipo de promociones y vuelos de última hora. A través de ellas, una vez el cliente haya adquirido el vuelo se le enviara una encuesta de satisfacción para que valore la plataforma. Las newsletter se enviarán a partir del CRM Zoho de esta forma se podrá segmentar a nuestros usuarios y realizar un seguimiento	Permanente
<b>Patrocinio</b>	Eventos (ferias)	Promoción con stand en FITUR, la cual tiene lugar en Madrid el mes de Enero. Proporciona entrar en contacto con Agencias de Viajes que pueden llegar a utilizar la plataforma y así lograr ampliar la cartera de clientes.	1 vez al año
<b>Identidad</b>	Plataforma web	Detallar los servicios que se ofrecen, ventajas, tipos de descuento, a quien va destinado, preguntas frecuentes, tarifas...con esta política se consigue mantener informado al segmento. Cabe destacar que se la dará vital importancia al SEO para mantenerla posicionada en los motores de búsqueda. Muy importante el concepto Live Chat, para que el usuario se encuentra en todo momento asesorado y pueda consultar cualquier duda durante el proceso de compra.	Permanente y actualizada
<b>Merchandising</b>	Promotores de producto	Findflight contará con stands en aeropuertos donde promotores informaran sobre las ventajas de la plataforma para grupos.	1 mes

Fuente: Elaboración propia

A partir de conocer los medios con los que se interaccionará con los usuarios y a partir de los cuáles se crean comunidades dónde se pueden establecer conexiones emocionales, se pasa al siguiente paso definir las acciones de promoción, patrocinio y merchandising.

Estas últimas acciones son útiles para hacer participar a los usuarios en los puntos clave dónde se les puede llegar a localizar, es la manera de conectar las acciones que se hacen online como las offline. Es el caso de los sorteos que se realizan en Instagram poder informarlos en los stands de los aeropuertos.

Una vez conocidas las acciones, véase el cronograma de ejecución en el que se muestra los períodos de duración de cada actividad.

Tabla 12: Cronograma ejecución acciones

	E18	F18	M18	A18	M18	J18	J18	A18	S18	O17	N17	D17
<b>PUBLICIDAD</b>												
Facebook ads	■	■							■	■	■	■
Facebook	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mupis	■	■							■	■	■	■
Instagram	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SEO	■	■							■	■	■	■
Prensa											■	
Anuncios TV									■			
Anuncios radio										■		
<b>PROMOCIÓN</b>												
Newsletter	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>PATROCINIO</b>												
Eventos: ferias	■											
<b>IDENTIDAD</b>												
Plataforma web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>MERCHANDISING</b>												
Promotor stand									■			

Fuente: Elaboración propia

Las acciones de Facebook, se realizan durante 6 meses, concretamente, de Septiembre a Febrero.

Se hacen en estos meses ya que son los períodos en los que las escuelas y grupos empiezan a preparar y organizar su viaje para tenerlo todo listo para la finalización de la etapa escolar y viajar con seguridad y tranquilidad. Como estos meses serán los de máxima búsqueda en los buscadores, se potencia también la campaña SEO para lograr que la plataforma este lo mejor posicionada posible.

Se realiza esta estrategia dado que son los períodos de máxima concentración de clientes potenciales gracias a la experiencia adquirida en Valua Travel. Como muestra la imagen 16.

Imagen 16: Facebook ads



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de mupis se realiza durante 6 meses debido a que sale más económica efectuarla a largo plazo que a corto, así también se gana en visibilidad.

Imagen 17: Mupis



Fuente: Elaboración propia

Tanto la plataforma, Facebook e Instagram deberán estar permanentemente actualizada para no perder el contacto con el usuario y comunidad creada.

Los promotores en stands tendrán lugar en aquellos puntos transitados por los usuarios, como aeropuertos. Se realizará durante Setiembre porque es el mes de finalización de vacaciones y los usuarios ya tienen en mente la preparación del próximo viaje, de esta forma se logra atraer su atención hacia Findflight. Además, durante estos meses se complementará con las acciones en televisión, prensa y radio en las horas prime time y revistas de uso por parte del target.

Las acciones de comunicación empezarán a realizar en Octubre de 2017 que es cuando se establece que estará la plataforma lista y tendrá lugar el evento de presentación de la plataforma.

Una vez conocidas las acciones y su duración, se concretará el presupuesto:

Tabla 13: Coste acciones

Acciones	Coste	Información
Facebook ads	240€ <sup>23</sup>	Se gastarán 2€ diarios en la campaña durante 6 meses.
Facebook	113,40€ <sup>24</sup>	Para controlar todas las publicaciones y hacer un seguimiento de las estadísticas sobre comentarios, que tipo de publicación gusta más...se contratará el módulo de CRM Zoho social. Su coste estimado es de 9,45€ durante todo el año. Este módulo del CRM incluye el control de todas las redes sociales en las que Findflight tiene presencia.
Mupis	1.960€ <sup>25</sup>	Se realizará la publicidad en 6 mupis colocados estratégicamente en los aeropuertos y zona universitaria de Barcelona.
Instagram	-	Uso del módulo del CRM Zoho Social. El mismo coste se aplica a todas las redes sociales con las que trabaja la plataforma.
SEO campaña inicial	1.680€ <sup>26</sup>	Se estima un coste diario de 10€ con una durada de 6 meses, por lo que el resultado estimado es de 1.680€.

<sup>23</sup> Fuente: Facebook. < [www.facebook.com/ads](http://www.facebook.com/ads) > [Consulta: 28/02/2017]

<sup>24</sup> Fuente: CRM Zoho. <[www.zoho.com/social/pricing.html](http://www.zoho.com/social/pricing.html)> [Consulta:28/02/2017]

<sup>25</sup> Fuente: Oblicua. < [www.oblicua.es/publicidad/publicidad\\_en\\_mupis\\_en\\_barcelona.html](http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad_en_mupis_en_barcelona.html) > [Consulta:28/02/2017]

<sup>26</sup> Fuente: Google adwords. < [www.google.es/adwords/costs/](http://www.google.es/adwords/costs/) > [Consulta:28/02/2017]

Publicidad en prensa	5.750€	Se realizará en el diario cinco días ya que se encuentra especializado en emprendedores y así se logrará comunicar la nueva idea de negocio, 5.750€ <sup>27</sup> .
Anuncios en televisión	700€ <sup>28</sup>	Se realizará en la cadena Antena 3 y en las horas prime time situadas entre las 08:30 hasta las 09:45, con un coste mensual de 18.000€.
Anuncios en radio	3.160€ <sup>29</sup>	Se realizará en la emisora los 40 y en las horas de 13:00 hasta las 20:00 durante la emisión del Turning show de lunes a viernes, lo que representa un coste mensual de 3.160€.
Newsletter clientes	276€ <sup>30</sup>	El precio medio es de 23€ mensuales.
Eventos	2.511,16€ <sup>31</sup>	El espacio constará de 12m2. A parte del alquiler de espacio, también incluye invitaciones profesionales en formato electrónico, stand equipado, consumo mínimo de electricidad, seguros obligatorios y 5 pases de expositor.
Plataforma web	-	La plataforma web estará desarrollada por la empresa externa Yeeply, su coste se imputa en servicios para profesionales independientes y queda marcado en el presupuesto tecnológico. El coste se manifiesta en horas necesarias para llevarla a cabo y los recursos necesarios y asciende a 30.000€, tal y como se verá en los siguientes apartados.
Promotores producto	1.212€ <sup>32</sup>	El sueldo de la persona se estima en 712€, el resto de importe se traduce en concepto de stand. Momentum task force es una empresa que cuenta con 20 años de experiencia y cuenta con estrategias para realizar la promoción y captar usuarios.
Sueldos personal	960€	40% del sueldo total de los tres primeros meses.
TOTAL	18.562,56€	

Fuente: Elaboración propia

<sup>27</sup> Fuente: Oblicua < [www.oblicua.es/publicidad/publicidad-prensa.htm](http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-prensa.htm) > [Consulta:28/02/2017]

<sup>28</sup> Fuente: Antena 3 < [http://www.oblicua.es/tarifas\\_publicidad/Publicidad\\_TV\\_Antena\\_3.pdf](http://www.oblicua.es/tarifas_publicidad/Publicidad_TV_Antena_3.pdf) > [Consulta:20/05/2017]

<sup>29</sup> Fuente: Los 40. < [http://www.oblicua.es/tarifas\\_publicidad/Publicidad\\_Radio\\_40\\_Principales.pdf](http://www.oblicua.es/tarifas_publicidad/Publicidad_Radio_40_Principales.pdf) > [Consulta: 20/05/2017]

<sup>30</sup> Fuente: CRM Zoho Social. < <http://crm.middion.com/zoho-crm-detalles-y-precios> > [Consulta:28/02/2017]

<sup>31</sup> Fuente: Ifema. < [www.ifema.es/PresentacionInet/groups/public/documents/formulario/if\\_052202.pdf](http://www.ifema.es/PresentacionInet/groups/public/documents/formulario/if_052202.pdf) > [Consulta: 28/02/2017]

<sup>32</sup> Fuente: Momentumtf. < [www.momentumtf.es/#conocenos](http://www.momentumtf.es/#conocenos) > [Consulta:28/02/2017]

A este porcentaje hay que estimarle que durante los dos primeros meses, aparte de la puesta en marcha y confección de la plataforma hay que dar a conocer la plataforma. Por tanto, gran parte de las tareas se destinarán a la comunicación, en concreto se imputará un 40% de estas tareas que realizará el personal a este presupuesto.

El proyecto está realizado por dos emprendedoras, pero el conjunto del equipo de trabajo de Findflight se encuentra formado por 4 personas. Cada uno cobrará una media de 800€ durante los inicios de la plataforma gracias a que la iniciativa de la puesta en marcha se basa en la motivación. Por lo que, aplicando el 40% del sueldo de los tres primeros meses la cifra asciende a 960€.

Hay que tener en cuenta que se prevé la creación de un evento, por lo que el presupuesto de comunicación se verá aumentado y el detalle final se verá más adelante.

## 7.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Partiendo de la comunicación del primer año, los medios de comunicación o redes sociales por las que se comunicarán todos los cambios de la empresa, ofertas, novedades...se realizarán mediante Facebook o Instagram. En Facebook se potenciará la creación de una comunidad e Instagram será el medio dónde los usuarios compartirán sus experiencias y participarán en sorteos, lo que generará un sentimiento de pertenencia a la empresa.

Imagen 18: Facebook Findflight

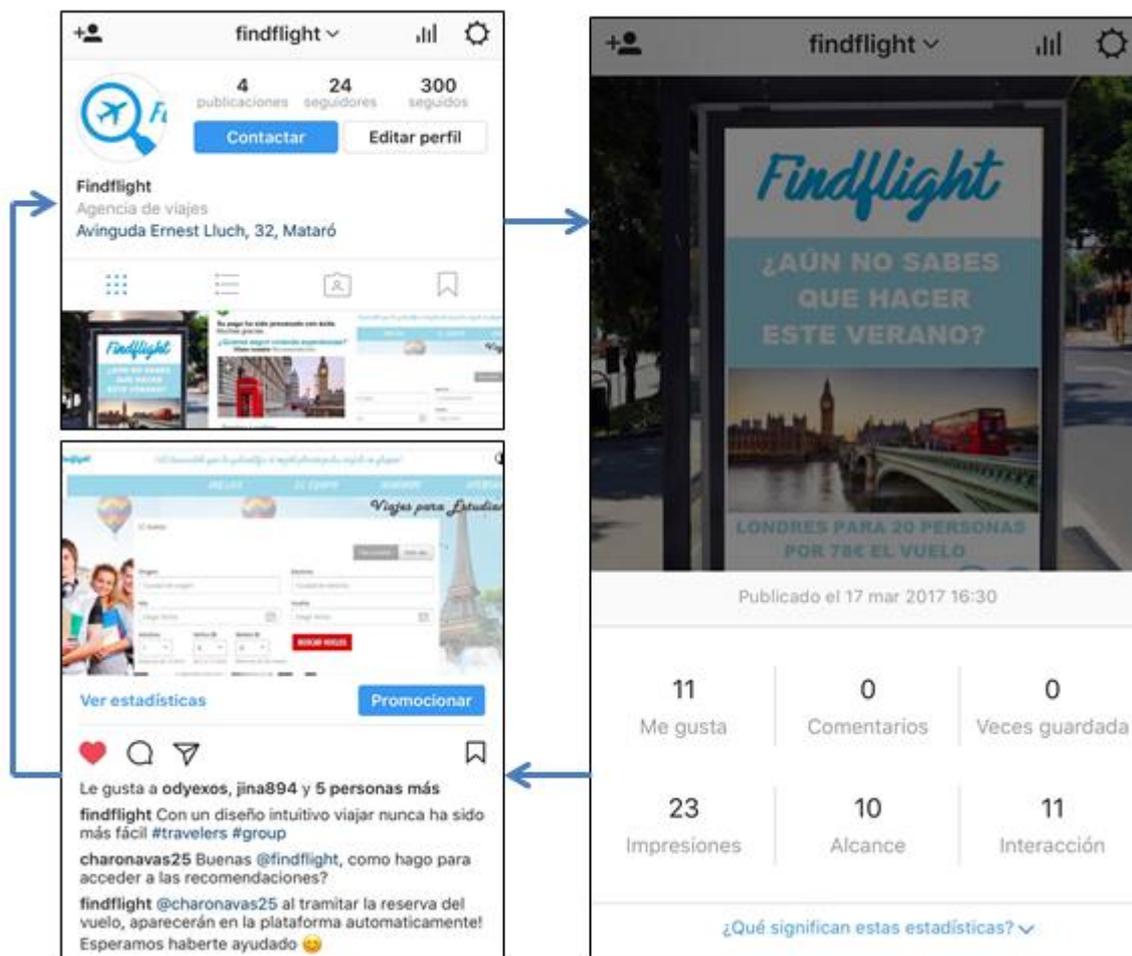


Fuente: Elaboración propia

De esta forma, tanto Facebook como Instagram serán los dos canales bidireccionales que se utilizarán para establecer una relación y obtener feedback por parte del usuario. Con estas herramientas se logra entender que partes de la plataforma han gustado al cliente y cuáles se podría mejorar. Es muy importante responder al feedback de los usuarios dado que el constante diálogo por redes es visible para el resto de usuarios y es aquí donde se diferencia un buen servicio.

Para que todo esto funciones es necesario una constante actualización y publicación de contenido en las redes. Además, permiten gracias a las estadísticas conocer si la publicaciones cumplen con los objetivos y analizar si la estrategia que se lanza mediante contenido funciona o no. Todo este proceso esta en constante retroalimentación, tal y como se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 19: Retroalimentación Instagram



Fuente: Elaboración propia

Una vez conocidos el plan de comunicación del primer año habrá que determinar todo el proceso de comunicación pre, durante y post venta.

Tabla 14: Comunicación acciones

<b>COMUNICACIÓN</b>
<b>PRE</b>
<p>Constituyen las acciones esenciales para dar a conocer la plataforma. Para ello, se opta por Facebook, Mupis, eventos y promotores de producto en stands. Es la primera toma de contacto con la empresa. Se realizarán anuncios tanto en Facebook como Twitter dirigidos al segmento para empezar a suscitar curiosidad por la plataforma. Además, se potenciará la comunicación con los usuarios en puntos frecuentes de encuentro como aeropuertos, se hará visualmente con la colocación de Mupis como a través de personal en los stands. De esta última forma, el usuario entra en contacto con el staff de la empresa y transmite los valores de Findflight: confianza y seguridad, valores por los que el usuario se siente identificado y dispuesto a viajar.</p> <p>Se organizarán concursos en las redes sociales, como Instagram, para potenciar la participación y hacer que nuevos usuarios sean conocedores de la comunidad y plataforma Findflight. Además, con la Newsletter a los usuarios que hayan utilizado previamente el metabuscador se les comunicará ofertas por lo que se vuelve a suscitar la compra de vuelos al usuario.</p> <p>También se contará con la asistencia a ferias para ampliar la cartera de clientes. Y la publicidad en la cadena televisiva antena 3 y emisora de radio los 40 para suscitar al usuario la confección del viaje durante los meses de planificación del mismo y empiecen a contemplar otros posibles medios.</p>
<b>DURANTE</b>
<p>Durante todo el proceso de compra del vuelo en la plataforma, se contará con un Live chat dónde el usuario ante cualquier duda podrá consultar con uno de los empleados de la empresa para aclarar cualquier duda durante el proceso de compra, de esta forma estas dudas quedan aclaradas al instante. En esta fase también se utilizarán las redes sociales, como Facebook, para responder cualquier duda que el usuario tenga, ya que en varias ocasiones es más fácil comunicar una duda en las redes sociales ya que se encuentran con casos de usuarios que se han visto afectados por una misma duda o problema.</p> <p>Esta fase es la primordial ya que entra en constante juego la plataforma de Findflight.</p>

#### POST

Al finalizar la compra, se pedirá al usuario mediante un envío de newsletter que rellene una encuesta sobre el servicio recibido. Además, podrá puntuar su experiencia y explicarla en Facebook.

En esta fase es muy importante un correcto uso de Instagram, ya que los usuarios colgarán fotos de sus viajes realizados llegando a transmitir que todo ha salido según lo esperado. De esta forma se consigue que los propios usuarios sean los que transmiten la política y valores de la empresa: seguridad y confianza.

Fuente: Elaboración propia.

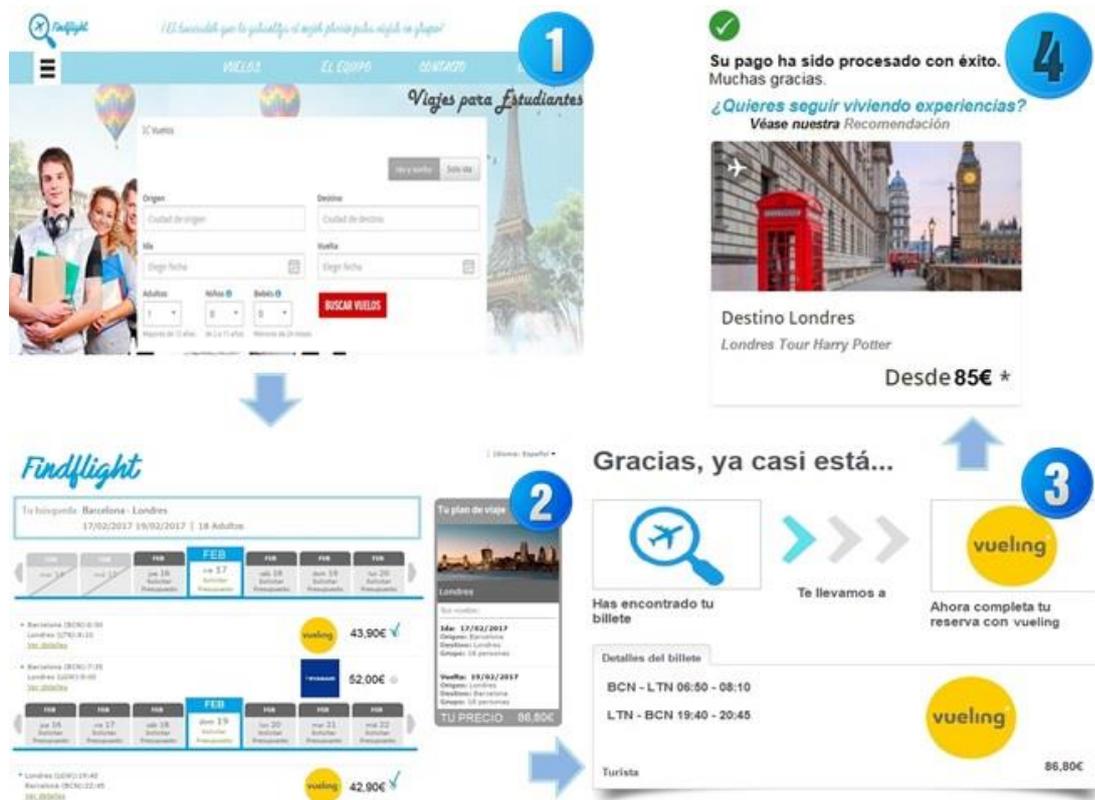
## 7.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución serán directos al cliente, plataforma web. Se potencia esta vía porque reduce el tiempo de búsqueda de vuelos en caso contrario de tener que asesorar al cliente. Esta plataforma también constituye una herramienta de contacto directo con el usuario (sería el caso de preguntas frecuentes, los clientes encuentran soporte y se encuentran asesorados) así como para distribuir el servicio a través de las nuevas tecnologías para realizar las ventas.

Se debe diferenciar dos tipos de canales de distribución: para nuevos usuarios y para usuarios que ya formen parte de la comunidad Findflight.

Para los nuevos usuarios, el canal de distribución del servicio es la plataforma en la que deberán introducir las fechas, destinación, aeropuerto de salida y número de viajeros. Además, de registrarse para posteriormente enviarle la newsletter y optar a la segunda forma de adquisición del servicio. Seguidamente, encontrarán las ofertas de los vuelos para las distintas compañías aéreas y seleccionaran aquella que se les adapte más. En la penúltima fase del proceso, se redirigirá al usuario a la compañía dónde podrá tramitar el pago. Una vez tramitado el pago, el usuario recibirá una alerta desde Findflight para comunicarle que el pago ha sido realizado con éxito. También, es esta fase donde podrá optar por recomendaciones de actividades a realizar en la destinación. En la última fase habrá un envío de newsletter para que el usuario evalúe el servicio. Véase la imagen 20, dónde figura todo el proceso descriptivo.

Imagen 20: Proceso descriptivo para no usuarios



Fuente: Elaboración propia

Otra forma de adquirir el producto Findflight será mediante las newsletter que aquellos usuarios que formen parte de la comunidad tendrán acceso, para ello recibirán mediante mail ofertas Findflight en las que el vuelo ya queda configurado por defecto. En caso, de querer aceptar la propuesta tan solo tendrán que entrar en el enlace de la newsletter aceptando las condiciones y serán redirigidos a la web de la compañía. Véase la imagen 21, dónde figura el proceso para usuarios de la comunidad.

Imagen 21: Distribución para usuarios Findflight



Fuente: Elaboración propia

Remarcar que al inicio Findflight no será conocido, por lo que durante una etapa y tras las acciones de marketing, será el Departamento de Customer Service el que irá llamando a las escuelas, universidades y AAVV para grupos para dar a conocer los servicios y conseguir ventas. En este caso, se aplicaría el concepto 4C's ya que sería la propia empresa la que va a buscar al cliente, por tanto, en un primer momento se seguiría el siguiente esquema:

- Cold-calling: Captación del cliente (grupo) mediante llamadas.
- Leads: Grupo captado, se le ofrecería asesoramiento.
- Order-fulfillment: Se toma el pedido y se llevan a cabo todas las acciones requeridas (ficha del cliente, número de pax, IBAN...)
- Follow-up efforts: Seguimiento post-venta.

## 7.6 POLITICA DE PRECIOS

El precio constituye una de las variables clave del Marketing Mix porque determina la toma de decisiones del usuario. Por este motivo, hay que considerar la estrategia de precios y como estos se fijan para posicionar de una forma u otra la empresa en el mercado.

Previamente a la fijación de precios, se debe entender que esta variable es la más competitiva y comparativa respecto a la competencia, además tiene una influencia directa sobre el concepto rentabilidad y el beneficio. Esta puede variar en función del entorno y del mercado, motivo por el cual según el período en que se seleccione el vuelo y destinación el precio oscilará al alza o a la baja.

Para establecer el precio de los vuelos que se ofrecerán en la plataforma, se debe tener en cuenta la cantidad máxima que los usuarios están dispuestos a pagar por el vuelo. Se debe considerar, que la demanda tenderá a fijarse más en el precio y menos en el beneficio que le reporta la adquisición del vuelo debido a que la actual situación económica hace que la demanda sea elástica, y por tanto, sensible al precio<sup>33</sup>.

Para conocer el precio que los usuarios están dispuestos a pagar, se utilizará la información obtenida de las 300 encuestas realizadas. De todas estas, se obtiene que un 34,30% estaría dispuesto a pagar entre 700-1.300€ por un vuelo para 10 personas. Además, un 32% estaría dispuesto a pagar entre 1.300-1.700€, así pues, al ser la diferencia mínima se procederá a realizar una media entre los precios. El resultado de las medias es 1.233,33€, el vuelo por persona saldría a 123,33€ calculado sobre un grupo de 10.

Una vez, estimado el precio se tendrá en cuenta la estrategia de precios, esta deberá adaptarse a las fluctuaciones económicas para buscar siempre la rentabilidad:

- Estrategia de precios dinámicos: Los precios varían en función de la estacionalidad, consiguiendo adaptar los precios en función de los precios.
- Estrategia de precios negociados: Se ofrecen precios especiales para grupos porque se trabaja con un número grande de personas y se pueden llegar ofrecer gratuidades.

Lo citado anteriormente constituye la media de precios que se las compañías aéreas deberían mostrar en la plataforma Findflight debido a que es el importe que el segmento estaría dispuesto a pagar.

### 7.6.1 PREVISIÓN DE VENTAS

Para realizar la previsión de ventas se tomarán diferentes escenarios para evaluar las distintas facturaciones que podría llegar a tener la empresa y cuál sería su implicación más tardía en el plan económico-financiero.

Para la situación optimista, se tomará la facturación total de Atrápalo del año 2016 que ascendió al millón de euros. Ahora bien, a esta facturación o volumen de negocio con el que trabajó hay que aplicarle la comisión del 8% para conocer qué porcentaje se quedaría como ingresos.

El mismo procedimiento se realizaría para las dos otras situaciones. Para analizar la situación pesimista, se trabajará con la facturación de Trabber que alcanza la cifra de 360.000€. A esta se le aplicaría el correspondiente porcentaje en cuanto a comisión.

---

<sup>33</sup> Fuente: Gobierno de España. Ministerio de Hacienda y Función Pública.  
<<http://www.minhfp.gob.es/Documentacion/Publico/CDI/Estabilidad%20Presupuestaria/Situaci%C3%B3n%20Economia%202016.pdf>>  
[Consulta: 21/02/2017]

Tabla 15: Ventas estimadas

	SITUACIÓN ÓPTIMA	SITUACIÓN INTERMEDIA	SITUACIÓN PESIMISTA
Reservas brutas	1.000.000 €	680.000 €	360.000 €
Reservas grupales	8,00%	8,00%	8,00%
<b>RESULTADO INGRESO</b>	80.000 €	54.400 €	28.800 €

Fuente: Elaboración propia

La situación intermedia partiría de la media entre la situación óptima y la pesimista, por lo que, el resultado asciende a 680.000€. Cabe destacar que esta sería la previsión de ventas para la reserva de vuelos, que queda marcada por el coste por adquisición.

Partiendo de la experiencia adquirida al realizar las prácticas en Valua Travel, la media de personas por grupo se estima en 15. Además, tras analizar la pregunta de las encuestas “¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un vuelo grupal para 10 personas?” el precio medio por persona asciende a 104€, alcanzo un total de 1.560€ para vuelos de 15 personas. A partir de estos datos se procederá a calcular el número de grupos que se pretende que la plataforma reciba durante el primer año para cada situación:

Tabla 16: Cálculo de grupos que recibe Findflight situación intermedia

Precio vuelo ida y vuelta medio	104€
Media personas por grupo	15
Importe que paga un grupo de 15 personas	1560€
Comisión 8% sobre importe que paga grupo 15 pax	124,80€

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de los 1.560€ que cuesta los vuelos para 15 personas y aplicando la comisión del 8% que obtiene Findflight, se estima para cada vuelo un ingreso de 124,80€.

Para realizar la explicación se partirá de la situación intermedia. Al dividir el ingreso por comisión de 124,80€ entre el total de resultado ingreso (54.400) de la tabla 15 se obtiene un total de 436 grupos en la situación intermedia, y así seguiría el mismo procedimiento para el resto de situaciones.

Tabla 17: Estimación grupos para cada situación

	SITUACIÓN ÓPTIMA	SITUACIÓN INTERMEDIA	SITUACIÓN PESIMISTA
Reservas brutas	1.000.000 €	680.000 €	360.000 €
Reservas grupales	8,00%	8,00%	8,00%
<b>RESULTADO</b>	80.000 €	54.400 €	28.800 €
Beneficio comisión	124,80 €	124,80 €	124,80 €
<b>RESULTADO</b>	641	436	231

Fuente: Elaboración propia

Quedaría evaluar la previsión de ventas en función del coste por click por las recomendaciones y la publicidad.

Para ello, se deberá hacer una previsión del tráfico en la plataforma. Según la plataforma Similarweb, el tráfico web y visita media para los competidores de Findflight se sitúa según la tabla 17. Se realiza en base a Logitravel y Atrápalo.

Tabla 18: Tráfico web competidores españoles

	Logitravel	Atrápalo
Tráfico de visitas (Diciembre 2016)	1.650.000	2.850.000
Páginas visita por visita	5,30	4,54
Durada	5:25	4:47

Fuente: Elaboración propia. Basada en <www.similarweb.com>[Consulta:09/03/2017]

A partir de las siguientes estimaciones de tráfico habrá que estimar las distintas situaciones. Además, habrá que determinar qué tanto por ciento de este tráfico se puede desviar a Findflight, por eso en este caso se aplicará la cuota de mercado del 0,12%.

Tabla 19: Tráfico web situaciones Findflight

	Situación Pesimista (Logitravel)	Situación Óptima (Atrápalo)	Situación Intermedia
Tráfico de visitas (Diciembre 2016)	1.650.000	2.850.000	2.250.000
Páginas vista por visita	5,3	4,54	4,92
Durada	5:25	4:47	5:06
Cuota Findflight	0,12%	0,12%	0,12%
<b>RESULTADO</b>	1980	3420	2700

Fuente: Elaboración propia

Una vez conocido el total de visitantes que recibirá Findflight anualmente habrá que distribuirlo en función de las líneas de negocio de la plataforma: reserva de vuelos, publicidad y recomendaciones. Para comprender el análisis, se partirá de la situación intermedia.

Antes de empezar con el análisis se debe comprender que la plataforma recibirá un porcentaje de rebote, es decir, usuarios que visitan la plataforma y no realizan ninguna acción en ella, ni compran vuelos ni realizan un click en los banners de publicidad ni tampoco adquieren recomendaciones. Este porcentaje se sitúa en un 20% en plataformas orientadas al comercio electrónico<sup>34</sup>. Por lo que, en la situación intermedia de las 2.700 visitas tan solo Findflight se quedaría con 540.

De las 540 visitas, 436 se trasladan a grupos, lo que corresponde a un porcentaje de 80,74% dentro del total del tráfico de visitas. Por lo que falta el 19,26%. En este caso, se estima que el coste por click mínimo (CPC) establecido es de 0,01€, por tanto, ambas líneas de negocio al funcionar bajo el término CPC se puede repartir el porcentaje equitativamente<sup>35</sup>. Por lo que, un 9,68% correspondería a recomendaciones y el 9,68% restante a publicidad.

Tabla 20: Previsión tráfico plataforma anual situación intermedia

	Publicidad	Recomendación
Visitas	540	540
Porcentaje	9,68%	9,68%
<b>RESULTADO</b>	<b>52,272</b>	<b>52,272</b>
Coste por click	0,01 €	0,01 €
<b>RESULTADO</b>	<b>0,52 €</b>	<b>0,52 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa esta fuente de ingresos tan solo reportaría beneficios con grandes volúmenes de tráfico en la plataforma web. Puede suponer más adelante una fuente de ingresos sin que suponga un esfuerzo a nivel de personal. Al sumar los importes de las respectivas líneas de negocio se obtiene una previsión de ventas para el primer año en la situación intermedia de 54.401,0422€. Hay que tener en cuenta que los datos aportados sobre el tráfico de visitas de los competidores es de diciembre de 2016, época del año en el que el número de viajes es inferior en comparación con los meses de vacaciones. Por tanto, la variable estacionalidad afectará a la previsión de ventas y estrategia a seguir.

<sup>34</sup> Fuente: Solutions for your business < <https://visibilidad-trafico-conversion.com/2012/08/15/que-es-la-tasa-de-rebote-de-una-pagina-web/> />[Consulta:01/06/2017]

<sup>35</sup> Fuente: Marketing y ventas <<http://mongemalo.es/cuanto-cuesta-google-adwords/>>[Consulta:01/06/2017]

## 7.7 DE LAS 4P'S A LAS 4C'S

Para que una empresa funcione lo más importante debe ser el cliente y para que este adquiera un compromiso con la plataforma se debe satisfacer sus exigencias y necesidades. De esta manera, se quiere pasar de la visión del marketing orientada al producto a una orientada al cliente. Para que funcione, hay que seguir los siguientes puntos:

- a) Del Producto al Cliente
- b) De la Promoción a la Comunicación
- c) De la Distribución a la Conveniencia
- d) Del Precio al Coste

### a) Del Producto al Cliente

Findflight no solo busca ofertar vuelos, sino configurarlos y personalizarlos a las distintas tipologías de usuarios. De esta manera, se logra satisfacer al usuario y cómo la plataforma cumple con sus exigencias siempre acudirán al buscador Findflight para encontrar el vuelo que buscaban.

- Usuarios sin destino “Los sin Rumbo”: Aquellos que deseen viajar en grupo a un módico precio sin saber la destinación, podrán realizarlo desde la opción “Sin Rumbo”. Bajo este criterio se pretende satisfacer las exigencias de un usuario que tiene claro que quiere viajar pero quiere realizarlo a una destinación que en este momento su precio de cotización del vuelo sea económico. Claro está, que siempre se mostrará una destinación económica u otra en función de las fechas deseadas.
- Usuarios que buscan ofertas de última hora “Los de última hora”: Se pretende satisfacer la exigencia de un usuario que a última hora desea viajar en grupo y consulta las ofertas de vuelos en la web, o bien aquel usuario que gracias a la oferta que se presenta en la plataforma no deja escapar la opción de viajar a un precio bajo que se le oferta.
- Usuarios que buscan recomendaciones “Los recomendados”: La tipología con la que más trabaja la plataforma son los grupos de estudiantes, estos no tan solo buscan obtener el vuelo. Desean adquirir el paquete turístico ya organizado para viajar con la máxima tranquilidad y saber que en todo momento pueden contar con unos profesionales del viaje. Por este motivo, al finalizar el pago del vuelo recibirán indicaciones sobre actividades culturales a realizar. Para todo esto se le redireccionará a la web del proveedor dónde podrá adquirirlo con la máxima tranquilidad dado que Findflight certifica que sus proveedores son 100% fiables, motivo por el cual trabaja con ellos.

De esta forma, el portafolio de servicio que se ofrece queda configurado en función de la tipología y se gana en valor añadido.

**b) De la Promoción a la Comunicación**

Se utiliza una estrategia de comunicación bidireccional entre la empresa y el usuario. Así se logra el canal más adecuado para comunicarnos con el cliente.

Tabla 21: De la promoción a la comunicación

Tipo de segmento	Canal	Contenido
Grupo de escolares	Página web y Facebook.	Se potenciará la comunidad en Facebook dónde intervendrán tanto profesores como alumnos, explicando el viaje que buscan, experiencias y dudas. Habrá que complementar esta acción con la página web.
Grupo de universitarios	Página web e Instagram.	Al querer llegar a un público juvenil se utilizará una comunicación dinámica en las redes sociales dónde estos comunicarán sus experiencias de una forma visual y participaran en sorteos. Todas estas acciones se complementaran con la puesta de la página web.
INSERSO	Página web y newsletter.	Segmento que no tiene una fuerte actividad en las redes sociales, para ello se establece el contacto con newsletter adaptadas a sus exigencias.
Grupo de familias	Página web y newsletter.	Tampoco presenta una fuerte actividad en las redes sociales, para ello se establece el contacto con newsletter adaptadas a sus exigencias.

Fuente: Elaboración propia

**c) De la Distribución a la Conveniencia**

En este apartado Findflight será el que irá a buscar al cliente facilitando el modo en el que puede adquirir el vuelo. Para ello, se dividen las tipologías de clientes configuradas según el portfolio de servicios.

Tabla 22: De la distribución a la conveniencia

Cliente	Conveniencia
Los Sin Rumbo	A partir de las newsletter reciben alertas de nuevas destinaciones a las que pueden viajar, de tal forma que Findflight va a buscar al cliente sin la necesidad de que este tenga que abrir la plataforma para realizar una consulta.
Los de última hora	A partir de las newsletter reciben alertas de última hora sobre vuelos económicos.
Los recomendados	Al tratarse de centros educativos mayormente, desde el Departamento de Customer Service se llamará a las distintas escuelas de puntos de Cataluña al inicio para generar una cartera de clientes. Las llamadas se efectuarán en este territorio porque es donde se ubicarán las instalaciones. A estos centros se les ofrecerá vuelos económicos y recomendaciones hoteleras y actividades en los alrededores de la destinación.

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que todos aquellos usuarios que hayan comprado su vuelo alguna vez con Findflight y se hayan dado de alta en la newsletter estarán al día de todos los cambios, ofertas y destinaciones económicas, por lo que es una forma de dirigirse al cliente sin este tener que consultar la plataforma ni tener que localizarse en una de estas tipologías necesariamente. Sucede exactamente lo mismo con las redes sociales en las que el usuario podrá estar al tanto de todas las novedades sin necesidad de interactuar con la plataforma directamente.

**d) Del Precio al Coste**

A parte del precio que deberá pagar por adquirir el vuelo, también se encuentra el coste temporal en el momento que se realiza la reserva, este se entiende por aquel espacio de tiempo en el que se redirige al usuario a la compañía aérea para que tramite el pago.

Esta se estima en una aproximación de 5 minutos hasta el momento que la plataforma notifica que el pago se ha realizado con éxito y notifica la recomendación de la actividad a realizar en la destinación.

En caso de que el usuario decidiese seguir la recomendación de la actividad el proceso se extendería otros 5 minutos más, dónde el usuario consulta la disponibilidad de la actividad y los respectivos precios.

## 7.8 EVENTO FINDFLIGHT

Findflight para darse a conocer organizará un evento en las instalaciones dónde se ubica. El evento se realizará para promocionar el lanzamiento de la plataforma y se prevé para esa fecha que todo se encuentre en pleno rendimiento. La fecha en la cual se llevará a cabo es el día 9 de Octubre de 2017, fecha óptima en la que ya se empieza a pensar y preparar el viaje para las próximas vacaciones, se observó esta conducta durante la realización de las prácticas en la Agencia de Viajes.

El evento se preparará desde el departamento de Marketing pero también recibirá soporte de los otros componentes del equipo de trabajo. Así pues, está desarrollado por un equipo polivalente y multifuncional, que sabe trabajar bajo presión.

Se realizará en el Foyer que cuenta con 900m<sup>2</sup> y tiene una capacidad para 400 personas. Siendo un espacio ideal para realizar la presentación de la plataforma dado que dispone de equipamiento tecnológico.<sup>36</sup>

En este acto inaugural se potenciará la comunicación directa de nuestro equipo hacia los usuarios que asistirán, así como las personalidades del sector. Se dará a conocer los objetivos y los servicios que ésta ofrecerá a sus usuarios y/o clientes, así como la ventaja de trabajar con un metabuscador (en caso de las agencias de viajes).

El objetivo principal del evento será dar visibilidad e importancia a esta nueva incorporación en el mercado, pues no hay otra empresa que ofrezca las mismas características que Findflight. Para darle más intensidad a la inauguración, se sorteará un viaje para máximo 10 personas con destino a Madrid para que puedan disfrutar de un viaje en grupo y puedan vivir la experiencia de un paquete combinado con estas características.

FindFlight cuenta con una ubicación privilegiada en Mataró y cerca de la gran capital (Barcelona), es el primer metabuscador que interactúa de forma directa con sus usuarios para cualquier duda o aclaración, así como cualquier sugerencia que éstos nos puedan transmitir o recomendar.

De esta manera, FindFlight cuenta con todos los activos necesarios para un evento de estas características:

---

<sup>36</sup> Fuente: Tecnocampus. <[https://www.tecnocampus.cat/upload/images/Empresa/Congressos/CAT-Cataleg2016\\_DOBLES.pdf](https://www.tecnocampus.cat/upload/images/Empresa/Congressos/CAT-Cataleg2016_DOBLES.pdf)>[Consulta:26/05/2017]

- Excelente localización.
- Conocimiento de nuevas formas de buscar vuelos.
- Único metabuscador en el sector que ofrece las mismas especialidades.

## 7.8.1 INVITADOS

Con el evento se pretende ganar visibilidad y que la plataforma sea conocida por los usuarios, motivo por el cual se invitarán a influencers reconocidos en el mundo de los viajes. Al invitar a estas personalidades reconocidas, permite tener un mayor alcance al segmento al que la plataforma se dirige gracias a que cuentan con una comunidad de seguidores interesados en el mundo de los viajes y las nuevas facilidades que hay para viajar. Partiendo de este aspecto, se puede dividir a los invitados en los siguientes grupos:

### 7.8.1.1 INSTAGRAMERS

Se encontrarán aquellas personalidades que dispongan de cuentas especializadas en los viajes que realicen y sean capaces de a través de la fotografía capturar y reunir a una comunidad de usuarios. Se encuentran:

- Ovunno (Oliver Vegas)<sup>37</sup>: Es uno de los mejores instagramers de España y su trabajo queda reflejado en los más de 400.000 seguidores que tiene.
- Kris Ubach (Cristina Ubach)<sup>38</sup>: Además de instagramer, trabaja en revistas especializadas españolas de viajes, por lo que, se podría llegar a establecer una relación con las revistas en las que trabaja para informar sobre la existencia de la plataforma.
- Juanjo Fuster (Juanjo Fuster)<sup>39</sup>: Cuenta con más de 70.000 seguidores y su cuenta se encuentra especializada en el turismo de naturaleza.
- Misshedwig (Carol Peña)<sup>40</sup>: Amante de la fotografía y los viajes logra tener una de las mejores cuentas en cuanto aspecto visual, lo que hace que su red de seguidores alcance los 600.00.
- Pinapli (Jonatan Rius)<sup>41</sup>: Las imágenes de su cuenta tienen una composición armónica, lo que te transporta a lugares llenos de tranquilidad. Por tanto, representa uno de los valores de Findflight, la tranquilidad de adquirir el viaje con una plataforma de confianza.

---

<sup>37</sup> Fuente: Instagram. <<https://www.instagram.com/ovunno/>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>38</sup> Fuente: Instagram. <<https://www.instagram.com/krisubach/>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>39</sup> Fuente: Instagram. <<https://www.instagram.com/juanjofuster/>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>40</sup> Fuente: Instagram. <<https://www.instagram.com/misshedwig/>>[Consulta:26/05/2017]

- SaltaConmigo (Jac Y Sara)<sup>42</sup>: Su cuenta especializada en los viajes que van realizando alrededor del mundo se encuentra muy orientada a mantener una relación con sus seguidores, por lo que, al acudir al evento sus seguidores sentirán que la plataforma es de confianza y transparente.
- NicanorGarcia (Nicanor García)<sup>43</sup>: Se encuentra especializado en viajes en las grandes ciudades y cuenta con 700.000 seguidores.
- Paco Nadal (Paco Nadal)<sup>44</sup>: Es un periodista español que pasa el mayor tiempo viajando. Escribe en el Viajero y trabaja en la Cadena Ser, puede facilitar una recomendación de la plataforma en los medios de prensa.

### 7.8.1.2 YOUTUBERS

Se encontrarán aquellos youtubers que a través de sus viajes sean capaces de transmitir la esencia de la destinación, cuiden al detalle a sus seguidores y cuenten con una gran comunidad de usuarios. Por este motivo, los invitados al evento serán:

- Alan por el mundo<sup>45</sup>: Narra sus vivencias a partir de los viajes que hace y a través de sus videos genera una necesidad de viajar.
- Mola Viajar<sup>46</sup>: Realizan audio-guías sobre los destinos que visitan, además de dar consejos para viajar. Puede ser una gran ventaja ya que pueden recomendar la plataforma como un consejo para viajar en grupo más cómodamente.
- Mi vuelta al mundo<sup>47</sup>: Canal dónde Victoria Vidal explica las destinaciones que ha visitado como turista de una forma muy visual haciendo que el usuario se sienta inspirado y con ganas de preparar su próximo viaje.
- Buscando Historias<sup>48</sup>: Es un proyecto audiovisual llevado a cabo por el cineasta Joan Planas y la periodista Ana Salvá. A través de sus vídeos cuenta historias sobre distintas destinaciones.

---

<sup>41</sup> Fuente: Instagram. <<https://www.instagram.com/pinapli/>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>42</sup> Fuente: Instagram. <<https://www.instagram.com/saltaconmigo/>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>43</sup> Fuente: Instagram. <<https://www.instagram.com/nicanorgarcia/>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>44</sup> Fuente: Instagram. <<https://www.instagram.com/paconadal/>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>45</sup> Fuente: Youtube. <<https://www.youtube.com/user/alanxelmundo>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>46</sup> Fuente: Youtube. <<https://www.youtube.com/user/molaviajar>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>47</sup> Fuente: Youtube. < [https://www.youtube.com/channel/UCDFmSEv9bygLIJ\\_4X1HtVWA](https://www.youtube.com/channel/UCDFmSEv9bygLIJ_4X1HtVWA)>[Consulta:26/05/2017]

<sup>48</sup> Fuente: Youtube. < <https://www.youtube.com/user/buscarhistorias>>[Consulta:26/05/2017]

- Algo que recordar<sup>49</sup>: Lucia y Rubén muestran a través de vídeos realizados a partir de fotografías la destinación de una forma muy diferente.

### 7.8.1.3 BLOGUEROS

Por su forma de escribir son capaces de transmitir al usuario la esencia de la destinación y cuentan con una comunidad de lectores dispuesta a viajar. Los invitados serán:

- La Cosmopolilla (Patricia Rojas)<sup>50</sup>: Cuenta sus experiencias turísticas de una forma muy amena haciendo que el lector se enganche desde el primer momento.
- Tragaviajes (David e Irene)<sup>51</sup>: Escriben guías y recomiendan lugares a visitar que tal vez en una guía no se encuentran, también nuevas formas de viajar.
- A tomar por mundo (José y Maria)<sup>52</sup>: Son dos periodistas que a través del blog ayudan a organizar viajes, por lo que, es muy importante que conozcan el funcionamiento de la plataforma.
- Una idea un viaje (Eva)<sup>53</sup>: Combina información práctica para el viajero como por ejemplo mapas, medios de transportes y métodos para encontrar el mejor viaje.

### 7.8.1.4 AGENCIAS DE VIAJES

En este apartado, se ha contado con diferentes cadenas de Agencias de Viajes que se pueden encontrar tanto en Mataró como en Barcelona capital:

- Viajes Carrefour
- Viajes El Corte Inglés
- Viajes Tejedor
- B The Travel Brand
- Valua Travel
- Viatges Iluro
- Himba Tours
- Agencia de Viaje Venecia
- Evaneos España
- Viengo Viajes

---

<sup>49</sup> Fuente: Youtube < <https://www.youtube.com/user/algoqrecordar>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>50</sup> Fuente: La Cosmopolilla. <<http://lacosmopolilla.com/>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>51</sup> Fuente: Tragaviajes. <<http://www.tragaviajes.com/>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>52</sup> Fuente: A tomar por mundo <<https://atomarpormundo.com/>>[Consulta:26/05/2017]

<sup>53</sup> Fuente: Una idea un viaje <<http://unaideaunviaje.com/>>[Consulta:26/05/2017]

- Viajes Halcon
- Zafiro Tours
- Atlantida Viatges
- Viatges Atlas
- Viatges Taunus
- Julià Central de Viajes
- Viajes Kuoni

Tras evaluar a todos los invitados, el total asciende a:

Tabla 23: Total invitados

Tipo de invitado	Nº de invitaciones	Acompañantes	Total
Instagramers	9	2	18
Youtubers	8	2	16
Blogueros	6	2	12
Agencias de viajes	17	3	51
<b>TOTAL INVITADOS</b>	<b>40</b>		<b>97</b>

Fuente: Elaboración propia

Cada invitado podrá traer a dos acompañantes. A excepción de las Agencias de Viajes que podrán traer un máximo de 3 para que de esta forma puedan acudir sus empleados.

## 7.8.2 TIMMING

### 7.8.2.1 TIMMING DIA DEL EVENTO

Para ver el procedimiento que se seguirá el día del evento puede consultarse la siguiente tabla:

Tabla 24: Timming dia del evento

HORA	ACCIÓN	LUGAR
<b>17:00 – 17:45</b>	RECEPCIÓN DE ASISTENTES	ENTRADA TCM2
	FREE COFFE	FOYER
<b>17:45 – 18:00</b>	DISCURSO DE APERTURA	FOYER
<b>18:30 – 19:00</b>	PRESENTACIÓN FINDFLIGHT	FOYER
<b>19:00 - 19:45</b>	PONENCIA DE FUNDADORES FINDFLIGHT	FOYER

<b>19:45 – 20:30</b>	MUESTRA DE LA OPERATIVA	OFICINA
<b>20:30 – 21:45</b>	PICA-PICA	FOYER
<b>21:45 – 22:15</b>	SORTEO VIAJE	FOYER
<b>22:15 – 22:30</b>	DISCURSO DE CIERRE	FOYER

Fuente: Elaboración propia

El evento se realiza el 9 de Octubre a las 17:00 de la tarde y se da un margen de 45 minutos hasta que todos los asistentes estén presentes. Para ello, se realiza un free coffe para ir entreteniendo a los primeros invitados hasta que lleguen todos los convocados. Seguidamente se iniciará un discurso de apertura explicando el funcionamiento del evento, el sorteo del viaje y como participar.

Tras esta breve introducción, se presenta la plataforma Findflight dónde se explica sus ventajas de uso, funcionamiento, se muestra como se adapta a los dispositivos móviles gracias al responsive web design, se hace una prueba y se explica cómo este modelo de negocio pretende solucionar una problemática determinada. Tras entender cómo funciona, los fundadores realizarán una ponencia explicando el origen de la idea, motivaciones que les han llevado llevar a cabo el proyecto y como ha sido todo el trabajo para conseguir traspasar una idea a una realidad.

Una vez ya se conoce el funcionamiento, metodología de trabajo que se ha seguido y se conoce al equipo emprendedor se pasará a enseñar las oficinas que se localizan en la planta de arriba para que los invitados vean como es la operativa de un metabuscador. Mientras los invitados están viendo la oficina, el servicio de catering preparan en el Foyer los menús para que cuando bajen este todo listo.

Para cerrar el evento se sorteará el viaje, en el que una mano inocente seleccionará la papeleta ganadora. Cada uno de los asistentes contará con una papeleta. Para finalizar, los fundadores darán un discurso de cierre para agradecer la asistencia.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la puesta en marcha del evento son:

- Que los asistentes retransmitan el evento por las redes sociales. Se captaría la atención de una comunidad de usuarios localizada e interesada en el sector de los viajes.
- Aprovechar la repercusión mediática para iniciar la campaña de comunicación. Los meses más fuerte de comunicación son tras el evento, octubre y noviembre.

Para lograr conseguir los objetivos es muy importante trabajar la comunicación post-evento, para ello, se prevé colgar todas las fotos en las distintas redes sociales y hacer público el ganador del sorteo. Además, se atenderá a todos los medios de prensa y se generarán notas de prensa.

### 7.8.2.2 TIMMING PRE Y POST EVENTO

Para analizar toda la operativa que se ha seguido para organizar el evento, véase la siguiente tabla.

Tabla 25: Timming pre y post evento

ACCIONES	RESPONSABLE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Evento	Post evento
Diseño del evento	Paula Jiménez					
Diseño y creación de la invitación	Ruth Gómez					
Diseño del programa del evento	Paula Jiménez					
Reserva Foyer	Paula Jiménez					
Contactar con los invitados	Paula Jiménez					
Paga y señal Foyer	Ruth Gómez					
Envío de invitaciones	Paula Jiménez					
Contratación servicio de catering	Paula Jiménez					
Contratación Fotomatón	Ruth Gómez					
Confirmación invitados	Paula Jiménez					
Comunicación del evento en las redes sociales	Paula Jiménez					
Envío de mails antes del evento	Ruth Gómez					
Análisis del impacto del evento	Paula Jiménez					
Envío de encuestas y mail de agradecimiento a los invitados	Paula Jiménez					
Vídeo de la inauguración	Ruth Gómez					
Publicación en las redes fotos del evento	Paula Jiménez					
Informe final	Paula Jiménez					

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla puede dividirse en acciones pre-evento, durante el evento y post-evento.

Las acciones que se llevarán en el pre-evento serán las pertenecientes a diseñar las invitaciones y enviarlas. Se decide no invertir en comunicación en masa y enfocar el evento hacia un colectivo VIP

como serían los instagramers, youtubers y blogueros. Los asistentes deberán presentar la invitación para poder entrar al evento, pues esta invitación acredita la entrada.

Para controlar qué invitados asistirán al evento, una vez enviado el email para su confirmación, en caso de que no contesten se les hará una llamada telefónica para explicar más detalladamente en qué consistirá el evento.

En caso de que confirmen en el primer correo su asistencia, a medida que se vaya acercando el día de la inauguración se les enviará un segundo email para recordarles el lugar, adjuntando la ubicación del evento así como para recordarles el día y la hora.

El día anterior a la inauguración se les enviará a todos los asistentes e invitados un tercer email para adelantar algunos detalles del evento e informarles de que habrá un sorteo de un viaje a un destino tentador, para motivar la asistencia.

Muy importante será realizar un seguimiento sobre los asistentes que acudirán para proceder a la reserva de sala y contratar el servicio de catering para el total de invitados que acudirán. Se empezará a comunicar el evento en las redes sociales para suscitar curiosidad entre los seguidores de los invitados, se hará mediante el hashtag #InfluencersFindflight.

Las acciones durante el evento las realizarán los propios asistentes a través de las redes sociales y utilizando el hashtag. Es muy importante que haya una persona del equipo emprendedor controlando la actividad en las redes sociales y respondiendo los comentarios de los usuarios.

Para finalizar, en el post-evento se publicarán todas las fotos del evento en las redes y se medirá el análisis que ha tenido el evento mediante los indicadores que se tratarán más adelante. Además, se deberá atender a los medios de prensa. Por último, se enviará una encuesta a los asistentes para que valoren el evento y se les agradecerá su asistencia y participación.

### 7.8.3 INDICADORES

Los siguientes indicadores facilitan conocer si el evento ha tenido el resultado esperado, motivo por el cual es muy importante realizarlos tras la finalización del mismo.

Tabla 26: Indicadores evento

DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Asistencia al evento	$\frac{\text{Total asistentes}}{\text{Total invitados}}$

Alcance evento	$\frac{\text{Número de menciones}}{\text{Total menciones esperadas}}$
Gastos del evento	$\frac{\text{Total gastos}}{\text{Total gastos presupuestados}}$

Fuente: Elaboración propia

Cada indicador tiene una interpretación distinta, como es el caso de los siguientes:

- Asistencia al evento: Permite saber si de todos los asistentes invitados han acudido todos. Es muy importante conocer esta ratio porque los propios invitados serán los que retransmitan el evento en las redes y es decisivo contar con ellos para tener un alcance mayor.
- Alcance del evento: Se analizan las menciones que se pretendían recibir en relación a las recibidas finalmente. Permite conocer si se ha producido un alcance en el segmento.
- Gastos del evento: Para conocer si tras realizar el evento los gastos se han salido del presupuesto marcado inicialmente.

#### 7.8.4 PRESUPUESTO

A continuación se asigna a cada acción realizada durante el evento su coste:

Tabla 27: Presupuesto evento

PRESUPUESTO	
<b>1. ALQUILER ESPACIO</b>	<b>1.000 €</b>
Foyer Tecnocampus	1.000€
<b>2. SORTEO VIAJE PARA 10</b>	<b>2.492,50 €</b>
Coste viaje	249,25€/p <sup>54</sup>
<b>3. SERVICIOS</b>	<b>213,10 €</b>
Servicio de catering	14 pax*7*26,20€=183,40€ <sup>55</sup>
Servicio de limpieza	3h x 9,90€/h = 29,70€ <sup>56</sup>
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>3.705,60 €</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>54</sup>Fuente: Atrápalo <<https://www.atrapalo.com>>[Consulta:01/06/2017]

<sup>55</sup> Fuente: La placeta <<http://www.botigalaplaceta.com/menus-catering>>[Consulta:02/06/2017]

<sup>56</sup> Fuente: Wayook. <<https://www.wayook.es>>[Consulta:01/06/2017]

Las invitaciones que recibirán nuestros asistentes serán a través de un correo electrónico dónde se les explicará en qué consiste la empresa y en qué consistirá el evento de inauguración, así como el horario y el día en que se celebrará. Éstos deberán de confirmar su asistencia al evento contestando al correo electrónico. Por lo que no representa coste alguno y las desarrollará el equipo emprendedor.

Si sumamos el coste del evento al total estimado referente al presupuesto del plan de comunicación del primer año (18.562,56€), obtenemos un total de 22.268,16€.

## 8. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se tratarán todas las actividades y procesos claves del proyecto, así como la localización e infraestructuras necesarias. Una vez determinados los costes se procederá a detallar los procesos internos con un diagrama de flujos.

### 8.1 INFRAESTRUCTURAS E INSTALACIONES

La localización de las oficinas Findflight, es un factor clave ya que tiene que ser en un lugar estratégico. Por lo tanto, estas se establecerán en el Parque empresarial de Tecnocampus Mataró, Avenida Ernest Lluch 32, debido a que el contacto con otras empresas puede ser beneficioso y dado que es una empresa que está iniciándose en el mercado puede obtener conocimiento de otras empresas que se han visto en la misma situación.

Se ha tenido en cuenta esta localización por:

- Tamaño adecuado: La oficina cuenta con unas dimensiones adecuadas para que los departamentos puedan realizar las distintas tareas y que entre ellos haya buena comunicación. Además, al inicio se contará con poco personal por lo el tema espacio no representa un problema importante. La capacidad de la oficina seleccionada será entre 2 y 10 personas.
- Coste bajo: Ofrecen un alquiler a bajo coste aquellas empresas porque buscan facilitar la integración de nuevas empresas en el mundo laboral y sus respectivos sectores económicos.
- Acceso a internet: Estar en una zona que cuente con fibra óptica o alta velocidad será muy necesario para todo el despliegue de la información tecnológica con la que cuenta Findflight. Hay que considerar que es importante que cuente con un sistema de respaldo en caso de que haya una bajada de tensión o problemas con el servicio eléctrico para que la plataforma siempre siga estando en marcha.
- Otras empresas: Se puede llegar a establecer colaboraciones entre otras empresas de las torres, así como obtener conocimientos de ellas.

Por tanto, Findflight se ubicaría en el módulo B de TCM2 que cuenta con 55,90 m<sup>2</sup> (imagen 22) y en el precio del alquiler se ven incluido servicios como:

- Suelo técnico más falso techo.
- Instalaciones de voz y datos. Telefonía IP.
- Instalaciones de climatización (aire frío y caliente).
- Instalaciones eléctricas.
- Salas de uso común: salas de reuniones, comedor y vending.
- Servicio de conserjería.
- Servicio de seguridad.
- Servicio de limpieza de los espacios comunes.
- Señalizaciones de la empresa en el edificio.

Imagen 22: Ubicación oficina en TCM2



Fuente: Tecnocampus. <<http://www.tecnocampus.cat/ca/empresa/oficines-espais-lloguer->>[Consulta:03/03/2017]

Además, Mataró es una ciudad próxima a Barcelona y la ubicación de las Torres de Tecnocampus presenta unas próximas conexiones con la parada de bus C1 dirección Barcelona y tren. Conociendo todos estos factores habrá que realizar una estimación del alquiler por meses para estimar el coste y valorar la relación calidad – precio. Para obtener el precio se consultó en la web de Tecnocampus el catálogo<sup>57</sup> de precios.

---

<sup>57</sup> Fuente: Tecnocampus. <[http://www.tecnocampus.cat/upload/files/Empresa/Cataleg\\_castella.pdf](http://www.tecnocampus.cat/upload/files/Empresa/Cataleg_castella.pdf)>[Consulta:25/03/2017]

Tabla 28: Precio alquiler

	Alquiler
Precio mensual	191,08€
Precio Anual	2.292,96€

Fuente: Elaboración propia

Valorando el precio, se considera una buena oportunidad para ubicar la empresa Findflight.

## 8.2 EQUIPAMIENTO Y MATERIAL

En este apartado se hará una aproximación a los costes separando entre los costes propios de la oficina y los costes de los equipos informáticos necesarios, ambos necesarios para poder desarrollar la actividad. El modelo de negocio se sustenta bajo una red basada en el sistema informático, por tanto, este debe de ser de calidad para conseguir una diferenciación de la competencia y ofrecer el servicio basado en las expectativas del usuario, la calidad. Este presupuesto puede ir variando debido a que a medida que la empresa vaya avanzando quizá hacen falta cambios en el servicio informático para ampliar la red de compañías aéreas con las que se trabaja o hace falta más personal por lo que es necesaria la adquisición de equipos informáticos. A continuación se detalla el presupuesto de material:

Tabla 29: Presupuesto oficina

Material	Coste	Cantidad	Total
Mesas oficina Bekant	159€	4	636€ <sup>58</sup>
Sillas oficina Renberget	49,99€	4	199,96€ <sup>59</sup>
Lámpara de trabajo Forsa	14,99€	4	59,96€ <sup>60</sup>
Papelera Dokument	4,99€	4	19,96€ <sup>61</sup>
Armario archivador Erik	129€	2	258€ <sup>62</sup>

<sup>58</sup> Fuente: Ikea < <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/S29006351/> > [Consulta: 01/03/2017]

<sup>59</sup> Fuente: Ikea. < <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/20339420/> > [Consulta:01/03/2017]

<sup>60</sup> Fuente: Ikea. < <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/00146776/> > [Consulta: 01/03/2017]

<sup>61</sup> Fuente: Ikea. <<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/80153254/>> [Consulta:01/03/2017]

<sup>62</sup> Fuente: Ikea. < <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/70341005/> > [Consulta:01/03/2017]

Archivadores Tjena 2 unidades	3,99€	2	7,98€ <sup>63</sup>
Cajonera con ruedas Helmer	34,99€	4	139,96€ <sup>64</sup>
Portalápices Dokument 2 unidades	2,99€	2	5,98€ <sup>65</sup>
<b>IMPORTE TOTAL</b>	<b>1.327,80€</b>		

Fuente: Elaboración propia

A continuación se procederá a detallar la provisión en cuanto a todo el equipamiento informático:

Tabla 30: Presupuesto equipo informático

Equipo	Coste	Cantidad	Total
iMac almacenamiento 512GB	2.449€	4	9.796€ <sup>66</sup>
Impresora multifunción brother	197,23€	1	197,23€ <sup>67</sup>
Memorias USB 32GB Sandisk	14,19€	4	56,76€ <sup>68</sup>
Discos duros 1TB	116€	3	348€ <sup>69</sup>
Teléfono Daewoo	54,09€	3	162,27€ <sup>70</sup>
Consumibles cartucho tinta negra	9,44€	5	47,20€ <sup>71</sup>
Iphone SE	489€	4	1.956€ <sup>72</sup>
Dominios y Hosting	99€	1	99€ <sup>73</sup>
Sistema de Back up	1316€	1	1316€ <sup>74</sup>

<sup>63</sup> Fuente: Ikea. <<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/70269448/>> [Consulta:01/03/2017]

<sup>64</sup> Fuente: Ikea. <<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/40107872/>> [Consulta:01/03/2017]

<sup>65</sup> Fuente: Ikea. <<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/40190932/>> [Consulta:01/03/2017]

<sup>66</sup> Fuente: Apple. <<http://www.apple.com/es/shop/buy-mac/imac?product=MK452Y/A&step=config#>> [Consulta:01/03/2017]

<sup>67</sup> Fuente: Bruneau. <[www.bruneau.es/multifuncion-brother-mfcl2700dw-OF-72409.htm](http://www.bruneau.es/multifuncion-brother-mfcl2700dw-OF-72409.htm)> [Consulta:01/03/2017]

<sup>68</sup> Fuente: Bruneau. <<http://www.bruneau.es/memoria-usb-flash-cruzer-blade-sandisk-32-gb-OF-37363.htm>> [Consulta:01/3/2017]

<sup>69</sup> Fuente: Bruneau. <<http://www.bruneau.es/disco-duro-verbatim-n-go-1tb-rojo-OF-46582.htm>> [Consulta:01/03/2017]

<sup>70</sup> Fuente: Bruneau. <<http://www.bruneau.es/telefono-daewoo-dtd-5500-combo-OF-60193.htm>> [Consulta:01/03/2017]

<sup>71</sup> Fuente: Bruneau. <<http://www.bruneau.es/cartucho-compatible-kmp-brother-lc1100-bk-OF-97734.htm>> [Consulta:01/03/2017]

<sup>72</sup> Fuente: Apple. <<http://www.apple.com/es/shop/buy-iphone/iphone-se>> [Consulta:01/03/2017]

<sup>73</sup> Fuente: Site lab <<https://sitelabs.es/presupuesto-pagina-web-barcelona/>> [Consulta:01/03/2017]

Antivirus Norton	34,99€	2	69,98€ <sup>75</sup>
Desarrolladores	30.000€	1	30.000€ <sup>76</sup>
<b>IMPORTE TOTAL</b>	<b>44.048,44€</b>		

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a este último presupuesto, se analizan partidas relacionados al concepto Equipos para procesos informáticos mayoritariamente. También se cuenta con el concepto dominios y hosting necesarios para tener un nombre en internet y que toda la información de la que está compuesta la web se almacene en la red. Se cuenta con un sistema de back up para hacer copias de seguridad y con un antivirus.

La mayor partida viene representada por el pago a un grupo de desarrolladores para que programen todo lo relativo a la plataforma. Este coste viene estimado por el grupo YeePLY. Destacar que no nos facilitaron ningún presupuesto dado que es un proyecto universitario pero nos facilitaron una cantidad que contrastamos.

### Imagen 23: Consulta programación



Fuente: Elaboración propia

Los dominios, hostings, sistema back up y antivirus Norton son partidas que se pagarán año tras año dado que son licencias que necesitan ser pagadas mensualmente. Sumando ambos presupuestos la cifra asciende a 45.376,24€.

## 8.3 TECNOLOGÍA

Principalmente se utilizarán tres tipos de tecnología que se pueden aplicar a los distintos departamentos.

<sup>74</sup> Fuente: Veeam <<https://www.veeam.com/es/veeam-backup-essentials-pricing.html>>[Consulta:28/05/2017]

<sup>75</sup> Fuente: Norton <<https://buy.norton.com/estore/checkOut>>[Consulta:28/05/2017]

<sup>76</sup> Fuente: YeePLY <<https://www.yeePLY.com/>>[Consulta: 01/06/2017]

Para las tareas ofimáticas generales de la empresa se utilizará office 365 que cuenta con todo el paquete de Microsoft, además de ofrecer un 1TB de almacenamiento en la nube Google Drive. Se selecciona la opción de 5 usuarios para que todos los equipos informáticos puedan utilizar el software.

Para las tareas administrativas se cuenta con Sage Contaplus que permite llevar la contabilidad financiera, realizar asientos predefinidos, sincronizar con las cuentas bancarias, gestionar los cobros y facturación, análisis financieros, realizar los correspondientes balances de situación, sumas y saldos, pérdidas y ganancias, estado de cambios de patrimonio neto...entre otras muchas funciones administrativas y contables. Esta tecnología vendría a aplicarse al Departamento de Administración y Finanzas.

Por otra parte, se cuenta con el CRM Zoho que permite llevar a cabo una gestión de todos los contactos y grupos con los que se trabaja y registrar sus datos, hábitos de consumo...y así elaborar estrategias para enviar newsletter y sincronizar con Zoho Social. También permite realizar un registro de proveedores con los que se trabaja y realizar un seguimiento sobre el proceso de reserva y llevar un control sobre el tráfico en la plataforma y calcular los ingresos por coste por acción y coste por click, para esto último se deberá sincronizar con la plataforma.

Destacar que el módulo de CRM Zoho social se imputa su coste al presupuesto de comunicación del primer año dado que se cobra a parte su utilización por ser un módulo con un funcionamiento totalmente distinto y orientado a las redes sociales. Esta tecnología se aplicaría al Departamento de Customer Service ya que su funcionamiento va orientado a hacer un tracking sobre el seguimiento del proceso de compra del usuario. Se cuenta con un software de Help desk para gestionar y solucionar todas las posibles incidencias que pueden aparecer en el ámbito informático. El programa Adobe Dreamweaver será necesario para programar y el mantenimiento dado que es un editor de páginas web, por tanto, se encuentra más relacionados con el departamento tecnológico. Por último, se cuenta con Invision, Typecast y Photoshop para dar diseño a la web.

Tabla 31: Presupuesto tecnología

Equipo	Coste	Cantidad	Total
Office 365 hogar – 5 usuarios	79,90€	1	79,90€ <sup>77</sup>
CRM Zoho (coste por usuario y mensual)	35 por usuario/€	4 usuarios y 12 meses	1.680€ <sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Fuente: Mediamarkt. < <https://tiendas.mediamarkt.es/p/office-365-hogar-microsoft-5-usuario-1182368>> [Consulta:01/03/2017]

<sup>78</sup> Fuente: Bruneau. < <http://www.bruneau.es/multifuncion-brother-mfcl2700dw-OF-72409.htm>> [Consulta:01/03/2017]

Sage Contaplus (pago anual)	399€	1	399€ <sup>79</sup>
Help desk Software	480€	1	480€ <sup>80</sup>
Adobe Dreamweaver	290,28€	1	290,28€ <sup>81</sup>
Adobe Photoshop	359,88€	1	359,88€ <sup>82</sup>
Typecast	120€	1	120€ <sup>83</sup>
Invision	300€	1	300€ <sup>84</sup>
<b>IMPORTE TOTAL</b>	<b>3.709,06€</b>		

Fuente: Elaboración propia

## 8.4 GESTIÓN DE STOCKS

Findflight no cuenta con gestión de stock dado que ofrece un servicio y no un producto. Este apartado se podría relacionar con el hecho que en la plataforma siempre debe haber vuelos disponibles para grupos. Además, siempre deben ofertarse en el apartado de ofertas las últimas plazas de avión a un bajo precio, por lo que una constante actualización será necesaria para siempre mantener al día esta opción.

## 8.5 TEMPORALIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

En este apartado se conceptualizará la duración de todo el proceso de trabajo hasta tener en marcha la plataforma. Se identificarán las fases de desarrollo y las correspondientes actividades que necesita que se lleven a cabo. El proyecto se puede diferenciar en las siguientes fases para llegar a un fin concreto y se retroalimentan cada una de ellas partiendo de la anterior.

<sup>79</sup> Fuente: Sage. < <http://www.sage.es/software/contabilidad/sage-contaplus/ediciones-y-precios> > [Consulta:01/03/2017]

<sup>80</sup> Fuente: Fresh Service <<https://freshservice.com/pricing>>[Consulta: 28/05/2017]

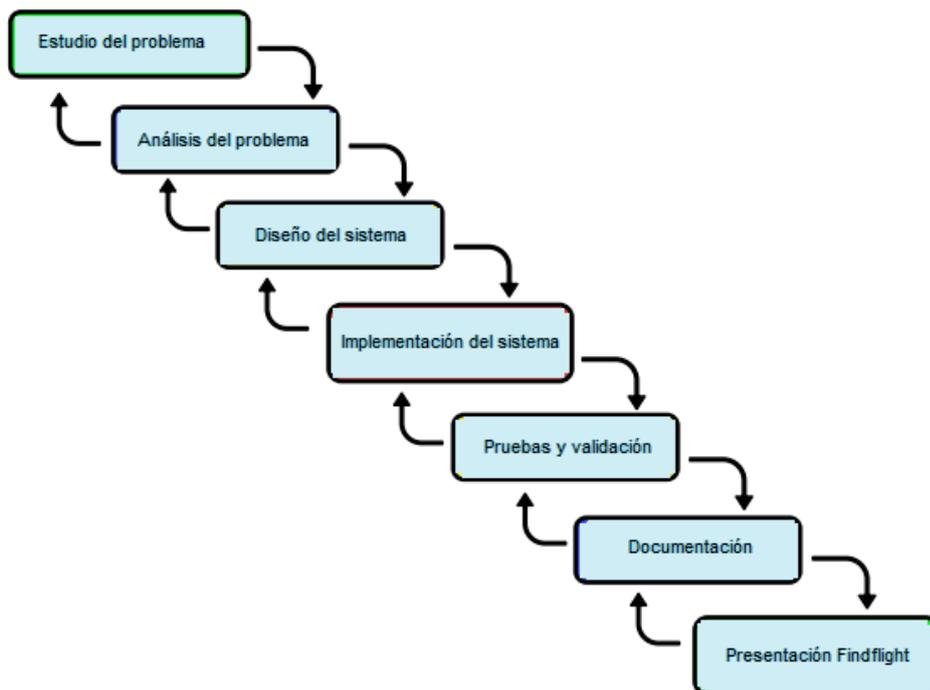
<sup>81</sup> Fuente: Adobe <<http://www.adobe.com/es/products/dreamweaver.html>>[Consulta:28/05/2017]

<sup>82</sup> Fuente: Adobe <<http://www.adobe.com/es/products/photoshop.html>>[Consulta:28/05/2017]

<sup>83</sup> Fuente: Typecast <<http://typecast.com/plans>>[Consulta:28/05/2017]

<sup>84</sup> Fuente: Invision <<https://www.invisionapp.com/plans>>[Consulta:28/05/2017]

Imagen 24: Temporalización proceso de producción



Fuente: Elaboración propia

Con este diagrama se podrá analizar cada una de las secuencias y volver a la anterior en caso de que se precise alguna modificación. Se utiliza este modelo llamado desarrollo en cascada ya que es el óptimo para procesos de desarrollo tecnológico. Haciendo que al final de cada etapa se lleve a cabo una revisión final para decidir si se puede continuar con la siguiente fase.

Según la previsión, la apertura de Findflight se realizará mediante una inauguración el día 9 de Octubre, este evento tendrá lugar en el Foyer que disponen las Torres de Tecnocampus. Se escoge este lugar dado la ubicación de las oficinas en la misma instalación. A partir de esta fecha la plataforma ya se encontrará operativa tras 5 meses de intenso trabajo. Se estima su funcionamiento en Octubre dado que los grupos de escolares ya empiezan a preparar su viaje y consultar precios, este dato se obtiene tras realizar las prácticas en Valua Travel y ser los meses de intenso trabajo para preparar los correspondientes presupuestos.

Para desarrollar toda la operativa en la plataforma, los primeros 10 días se analizará el problema en cuestión y cómo la tecnología lo solucionará. De esta manera se empiezan a trazar esbozos sobre el funcionamiento, tipo de software que se necesitará, equipamiento informático...todo lo relacionado con la tecnología en cuestión.

Los próximos 10 días se establecerán el planteamiento en base a objetivos sobre dónde se pretende llegar con la plataforma, es decir, que objetivos se quieren alcanzar con todo el despliegue de

tecnología. Además, de identificar todos los requisitos necesarios para cada una de las fases de construcción de la plataforma.

Una vez se determina el problema, como se pretende solucionar y hacia donde se pretende llegar en términos tecnológicos, se debe empezar a diseñar la estructura de la plataforma partiendo del planteamiento global de esbozo. Todo este proceso queda marcado por la selección de la tecnología que se utilizará. Esta fase dura unos 15 días ya que se trata de un proceso de definición de funcionamiento.

La siguiente fase del proceso es clave dado que se implementa todo lo marcado anteriormente, es decir, se empieza a construir la plataforma. Por ello, es la fase que más tiempo necesita porque se empieza a programar la plataforma, confeccionar las bases de datos e importar los precios de los vuelos de las compañías aéreas. El tiempo de esta fase se sitúa entorno unos 50 días, partiendo del tiempo que los programadores integrantes del equipo estiman.

Tras esta fase, se realizará un testeo para ver que la plataforma soporte toda la cantidad de datos, es capaz de sincronizarse con el CRM, redirigir al usuario...de esta forma se garantiza una salida al mercado con pleno rendimiento operativo. La durada de esta fase es de 30 días ya que es posible que se detecten fallos del sistema y se deba volver a la anterior fase para solucionarlos.

La fase penúltima, documentación, tratará de realizar los correspondientes informes técnicos y de help desk para tener un plan de contingencia y sistema de respaldo en caso de cualquier fallo técnico. De esta forma se logra el día de la presentación y último día ofrecer un servicio de calidad. Todo este trabajo se trabajará conjuntamente con el equipo de YeePLY, la empresa externa que programa la plataforma. Para analizar todo el funcionamiento se temporaliza en la tabla 24.

Tabla 32: Temporalización proceso de producción

	<b>Duración</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>
<b>Findflight</b>	131 días	01/06/2017	09/10/2017
<b>1. Análisis del problema</b>	<b>10 días</b>	<b>01/06/2017</b>	<b>10/06/2017</b>
1.1 Estudio del problema	2 días	01/06/2017	02/06/2017
1.2 Estudio de la tecnología	8 días	03/06/2017	10/06/2017
<b>2. Análisis del sistema</b>	<b>10 días</b>	<b>11/06/2017</b>	<b>20/06/2017</b>
2.1 Planteamiento de requisitos	4 días	11/06/2017	14/06/2017
2.2 Planteamiento de objetivos	6 días	14/06/2017	20/06/2017
<b>3. Diseño del sistema</b>	<b>15 días</b>	<b>21/06/2017</b>	<b>05/07/2017</b>
2.1 Planteamiento global	2 días	21/06/2017	22/06/2017
2.2 Decisión uso tecnología específica	5 días	22/06/2017	26/06/2017
2.3 Diseño estructura plataforma	8 días	26/06/2017	05/07/2017
<b>4. Implementación del sistema</b>	<b>50 días</b>	<b>06/07/2017</b>	<b>24/08/2017</b>
4.1 Programación interfaz gráfica	16 días	06/07/2017	22/07/2017

4.2 Diseño base de datos	4 días	22/07/2017	25/07/2017
4.3 Metodología uso Web Scraping	30 días	25/07/2017	24/08/2017
<b>5. Pruebas y validación sistema</b>	<b>30 días</b>	<b>25/08/2017</b>	<b>23/09/2017</b>
<b>6. Documentación</b>	<b>15 días</b>	<b>24/09/2017</b>	<b>08/10/2017</b>
<b>7. Presentación Findflight</b>	<b>1 día</b>	<b>08/10/2017</b>	<b>09/10/2017</b>

Fuente: Elaboración propia

Todas estas acciones se ven complementadas por la política de comunicación que se llevará a cabo de buen comienzo para que desde el día que entre en funcionamiento ya sean conocedores de la existencia de la plataforma y la finalidad de esta.

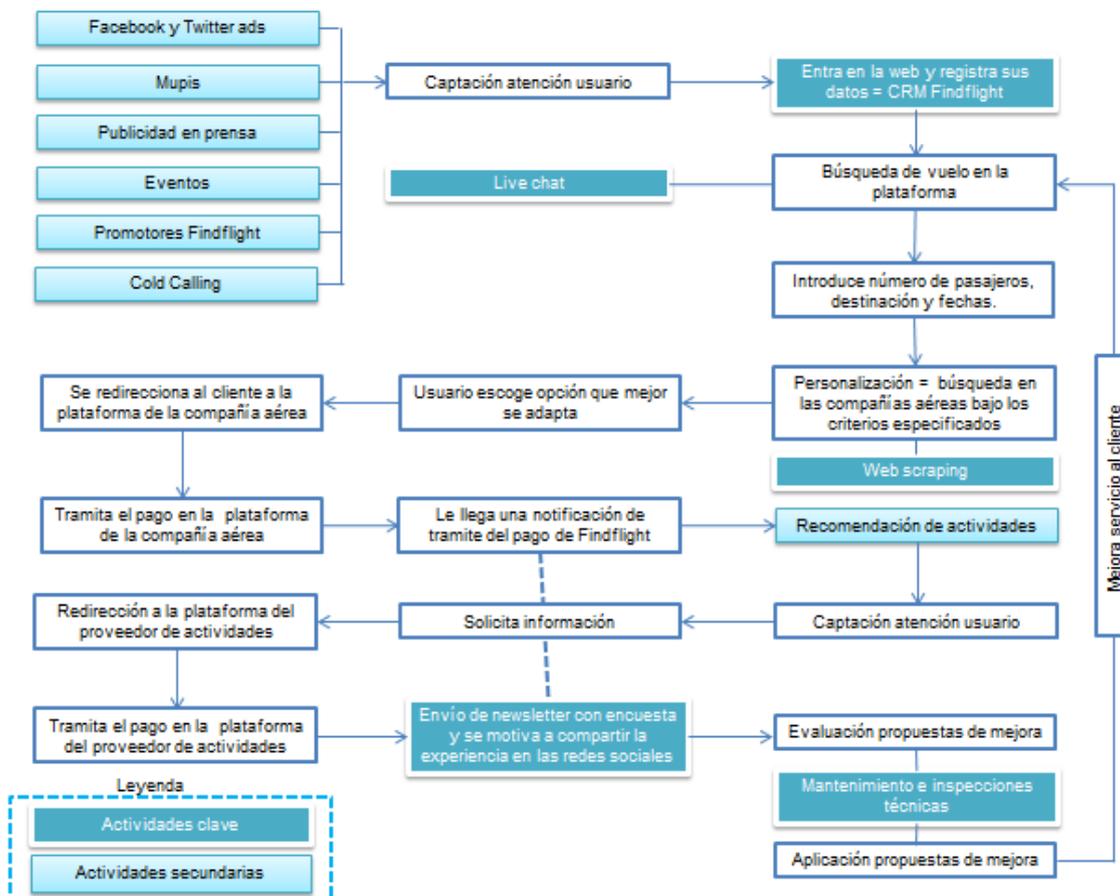
## 8.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

En este apartado se describirá cada una de las fases y secuencias para desarrollar el proceso de prestación del servicio. Es muy importante tener presente que para empezar a prestar el servicio debemos darnos a conocer, por ello, es tan importante iniciar el flujo de operaciones con la comunicación.

Se explicarán dos procesos distintos, ya que uno será para usuarios registrados y el otro partirá de cero para usuarios que no han tenido ningún tipo de contacto con la plataforma. En ambos procesos se especifica desde el momento que el cliente mantiene el primer contacto hasta que satisface sus exigencias.

Primeramente, se analizará el proceso para usuarios no registrados en la plataforma:

Imagen 25: Proceso prestación servicio usuarios no registrados



Fuente: Elaboración propia

El proceso se iniciará con captar la atención del usuario y para ello se basará en una buena estrategia de comunicación para dar a conocer la plataforma, motivo por el cual el presupuesto de comunicación es tan alto el primer año.

Una vez el usuario se dirija a la plataforma dará de alta sus datos y estos quedarán registrados en el CRM para proceder a enviarle newsletter, encuestas de satisfacción...de esta forma se logrará realizar campañas de comunicación por segmentación. Tras este paso, el usuario realizará la búsqueda del vuelo que mejor se adapte a sus necesidades, en caso de tener cualquier duda siempre podrá consultar con el personal a través del live chat que se proporciona. Este se encuentra disponible en horas laborales, en caso de realizar la consulta fuera de dichas horas se procederá a enviar mail con la consulta resuelta.

Hay que considerar que Findflight cómo metabuscador realiza web scraping, es decir, realiza una técnica de programación para extraer información de las compañías aéreas con las que trabaja para mostrar el precio al usuario en la plataforma.

Una vez escogida la opción que mejor se adapta, se redireccionará al cliente a la plataforma de la compañía aérea dónde tramitará el pago. Una vez el pago este realizado y confirmado, Findflight notificará al cliente y se procederá a la siguiente fase.

En la siguiente fase, se recomienda al cliente una actividad a realizar en la destinación dónde viajará. Para ello, se redirecciona a la web del proveedor dónde deberá consultar precios, disponibilidad...tal y como indica el nombre de esta función de la plataforma, Findflight actuará como “*recomendador*” haciendo que los trámites de reserva corran a cuenta del cliente ya que la principal actividad de la plataforma se centra en metabuscador de vuelos.

Una vez haya tramitado el pago se enviará una newsletter al cliente para que valore el servicio recibido. En caso de que no quiera adquirir ninguna de las actividades recomendadas, esta newsletter se enviará tras la notificación del pago de los correspondientes vuelos. Además, se potenciará la participación en las redes sociales notificando en las newsletter que sí comparten su experiencia podrán participar en sorteos.

Toda la información extraída en las encuestas servirá para realizar mantenimientos y mejoras en la plataforma y dar un mejor servicio al cliente.

Durante todo el flujo de operaciones se detallan las actividades clave y secundarias. De entre las claves se encuentran:

- Entrada de datos en el CRM: De esta forma se genera una cartera de clientes correctamente segmentada sobre la que se podrá trabajar año tras año.
- Livechat: Un correcto asesoramiento garantiza un cliente satisfecho y que querrá repetir su compra gracias a la confianza que le transmite el servicio.
- Webscraping: En base a esta actividad se centra todo el negocio. Necesaria para poder extraer los precios de las compañías aéreas y mostrarlos en la plataforma.
- Servicio post venta (newsletter): Mediante las encuestas de evaluación se consigue conocer la opinión y mejorar.
- Mantenimiento e inspecciones técnicas: Constante mantenimiento de la plataforma para agilizar el funcionamiento e incorporar nuevas funcionalidades.

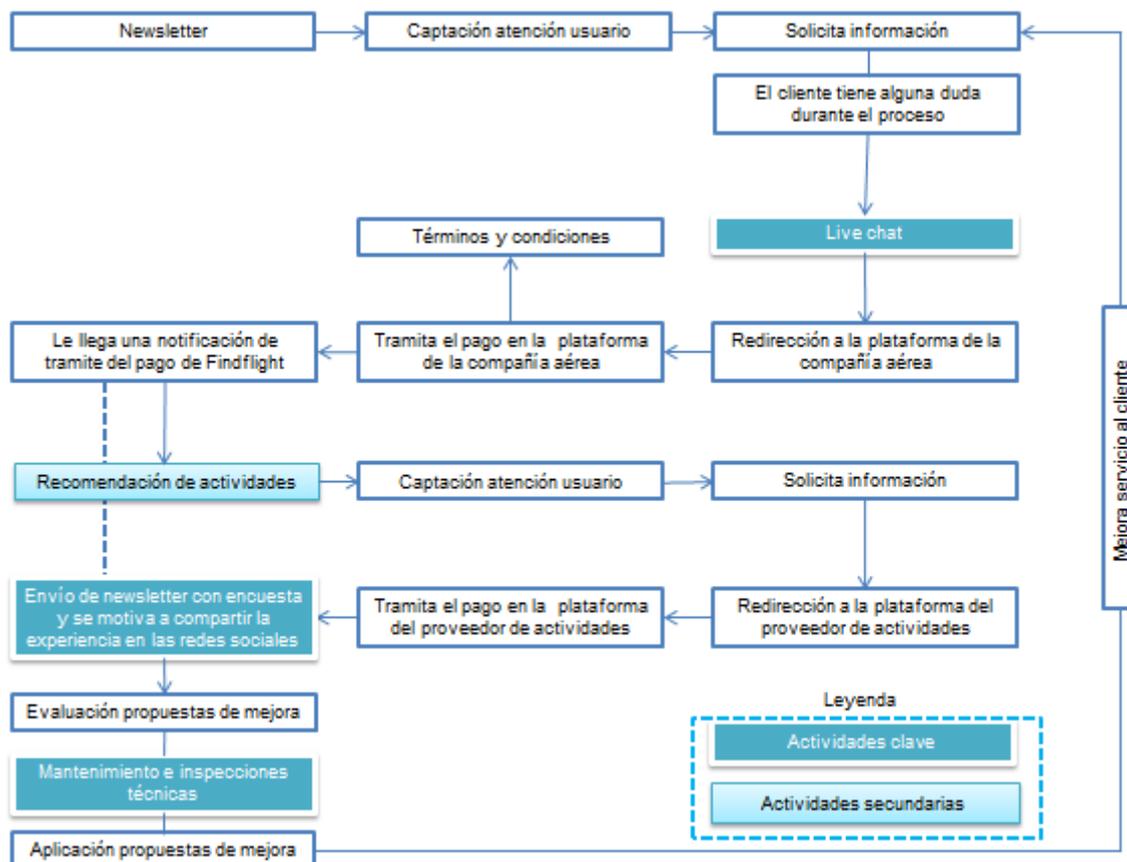
Como se observa las actividades clave están orientadas al cliente y constituyen el eje central del modelo de negocio de Findflight. Por otro lado, las secundarias se establecen aquellas sobre las que no gira en torno la idea de negocio:

- Medios de comunicación: Muy importantes durante el primer año para la captación de usuarios, se sitúa como actividad secundaria dado que no es el objetivo del negocio. Ayudan a la consecución de ingresos.

- Recomendación: Es una fuente de ingresos secundarios y valor añadido respecto a la competencia. Hay que recordar que el objetivo del negocio es el ofrecer vuelos para grupos.

Una vez conocido el proceso de prestación de servicio para usuarios no registrados, cabe destacar las fases que se siguen para usuarios que ya han utilizado más de una vez la plataforma. A continuación se detalla:

Imagen 26: Proceso de prestación de servicios para usuarios registrados



Fuente: Elaboración propia

El proceso es el mismo que el anterior con la diferencia que se tienen los datos del cliente registrados. A partir del CRM se puede segmentar y enviar newsletter con propuestas de viaje predeterminadas según la última reserva que realizo y así tan solo deberá redirigirse a la plataforma de la compañía aérea y tramitar el pago.

## 8.7 ACTIVIDADES CLAVE DEL PROCESO

Las actividades clave se definirán como aquellas indispensables para la realización de la actividad de la empresa. Todas ellas quedan identificadas en un área interna de la empresa que facilitarán bajo el termino especialización llevarlas a cabo, tal y como se muestra en la imagen 27. Por tanto, todas estas actividades son internas a la empresa, en ningún caso se realizan bajo por empresas externas.

Imagen 27: Actividades clave



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al concepto infraestructura tecnológica se encuentran las siguientes actividades clave:

- **Mantenimiento y actualización:** Se precisa una correcta actualización de la plataforma para estar al día de los últimos cambios en términos de programación de la plataforma. Además, se requiere un constante mantenimiento para llevar a cabo medidas correctivas y detectar los llamados cuellos de botella que causan que el funcionamiento de la plataforma se ralentice como consecuencia del tráfico de visitantes. Otras medidas que pueden incluir este concepto son incrementar el rendimiento y la velocidad de la página web. Al ser un modelo de negocio basado en la fuerte infraestructura informática, esta será necesaria para poder activar planes de contingencia.

- Web Scraping: Esta es considerada una actividad clave para el modelo de negocio, debido a que es necesario extraer la información de los precios de los vuelos grupales que ofrecen las compañías aéreas para mostrarlos en la plataforma Findflight. Para que esta actividad se pueda llevar a cabo son necesarios los conocimientos de HTML, así como tener conocimientos de Regex. Esta última terminología se refiere a una técnica informática que busca patrones y ayudará a depurar los datos antes de importarlos a la plataforma.
- Gestión de la plataforma web: Pieza clave del modelo de negocio para generar contenido en la plataforma. Para esta función, se utilizará un sistema de gestión de contenidos. Se selecciona esta herramienta porque permite la creación de una estructura de soporte para administrar y crear contenidos por parte de administradores y editores en la plataforma. Además, presenta una interfaz que permite controlar las bases de datos dónde se localiza el contenido.
- Solución de incidencias: Permite la detección y corrección de errores, así como los problemas de seguridad. Esta función incluiría copias de seguridad periódicas y las correspondientes actualizaciones informáticas de seguridad.

En cuanto a la comunicación, se localizan las siguientes actividades:

- Generación de campañas: Constituye la pieza fundamental para las acciones de comunicación gracias a que a partir del CRM se podrá segmentar a los usuarios y proceder al envío de diferentes newsletter y realizar acciones en las redes sociales teniendo en cuenta a quien se dirige y que objetivo se pretende lograr. El CRM también incluye toda la gestión de las redes sociales gracias al módulo Zoho Social que se contratará. Así se gestionará la publicación de contenido en las horas de mayor conectividad y se obtendrán estadísticas sobre el alcance de la publicación. El módulo constituye la herramienta ideal para llevar a cabo un control y conectar con los usuarios y generar un sentimiento de comunidad.
- Generación de acciones: Acción fundamental de la comunicación para generar con esta acción una reacción en el cliente. Constituye un pilar clave para establecer el segundo canal de distribución a través de las newsletters debido a que el cliente podrá adquirir un vuelo preconfigurado partiendo de una segmentación especializada gracias a que sus hábitos de consumo quedan registrados en el CRM.

- Medios de comunicación: Las redes sociales permitirán entrar en contacto con el usuario y generar comunidades, que serán puntos de reunión dónde se podrá localizar al segmento y dónde explicarán sus experiencias y dudas. El primer año la plataforma no será conocida, por lo que se necesitará de otros medios para dar a conocer la iniciativa a parte de las redes sociales. Además, estos entrarán en juego en aquellos períodos de tiempo en los que los usuarios potenciales empiecen a pensar en su viaje y cómo organizarlo. Se contará con aquellos que tengan una mayor visibilidad y se localicen en puntos clave de transito del usuario, como sería el caso de los stands en aeropuertos o la colocación de mupis en paradas de bus cercanas a las universidades.

Una pieza clave del negocio es la facturación para evaluar si el modelo de éxito reporta beneficios y se puede continuar con la actividad económica, para ello se toman como actividades clave las siguientes:

- Seguimiento del proceso de consulta y reserva: Análisis de las consultas que realizan los usuarios ya sean a través del livechat, cuántas de estas se convierten en reservas. Se debe hacer un seguimiento de este dato para contrastar si las acciones que se están llevando a cabo verdaderamente tienen una implicación económica en la empresa.
- Seguimiento tráfico de la plataforma: Avaluar el número de visitantes que permanecen en la web y cuántos de estos acaban reservando finalmente. De este dato también se puede extraer cuanto tiempo tardan en reservar para comprobar si hay eficiencia y si se deben agilizar los procesos.
- Seguimiento coste por acción: Pieza clave en cuanto a implicación directa con el resultado económico, llevar un control de cuantas reservas se han realizado y cuánto implica en volumen de facturación. De esta forma se comprueba que compañías aéreas presentan un alto coste por acción, es decir, que compañía aérea es la que presenta una mayor reserva de vuelos y hace aumentar los ingresos. Además, aquellas que no presenten un alto coste por acción se pueden iniciar trámites para trabajar con ellas a partir del concepto coste por click ya que no se ven monetizadas las acciones de reserva.

En cuanto las actividades que tienen una vinculación con la infraestructura tecnológica porque necesitan de esta para poder desarrollarse, se localizan:

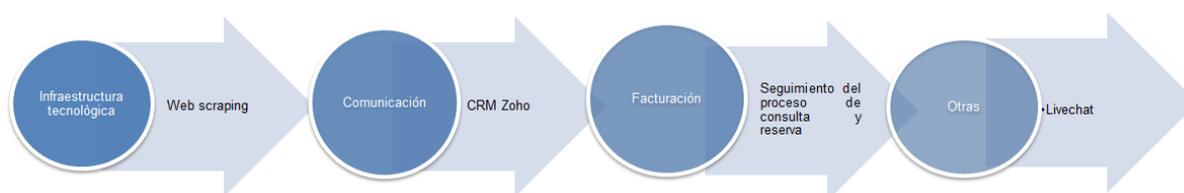
- Livechat: La plataforma debe diferenciarse ofreciendo una atención especializada y diferenciada, además este aspecto no es presente en la competencia. Se pretende conseguir que los usuarios se sientan asesorados y ante cualquier duda obtengan respuesta para generar un sentimiento de confianza en ellos. Necesita que la plataforma Findflight soporte

este concepto y además tenga una implicación directa con el CRM, para que las consultas quedan registradas y poder implantar medidas para facilitar la obtención del vuelo.

- Recomendaciones: Este concepto se encuentra relacionado con el Web Scraping, ya que deberá extraer información de los proveedores de actividades en la destinación para poder mostrarla en la plataforma. Con este concepto se pretende ofrecer un valor añadido a la reserva de vuelos para que así el usuario sienta que puede obtener otro aliciente en su visita a la destinación consultando en una sola plataforma. Además, constituye una línea de ingresos secundaria.
- Ofertas: Esta mantiene relación con la infraestructura tecnológica basada en el concepto Regex ya que se deberá filtrar aquellas compañías que presenten últimas plazas de vuelo a un precio económico. Es muy importante mantener este apartado constantemente actualizado para diferenciar a la plataforma por precio y posicionar al metabuscador, de tal forma que el usuario cuando quiera encontrar un vuelo a un módico precio la primera opción que se le venga en mente sea Findflight.
- Sin Rumbo: Este concepto está presente en la mayoría de los competidores, por tanto, Findflight debe inculcarlo para que de esta forma los clientes no acudan a la competencia dado que la plataforma de vuelos grupales también incluye dicha opción. Esta actividad se le debe dar vital importancia, innovando en ofrecer destinaciones variadas y diferentes para que los usuarios tengan interés en reservar el vuelo. Esta función también se encuentra íntimamente relacionada con el concepto Regex, dado que los precios deberán filtrarse por destinación.

Una vez conocidas las actividades cabe destacar cuáles serán las claves para el negocio. Se ha seleccionado por área de trabajo en la empresa.

Imagen 28: Actividades clave



Fuente: Elaboración propia

En el área de infraestructura tecnológica se localiza como actividad clave, web scraping. Esta es clave dado que el metabuscador se diferencia por ofrecer vuelos grupales, por tanto, debe extraer la información de las compañías aéreas para ofrecer los mejores precios en función del concepto grupo.

Para ofrecer los mejores resultados se deberá filtrar y analizar la información. Es por ello, que esta es la actividad clave bajo la que se sustenta todo el modelo empresarial.

En el ámbito de la comunicación, se localiza el CRM Zoho. Es una actividad clave dado que se encuentran localizados todos los potenciales clientes bajo registros como hábitos de consumo. Permite segmentar, impulsar campañas de comunicación y llevar un control de las redes sociales, por tanto, en una sola herramienta se permite gestionar todo el tema principal de la comunicación.

En cuanto a la facturación, es primordial realizar un proceso de seguimiento de consulta y reserva. Si se ofrece una buena atención especializada y asesoramiento, el cliente reserva en la plataforma dado que se facilitan todos los trámites a seguir y se siente en un entorno de mayor confianza. Si se consigue este hecho tendrá una implicación directa con reservas y resultado económico. Por ello, en otras se localiza como actividad clave el Livechat gracias a su estrecha relación asesoramiento – beneficio.

Todas estas actividades clave deben presentar un plan de contingencia en caso de que se produzca algún error informático y resulte una imposibilidad el poder realizarse con total normalidad.

En el caso de que en la generación de campañas el CRM no se encuentre operativo, se procederá a la publicación de las redes sociales manualmente. Mediante un Excel en el que se recogerán todos los potenciales clientes segmentados se procederá a enviar la newsletter realizando una combinación entre Word, Excel y correo. Por tanto, este sería el procedimiento a seguir mientras el CRM se recupera.

### **8.7.1 PLAN DE CONTINGENCIA**

La seguridad al 100% no existe, por este motivo Findflight debe de tener presente un plan para saber reaccionar ante cualquier incidente y en este se localizarán todos los mecanismos que habrá que poner en marcha en cada caso<sup>85</sup>. Para las actividades que desarrolla la plataforma se procederá a enumerar las distintas vías de solución:

#### **a) Redes Sociales**

En el caso de Findflight las redes sociales son el canal de comunicación bidireccional con el cliente, así pues, todos los comentarios deben ver respuesta y se debe saber actuar en ellas ante cualquier incidente. Por este motivo, los planes de contingencia en el caso de las redes sociales podrían partir de las siguientes situaciones:

---

<sup>85</sup> Fuente: Ministerio de Energía, turismo y Agenda Digital. <<https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/que-te-interesa/plan-contingencia-continuidad-negocio>>[Consulta:16/03/2017]

- Detección de un problema técnico
- Quejas por falta de respuesta
- Aumento de la frecuencia en la que se reciben comentarios negativos

En caso de que estas situaciones tomen lugar en las redes sociales, los pasos a seguir serían:

1. Investigar acerca de la causa que ocasiona el problema
2. Solucionar la problemática
3. Pedir una disculpa por parte de la empresa
4. Ofrecer un servicio distinguido al cliente, basado en un seguimiento de todo el proceso y servicio post venta.

#### **b) Problema operativo con el Livechat**

En el caso de que el Livechat no se encuentre operativo por problemas técnicos de sincronización con el CRM los pasos a seguir serán:

1. Orientar al cliente hacia las preguntas frecuentes ubicadas en la plataforma.
2. Facilitar un correo donde puedan dirigir todas las consultas.
3. Consultar todas sus dudas a partir del correo.
4. Emitir el correspondiente informe de problema técnico.

#### **c) Problema operativo con las Recomendaciones**

Puede suceder que tras tramitar el pago no se activen las recomendaciones o bien al hacer click en ellas no se redirija a la página web del proveedor de dichas actividades. En el momento que el cliente se ponga en contacto con Findflight tras identificar el problema se procederá a recomendarle la actividad por el medio que el cliente ha entrado en contacto con la empresa: por medio telefónico o vía correo.

Si la propia empresa identifica la problemática deberá proceder al envío de newsletter una vez el cliente haya tramitado el pago del vuelo identificando actividades para la destinación la cual ha reservado su vuelo.

Cuando se solucione la problemática se enviará el correspondiente informe técnico especificando los motivos del problema y establecer a partir de este un plan de contingencia.

**d) Página web**

En el peor de los casos puede suceder que haya una caída de la plataforma web, por tanto, supondrá una caída momentánea de la fuente de ingresos.

En todo momento se cuenta con una copia de seguridad que se procederá a activar conjuntamente con una landing page dónde se redirija al usuario para que mientras se soluciona el problema pueda consultar que destinos son las más económicas, que día resulta más económico comprar los vuelos...de esta forma se tiene al usuario entretenido mientras el problema técnico se soluciona.

Una vez detectado el problema se debe informar mediante un correspondiente informe técnico para evitar otra caída de la plataforma web causada por el mismo fallo.

**e) Canal de comunicación sin rendimiento (captación de clientes)**

Partiendo de los canales de comunicación del primer año se establecerá una pregunta en la newsletter del servicio postventa para conocer a través de que medio el cliente ha conocido la plataforma. A partir de esta pregunta se analizarán los distintos canales y en el caso que uno no sea factible se establecerá un plan de contingencias para cambiar la estrategia que se mantiene en el canal de comunicación. El proceso viene a ser el siguiente:

1. Tras el envío de la newsletter y análisis de la pregunta se obtiene la siguiente tabla 25 en la que se analiza los canales de comunicación para ver su alcance en los usuarios.

Tabla 33: Ejemplo análisis eficacia canales de comunicación

Canal	Alcance esperado	Alcance real	Plan de contingencia
Facebook ads	15%	12%	NO
Facebook	10%	15%	NO
Mupis	10%	4%	SI
Instagram	5%	4%	NO
SEO	33%	40%	NO
Publicidad prensa	6%	5%	NO
Newsletter clientes	3%	4%	NO
Acciones promocionales	3%	3%	NO

Eventos	8%	7%	NO
Promotores productos	7%	6%	NO

Fuente: Elaboración propia

2. En este caso se observa como la estrategia de Mupis no ha funcionado dado que el alcance de la estrategia real no llega a la esperada. En este caso, se deberá modificar la estrategia que podría ser colocando los Mupis en otros puntos estratégicos. Si el alcance real es cercano al esperado es signo de que la estrategia que se sigue es la adecuada.

**f) Fallo sincronización CRM**

En caso de un fallo de sincronización con el CRM por el que no se pueda acceder a los contactos de los usuarios en el sistema y no se pueda utilizar el módulo CRM Social para publicar los pasos a seguir se resumen en:

- No acceso a los usuarios registrados en el sistema
  1. Se cuenta con la opción del CRM offline.
  2. Se podrá acceder mediante esta modalidad e importar los datos en Excel.
  3. Con los datos del cliente se podrán enviar newsletter manualmente y hacer un seguimiento manualmente sobre el estado de reservas del cliente.
  
- Imposibilidad de utilizar CRM Social
  1. El contenido en las redes se publicará manualmente.

Mientras se llevan a cabo estas acciones, el equipo Findflight llamará al teléfono de asistencia técnica que proporciona el servicio contratado para dar una solución lo antes posible.

**8.8 RECURSOS CLAVE**

Los recursos clave se definen como aquella fuente desde la cual se produce la actividad económica que permite la existencia de la empresa. Estos pueden ser tanto materiales como inmateriales y en base a la plataforma Findflight estos quedan estructurados de la siguiente forma:

- Instalaciones: Lugar donde se desarrolla toda la actividad empresarial. Indispensable que la oficina cuente con el espacio adecuado y cuente con la suficiente capacidad para respaldar todo el sistema informático.

- Marca Findflight: Inscribir el nombre para poder utilizar la marca Findflight y empezar a comunicar para que los usuarios confíen y se decidan a comparar el precio de sus vuelos en la plataforma.
- Mano de obra: Es el recurso más valioso dado que en este gira el funcionamiento de la plataforma. Se contará con programadores informáticos para configurar toda la plataforma en base a las necesidades y exigencias de los usuarios. Además, de realizar un correcto filtrado de los precios de las compañías aéreas para mostrarlos. Darán respaldo a todo el sistema informático en caso de incidencias como podrían ser fallos de seguridad y se encargarán de la gestión del contenido web. Por otra parte, se contará con una parte del equipo que gestionará la comunicación y la atención al cliente. Al ser una empresa de reciente incorporación esta función la llevará a cabo una misma persona. Finalmente, la función administrativa la desarrollará otro integrante del equipo para llevar un control sobre los ingresos que entran en Findflight en función del coste por acción. La mano de obra debe de estar titulada y con la formación específica que se requiere para cada área de trabajo.
- Préstamo - Financiación: Buscar una línea de financiación constituirá el primer año una fuente fundamental, dado que se necesita crédito para implantar todos los procesos de constitución y adquirir todos los recursos para llevar a cabo la actividad de la empresa. Al ser una start-up innovadora se puede solicitar financiación pública, como por ejemplo el Instituto Catalán de Finanzas que se enfoca en start-ups catalanas y en asociación con el Banco Sabadell presta hasta 100.000€.

Estos recursos quedan clasificados de la siguiente forma:

Tabla 34: Clasificación recursos

Recursos físicos	Intelectuales	Humanos	Financieros
Instalaciones	Marca Findflight	Mano de obra	Préstamo - Financiación

Fuente: Elaboración propia

## 8.9 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA UNITARIA

Hay que entender para este apartado que Findflight no cuenta con un presupuesto de producción dado que no produce ningún producto, se limita a mostrar una oferta de precios de vuelos para grupos. El coste de realizar esta actividad se ve reflejado en el presupuesto de tecnología y equipo informático dado que el modelo de negocio gira entorno a la operativa informática.

Para calcular la venta unitaria, se procederá a estimarla partiendo del coste que representa cada presupuesto sobre el ingreso que se obtiene cuando un usuario ha realizado una reserva de vuelo a partir de Findflight. Para ello, se partirá de todos los presupuestos referenciados anteriormente:

Tabla 35: Estimación presupuestos

<b>PRESUPUESTO</b>	
Presupuesto Comunicación	22.268,16 €
Presupuesto Instalaciones	2.292 €
Presupuesto Equipamiento y material	1.327,80 €
Presupuesto Equipo informático	44.048,44 €
Presupuesto Tecnología	3.709,06 €
Presupuesto Recursos humanos	73.935,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>148.580,46 €</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir de los presupuestos se realizará una estimación sobre cuánto cuesta cada presupuesto en función del número de grupos con los que trabajará Findflight, de esta manera se llega a determinar si realmente es rentable o no. Para ello, se realiza partiendo de la siguiente tabla:

Tabla 36: Estimación coste por grupo

<b>PRESUPUESTO</b>		<b>Coste de venta anual</b>	<b>Coste de venta mensual</b>
Presupuesto Comunicación	22.268,16 €	51,07 €	4,26 €
Presupuesto Instalaciones	2.292 €	5,26 €	0,44 €
Presupuesto Equipamiento y material	1.327,80 €	3,05 €	0,25 €
Presupuesto Equipo informático	44.048,44 €	101,03 €	8,42 €
Presupuesto Tecnología	3.709,06 €	8,51 €	0,71 €
Presupuesto Recursos humanos	73.935,00 €	169,58 €	14,13 €
<b>TOTAL</b>	<b>147.580,46 €</b>	<b>338,49 €</b>	<b>28,21 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Para cada presupuesto se ha procedido a dividirlo entre 436 que son el número de grupos que recibirá la plataforma durante el primer año de su situación intermedia. De esta forma se puede estimar el coste que representa que un grupo realice su consulta en Findflight y se le redirija a la compañía aérea para formalizar la reserva. Así pues, por un grupo de 15 personas que reserve a través de Findflight representa un coste para la compañía de 28,21€ mensualmente.

Si se tiene en cuenta que un vuelo para 15 personas cuesta 1560€, tal y como se estimó en la previsión de ventas, y que la comisión que obtiene Findflight por cada reserva es del 8% se obtiene un ingreso por grupo de 124,80€. A este se le debe restar el coste que supone que consulte a través de Findflight que es de 28,21€, por tanto, el margen de beneficio que obtiene es de 96,59€.

Hay que tener en cuenta que el primer año se debe hacer un desembolso de dinero para ponerlo todo en marcha y realizar la inversión correspondiente para iniciar el modelo de negocio.

## 9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 9.1 ORGANIGRAMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se definirá el correspondiente organigrama de la empresa junto con su estructura organizacional quedando reflejada en un organigrama circular. En esta tipología de organigrama los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos y proporciona a la empresa disipar la imagen de subordinación que proporcionan los organigramas estándares. De esta forma, se logra equiparar a todos los trabajadores bajo el mismo nivel para conseguir una comunicación entre todos los departamentos. Además, en el centro permite situar la autoridad máxima, que en el caso de Findflight se situaría el cliente. Lograr su satisfacción y cumplir con sus exigencias y necesidades garantiza el éxito del modelo de negocio. Tras analizar la tipología de organigrama su estructura se vería de la siguiente forma:

Imagen 29: Organigrama Findflight



Fuente: Elaboración propia

La estructura empresarial está formada por cinco niveles que se equiparan entre ellos para fomentar la comunicación. Cada departamento contará con una persona a cargo dado que es una start up y al inicio no se prevé un gran volumen de trabajo. Esto permitirá reducir la cifra del presupuesto de recursos humanos hasta que sea necesario ampliar la plantilla.

El departamento de marketing jugará al inicio un papel muy importante y sus tareas se basarán en hacer conocida la plataforma de vuelos mediante todas las acciones del plan de comunicación programadas. Para ello, constantemente deberá evaluar si la estrategia empleada ha recibido un alcance esperado o no para así activar los distintos planes de contingencia.

Este departamento tiene que mantener actualizado constantemente los canales bidireccionales de comunicación con el cliente, es decir, las redes sociales. La función de este departamento será comunicativa en un comienzo, aunque, trabajará de la mano con el departamento de ventas-customer service para conseguir más ventas y una mejor atención al usuario.

Por otro lado, el departamento de administración y finanzas llevará a cabo todas las tareas de contabilización y conciliaciones bancarias, gestionar la provisión de bienes, cierres mensuales, tesorería, pago a proveedores y plantilla y liquidación de impuestos. Además, deberá realizar una correcta planificación para contar siempre con la liquidez y solvencia para hacer frente a pagos puntuales y tener en todo momento una situación patrimonial saneada.

El departamento de ventas-customer service presentará funciones de atención al cliente mediante el live chat que está disponible gracias al CRM Zoho. Además, también realizará llamadas a escuelas para captar a grupos para lograr ampliar la cartera de clientes y conseguir una fidelización a la plataforma. Su meta principal es conseguir alcanzar los objetivos de ventas fijados.

El departamento tecnológico es uno de los más importantes dado que el modelo de negocio se sustenta bajo una plataforma virtual. La misión de este será garantizar el pleno funcionamiento y mantenerla actualizada. Para ello, deberá prevenir y corregir software, hardware y asegurar que los equipos de trabajo funcionen al día. Además, de diseñar y desarrollar toda la infraestructura tecnológica bajo los términos seguridad y confiabilidad. También deberán supervisar aquellos servicios contratados externos como podría ser el CRM para garantizar su correcto funcionamiento y así agilizar tareas.

Por último el departamento de recursos humanos realizará funciones como formalización de los contratos, controles de absentismo, gestión de nóminas, bajas por enfermedad, gestión de permisos y vacaciones entre otras tareas. Este departamento es muy importante dado que trabaja con las políticas retributivas y evalúa si es necesario un aumento de estas, así como fijar los cursos de formación y planificarlos. También determinar y mantiene actualizados los valores y misiones de Findflight. De esta forma se consigue a una plantilla motivada que trabaje y se sienta identificado con los valores de la empresa.

Ahora bien, una vez conocido los distintos departamentos se verá la distribución de los miembros del equipo de trabajo para cada departamento.

Imagen 30: Organigrama Findflight miembros



Fuente: Elaboración propia

En el departamento tecnológico quedan distribuidos los dos licenciados en ingeniería informática que llevarán todo el mantenimiento de la plataforma. La plataforma quedará diseñada y elaborada por la empresa externa YeePLY. Uno de los ingenieros trabajará en el departamento de ventas dado que al conocer el funcionamiento interno y configuración de la plataforma puede dar un mejor asesoramiento al cliente y cuenta con experiencia profesional en atención al cliente.

En cuanto a las dos emprendedoras, una de ellas trabajará en el departamento de administración y finanzas porque se prevé que al inicio habrá un gran volumen de trabajo hasta que todo esté en regla. Además, cuenta con experiencia laboral como administrativa lo que hará que su perfil se adapte al puesto de trabajo.

Por último, uno de los miembros del equipo de trabajo trabajará tanto en el departamento de marketing como el de recursos humanos. Se analiza el volumen de trabajo y se ve posible el poder contar con una persona para dos departamentos, esto es gracias a que se cuenta con poco personal por lo que el departamento de recursos humanos no contará con exceso de faena durante los inicios.

A más a más, se prevé que cada viernes se realice una reunión conjunta con todos los empleados presentes para hablar sobre el seguimiento, crecimiento, objetivos, incidencias...y planificar el inicio de la siguiente semana. Claro está, que aunque Findflight presente un organigrama circular debe definirse una cultura organizacional y valores para tener presente que camino debe de seguir la empresa:

- Adaptación a las necesidades del cliente: Gracias al CRM se permite conocer los hábitos de consumo, necesidades y cambios de conducta de los usuarios para llevar a cabo cambios en la plataforma y de estrategia. Además, de evaluar todos los comentarios en los canales de comunicación bidireccionales.
- Liderazgo: Esfuerzo conjunto de toda la plantilla para dar una mejor cabida en el mercado al segmento de grupos.
- Integridad y profesionalidad: Ser transparentes, trabajadores comprometidos con las funciones de trabajo para dar lo mejor de ellos.

## 9.2 PUESTOS DE TRABAJO: FUNCIONES Y TAREAS

Findflight al ser de reciente incorporación al mercado contará con un número reducido de personal, viéndose la posibilidad de ampliar según las necesidades.

### Departamento de ventas (customer service)

Tabla 37: Análisis puesto de trabajo departamento de ventas

Análisis puesto de trabajo	
<b>Funciones</b>	Asistencia al cliente, seguimiento de las ventas, servicio post-venta, establecer plan de ventas y medición de los resultados y comunicación.
<b>Categoría profesional</b>	Empleado
<b>Tipo de contrato</b>	Indefinido/Media jornada 20horas semanales
<b>Salario bruto</b>	462,50€
<b>Denominación puesto</b>	Customer service Agent
Perfil Técnico o competencias técnicas	
<b>Formación mínima</b>	Formación profesional comercio o formación universitaria
<b>Idiomas</b>	First o B2.2 Ingles
<b>Experiencia mínima</b>	Dos años en departamento customer service o experiencia demostrable en atención al cliente

Competencias personales
Empatía, orientado al cliente, escucha activa, habilidades humanas y comunicación asertiva.

Fuente: Elaboración propia

La persona responsable de este departamento será uno de los miembros del equipo emprendedor, concretamente, Judith Gómez. Es licenciada en ingeniería informática lo que proporciona saber conocer el funcionamiento interno de la plataforma para dar un mejor asesoramiento al cliente. Lo más importante para trabajar en este departamento es tener experiencia demostrable en atención al cliente, de esta forma conoce y ha puesto en práctica competencias personales como la comunicación asertiva y la escucha activa. En cuanto a la formación, sería adecuada una formación profesional en comercio o alguna titulación universitaria ya que esto indica disciplina y constancia, valores requeridos para una correcta atención.

Las funciones básicas serán de atención al cliente que necesitarán un tiempo de dedicación constante porque los usuarios pueden consultar sus vuelos las 24h del día, aunque se les atenderá en horario de oficina. También se encuentran funciones de ventas como:

- Seguimiento de las ventas: Periódicamente evaluar cuantas ventas se van a procesar para comprobar si se va alcanzar al objetivo fijado. Además, llevar un seguimiento y control desde que el cliente consulta el vuelo, lo compra y realiza el viaje. De esta forma se logra conocer si hay alguna incidencia en porque el cliente no compra finalmente el vuelo y evaluar los hábitos del usuario. Tiene una implicación diaria por lo que el tiempo de dedicación es constante.
- Servicio post-venta: Pieza clave para mantener el contacto con el usuario después de la compra del vuelo. Para ello se realizará una escucha activa con el cliente para que cuente como ha sido su experiencia de compra con Findflight. Se encuentra relacionado con el envío de newsletter dónde evaluarán el servicio recibido. Además, de envíos dónde se asesore al cliente sobre cuando sale más económico comprar los vuelos, que compañías aéreas ofrecen mejores servicios....de esta forma se logra que el cliente se sienta seguro al realizar la compra. Esta función se realizará al final de la compra del usuario, por lo que tendrá una implicación diaria y marcada por las compras realizadas.
- Plan de ventas: Escenificar cuál es el objetivo de ventas que se pretenden alcanzar, realizando tres escenarios posibles el pesimista, intermedio y optimista. La primera semana de cada mes se analizará cuál es la cifra estimada que se espera alcanzar.
- Medición de resultados y comunicación: Evaluar si se alcanzan los objetivos. En caso contrario, establecer un plan de contingencia. Además, en esta tarea es necesaria la comunicación asertiva para comunicar a todo el equipo de trabajo cuál ha sido la cifra de

ventas para cambiar la estrategia que se utiliza o continuar con ella. Esta tarea se llevará al final de cada mes (última semana) para conocer si se alcanza a la cifra mensual planificada.

En cuanto a los planes de formación se contará con el curso “Técnicas de venta para pymes y emprendedores<sup>86</sup>” realizado por La Salle. Es un curso presencial de 12 horas con un coste de 550€. Se encuentra orientado a saber ejecutar toda la operativa de ventas, entender el cálculo y significado de los márgenes y saber alinear la estrategia de la empresa con la de los clientes, entre otros aspectos. Esta formación se encuentra vinculada a la medición de los resultados gracias a lograr entender los márgenes de ventas y a la estrategia utilizada en el servicio pos-venta.

### Departamento tecnológico

Tabla 38: Análisis puesto de trabajo departamento tecnológico

<b>Análisis puesto de trabajo</b>	
<b>Funciones</b>	Gestionar y programar la infraestructura tecnológica, configurar los equipos de trabajo, soporte informático, mantenimiento y optimización
<b>Categoría profesional</b>	Empleado cualificado
<b>Tipo de contrato</b>	Indefinido/jornada completa 40h semanales
<b>Salario bruto</b>	833€
<b>Denominación puesto</b>	IT Agent
<b>Perfil Técnico o competencias técnicas</b>	
<b>Formación mínima</b>	Licenciatura en Ingeniería informática o máster en programación avanzada
<b>Idiomas</b>	C1 Inglés
<b>Experiencia mínima</b>	Dos años como programador
<b>Competencias personales</b>	
Adaptación al cambio, capacidad de análisis y resolución de incidencias.	

Fuente: Elaboración propia

<sup>86</sup> Fuente: La Salle. <<http://www.educaweb.com/curso/tecnicas-venta-pymes-emprendedores-barcelona-presencial-76019/>> [Consulta:15/05/2017]

Las personas responsables de este departamento serán los dos miembros del equipo emprendedor, licenciados en ingeniería informática, concretamente Judith Gómez y Marc Cabezas. Lo más importante para trabajar en este departamento es contar con experiencia y los estudios en ingeniería informática para poder programar según las exigencias del usuario y mantener la plataforma.

Las funciones básicas serán de programación y gestión de toda la plataforma web para que siempre se encuentren vuelos ofertados. Así pues, el tiempo de dedicación será diario para poder llevar a cabo el modelo de negocio. También se encuentran funciones como:

- Configuración de los equipos de trabajo: Velar para que todos los equipos de los distintos departamentos funcionen correctamente ante cualquier incidencia informática y cuenten con una optimización para agilizar las tareas. Además, dentro de esta función también se incluye el dar soporte a los programas externos que se tengan contratados, es decir, en caso de que Sage no funcione el departamento será el encargado de entrar en contacto con la empresa para solventarlo. El tiempo de dedicación será ocasionalmente, a través del CRM los distintos departamentos comentarán las incidencias y se establecerá una prioridad para solucionar las más graves.
- Soporte informático: Esta función incluye muchas tareas como realizar copias de seguridad de la información de la empresa, recuperar datos eliminados, instalar y mantener el software, elaborar manuales de funcionamiento, desarrollar planes de mantenimiento, detección de virus y eliminación....entre otras tareas. Como se observa son tareas que se dan en momentos puntuales en la empresa como es el caso de la aparición del virus, por tanto, seguiría el mismo esquema que la anterior función.
- Mantenimiento y optimización: Será básico para mantener la plataforma ya que se detectan posibles errores antes de que ocurran y así se evita que quede inoperativa. Además, con estas tareas se consigue una optimización que hará que la plataforma funcione con fluidez. Para conseguir este correcto funcionamiento, el tiempo de dedicación a esta tarea se realizará cada dos semanas.

En cuanto a los planes de formación se contará con el “Curso en programación avanzada con Javascript y ECMA Script<sup>87</sup>” realizado por el Campus MVP. Es un curso online de 3 meses con un coste de 395€. Se encuentra orientado a saber programar mediante Java, dominar las distintas tecnologías y conocer los protocolos. Esta formación se encuentra vinculada a la programación de la plataforma y su mantenimiento.

---

<sup>87</sup> Fuente: Campus MVP < [https://www.campusmvp.es/catalogo/Product-Programaci%C3%B3n-avanzada-con-JavaScript-y-ECMAScript\\_206.aspx](https://www.campusmvp.es/catalogo/Product-Programaci%C3%B3n-avanzada-con-JavaScript-y-ECMAScript_206.aspx)>[Consulta:02/06/2017]

Findflight garantiza tener a su activo más importante formado y actualizado en relación a programación en todo momento. Así, se logra cumplir con las expectativas y necesidades del usuario en todo momento.

### Departamento Recursos Humanos (RRHH)

Tabla 39: Análisis puesto de trabajo departamento RRHH

<b>Análisis puesto de trabajo</b>	
<b>Funciones</b>	Velar por el cumplimiento de la política de RRHH, administración del personal, selección de personal, evaluación del desempeño personal y formación al empleado.
<b>Categoría profesional</b>	Empleado cualificado
<b>Tipo de contrato</b>	Indefinido/Media jornada 20h semanales
<b>Salario bruto</b>	466,50€
<b>Denominación puesto</b>	Human resources Manager
<b>Perfil Técnico o competencias técnicas</b>	
<b>Formación mínima</b>	Licenciatura en psicología o Administración de empresas
<b>Idiomas</b>	First o B2.2 Inglés
<b>Experiencia mínima</b>	Experiencia en gestión de equipos
<b>Programas</b>	Sage y excel
<b>Competencias personales</b>	
Liderazgo, enfocado a resultados y habilidades comunicativas.	

Fuente: Elaboración propia

La persona responsable de este departamento será Paula Jiménez, miembro del equipo emprendedor y una de las que lleva a cabo el proyecto. Para trabajar en este departamento se requiere experiencia en gestión de equipos y haber recibido durante la carrera universitaria formación en este departamento.

La función primordial y diaria es velar por el cumplimiento de toda la política de RRHH para contar con una plantilla motivada. Otra función principal es la administración del personal que consiste en

gestionar todos los trámites relacionados con la formalización de contratos, nominas, control de derechos y seguros sociales. También se encuentran funciones como:

- Selección del personal: Se atribuye a esta función todo el procedimiento para atraer el talento a la empresa y la aplicación de técnicas para seleccionar aquellas personas cuyo perfil se ajuste a lo demandado. Esta función se realizará según las necesidades de contratación, por lo que quizá se realiza varias veces al año.
- Evaluación del desempeño: Al final de cada año el departamento mediante controles de absentismo, horas extraordinarios, objetivos e implicación con el trabajo evaluará las competencias del trabajador mediante una serie de categorías las cuáles recompensarán al trabajador.
- Formación al empleado: El departamento debe buscar cursos y proporcionar formación que se adapten a las necesidades del mercado para tener a una plantilla actualizada y que sepa responder ante los cambios y los avances tecnológicos. El tiempo de dedicación de esta tarea debe ser mensual para así estar al día de las formaciones que se van a realizar y ver si son convenientes para el equipo de trabajo.

En cuanto a los planes de formación se contará con el curso “Especialización en Gestión de Recursos Humanos<sup>88</sup>” realizado por la Universidad Oberta de Cataluña. Es un curso online de 105 horas con un coste de 1.595€. Proporciona conocer en profundidad el marco jurídico laboral, habilidades para intervenir entre la empresa y el trabajador y herramientas de gestión de RRHH, entre otros. Esta formación se encuentra vinculada con la administración del personal y conocer herramientas para evaluar el desempeño del personal.

**Departamento administración y finanzas**

Tabla 40: Análisis puesto de trabajo departamento administración y finanzas

<b>Análisis puesto de trabajo</b>	
<b>Funciones</b>	Planificar la financiación (inversiones o circulante) para tener una situación patrimonial solvente, facturación y contabilización y conciliaciones bancarias.
<b>Categoría profesional</b>	Empleado cualificado
<b>Tipo de contrato</b>	Indefinido/jornada completa 40h semanales

<sup>88</sup> Fuente: Educaweb. <<http://www.educaweb.com/curso/especializacion-gestion-recursos-humanos-on-line-307903/>> [Consulta:15/05/2017]

<b>Salario bruto</b>	950€
<b>Denominación puesto</b>	Director departamento Administración y finanzas
<b>Perfil Técnico o competencias técnicas</b>	
<b>Formación mínima</b>	Licenciatura en Administración y Dirección de empresas
<b>Idiomas</b>	First o B2.2 Inglés
<b>Experiencia mínima</b>	Experiencia demostrable dos años como contable
<b>Programas</b>	Sage y excel
<b>Competencias personales</b>	
Liderazgo, enfocado a resultados y capacidad de organización y control.	

Fuente: Elaboración propia

La persona responsable de este departamento será Ruth Gómez, miembro del equipo emprendedor y una de las que lleva a cabo el proyecto. Se requiere experiencia con administrativa y manejo con herramientas como Excel y Sage. Como requisito fundamental es necesario estudios en Administración de empresas.

El tiempo de dedicación para estas funciones y tareas es diario ya que se necesita contabilizar cada día las facturas para proceder a final de mes a realizar el cierre contable y las correspondientes conciliaciones bancarias. A final de año se planificará la financiación requerida para el año en curso y se estudiará la situación patrimonial. Las funciones quedan aglutinadas en los siguientes apartados:

- Tesorería: Administrar de forma eficiente los activos y pasivos. En cuanto las relaciones financieras llevar a cabo la política con las entidades de crédito y gestión del préstamo. Llevar a cabo una previsión de fondos.
- Presupuestos: Controlar todas las transacciones que estén relacionadas con movimientos dentro de los recursos presupuestarios. Determinar si se aprueba el presupuesto y buscar alternativas si supera las cantidades máximas establecidas.
- Contabilidad: Control de cuentas por cobrar y pagar. Elaboración de los libros de contabilidad (cuentas anuales). Facturación, contabilización, conciliaciones bancarias y tareas de archivo.
- Compras: Dar soporte a las adquisiciones de los distintos bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa. Para ello, se llevará un control y seguimiento de todo el proceso de comprar para velar que se disponga del material en el tiempo pactado.

En relación a los planes de formación se contará con el curso “Ciclo superior de gestión de Sage<sup>89</sup>” realizado por Sage. Es un curso online de 240 horas con un coste de 1.800€ y permite al empleado realizar el curso en un tiempo máximo de 6 meses. Al estar impartido por Sage, distribuidor oficial del software, permite obtener una titulación del programa. Con esta formación se logrará llevar a cabo todas las tareas administrativas con total dominio del programa.

### Departamento de marketing

Tabla 41: Análisis puesto de trabajo departamento marketing

<b>Análisis puesto de trabajo</b>	
<b>Funciones</b>	Diseñar e implementar el plan de marketing, definir las estrategias de marketing, gestionar la presencia digital de Findflight y medición de campañas.
<b>Categoría profesional</b>	Empleado cualificado
<b>Tipo de contrato</b>	Indefinido/Media jornada 20h semanales
<b>Salario bruto</b>	466,50€
<b>Denominación puesto</b>	Marketing manager
<b>Perfil Técnico o competencias técnicas</b>	
<b>Formación mínima</b>	Licenciatura en Administración de Empresas o Marketing
<b>Idiomas</b>	First o B2.2 Inglés
<b>Experiencia mínima</b>	Experiencia demostrable dos años como contable
<b>Competencias personales</b>	
Marketing digital, expertos en comunicación, enfocados a resultados, creativos y pensamiento crítico.	

Fuente: Elaboración propia

La persona responsable de este departamento será Paula Jiménez, emprendedora que lleva a cabo el proyecto. Se requiere experiencia en estrategias de marketing y conocer el funcionamiento interno de un CRM, además de haber recibido durante la carrera universitaria formación en este departamento. De entre sus funciones se destaca:

<sup>89</sup> Fuente: Educaweb <<http://www.educaweb.com/curso/ciclo-superior-gestion-sage-on-line-328013/>> [Consulta:15/05/2017]

- Supervisar los presupuestos de Marketing: Ser responsable de la gestión y coordinación económica de Departamento y revisar como un cambio de estrategia puede afectar al presupuesto.
- Análisis de los consumidores: Mediante el CRM detectar nuevas necesidades en los clientes, nuevas tendencias y cambio de gusto para ser capaz de diseñar nuevas estrategias.
- Análisis de la competencia: Conocer sus fortalezas para focalizarse en otras variables en las que poder competir y conocer sus debilidades para adquirir ventaja.
- Diseño de estrategias: Elaborar estrategias en el precio para incentivar las ventas. Además de contar con estrategias en promoción para dar mayor cobertura a Findflight y que tenga un mayor alcance.
- Supervisar y evaluar las estrategias: Comprobar que resultados se están obteniendo y que tengan similitud con los esperados. Además de garantizar que todo el personal tiene un buen desempeño con la ejecución de la estrategia.

En relación a los planes de formación se contará con el curso “Marketing 2.0: El nuevo marketing en la web de las redes sociales<sup>90</sup>” realizado por grupo focyl. Es un curso online de 131 horas y subvencionado. Se encuentra relacionado con las estrategias de marketing y medición de las campañas, de esta forma, se logra conocer y diferencias los nuevos formatos del marketing.

### 9.3 POLÍTICA RETRIBUTIVA

La política retributiva de Findflight para empleados nace para promover a sus empleados con las políticas y prácticas de remuneración en función del trabajo realizado y objetivos alcanzados con independencia de los resultados del departamento. Esta debe ser compatible con la estrategia que ha fijado la empresa y deberá compartir los valores, objetivos e intereses de Findflight.

A continuación se detallarán los principios en los que se sustenta la política:

- Recompensa: El pilar fundamental de la política es recompensar la calidad, trayectoria, conocimiento, implicación y dedicación de los trabajadores. Para ello, se medirá mediante la evaluación del desempeño que se realiza cada año. De esta forma se compensan a los que mayor valor aportan a la empresa y se retiene al talento.
- Equidad interna: La política retributiva se fija en base a la función que los trabajadores tienen que desempeñar en sus correspondientes puestos de trabajo para lograr diferenciar las

---

<sup>90</sup> Fuente: Educaweb. <<http://www.educaweb.com/curso/marketing-2-0-nuevo-marketing-web-redes-sociales-distancia-221462/>> [Consulta:15/05/2017]

características distintas de cada tarea y atender a los puestos de mayor importancia como podría ser los relativos al departamento tecnológico.

- Equilibrio: Este término hace referencia al equilibrio que debe haber presente entre los componentes fijos y variables del salario. De esta forma se logra conseguir que la parte fija represente la parte más elevada de la remuneración.
- Transparencia: Todas las normas retributivas deberán ser conocidas por todos los empleados y se encontrarán redactadas de forma clara, especificando los métodos de cálculo y las condiciones que hay que cumplir para su consecución.
- Resultados y objetivos: Mediante unos indicadores se evaluará si se ha conseguido el objetivo anual fijado para el conjunto global de toda la empresa para recompensar a toda la plantilla mediante un reparto de beneficios.

Una vez conocidos los principios se procederá a detallar los componentes de la estructura retributiva:

- Retribución fija: Es el elemento básico y queda vinculado a las características propias del puesto de trabajo que se debe desarrollar. Este debe ser superior a la parte variable del salario y se revisa anualmente. Para la fijación de la parte fija se debe considerar:
  - o Salario mínimo establecido por el convenio colectivo.
  - o Los distintos complementos establecidos por el desempeño individual.
  - o El nivel de responsabilidad para cada una de las funciones a ejercer.
- Retribución variable: Concepto relativo a los pagos en función de los objetivos alcanzados que permitirá retener a los mejores profesionales gracias a este sistema de incentivos. Debe de mostrar un rendimiento superior a lo estipulado en función de las tareas a realizar y cumplir con los requisitos establecidos. Cabe recordar que la adquisición de este componente variable no da ningún derecho salarial ni tampoco se consolida como una parte más del salario bruto.
- Salario en especie: En este caso se localiza aquella parte del salario que no se materializa en dinero, sino a partir de elementos que se pueden llegar a pactar con el empleado. Para ello véase:
  - o Beneficios Findflight: En este concepto se incluirían descuentos internos en vuelos que el empleado podrá verse beneficiado.
  - o Teletrabajo: En caso de que el trabajador por motivos familiares o cualquier otra incidencia no pueda acudir a la oficina se le dará la opción en todo momento de

desarrollar su trabajo desde casa. Esto es posible dado que se trabaja con CRM y el concepto en la nube, lo cual facilita este concepto.

- Cursos de formación: Concepto que incluye todos los cursos que se han ido viendo que se aplican para formar a los empleados de los distintos departamentos. Estos se realizan fuera del horario laboral.
- Beneficios sociales: Un aspecto clave para mantener a la plantilla motivada y no supone un aumento de sueldo para la empresa. Además, estos aumentan la calidad de vida el empleado y de todo el equipo de trabajo. En el caso de Findflight se fijaría el reconocimiento del trabajo bien hecho, la conciliación de la vida familiar, compensación en tiempo libre por el servicio dado a la empresa y reuniones semanales para dar sugerencias.

Todo lo citado anteriormente tiene aplicación de carácter general para todos los empleados. Ahora bien, se localizarán políticas aplicables distintas en relación a la función a desarrollar como es el caso de los distintos cursos de formación que serán distintos ya que cada trabajador tiene unas necesidades formativas diferentes. También en los beneficios sociales la aplicación de las reuniones semanales para dar sugerencias tiene más aplicación a los trabajadores del departamento de ventas ya que estos comunicarán los objetivos de ventas y pueden dar sugerencias a los distintos departamentos para cambiar la estrategia o seguir con ella.

#### **9.4 VALORACIÓN ECONÓMICA DEL PLAN**

Partiendo de los principios de la política retributiva, uno de los aspectos más delicados es la fijación de los salarios a cambio de las tareas que se realizan. Estos cuenta, representan un porcentaje importante de los costes y es muy importante la relación entre sueldo – motivación – trabajo bien hecho. Para realizar la correspondiente valoración, se realizará una tabla dónde se especifican los salarios para cada empleado y el coste correspondiente a los cursos de formación. Cabe destacar, que según las necesidades de crecimiento de la empresa puede verse la opción de contratar a más personal.

Tabla 40: Fijación de salarios plantilla Findflight

<b>FINDFLIGHT</b>				
<b>Plantilla de empleados</b>		<b>SALARIO</b>	<b>SALARIO</b>	
<b>EMPLEADO</b>	<b>Cargo</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>DIAS LABORALES</b>	<b>ANUAL</b>
Ruth Gómez Lorenzo	Departamento Administración	800,00 €	30	9.600,00 €
Marc Cabezas Guzmán	Departamento Tecnológico	800,00 €	30	9.600,00 €
Paula Jiménez Navas	Departamento RRHH y Marketing	800,00 €	30	9.600,00 €
Judith Gómez Lorenzo	Departamento Tecnológico y Ventas	800,00 €	30	9.600,00 €
<b>COSTE TOTAL SUELDOS</b>		<b>3.200,00 €</b>		<b>70.200,00 €</b>
<b>CURSOS Y FORMACIÓN</b>		<b>PRECIO CURSO</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>TOTAL</b>
Curso Ventas		550,00 €	1	550,00 €
Curso Tecnológico		395,00 €	2	790,00 €
Curso RRHH		1.595,00 €	1	1.595,00 €
Curso Administración		1.800,00 €	1	1.800,00 €
Curso Marketing		0,00 €	Subvencionado	- €
<b>COSTE TOTAL FORMACIÓN</b>		<b>4.340,00 €</b>	<b>5</b>	<b>4.735,00 €</b>
<b>COSTE TOTAL MENSUAL</b>		<b>7.935,00 €</b>		
<b>COSTE TOTAL ANUAL</b>		<b>74.935,00 €</b>		

Fuente: Elaboración propia

Como se analiza en la tabla los salarios más elevados son aquellos en los que algún miembro del equipo emprendedor trabaja en dos departamentos. Esto es posible dado que al inicio el volumen de trabajo no será muy elevado. La media de los salarios se sitúa entorno los 800€ porque al inicio la plantilla trabaja para conseguir una meta en común y motivados en trabajar en aquello que les apasiona y así solucionar una problemática con la que se encuentran al viajar en grupo.

A este total habrá que restarle 960€ dado que se imputan en el plan de comunicación dado que son trabajadores implicados en esta acción. Por lo que el total final asciende a 73.975,00€.

## 10. ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS

### 10.1 FORMA JURÍDICA Y REQUISITOS LEGALES

La constitución empresarial se inició base la eliminación de formas jurídicas que no convenían a la empresa. Primeramente, se partió de la idea inicial de que los socios no responderían con su patrimonio. Por ese motivo, no se podría contemplar la idea de constitución como una sociedad de Responsabilidad ilimitada a terceros.

Las sociedades civiles, comanditarias, comunidades de bienes y empresario individual tampoco cumplirían con las características estimadas.

El equipo de trabajo está formado por cuatro miembros. Así pues, teniendo en cuenta que se contará con 4 socios, el porcentaje de representación capital social será el siguiente:

- Ruth Gómez: 24.000€ - (25,26%)
- Paula Jiménez: 36.000€ - (37,89%)
- Judith Gómez: 15.000€ - (15,79%)
- Marc Cabezas: 10.000€ - (10,53%)

Findflight se constituirá como una Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) y con un capital social de 85.000€.

Este tipo de sociedad requiere un número mínimo de socios de 1 y el capital aportado es mínimo de 3.000€ con un importe máximo de 120.000€ a ser desembolsado mediante aportaciones dinerarias. De entre sus características se destaca que su responsabilidad es ilimitada y la fiscalidad directa se imputa en el Impuesto de Sociedades. Sus principales ventajas son comunes con la sociedad limitada como sería la amplia libertad de pactos entre los socios y la rápida constitución por internet o presencial en 48 horas. No hay obligación de efectuar los pagos a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los pagos fraccionados del impuesto de sociedades.

Como desventaja se encuentra que la denominación social debe incluir el nombre de uno de los socios en el momento de la constitución, por tanto, el nombre fiscal llevará el nombre de una de las socias y en cuanto al nombre comercial será Findflight. Además, la modificación de la denominación social será gratuita durante los tres meses posteriores a su constitución. Cabe destacar, que es una forma jurídica transitoria por lo que al cabo de tres años deberá transformarse en otra forma jurídica, normalmente una sociedad limitada (SL)<sup>91</sup>.

Los pasos para seguir para la constitución serán:

- Solicitar el Certificado de Denominación Social: Realizar los correspondientes trámites para obtener la denominación social de la Nueva Empresa. Esta estará formada por los dos apellidos y nombre de uno de los socios más un código alfanumérico seguido de SLNE. Todo el trámite se realiza telemáticamente.

---

<sup>91</sup> Fuente: Infoautonomos. <<http://infoautonomos.economista.es/tipos-de-sociedades/crear-una-sociedad-comparativa-de-formas-juridicas/>>[Consulta:16/05/2017]

- Abrir cuenta bancaria para poder depositar el capital social aportado por los socios, en este caso la cantidad asciende a 85.000€. No implica ningún otro coste dado que el banco emite un certificado en el que se informa la abertura de una cuenta corriente a nombre de la sociedad junto con las aportaciones que ha realizado cada socio.
- Firma escritura pública de Constitución, que contiene: Identidad de los socios, voluntad de constituir una SLNE, aportación de cada socio, estatutos de la sociedad y el sistema de administración.
- Solicitar el CIF (código de identificación fiscal) provisional,
- Inscripción en el Registro Mercantil, de esta forma al inscribir la sociedad produce su plena capacidad jurídica.
- Darse de alta en el impuesto de actividades económicas (dos primeros años exento). Además, deberá declararse la actividad mediante los modelos 036 o 037.
- Licencia de actividad, solicitar las licencias pertinentes en función del tipo de actividad que desarrolle la empresa. Esta se deberá realizar en el ayuntamiento del municipio dónde la empresa ejerza la actividad, en el caso de Findflight será Mataró. En el caso de Findflight no contará con tasas por obras ya que la ubicación del negocio es en las torres de Tecnocampus y tan solo representa un gasto de mobiliario y equipo informático.
- Darse de alta en la Seguridad Social para el control e identificación de las obligaciones en el régimen del sistema de la seguridad social.
- Declaración apertura del negocio.
- Obtención CIF definitivo.

Cada paso viene marcado por el siguiente coste:

Tabla 41: Costes constitución empresa

Concepto	Coste
Consulta previa denominación social	1,80
Certificación negativa denominación social	20,31
Aranceles notariales capital mínimo	180
Deposito capital social	No tiene coste depositar el capital
Registro escritura pública y publicación BORME	132
Declaración apertura del negocio	1510,33
Inscripción registro mercantil	123,78
Libro de actas y socios	30,10
Legalización de los libros en el registro mercantil	19,52

<b>TOTAL</b>	<b>2017,84</b>
--------------	----------------

Fuente: Elaboración propia <[http://emprendoria.barcelonactiva.cat/emprendoria/images/cat/21\\_ip\\_costos\\_tramits\\_empresa\\_ca\\_tcm78-25223.pdf](http://emprendoria.barcelonactiva.cat/emprendoria/images/cat/21_ip_costos_tramits_empresa_ca_tcm78-25223.pdf)> [Consulta: 30/05/2017]

### 10.1.2 PROVEEDORES DE SERVICIOS DE ASESORAMIENTO JURÍDICO, FISCAL Y CONTABLE- LABORAL

En cuanto al asesoramiento jurídico, fiscal y laboral, se valoran distintos candidatos para recibir soporte y ayuda en el caso de que fuese necesario. Findflight al estar situado en Mataró se contemplarán dichos proveedores en este territorio, además de que cumplan con los requisitos estipulados de asesoramiento en las siguientes áreas:

- Laboral: Tramitación de las nóminas de los trabajadores, confección del certificado de retenciones de trabajadores, seguros sociales, tramitación de contratos, altas, bajas y finiquitos de trabajadores.
- Contable: Asesoramiento y consultoría general contable y financiera. Incluye tareas como confección de la contabilidad y cuentas anuales, análisis de balances y cuenta de resultados, preauditorías y consultoría económica.
- Fiscal: En esta área se integran actividades como la liquidación trimestral del IVA, constitución de sociedades, declaración del IRPF y declaración del impuesto de sociedades. Se encuentra relacionado con el concepto de impuestos.
- Jurídico: Asesoramiento en áreas mercantiles, civil, penal, cobro de impagados y reclamaciones extrajudiciales son algunos de los campos con los que trabaja.

Para ello se contemplan tres posibles candidatos:

- Alarona Consulting SL<sup>92</sup>: Dicha empresa ubicada en Mataró presta servicios de asesoramiento y se adapta a la forma jurídica de la empresa y sus necesidades en concreto, por lo que, sabrá trabajar con una SLNE como es Findflight y se adaptará a las necesidades de un negocio que acaba de iniciar su actividad económica. Concretamente cubre las áreas laboral y fiscal-contable, pero para dar cobertura a las necesidades de tipo jurídico cuenta con Alarona Jurídic SCP. Una ventaja que presenta es el asesoramiento que ofrece en caso de tener una idea y querer desarrollarla como modelo de negocio ya que se implican hasta la consecución de los objetivos.

<sup>92</sup> Fuente: Alarona Consulting. <<http://www.alarona.com/>>[Consulta:20/05/2017]

- Amtemis Asesoría<sup>93</sup>: Dicha gestoría ubicada en la capital del Maresme cuenta con 18 años de experiencia y se ha ido adaptando a las nuevas normativas y avances tecnológicos. Sus ámbitos de asesoramiento son en asesoría fiscal, contable, laboral y provee servicios jurídicos. En cuanto a la asesoría fiscal destacan por la optimización de costes fiscales y para ello es necesario una correcta planificación.
- Patau Gabinet Econòmic<sup>94</sup>: Ubicada en Mataró y destacando por la sensibilización en la actividad emprendedora, ofrece ayuda y organizan recursos para convertir dicha oportunidad en una realidad. Para ello asesoran al emprendedor en sus inicios y dan cobertura en la tramitación, constitución y legalización de la empresa. Da cobertura en el área laboral, contable y jurídico-fiscal. Se ha seleccionado como candidata dado que el director es un actual profesor de contabilidad de Tecnocampus y cuenta con experiencia y entiende las necesidades de creación de la empresa. Además ofrece descuentos a alumnos y alumnis.

No se prevé contar con este tipo de asesoramiento dado que el departamento de administración y recursos humanos se encargará de este tipo de acciones. Por ello, representa un coste 0€.

### 10.1.3 PACTO DE SOCIOS

El pacto de socios es un acuerdo suscrito por todos los socios y se crea con el propósito de definir distintas directrices o normas para regular las relaciones dentro del concepto sociedad en el que participan los distintos socios para proteger sus intereses y dar continuidad a la empresa. Este pacto lo firman todos los socios y deberá tener lugar en el momento que se constituya la sociedad y en cada ocasión que un nuevo socio entre a formar parte.

Hay distintas tipologías de pacto de socios, pero el seleccionado para Findflight será el pacto de socios fundadores el cual estará suscrito por los fundadores de Findflight. El capital aportado asciende a la cifra de 85.000€, que se encuentra anteriormente detallado. Este pacto se firma antes de la creación de la sociedad y servirá para fijar las características básicas de la empresa, repartir los cargos y regular los posibles conflictos que puedan aparecer. Este se compone de 4 puntos y aparecen los siguientes conceptos básicos:

- Identificación de la sociedad: En este apartado se describe el modelo de negocio y se identifica a cada socio fundador de la SLNE y su correspondiente porcentaje de participación y retribución. También se delimita el capital social mínimo en el caso de que un nuevo socio quisiera entrar.

---

<sup>93</sup> Fuente: Amtemis. < <http://amtemis.com/>>[Consulta:20/05/2017]

<sup>94</sup> Fuente: Patau Gabinet Econòmic. < <http://www.pataugabineteconomic.com/>>[Consulta:20/05/2017]

- Entrada y salida de socios: Se prevé un protocolo de actuación ante una nueva entrada o salida de socios. Las cláusulas que se encontraran serán las respectivas al desbloqueo en caso de conflictos de socios, regulación de las normas de transmisión y penalizaciones en caso de salida. También regula el derecho de arrastre que contempla la necesidad de notificar el caso que de que cualquiera de los socios reciba una oferta de un oferente para hacerse con todas las participaciones en las que queda dividido en el capital social de Findflight.
- Estructura de los órganos sociales: Se regulará y se repartirán los distintos cargos entre los socios y se identifica que órgano social administra la sociedad. Las socias serán las dos emprendedoras del proyecto y sus funciones quedan determinadas en el plan de recursos humanos, así como su correspondiente salario. Además, se debe contemplar una modificación del órgano en caso de incompatibilidades de funciones, abandono voluntario o cualquier cambio futuro.
- Política económica: Establecer un protocolo de actuación para regular los beneficios sociales como sería el caso del reparto de dividendos anualmente.

Así pues, el pacto se vería según la siguiente disposición:

- Introducción: Figura el objeto del contrato, es decir, establecer unas condiciones para vincular a los socios a la sociedad con los distintos derechos, funcionamiento interno de la sociedad y los mecanismos de transmisión de las participaciones de Findflight. También se localizan las distintas actuaciones previas que han ido teniendo lugar, las partes reunidas con el capital que aportan cada una de ellas y la naturaleza del pacto.
- Funcionamiento de la sociedad: Este apartado regula la junta de socios, la cual deberá reunirse al menos una vez al año para la toma de decisiones y aprobar acuerdos sociales. También regula la disposición del órgano de administración y la permanencia y dedicación por parte de los socios en su trabajo en la sociedad. Es muy importante en este apartado regular la no competencia, apartado donde los socios manifiestan su interés por Findflight y reconocen las limitaciones del pacto como el hecho de no tener inversiones en empresas de la competencia.
- Transmisión de participaciones sociales: Se encuentran las disposiciones generales. Entre ellas se localiza la prohibición de transmisión, en la que los socios no podrán vender las participaciones durante el período de permanencia. Además, se debe regular el derecho de adquisición en el caso de que alguno de los socios desee realizar una transmisión y para ello se deberá notificar:
  - o La identidad de la persona

- El número de participaciones a transmitir
- El precio de venta por cada una de las participaciones
- El precio y condiciones de venta

Se encuentran regulados la transmisión forzosa, el derecho de arrastre, la transmisión mortis causa y el derecho de acompañamiento. Esta última trata el caso que alguno de los socios reciba una oferta por parte de un tercero para adquirir participaciones de la sociedad.

- Incumplimiento: Regula como las partes deberán cumplir con cada una de las aplicaciones contempladas en el contrato de pacto de socios y que penalizaciones y efectos recibirán en caso de incumplimiento.
- Cláusulas generales: Trata como el contrato no podrá ser modificado en cualquiera de sus disposiciones a menos que sea firmado y aprobado por la totalidad de las partes. Se localizan regulados la cesión, en que tampoco podrán verse cedidos los derechos y obligaciones sin pleno consentimiento. Además, de mantener en todo momento la confidencialidad. Es muy importante regular en estas cláusulas generales los conflictos, para ello siempre prevalecerá lo establecido en el pacto. Todo lo anterior entrará en vigor el día de la firma y producirá plenos efectos a las partes implicadas. Por tanto, se debe mantener una integridad con el contrato alcanzado por los socios.

## 10.2 NORMATIVA ESPECÍFICA DEL NEGOCIO

Findflight al operar principalmente online y no en un local (aunque sí que cuenta con unas oficinas físicas), va a tratar otro tipo de normativa específica:

- Ley de ordenación del comercio minorista: Guía que los negocios online deben seguir debido a que la relación cliente y proveedor se realiza sin presencia física. En esta debe constar todos los derechos o garantías especiales que tenga el comprador. Esta incluye:
  - Plazo de ejecución y pago
  - Derecho de desistimiento
  - Pago mediante tarjeta de crédito o transferencia bancaria
- Ley de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico: Esta regula que en la plataforma web de Findflight figuren de forma visible datos como la denominación social, CIF y número de inscripción en el registro mercantil.

- Política de cookies: Para que Findflight pueda consultar la actividad realizada por el usuario en la plataforma, deberá incluir dicho procedimiento de consentimiento y que sea de forma visual y accesible.
- Protección de datos: Al tratar con datos personales de los usuarios es de obligado cumplimiento dicha ley. Findflight se encontraría en el nivel básico dado que trata con datos identificativos y número de tarjeta.
- Condiciones de uso: Estas recogen los derechos y obligaciones de los clientes y deberán ser aceptadas previamente. Esta recogerá la normativa de uso de Findflight, condiciones de compra, obligaciones del usuario, formas de pago, política de devoluciones, política de privacidad y la propiedad intelectual.

En cuanto a la aplicación de la normativa europea se encuentra la Directiva 2000/31/CE<sup>95</sup> que regula el comercio electrónico en la Unión Europea, a Findflight se le aplicaría el punto de servicios de venta que engloba los servicios de viaje. Esta directiva establece que los operadores de dicho servicio se encuentran sujetos a la regulación del país dónde se encuentra su sede, por tanto, sería España y se le aplicarían todas las normativas anteriores.

Así pues y siguiendo lo que determina esta directiva, los el gobierno español deberá garantizar que Findflight publique información básica sobre su actividad (nombre, dirección y registro mercantil) y que la publicidad que realicen sea claramente identificable.

Por otro lado, la normativa autonómica sería de aplicación la catalana. En esta se encuentra la ley 22/2010 de las obligaciones en la prestación de servicios en la que todo empresario que realice algún servicio en el territorio de Cataluña estará sujeto a esta. Entre de algunos de los aspectos que regulan y pueden afectar Findflight se encuentran:

- Si se informa del servicio mediante publicidad este debe incluir todo el precio completo del servicio mediante un letrero visible en el establecimiento, tarifa o folleto.
- Si la persona consumidora no puede calcular directamente el precio se le deberá entregar un presupuesto, salvo que renuncie a este.
- Los precios presupuestados no pueden ser superiores a los anunciados.
- El importe de la factura tampoco puede ser superior al importe presupuestado.
- Se debe entregar a la persona consumidora la información correspondiente sobre la prestación del servicio por escrito.

---

<sup>95</sup> Fuente: Eur-lex. <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:I24204>>[Consulta:21/05/2017]

- Si el empresario que comercializa los servicios de viaje deriva un incumplimiento de su responsabilidad deberá otorgar una garantía al consumidor, que será la correspondiente por el retorno al origen.

De aplicación al ámbito español, se encuentra la ley 44/2006 que mejora la protección de los consumidores y usuarios. La mejora que incluye para el consumidor es que en el momento que presente una queja o reclamación se le debe otorgar un número de referencia para que pueda hacer un seguimiento. Además, regula y pretende eliminar todos aquellos obstáculos que impidan al consumidor poner fin al contrato.

Se debe considerar el texto refundido de la ley general de defensa de los consumidores y usuarios que hace referencia al real decreto legislativo 1/2007, el cual incorpora cambios de derecho de desistimiento y se incorporan nuevas cláusulas que pueden llegar a considerarse abusivas. También regula como la Administración tendrá pleno derecho para imponer sanciones a la sociedad infractora y la correspondiente indemnización por daños y perjuicios.

Debe considerarse que estas normas pueden cambiar y llegar a aparecer nuevas cláusulas que afecten al negocio, para ello será necesario contar con un plan de contingencia para saber actuar.

También se debe estar informado en todo momento de los posibles cambios y para ello se puede asistir al Global E-commerce Summit, un evento anual que contempla los nuevos modelos de negocio y cambios normativos<sup>96</sup>.

Findflight se dedicará al negocio online, pero también contará con una oficina para realizar todos los trámites administrativos, informáticos...dónde el cliente en caso de duda puede dirigirse. Como la ubicación de la oficina se realizara en el Parque Empresarial Tecnocampus Mataró, la normativa específica de la oficina corre a su cuenta, como sería el caso de:

- Puerta de acceso a las torres de anchura mínima 80 cm.
- Habrá como mínimo un baño disponible para personas en silla de ruedas, que tenga un radio de giro de 1,50 metros.
- Recorridos dentro de la torre anchos para permitir que cualquier persona en silla de ruedas se pueda desplazar, mínimo 1 metro y si se tiene que girar 1,20 metros.
- Recorridos de emergencia correctamente señalizados (señalizaciones e iluminación).
- Disponer de extintores suficientes.

---

<sup>96</sup> Fuente: Cadena de suministro. <<http://www.cadenadesuministro.es/noticias/la-global-e-commerce-summit-analizara-los-cambios-normativos-que-afectan-al-comercio-electronico/>>[Consulta:21/05/2017]

- Aislamiento necesario.

## 11. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

### 11.1 PREVISIÓN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

Las partidas de inversión necesarias del primer año son las referentes a los distintos planes y presupuestos que se han ido estipulando a lo largo del proyecto. Así pues, cada una de ellas representa un ítem muy importante para programar el modelo de negocio, darlo a conocer, que funcione gracias a los trabajadores y gastos de constitución de la empresa entre otros.

Tabla 42: Costes

ESTIMACIÓN COSTES	
Presupuesto Comunicación	22.268,16 €
Presupuesto Instalaciones	2.292 €
Presupuesto Equipamiento y material	1.327,80 €
Presupuesto Equipo informático	44.048,44 €
Presupuesto Tecnología	3.709,06 €
Presupuesto Recursos humanos	73.935,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>147.580,46 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa para financiar todo el proyecto el primer año sería necesario 147.580,46€. Cabe destacar, que una parte estará financiada por las aportaciones de capital que realizan los socios al inicio, quedando la siguiente repartición:

Tabla 43: Repartición Capital socios

SOCIO	IMPORTE	FECHA	CONCEPTO	%
Ruth Gómez	24.000	01/09/2017	Capital Social	25,26%
Paula Jiménez	36.000	01/09/2017	Capital Social	37,89%
Judith Gómez	15.000	01/09/2017	Capital Social	15,79%
Marc Cabezas	10.000	01/09/2017	Capital Social	10,53%

Fuente: Elaboración propia

Entre las aportaciones de los socios, se asciende a la cantidad de 85.000€. Esta aportación dineraria que realizan es gracias a las ayudas que han recibido gracias a familiares, amigos y ahorros. De esta forma, aportan lo máximo que pueden permitirse.

Si al total de inversión que hay que realizar el primer año le restamos la aportación proveniente del capital social, se necesitaría financiar una cantidad de 62.580,46€. Para financiar esta cantidad se podría realizar mediante las siguientes opciones:

### 1. Préstamo al Instituto Catalán de Finanzas

Se encuentra enfocado en start-ups catalanas y junto con el Banco Sabadell presta hasta 100.000€. Los préstamos que otorga se encuentran orientados a inversiones de activo fijo, material, inmaterial y financiero. El término de devolución es de entre 5 y 15 años hasta 2 años de carencia incluidos. El tipo de interés es fijo referenciado al Euribor más un diferencial que se fija en función de la tipología de proyecto<sup>97</sup>.

En el caso de Findflight, se solicitará un préstamo de 70.000€, con un interés fijado con ellos del 2,5%. Se devolverá a 12 años y se solicita el 01/06/2017, etapa en la que empieza la construcción del modelo de negocio.

Imagen 31: Préstamo Instituto Catalán de Finanzas

PRÉSTAMOS	IMPORTE	INTERÉS	PERIODICIDAD	NUM CUOTAS	NUM CUOTAS CARENCIA	CUOTA	INICIO	FINAL	COMISIÓN (%)	GASTOS	TIPO
Préstamos A	70.000	2,500%	Mensual	144	24	660	01/09/2017	01/09/2029		0	Participativo

Fuente: Elaboración propia

### 2. Crowdfunding

Se podría buscar financiación en plataformas de financiación como Crowdcube dónde inversores pueden llegar a invertir en empresas con potencial de crecimiento. Para ello, se publicaría el proyecto en la plataforma y durante un tiempo determinado se obtendría financiación<sup>98</sup>. Se considera como mejor opción solicitar el préstamo al Instituto Catalán de Finanzas dado que quizá se requiere esperar un tiempo mediante Crowdfunding hasta alcanzar la cifra necesaria para poner en marcha el proyecto.

### 3. NEOTEC

El programa NEOTEC se encuentra orientado a otorgar subvenciones a aquellas empresas cuya actividad y modelo de negocio se centra en el desarrollo y uso de la tecnología. Para poder recibir la ayuda se debe contar con un capital social mínimo de 20.000€ y haber constituido la empresa un período máximo de 4 año tras solicitar la ayuda. Además, financia el 70% del proyecto con un importe máximo de subvención de 250.000€ por beneficiario<sup>99</sup>.

### 4. ENISA: Jóvenes emprendedores

Facilita financiación a los jóvenes para que cuenten con la inversión necesaria para poder desarrollar el proyecto. Para recibir la ayuda se debe contar con un negocio innovador y que el capital aportado por los socios sea al menos del 50% del prestamos que se va a conceder. Además, el proyecto debe

<sup>97</sup> Fuente: Instituto Catalán de Finanzas. <<http://www.icf.cat/ca/productes-financers/prestecs/inversions>>[Consulta:02/06/2017]

<sup>98</sup> Fuente: Crowdcube <<https://www.crowdcube.es/>>[Fuente: 02/06/2017]

<sup>99</sup>Fuente: NEOTEC. <<https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=651&MN=3&TR=C&IDR=2487>> Consulta: 15/06/2017]

presentar una viabilidad técnica y económica. El importe máximo de la ayuda se sitúa en 75.000€ y el tipo de interés se ve referenciado al Euribor + 3,25% de diferencial.<sup>100</sup>

Tras analizar estas ayudas, el desarrollo del plan financiero se hará en función del préstamo al Instituto Catalán de Finanzas por el plazo de devolución y enfocarse a inversiones en activo.

## 11. 2 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

Para analizar los gastos se hará mediante la siguiente tabla:

Tabla 44: Gastos Findflight

AÑO 1	TOTAL	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18
Alquileres	2.293	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios profesionales independien	30.000	30.000											
Transportes	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas de seguro	0												
Servicios Bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servies bancarios	0												
Marketing y Publicidad	22.268	3.071	8.025	6.429	679	3.190	679	32	32	32	32	32	32
Suministros	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Servicios	2.018	2.018											
<b>TOTAL SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>56.579</b>	<b>35.280</b>	<b>8.216</b>	<b>6.620</b>	<b>870</b>	<b>3.381</b>	<b>870</b>	<b>224</b>	<b>224</b>	<b>224</b>	<b>224</b>	<b>224</b>	<b>224</b>

Fuente: Elaboración propia

Los gastos más representativos se observan en las partidas de Marketing y Servicios profesionales independientes. El primer mes de la puesta en marcha del proyecto se imputan 30.000€ en servicios profesionales independientes, es decir, a la empresa externa que desarrolla la plataforma web. En el caso de Marketing se observa un alto importe dado que Findflight no es conocido y se necesita una fuerte campaña de comunicación para darle visibilidad. Este importe será el mismo cada año, tan solo se deberá restar el importe relativo al evento que se realiza el primer año.

En cuanto a otros servicios se localizan los gastos por constitución de la empresa y en alquileres el importe satisfecho por el alquiler de la oficina. Destacar, que el importe se ve aumentado como causa del incremento del 2% que proviene del IPC.

Por otra parte, se destaca el coste de recursos humanos que queda detallado en el apartado 9 del proyecto. El coste queda aglutinado en los apartados promotores ya que los mismos que aportan capital y constituyen el equipo emprendedor serán los trabajadores.

<sup>100</sup> Fuente: ENISA <<http://www.enisa.es/es/financiacion/info/lineas-enisa/jovenes-emprendedores>>[Consulta: 15/06/2017]

Tabla 45: Sueldos

PROMOTORES	PAGAS	RÉGIMEN	TIPO	SALARIO BRUTO	SALARIO NETO	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COSTE
Ruth Gómez	12	General	Fijo	1.350	1.107	18%	243	884	23,60%	209	4,70%	42	1.559
Paula Jiménez	12	General	Fijo	1.633	1.339	18%	294	884	23,60%	209	4,70%	42	1.842
Judith Gómez	12	General	Fijo	2.029	1.664	18%	365	844	23,60%	199	4,70%	40	2.228
Marc Cabezas	12	General	Fijo	1.233	1.011	18%	222	844	23,60%	199	4,70%	40	1.432

Fuente: Elaboración propia

Para llegar a los salarios brutos se ha sumado la retribución económica y la formación que reciben cada uno de los empleados, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 46: Cálculo salario bruto

Trabajador	Departamento	Sueldo bruto	Formaciones	Total bruto anual	Total bruto mensual	Pagas
Ruth Gómez	Administración	800	1800	11400	950	12
Paula Jiménez	RRHH/MKTG	800	1595	11195	932,9166667	12
Judith Gómez	Ventas/TIC	800	945	10545	878,75	12
Marc Cabezas	TIC	800	395	9995	832,9166667	12
		3200		43135	3594,583333	

Fuente: Elaboración propia

Para valorar el plan financiero se tienen en cuenta tres escenarios: el optimista, intermedio y pesimista. Cada uno de ellos se realiza partiendo de los vuelos que se venden ya que en cada situación variarán.

Para empezar se explicará la situación optimista dado que es la única situación en la que se obtienen beneficios porque en las demás situaciones el número de vuelos que se venden al mes es tan inferior y hay tantos gastos que se contempla como imposible el poder hacer que Findflight sea un negocio rentable. Esta situación viene dada porque la cuota de mercado es muy pequeña y el número de vuelos con los que trabaja será muy bajo.

### Situación optimista

Para empezar se mostrará los ingresos del primer año proveniente de las ventas.

Tabla 47: Ingresos primer año

VENTAS	TIPO	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18
Vuelos	Producto	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Publicidad	Producto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recomendaciones	Producto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>											

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el primero año se contaría con 53 vuelos mensuales. Para los próximos años se prevé un aumento de las ventas del 2% gracias a las acciones del plan de comunicación que

hacen que la plataforma sea conocida. Para obtener estas cifras, se multiplican el número de grupos que se estima recibir por el total de comisión (grupo situación optimista 53\*124,80€).

Una vez conocido como se obtienen las ventas se pasaría a evaluar la cuenta de pérdidas y ganancias.

Tabla 48: Cuenta de resultados

Pérdidas y Ganancias	31/08/2018	31/08/2019	31/08/2020	31/08/2021	31/08/2022
Ventas	79.373	82.488	85.696	88.999	92.400
Variación de existencias	0	0	0	0	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0	0	0
Gastos de personal	(52.922)	(52.922)	(52.922)	(52.922)	(52.922)
Otros gastos de explotación	(56.579)	(20.901)	(20.948)	(20.996)	(21.045)
Amortización del inmovilizado	(3.983)	(5.780)	(7.347)	(7.750)	(8.047)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0	0	0
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(34.111)</b>	<b>2.884</b>	<b>4.478</b>	<b>7.331</b>	<b>10.386</b>
Gastos financieros	(2.450)	(2.450)	(2.355)	(2.143)	(1.924)
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(2.450)</b>	<b>(2.450)</b>	<b>(2.355)</b>	<b>(2.143)</b>	<b>(1.924)</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>	<b>(36.561)</b>	<b>434</b>	<b>2.123</b>	<b>5.187</b>	<b>8.462</b>
Impuesto sobre beneficios	5.484	(65)	(637)	(1.556)	(2.539)
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(31.077)</b>	<b>368</b>	<b>1.486</b>	<b>3.631</b>	<b>5.923</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa el primer año el resultado es negativo dado que es el momento inicial donde se desembolsa todo el dinero para desarrollar la plataforma y el presupuesto de comunicación es más elevado ya que se realizan acciones determinadas para darla a conocer. A partir del primer año el resultado es positivo gracias a que también las ventas se ven aumentadas en un 2% y hay menos gastos fijos como el evento o el pago a la empresa YeePLY desarrolladora de la plataforma. Para argumentar todos estos resultados, se analizan algunas ratios.

Tabla 49: Fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo corriente	118.934	119.898	117.968	118.911	122.797
Pasivo corriente	5.697	11.757	12.081	12.416	12.762
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>113.237</b>	<b>108.140</b>	<b>105.887</b>	<b>106.495</b>	<b>110.035</b>

Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra al ser positivo indica que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones más inmediatas, es decir, el activo circulante de la empresa se encuentra financiado con recursos a largo plazo como sería gracias al préstamo solicitado al Instituto Catalán de Finanzas. Para corroborar dicha afirmación se estudiará el apalancamiento.

Tabla 50: Apalancamiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activo Total</b>	139.620,00 €	140.098,00 €	135.745,00 €	133.329,00 €	132.989,00 €
<b>Fondos Propios</b>	63.923,00 €	64.291,00 €	65.778,00 €	64.409,00 €	75.332,00 €
<b>BAI</b>	- 36.561,00 €	434,00 €	2.123,00 €	5.187,00 €	8.462,00 €
<b>BAII</b>	- 34.111,00 €	2.884,00 €	4.478,00 €	7.331,00 €	10.386,00 €
<b>Apalancamiento</b>	2,34	0,33	0,98	1,5	1,4

Fuente: Elaboración propia

Se analiza el apalancamiento para estudiar el efecto que produce el endeudamiento en la rentabilidad financiera. Como se observa es positivo y por tanto, la obtención de fondos que provienen del préstamo es productiva por lo que tasa de los activos es mayor a la tasa que se debe pagar por los fondos obtenidos de los préstamos. Además, a la empresa le conviene financiarse con más préstamo para no depender de sus recursos propios.

A continuación se estudiará el rendimiento de la inversión:

Tabla 51: Rendimiento de la inversión ROI

<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversión</b>	19.184	5.293	5.293	5.293	5.293
<b>BAI</b>	-36.561	434	2.123	5.187	8.462
<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>-191%</b>	<b>8%</b>	<b>40%</b>	<b>98%</b>	<b>160%</b>

Fuente: Elaboración propia

Esta muestra como el primer año la cantidad ganada en relación a la inversión inicial es negativa debido a todos los gastos de inversión que se tienen en proporción a los ingresos. Los inversores están perdiendo dinero. A partir del año 2 este es positivo, lo que significaría que el proyecto es rentable pero en un porcentaje muy bajo porque cuanto más alto sea el ROI más eficiente es la empresa para generar beneficios con su capital.

Tabla 52: Rendimiento de los Fondos

<b>RENDIMIENTO DE LOS FONDOS</b>					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	79.373	82.488	85.696	88.999	92.400
<b>BAI</b>	-36.561	434	2.123	5.187	8.462
<b>Rendiment dels fons</b>	<b>-32%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa como a partir del año 1 la ratio es positiva. Si prestamos especial atención al año dos, la representación sería que realiza un beneficio del 1% por una cantidad de fondos propios de 100€. Por lo que, tratándose de la situación optimista se considera como bajo.

Tabla 53: EBITDA

EBITDA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BAI</b>	<b>-36.561</b>	<b>434</b>	<b>2.123</b>	<b>5.187</b>	<b>8.462</b>
Intereses	2.450	2.450	2.355	2.143	1.924
<b>BAII</b>	<b>-34.111</b>	<b>2.884</b>	<b>4.478</b>	<b>7.331</b>	<b>10.386</b>
Amortizaciones	3.983	5.780	7.347	7.750	8.047
<b>EBITDA</b>	<b>-30.129</b>	<b>8.664</b>	<b>11.825</b>	<b>15.080</b>	<b>18.433</b>

Fuente: Elaboración propia

El EBITDA indica los beneficios antes de impuestos, intereses y amortizaciones. Se utilizará para medir la capacidad de Findflight para generar fondos sin tener en cuenta los anteriores tres conceptos, tan solo se considera la actividad productiva de la empresa. Así pues, se observa como año tras año Findflight tendría ganancias fruto de la gestión que realiza.

Tabla 54: Rentabilidad de los ingresos

RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	79.373	82.488	85.696	88.999	92.400
BAI	-36.561	434	2.123	5.187	8.462
<b>RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS</b>	<b>-46,06%</b>	<b>0,53%</b>	<b>2,48%</b>	<b>5,83%</b>	<b>9,16%</b>

Fuente: Elaboración propia

Para medir la rentabilidad de los ingresos, se tienen en cuenta los conceptos inversión y BAI. Esta ratio muestra como el primer año el -46,06% de lo que se ha invertido es beneficio, por tanto, se invierte demasiado en relación al beneficio que se obtendrá. Son acciones necesarias para que la plataforma sea conocida y año tras año ir aumentando hasta conseguir el quinto año que del 9,16% que se invirtió resulte en beneficio.

### Situación intermedia

Por otro lado nos encontramos con la situación intermedia, que será aquella que tenga la visión más realista para la empresa.

Así pues, nos encontramos con la tabla de previsión de ventas:

Tabla 55: Ingresos del primer año

VENTAS	TIPO	sept-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18
Vuelos	Producto	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Publicidad	Producto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recomendaciones	Producto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>											

Fuente: Elaboración propia

Durante el primer año, al igual que en el escenario anterior, tenemos unas ventas totales de 36 vuelos mensuales estimadas según el apartado previsión de ventas del proyecto. Cada año se estima que esta cifra aumente un 2%.

A continuación se presentan los escenarios de la cuenta de resultados de los cinco primeros años:

Tabla 56: Cuenta de resultados

Pérdidas y Ganancias	31/8/18	31/8/19	31/8/20	31/8/21	31/8/22
Ventas	53.914	56.519	59.208	61.981	64.842
Variación de existencias	0	0	0	0	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0	0	0
Gastos de personal	(52.922)	(52.922)	(52.922)	(52.922)	(52.922)
Otros gastos de explotación	(56.576)	(20.898)	(20.945)	(20.993)	(21.041)
Amortización del inmovilizado	(3.983)	(5.780)	(7.347)	(7.749)	(8.046)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0	0	0
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(59.567)</b>	<b>(23.082)</b>	<b>(22.006)</b>	<b>(19.683)</b>	<b>(17.168)</b>
Gastos financieros	(2.450)	(2.450)	(2.355)	(2.143)	(1.924)
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(2.450)</b>	<b>(2.450)</b>	<b>(2.355)</b>	<b>(2.143)</b>	<b>(1.924)</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>	<b>(62.017)</b>	<b>(25.532)</b>	<b>(24.361)</b>	<b>(21.827)</b>	<b>(19.093)</b>
Impuesto sobre beneficios	9.303	3.830	3.654	3.274	2.864
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(52.715)</b>	<b>(21.702)</b>	<b>(20.707)</b>	<b>(18.553)</b>	<b>(16.229)</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el primer año se obtiene un resultado negativo pero a medida que van pasando los años, esta cifra se verá disminuida en relación al aumento de ventas. Se puede decir que la estructura del escenario cambia influenciado por el aumento de ventas pero aún y así continúan reportando un resultado del ejercicio negativo. Todo y esto, la situación intermedia es muy negativa dado que siempre hay más proporción de gastos que de ventas. Findflight opera con un nivel de grupos muy bajo dado que su cuota de mercado es del 0,12% y trabaja con una comisión del 8%.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la situación intermedia cuenta con un préstamo que se deberá devolver a 12 años y hace que la empresa tenga unos gastos financieros.

Tabla 57: Fondo de maniobra

<b>FONDO DE MANIOBRA</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Activo corriente	92.587	67.634	39.469	14.033	-8.588
Pasivo corriente	4.806	10.849	11.154	11.471	11.798
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>87.781</b>	<b>56.786</b>	<b>28.315</b>	<b>2.563</b>	<b>-20.386</b>

Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra que presenta FindFlight es positivo durante los primeros 4 años, por lo que significa que la empresa tiene suficientes recursos para hacer frente a las obligaciones a corto plazo gracias al préstamo que posee. Por otro lado podemos observar como a medida que van pasando los años, la empresa tiene más pasivo, esto se debe a que cada vez la deuda de la empresa es mayor.

Para corroborar el fondo de maniobra se llevará a cabo el apalancamiento de los 5 primeros años:

Tabla 58: Cálculo del apalancamiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO TOTAL	117.091	95.481	68.916	44.298	21.787
FONDOS PROPIOS	42.285	20.584	-124	-18.676	-34.905
BAT	-62.017	-25.532	-24.361	-21.827	-19.093
BAII	-59.567	-23.082	-22.006	-19.683	-17.168
APALANCAMIENTO	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

En este caso no se podría calcular el apalancamiento porque tanto el BAT como el BAII son negativos y el resultado no es significativo. Se diría que la tasa de rendimiento de Findflight es peor que la tasa que se tiene que pagar por los fondos obtenidos por el préstamo del Instituto Catalán de Finanzas.

Tabla 59: Rendimiento de la inversión

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	19.184	5.293	5.293	5.293	5.293
BAI	-62.017	-25.532	-24.361	-21.827	-19.093
<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>-323%</b>	<b>-482%</b>	<b>-460%</b>	<b>-412%</b>	<b>-361%</b>

Fuente: Elaboración propia

En este caso, se observa como durante los primeros años de la empresa, ésta pierde dinero al resultar los 5 años negativos. Este hecho puede derivarse de la adquisición de los equipos necesarios para FindFlight. Por lo tanto a los inversores no les sale a cuenta invertir porque están perdiendo dinero.

Tabla 60: Rendimiento de los fondos

RENDIMIENTO DE LOS FONDOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	53.914	56.519	59.208	61.981	64.842
BAI	-62.017	-25.532	-24.361	-21.827	-19.093
<b>Rendiment dels fons</b>	<b>-53%</b>	<b>-31%</b>	<b>-29%</b>	<b>-26%</b>	<b>-23%</b>

Fuente: Elaboración propia

Durante los 5 años en los que está desarrollado el plan financiero el rendimiento de los fondos da negativo, lo que significa que por cada 100€ de fondos propios no se llega a obtener beneficio, si no pérdidas.

Tabla: 61 EBITDA

<b>EBITDA</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>BAI</b>	<b>-62.017</b>	<b>-25.532</b>	<b>-24.361</b>	<b>-21.827</b>	<b>-19.093</b>
Intereses	2.450	2.450	2.355	2.143	1.924
<b>BAII</b>	<b>-59.567</b>	<b>-23.082</b>	<b>-22.006</b>	<b>-19.683</b>	<b>-17.168</b>
Amortizaciones	3.983	5.780	7.347	7.749	8.046
<b>EBITDA</b>	<b>-55.585</b>	<b>-17.301</b>	<b>-14.660</b>	<b>-11.934</b>	<b>-9.122</b>

Fuente: Elaboración propia

Así pues, en este caso, el EBITDA resulta negativo a lo largo de los 5 primeros años. Aunque sea negativo, se puede observar como este negativo va disminuyendo a lo largo de los años, pero de momento la empresa no presenta ningún tipo de ganancia fruto de la dirección de su actividad.

Tabla 62: Rentabilidad de los ingresos

<b>RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inversión	53.914	56.519	59.208	61.981	64.842
BAI	-62.017	-25.532	-24.361	-21.827	-19.093
<b>RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS</b>	<b>-115,03%</b>	<b>-45,17%</b>	<b>-41,15%</b>	<b>-35,22%</b>	<b>-29,44%</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa cómo durante los diferentes años de la creación de la empresa, ésta presenta la rentabilidad de los ingresos negativa. Así pues, se puede concluir cómo que la empresa obtendrá pérdidas durante los años de iniciación porque del año 1 del -115,03% que se invirtió resulta perdida.

### Situación pesimista

Por otro lado nos encontramos con la situación pesimista, que aporta conocer el peor de los casos. Así pues, nos encontramos con la tabla de previsión de ventas:

Tabla 63: Ingresos del primer año

VENTAS	TIPO	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18
Vuelos	Producto	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Publicidad	Producto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recomendaciones	Producto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>											

Fuente: Elaboración propia

Las ventas totales de 19 vuelos mensuales se encuentran estimadas según el apartado previsión de ventas del proyecto. Cada año se estima que esta cifra aumente un 2%, al igual que en las anteriores situaciones. Como ya se observa el número de vuelos que se estima recibir es muy bajo por lo que se estiman pérdidas de buen principio.

A continuación se presentan los escenarios de la cuenta de resultados de los cinco primeros años:

Tabla 64: Cuenta de resultados

Pérdidas y Ganancias	31/08/2018	31/08/2019	31/08/2020	31/08/2021	31/08/2022
Ventas	28.454	29.023	29.604	30.196	30.800
Variación de existencias	0	0	0	0	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0	0	0
Gastos de personal	(52.922)	(52.922)	(52.922)	(52.922)	(52.922)
Otros gastos de explotación	(52.870)	(16.751)	(16.797)	(16.845)	(16.894)
Amortización del inmovilizado	(3.983)	(5.780)	(7.347)	(7.749)	(8.046)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0	0	0
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(81.320)</b>	<b>(46.430)</b>	<b>(47.463)</b>	<b>(47.321)</b>	<b>(47.063)</b>
Gastos financieros	(2.450)	(2.450)	(2.355)	(2.143)	(1.924)
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(2.450)</b>	<b>(2.450)</b>	<b>(2.355)</b>	<b>(2.143)</b>	<b>(1.924)</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>	<b>(83.770)</b>	<b>(48.880)</b>	<b>(49.818)</b>	<b>(49.464)</b>	<b>(48.987)</b>
Impuesto sobre beneficios	12.566	7.332	7.473	7.420	7.348
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(71.205)</b>	<b>(41.548)</b>	<b>(42.345)</b>	<b>(42.045)</b>	<b>(41.639)</b>

Fuente: Elaboración propia

Siempre hay más proporción de gastos que de ventas, cosa que afecta notablemente al resultado de explotación que junto con los gastos financieros y el impuesto sobre beneficios hará que el resultado del ejercicio sea aún más negativo que respecto la situación intermedia. El primer año siempre es más negativo porque hay más gastos.

Tabla 65: Fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo corriente	69.943	21.570	-32.125	-85.275	-137.869
Pasivo corriente	3.915	9.886	10.118	10.358	10.606
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>66.028</b>	<b>11.684</b>	<b>-42.243</b>	<b>-95.633</b>	<b>-148.476</b>

Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra que presenta FindFlight es positivo durante los primeros 2 años, por lo que se cuenta con suficientes recursos para hacer frente a los pagos inmediatos gracias al préstamo.

En cambio, a partir del año 3 la situación cambia como consecuencia que el activo corriente pasa a ser negativo haciendo que se obtenga un FM negativo. Por lo tanto, al ser negativo no se cuenta con recursos excedentes para poder financiar el concepto NOF. Las NOF es la inversión necesaria que se debe hacer para financiar el activo circulante en la actividad diaria de la empresa en relación a la cuenta clientes, existencias y para mantener la caja mínima.

Para corroborar el fondo de maniobra se llevará a cabo el apalancamiento de los 5 primeros años:

Tabla 66: Cálculo del apalancamiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo total	97.710,00	56.182,00	7.906,00	- 40.281,00	- 88.281,00
Fondos propios	23.795,00	- 17.753,00	- 60.098,00	- 102.143,00	- 143.782,00
BAT o BAI	-83.770,00	- 48.800,00	- 49.818,00	- 49.464,00	- 48.987,00

BAII	-81.320,00	- 46.430,00	- 47.463,00	- 47.321,00	- 47.063,00
Apalancamiento	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

En este caso no se podría calcular el apalancamiento porque tanto el BAT como el BAII son negativos y el resultado no es significativo.

Tabla 67: Rendimiento de la inversión

<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inversión	19.184	5.293	5.293	5.293	5.293
BAI	-83.770	-48.880	-49.818	-49.464	-48.987
<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>-437%</b>	<b>-923%</b>	<b>-941%</b>	<b>-935%</b>	<b>-926%</b>

Fuente: Elaboración propia

Durante los 5 años la cantidad ganada en relación a la inversión es negativa debido a todos los gastos de inversión que se tienen en proporción a los ingresos y los pocos vuelos que se venden. En conclusión, los inversores están perdiendo dinero tanto en la situación pesimista e intermedia.

Tabla 68: Rendimiento de los fondos

<b>RENDIMIENTO DE LOS FONDOS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	28.454	29.023	29.604	30.196	30.800
BAI	-83.770	-48.880	-49.818	-49.464	-48.987
<b>Rendiment dels fons</b>	<b>-75%</b>	<b>-63%</b>	<b>-63%</b>	<b>-62%</b>	<b>-61%</b>

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en la situación intermedia, por cada 100€ de fondos propios no se llega a obtener beneficio, si no pérdidas.

Tabla 69: EBITDA

<b>EBITDA</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>BAI</b>	<b>-83.770</b>	<b>-48.880</b>	<b>-49.818</b>	<b>-49.464</b>	<b>-48.987</b>
Intereses	2.450	2.450	2.355	2.143	1.924
<b>BAII</b>	<b>-81.320</b>	<b>-46.430</b>	<b>-47.463</b>	<b>-47.321</b>	<b>-47.063</b>
Amortizaciones	3.983	5.780	7.347	7.749	8.046
<b>EBITDA</b>	<b>-77.338</b>	<b>-40.650</b>	<b>-40.116</b>	<b>-39.572</b>	<b>-39.016</b>

Fuente: Elaboración propia

El EBITDA resulta negativo a lo largo de los 5 primeros años y la empresa no presenta ningún tipo de ganancia.

Tabla 70: Rentabilidad de los ingresos

<b>RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inversión	28.454	29.023	29.604	30.196	30.800
BAI	-83.770	-48.880	-49.818	-49.464	-48.987
<b>RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS</b>	<b>-294,40%</b>	<b>-168,42%</b>	<b>-168,28%</b>	<b>-163,81%</b>	<b>-159,05%</b>

Fuente: Elaboración propia

Findflight obtiene pérdidas durante los años de iniciación porque del año 1 del -294,40% que se invirtió resulta perdida. Tanto la situación intermedia como la pesimista no reportan beneficio a la empresa, extrayendo como conclusión inicial que Findflight no reporta beneficios a sus inversores ni rentabilidad.

### 11. 3 PLAN DE TESORERIA

Como en el apartado anterior se van analizar tres escenarios distintos, empezando por el optimista ya que es el único que llega a reportar ganancias para la empresa.

Para cada una de las situaciones las entradas de caja serán las ventas que se efectúan, excepto el primer año que también se cuenta con la entrada del capital social. Por otra parte, las salidas de caja vienen representadas por el coste de los servicios exteriores para desarrollar la plataforma, gastos de personal, inversiones y gastos de constitución de la empresa.

#### Situación optimista

En cuanto a la situación optimista del plan de tesorería, podemos observar como el capital social aportado será de 85.000€ contando con una financiación inicial de 70.000€ gracias al Instituto Catalán de Finanzas.

Por otro lado, las ventas se mantendrán estables durante el primer año sin variación. Se contará con una inversión inicial en inmovilizado, tanto material como inmaterial elevada, debido a la incorporación del material necesario de oficina, así como de los programas necesarios para su buen funcionamiento. Los servicios exteriores son aquellos necesarios para desarrollar la plataforma, por este motivo el primer mes de implantación es más elevado que los siguientes meses.

En cuanto a los gastos de personal, éstos se mantendrán constantes durante el primer año, ya que el salario de cada trabajador no se verá modificado.

Las salidas de capital son elevadas durante el primer mes de creación de la empresa, es debido a los recursos financieros con mayor rendimiento. Una vez pasado el primer mes, las salidas disminuyen, manteniéndose poco variables durante los siguientes meses.

Tabla 71: Plan de Tesorería

TESORERÍA		Amagar 0											
	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Capital Social	95.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emisión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportaciones de Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiación	70.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	70.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvenciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas	6.614	6.614	6.614	6.614	6.614	6.614	6.614	6.614	6.614	6.614	6.614	6.614	6.874
IVA Ventas	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.444
IVA a cobrar	0	10.048	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRADAS DE CAPITAL	173.003	18.052	8.003	8.003	8.003	8.003	8.003	8.003	8.003	8.003	8.003	8.003	8.318

TESORERÍA		Mostrar											
	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Gastos de constitución	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones	23.213	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.405
Inversiones inmateriales	4.608	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.608
Inversiones materiales	18.605	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.797
Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios exteriores	42.689	9.941	8.010	1.053	4.091	1.053	270	270	270	270	270	270	3.952
Gastos de personal	2.785	3.763	3.763	3.763	5.704	3.763	3.763	5.704	3.763	3.763	5.704	3.763	3.763
Salario NET	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785
IRPF	0	0	0	0	1.941	0	0	1.941	0	0	1.941	0	0
SST	0	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
SSE	0	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816
Gastos financieros	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
IVA a pagar	0	0	0	0	869	0	0	3.227	0	0	4.026	0	0
Pag a cuenta IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALIDAS DE CAPITAL	68.891	13.908	11.978	5.020	10.869	5.020	4.238	9.406	4.238	4.238	10.205	4.238	14.324
SALDO INICIAL	0	104.112	108.256	104.281	107.264	104.399	107.382	111.148	109.745	113.511	117.276	115.075	118.840
SALDO FINAL	104.112	108.256	104.281	107.264	104.399	107.382	111.148	109.745	113.511	117.276	115.075	118.840	112.834

Fuente: Elaboración propia

Para empezar con el análisis se estudiará la VAN.

Tabla 72: Van

VAN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Año	1	2	3	4	5
Cash-flow	118.840	962	-1.931	941	3.885
Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualizado	116.510	925	-1.820	870	3.518
<b>VAN</b>	<b>120.003</b>	<b>3.493</b>	<b>2.568</b>	<b>4.388</b>	<b>3.518</b>

Fuente: Elaboración propia

El VAN es la tasa mínima que se le exige al proyecto, por tanto, el resultado al ser positivo nos indica que además de aportar el rendimiento mínimo esperado también ofrece un “rendimiento adicional”. Se destaca que el primero año supera en creces al resto, debido a que el flujo de caja (cash flow) es muy elevado como motivo del préstamo que se adquiere.

Para analizar más en detalle la VAN destacar que refleja la diferencia entre el valor actual de los cobros menos el valor actualizado de los pagos, por tanto, tiene en cuenta todos los flujos de caja y al ser superior que 0 la empresa se podría decir que genera beneficio.

Se estudiará la TIR ya que es el tipo de actualización que iguala a 0 el VAN.

Tabla 73: TIR

<b>TIR</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inversión	19.184	5.293	5.293	5.293	5.293
Cash-flow	118.840	962	-1.931	941	3.885
	-40.356	118.840	962	-1.931	941
<b>TIR</b>	<b>195%</b>				

Fuente: Elaboración propia

La TIR nos proporciona comparar la tasa interna de rendimiento del proyecto con el tipo de interés vigente en el mercado. Por lo tanto, al ser positiva indica que podrá soportar el interés gracias a que los cobros son altos. Se observa como a partir del año 2 empiezan a disminuir los cobros en relación a la inversión, por lo que quizá la TIR a unos años vista no sea capaz con los flujos generados al pago de los intereses del prestamos solicitado.

Para seguir contrastando se pasará analizar la ratio de endeudamiento:

Tabla 74: Ratio endeudamiento

<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Pasivo	75.697	75.806	69.967	63.920	57.657
Fondos Propios	63.923	64.291	65.778	69.409	75.332
<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>	<b>118,42%</b>	<b>117,91%</b>	<b>106,37%</b>	<b>92,09%</b>	<b>76,54%</b>

Fuente: Elaboración propia

La ratio de endeudamiento es elevada porque el pasivo viene representado por las contribuciones a la administración en relación a los sueldos y salarios y los impuestos.

Tabla 75: NOF

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Existencias	-	-	-	-	-
Deudores	94,00	95,00	97,00	99,00	100,00
Tesorería	104.112,00	112.834,00	113.627,00	112.024,00	113.303,00
Pasivos espontáneos	-	-	-	-	-
<b>NOF</b>	<b>104.206</b>	<b>112.929</b>	<b>113.724</b>	<b>112.123</b>	<b>113.403</b>

Fuente: Elaboración propia

Todos los años las NOF son positivas. Además, en el apartado anterior se vio como el fondo de maniobra era positivo en la situación optimista por lo que este excedente ayudará a financiar las NOF. Para ello véase:

- Primer año FM 113.237 > 104.206 NOF La totalidad de las NOF quedan financiadas por el fondo de maniobra, en parte es gracias al préstamo
- Ultimo año FM 110.035 < 113.403 NOF. Las NOF no quedan financiadas y se debería de buscar recursos externos.

Por último comentar el punto de equilibrio:

Tabla 76: Punto de equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>79.373</b>	<b>82.488</b>	<b>85.696</b>	<b>88.999</b>	<b>92.400</b>
<b>Gastos Fijos</b>	<b>115.934</b>	<b>82.054</b>	<b>83.573</b>	<b>83.811</b>	<b>83.938</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>79.373</b>	<b>82.488</b>	<b>85.696</b>	<b>88.999</b>	<b>92.400</b>
<b>% MB</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>115.934</b>	<b>82.054</b>	<b>83.573</b>	<b>83.811</b>	<b>83.938</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>9.661</b>	<b>6.838</b>	<b>6.964</b>	<b>6.984</b>	<b>6.995</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa como el punto de equilibrio es muy elevado y es debido a que las ventas que se esperan obtener son muy altas. Por tanto, el primer año a partir de 9.661 se obtendría beneficios. Cada año este punto muerto disminuye y es que gran parte se debe a la cantidad de gastos que se tienen el primer año para dar visibilidad y hacer que la plataforma funcione.

### **Situación intermedia**

En cuanto a la situación intermedia del plan de tesorería, podemos observar como el capital social aportado será de 85.000€ contando con una financiación inicial de 70.000€ gracias al Instituto Catalán de Finanzas, igual que en la situación optimista.

Por otro lado, las ventas se mantendrán estables durante el primer año sin variación, podemos observar cómo estas ventas han sido disminuidas en comparación con la situación optimista. Han sufrido una disminución de unos 2000 vuelos de diferencia.

Se contará con una inversión inicial en inmovilizado, tanto material como inmaterial elevada, debido a la incorporación del material necesario de oficina, así como de los programas necesarios para su buen funcionamiento. Los servicios exteriores son aquellos necesarios para desarrollar la plataforma, por este motivo el primer mes de implantación es más elevado que los siguientes meses. Las inversiones en inmovilizado no varían en las tres situaciones, puesto que se invertirá en lo necesario para el buen funcionamiento de la empresa y de la plataforma.

En cuanto a los gastos de personal, éstos se mantendrán constantes durante el primer año, ya que el salario de cada trabajador no se verá modificado.

Las salidas de capital son elevadas durante el primer mes de creación de la empresa, es debido a los recursos financieros con mayor rendimiento. Una vez pasado el primer mes, las salidas disminuyen, manteniéndose poco variables durante los siguientes meses.

Tabla 77: Plan de Tesorería

TESORERÍA												Mostrar	
	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Capital	95.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	95.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiación	70.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	70.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas	4.493	4.493	4.493	4.493	4.493	4.493	4.493	4.493	4.493	4.493	4.493	4.493	4.583
IVA Ventas	943	943	943	943	943	943	943	943	943	943	943	943	962
IVA a cobrar	0	10.494	0	0	468	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ENTRADAS DE CAPITAL</b>	<b>170.436</b>	<b>15.930</b>	<b>5.436</b>	<b>5.436</b>	<b>5.904</b>	<b>5.436</b>	<b>5.545</b>						

TESORERÍA												Mostrar	
	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Gastos de constitución	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones	23.213	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.405
Inversiones inmateriales	4.608	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.608
Inversiones materiales	18.605	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.797
Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios exteriores	42.689	9.941	8.010	1.053	4.091	1.053	270	270	270	270	270	270	3.952
Gastos de personal	2.785	3.763	3.763	3.763	5.704	3.763	3.763	5.704	3.763	3.763	5.704	3.763	3.763
Salario NET	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785
IRPF	0	0	0	0	1.941	0	0	1.941	0	0	1.941	0	0
SST	0	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
SSE	0	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816
Gastos financieros	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	1.891	0	0	2.690	0	0
<b>SALIDAS DE CAPITAL</b>	<b>68.891</b>	<b>13.909</b>	<b>11.978</b>	<b>5.020</b>	<b>10.000</b>	<b>5.020</b>	<b>4.237</b>	<b>8.069</b>	<b>4.237</b>	<b>4.237</b>	<b>8.868</b>	<b>4.237</b>	<b>14.324</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>101.545</b>	<b>103.567</b>	<b>97.025</b>	<b>97.442</b>	<b>93.346</b>	<b>93.762</b>	<b>94.961</b>	<b>92.328</b>	<b>93.527</b>	<b>94.726</b>	<b>91.295</b>	<b>92.494</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>101.545</b>	<b>103.567</b>	<b>97.025</b>	<b>97.442</b>	<b>93.346</b>	<b>93.762</b>	<b>94.961</b>	<b>92.328</b>	<b>93.527</b>	<b>94.726</b>	<b>91.295</b>	<b>92.494</b>	<b>83.715</b>

Fuente: Elaboración propia

Para empezar con el análisis se estudiará la VAN.

Tabla 78: Van

VAN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Año	1	2	3	4	5
Cash-flow	92.494	-26.536	-31.338	-30.263	-29.167
Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualizado	90.680	-25.505	-29.531	-27.959	-26.418
<b>VAN</b>	<b>-18.732</b>	<b>-109.412</b>	<b>-83.907</b>	<b>-54.376</b>	<b>-26.418</b>

Fuente: Elaboración propia

El resultado al ser negativo indica que no aporta el rendimiento mínimo esperado y no ofrece ningún tipo de "rendimiento adicional". El cash flow del primer año es positivo gracias al préstamo mientras que la resta de año al tener unas ventas tan bajas no hay fluctuaciones de caja y además hay que sumarle la devolución del préstamo.

El resultado de la VAN al ser inferior a 0 se concluye como el proyecto no genera beneficios. Se determinará la TIR para corroborar la afirmación anterior.

Tabla 79: TIR

<b>TIR</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inversión	19.184	5.293	5.293	5.293	5.293
Cash-flow	92.494	-26.536	-31.338	-30.263	-29.167
	-40.356	92.494	-26.536	-31.338	-30.263
<b>TIR</b>	<b>0%</b>				

Fuente: Elaboración propia

Al ser la TIR igual a 0, el proyecto no da rentabilidad según la establecida al inicio. No se aceptaría el proyecto de inversión.

Para seguir contrastando se pasará a analizar la ratio de endeudamiento:

Tabla 80: Ratio endeudamiento

<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Pasivo	74.806	74.844	68.931	62.807	56.465
Fondos Propios	42.285	19.285	-4.071	-26.676	-48.416
<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>	<b>176,91%</b>	<b>388,09%</b>	<b>-1693,28%</b>	<b>-235,44%</b>	<b>-116,62%</b>

Fuente: Elaboración propia

La ratio de endeudamiento es muy elevada incluso negativa porque el pasivo viene representado por un resultado de ejercicios de años anteriores negativo y los fondos propios también son negativos.

Tabla 81: NOF

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Existencias	-	-	-	-	-
Deudores	94,00	95,00	97,00	99,00	100,00
Tesorería	101.545,00	83.715,00	56.797,00	25.567,00	- 4.585,00
Pasivos espontáneos	-	-	-	-	-
<b>NOF</b>	<b>101.639,00</b>	<b>83.810,00</b>	<b>56.894,00</b>	<b>25.666,00</b>	<b>- 4.485,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Todos los años las NOF son positivas, a excepción del último. Además, en el apartado anterior se vio como el fondo de maniobra y este no llega a cubrir las necesidades operativas de fondo. Para ello véase:

- Primer año FM 87.781 < 101.639 NOF. El fondo de maniobra no cubre la totalidad de las NOF.
- Segundo año FM 55.258 < 83.810 NOF. Se debería renegociar el préstamo porque no se puede hacer frente a la operativa diaria de la empresa.

Por último comentar el punto de equilibrio:

Tabla 82: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	53.914	54.992	56.092	57.214	58.358
Gastos Fijos	115.931	82.051	83.569	83.808	83.935
Margen Bruto	53.914	54.992	56.092	57.214	58.358
% MB	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>115.931</b>	<b>82.051</b>	<b>83.569</b>	<b>83.808</b>	<b>83.935</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>9.661</b>	<b>6.838</b>	<b>6.964</b>	<b>6.984</b>	<b>6.995</b>

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio se mantiene igual que en la situación optimista.

### Situación pesimista

Una vez analizada la situación intermedia vamos a proceder con la situación pesimista, que sería la situación más negativa que pudiera tener la empresa.

Podemos observar como el capital social aportado será de 85.000€ contando con una financiación inicial de 70.000€ gracias al Instituto Catalán de Finanzas, igual que en la situación optimista e intermedia.

Al igual que en la situación intermedia, el número de vuelos vendidos es inferior.

Las salidas de capital son elevadas durante el primer mes de creación de la empresa, es debido a los recursos financieros con mayor rendimiento. Una vez pasado el primer mes, las salidas disminuyen, manteniéndose poco variables durante los siguientes meses.

Tabla 83: Plan de Tesorería

TESORERÍA		Mostrar											
	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Capital	95.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	95.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiación	70.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	70.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.419
IVA Ventas	498	498	498	498	498	498	498	498	498	498	498	498	508
IVA a cobrar	0	10.940	0	0	1.026	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ENTRADAS DE CAPITAL</b>	<b>167.869</b>	<b>13.809</b>	<b>2.869</b>	<b>2.869</b>	<b>3.895</b>	<b>2.869</b>	<b>2.927</b>						

TESORERÍA		Mostrar											
	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Gastos de constitución	0												
Inversiones	23.213	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.405
Inversiones inmateriales	4.608	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.608
Inversiones materiales	18.605	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.797
Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios exteriores	42.689	5.457	8.010	1.053	4.091	1.053	270	270	270	270	270	270	3.952
Gastos de personal	2.785	3.763	3.763	3.763	5.704	3.763	3.763	5.704	3.763	3.763	5.704	3.763	3.763
Salario NET	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785
IRPF	0	0	0	0	1.941	0	0	1.941	0	0	1.941	0	0
SST	0	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
SSE	0	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816
Gastos financieros	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	554	0	0	1.353	0	0
<b>SALIDAS DE CAPITAL</b>	<b>68.891</b>	<b>9.425</b>	<b>11.978</b>	<b>5.020</b>	<b>10.000</b>	<b>5.020</b>	<b>4.237</b>	<b>6.733</b>	<b>4.237</b>	<b>4.237</b>	<b>7.532</b>	<b>4.237</b>	<b>14.324</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>98.978</b>	<b>103.362</b>	<b>94.254</b>	<b>92.103</b>	<b>85.999</b>	<b>83.848</b>	<b>82.480</b>	<b>78.616</b>	<b>77.248</b>	<b>75.880</b>	<b>71.217</b>	<b>69.849</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>98.978</b>	<b>103.362</b>	<b>94.254</b>	<b>92.103</b>	<b>85.999</b>	<b>83.848</b>	<b>82.480</b>	<b>78.616</b>	<b>77.248</b>	<b>75.880</b>	<b>71.217</b>	<b>69.849</b>	<b>58.452</b>

Fuente: Elaboración propia

Así pues, para empezar se analizará la VAN:

Tabla 84: VAN

<b>VAN</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cash-flow	69.849	-48.374	-53.697	-53.152	-52.596
Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualizado	68.480	-46.496	-50.599	-49.104	-47.638
<b>VAN</b>	<b>-125.358</b>	<b>-193.837</b>	<b>-147.342</b>	<b>-96.742</b>	<b>-47.638</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la VAN resulta negativo en los 5 años analizados, así pues podemos definirla como que la inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida.

Se aprecia como del primer año al segundo año esta aumenta considerablemente, pero a partir del tercer año va disminuyendo cada vez más. Aun así, la inversión seguiría produciendo pérdidas.

Tabla 85: TIR

<b>TIR</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inversión	19.184	5.293	5.293	5.293	5.293
Cash-flow	69.849	-48.374	-53.697	-53.152	-52.596
	-40.356	69.849	-48.374	-53.697	-52.596
<b>TIR</b>	<b>0%</b>				

Fuente: Elaboración propia

La tasa interna de retorno para la situación pesimista de FindFlight es del 0%. Para poder aceptar un proyecto, la TIR debe de ser superior al 0. En este caso, el proyecto dará una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida, así pues, se trata de un escenario negativo para la implantación de FindFlight.

Tabla 86: Ratio endeudamiento

<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Pasivo	73.915	73.935	68.004	61.862	55.501
Fondos Propios	23.795	-17.753	-60.098	-102.143	-143.782
<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>	<b>310,63%</b>	<b>-416,47%</b>	<b>-113,16%</b>	<b>-60,56%</b>	<b>-38,60%</b>

Fuente: Elaboración propia

La ratio de endeudamiento es negativa a partir del año 1, lo que representa un flujo de caja para el accionista nulo.

Tabla 87: Las NOF

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>EXISTENCIAS</b>	0	0	0	0	0
<b>DEUDORES</b>	94	95	97	99	100
<b>TESORERIA</b>	69.849	21.475	-32.222	-85.373	-137.970
<b>PASIVO ESPONTÁNEO</b>	0	0	0	0	0
<b>NOF</b>	69.943	21.570	-32.125	-85.274	-137.870

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las NOF, nos encontramos que los dos primeros años son positivas pero en los siguientes años son negativas. Esto se da en casos en los que el crédito que otorgan los proveedores es de mayor plazo que el de rotación de existencias, pero este no es el caso de Findflight. Por lo que, se sitúa a la empresa con unas cuentas de activo circulante negativas y resulta imposible llevar a cabo la actividad diaria de la empresa.

Tabla 88: Punto de equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	28.454	29.023	29.604	30.196	30.800
Gastos Fijos	112.225	77.903	79.422	79.661	79.787
Margen Bruto	28.454	29.023	29.604	30.196	30.800
% MB	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>112.225</b>	<b>77.903</b>	<b>79.422</b>	<b>79.661</b>	<b>79.787</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>9.352</b>	<b>6.492</b>	<b>6.618</b>	<b>6.638</b>	<b>6.649</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al punto de equilibrio, podemos observar como es muy elevado en el primer año, pero a medida que van pasando los años éste va disminuyendo.

Esto es debido a que las ventas y el margen bruto aumentan mientras que los gastos fijos aumentan.

## 11.4 VIABILIDAD DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES

Según el análisis financiero que se ha realizado anteriormente y partiendo de diferentes escenarios se extraerá una conclusión analizando los resultados de los ejercicios y el rendimiento de la inversión.

Tabla 89: Resultado ejercicio distintas situaciones

SITUACIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Optimista</b>	- 31.077,00	368,00	1.486,00	3.631,00	5.923,00
<b>Intermedia</b>	- 52.715,00	- 23.000,00	- 23.356,00	- 22.605,00	- 21.740,00
<b>Pesimista</b>	- 71.205,00	- 41.548,00	- 42.345,00	- 42.045,00	- 41.639,00

Fuente: Elaboración propia

Como se observa la única situación que sale favorable para Findflight es la optimista dado que se ha tomado el supuesto que se factura un 1.000.000€ y se obtiene un 8% de comisión de todo el volumen de facturación con el que se ha trabajado a lo largo de año. Las otras situaciones salen negativas porque se equipara a Findflight con Trabber, el metabuscador que por las características y facturación se asemeja más.

La plataforma para grupos cuenta con una cuota de mercado muy baja que hará que las líneas de negocio por recomendaciones y publicidad tampoco sean rentables porque el tráfico que se desvía a la plataforma es muy inferior ya que todo se dirige a las grandes empresas como Kayak. Se recomendaría abrirse a otras líneas de negocio como hoteles o albergues para grupos para intentar rentabilizar el proyecto.

Se podría contemplar la entrada de otros inversores para no tener que depender tanto del préstamo y tener otra fuente de recursos, pero para ello, se debería abrir a otras líneas de negocio como y presentar unos resultados en el rendimiento de la inversión positivos porque los que se muestran en el proyecto no reportan beneficio a los inversores.

Tabla 90: Rendimiento de la inversión

SITUACIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Optimista</b>	-191%	8%	40%	98%	160%
<b>Intermedia</b>	-323%	-51%	-519%	-502%	-483%
<b>Pesimista</b>	-437%	-923%	-941%	-935%	-926%

Fuente: Elaboración propia

Se observa como la inversión inicial que han realizado los inversores del proyecto es perdida dado las pérdidas que se esperan recibir. No tiene buen rendimiento la plataforma porque apenas cuenta con visibilidad en el sector de los metabuscadores, aunque se presente como innovador el hecho de facilitar la búsqueda de vuelos para grupos.

En definitiva, aunque sea un proyecto innovador no presenta solvencia dada la realidad que el mercado se encuentra dominado por los grandes metabuscadores y costaría mucho llegar a equipararse a estos.

## 12. CRONOGRAMA

A continuación se verán detalladas las acciones para las correspondientes entregas del TFG.

### 12.1 PRIMERA ENTREGA MEMORIA TFG

ACCIONES	DICIEMBRE			
	Primera semana	Segunda Semana	Tercera semana	Cuarta semana
<b>1. Justificar motivación personal</b>				
<b>2. Descripción proyecto y contextualización problema</b>				
<b>3. Análisis de la competencia</b>				
3.1 Búsqueda de empresas similares				
3.2 Identificar empresas nacionales				
3.3 Búsqueda datos reales competencia				
3.4 Definir competencia directa por proximidad y posicionamiento				
3.5 Relacionar similitudes y diferencias con el proyecto				
3.6 Matriz de la competencia en base a dos atributos				
<b>4. Propuesta de valor</b>				
4.3 Definir atributos del proyecto				
4.2 Blue ocean strategy				
4.3 Cuota de mercado				
4.3.1 Número de clientes del mercado				
4.3.2 Cuota de clientes a la que queremos llegar				
<b>5. Público objetivo</b>				
5.1 Describir segmentos de clientes				
5.2 Realización encuestas validar características				
5.3 Relacionar propuesta de valor y segmento				
<b>6. Modelo de negocio</b>				
6.1 Justificar dos fuentes de ingresos				
<b>7. Cronograma</b>				
7.1 Remarcar acciones a seguir en el tiempo				
<b>Primera entrega TFG</b>				
<b>Informe tutoria primer trimestre</b>				

Fuente: Elaboración propia

## 12.2 SEGUNDA ENTREGA MEMORIA TFG

La segunda entrega del TFG se basa en la elaboración del plan de marketing y el plan de operaciones, dos planes caracterizados por la gran cantidad de acciones que conllevan. Por ello, se harán dos cronogramas para poder contextualizar con más precisión todas las tareas que requieren.

### Plan de marketing

ACCIONES	FEBRERO			
	Primera semana	Segunda Semana	Tercera Semana	Cuarta Semana
<b>ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING</b>				
<b>1. Definir el portafolios del servicio</b>				
1.1 Portafolio Findflight				
1.2 Comparación con los servicios de la competencia				
1.3 Especificar el tipo de cliente al que se dirige				
<b>2. Público objetivo</b>				
2.1 Definir relaciones con el cliente				
2.2 Previsión de futuro nuevos compradores				
<b>3. Definir el Plan de Comunicación primer año</b>				
2.1 Proceso de comunicación pre, durante y post venta				
2.2 Justificar medios y acciones para dar a conocer Findflight				
2.3 Establecer canales de comunicación bidireccionales				
2.4 Determinar presupuesto para este plan				
<b>4. Previsión de los canales de distribución</b>				
3.1 Definición de los canales de distribución				
3.2 Tipo de relación con el cliente				
3.3 Especificar el papel de cada uno de los intermediarios en la distribución				
3.4 Determinar presupuesto para este plan				
<b>5. Previsión de política de precios y de ventas</b>				
5.1 Analizar y determinar una estrategia de precios				
5.2 Definir sistemas para fijación de precios				
5.3 Determinar previsión de ventas				
5.4 Especificar posibles cambios que afecten la estrategia de fijación de precios				
5.5 Determinar plan de contingencias				
<b>6. Análisis de las 4P's y 4C's</b>				

Fuente: Elaboración propia

**Plan de operaciones**

ACCIONES	MARZO			
	Primera semana	Segunda Semana	Tercera Semana	Cuarta Semana
<b>ELABORACIÓN DEL PLAN DE OPERACIONES</b>				
<b>1. Identificación del proceso de servicio</b>				
1.1 Definir los pasos a seguir para ofrecer el servicio				
1.2 Determinar la tecnología y costes				
1.3 Establecer objetivos y temporalización del proceso de producción				
<b>2. Actividades clave para el proceso de producción</b>				
2.1 Definir las actividades necesarias				
2.2 Especificar actividades clave				
2.3 Plan de contingencias para cada actividad				
<b>3. Determinar los recursos clave</b>				
3.1 Definir la mano de obra				
3.2 Relación proveedores de los recursos clave				
<b>4. Establecer el presupuesto de producción</b>				
4.1 Crear el presupuesto de producción				
4.2 Cuantificar recursos materiales e inmateriales fijos y variables				
<b>6. Determinar infraestructuras e instalaciones</b>				
6.1 Fijar costes instalaciones				
<b>5. Establecer flujo de operaciones</b>				

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos estos dos planes el cronograma resumen del segundo trimestre quedaría así:

ACCIONES SEGUNDO TRIMESTRE	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Plan de Marketing				
Plan de operaciones				
Entrega memoria segundo trimestre				
Informe segunda memoria				
Entrega memoria después de correcciones por parte del tutor				
Tribunal de seguimiento				

Fuente: Elaboración propia

**12.3 TERCERA ENTREGA MEMORIA TFG**

La tercera entrega del TFG debe reunir todos los puntos anteriores correctamente cuantificados y elaborados, además de incluir el plan de organización y RRHH, plan jurídico-fiscal y finalmente, el

plan económico financiero. Para analizar que debe incluir cada plan se hará el mismo análisis que la segunda entrega de la memoria del TFG.

### Plan de Organización y RRHH

ACCIONES	ABRIL	MAYO
	Cuarta Semana	Primera semana
<b>PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>1. Creación del Organigrama</b>		
1.1 Identificar y describir las funciones y puestos de trabajo		
1.2 Creación organigrama		
1.3 Argumentar dependencia jerárquica		
1.4 Determinar comisiones de trabajo, comités de seguimiento entre otros		
<b>2. Análisis puestos de trabajo</b>		
2.1 Describir para cada función: tareas clave, competencias técnicas clave, competencias personales clave		
2.2 Dimensionar el tiempo de dedicación a cada función y quien lo asumirá		
2.3 Definir un planes de formación		
<b>3. Definir política retributiva</b>		
<b>4. Valoración económica del plan de recursos humanos</b>		
4.1 Asignar retribución a cada puesto		
4.2 Cuantificar presupuesto para la partida de RRHH		
4.3 Definir salario en especie		

Fuente: Elaboración propia

### Plan Jurídico-fiscal

ACCIONES	ABRIL		
	Segunda Semana	Tercera Semana	Cuarta Semana
<b>PLAN JURÍDICO-FISCAL</b>			
<b>1. Determinar forma jurídica Findflight</b>			
1.1 Determinar y justificar la forma jurídica			
1.2 Identificar proveedores de asesoramiento jurídico, fiscal y contable-laboral			
1.3 Identificar aspectos clave en un acuerdo de socios			
<b>2. Previsión de la normativa específica del negocio</b>			
2.1 Identificar requisitos normativos a cumplir antes de la actividad			
2.2 Impacto a nivel de normativa europea, estatal autonómica y municipal			
2.3 Previsión de cómo puede afectar al negocio cambios en la normativa			

Fuente: Elaboración propia

### Plan económico-financiero

ACCIONES	MAYO		
	Segunda Semana	Tercera Semana	Cuarta Semana
<b>PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO</b>			
<b>1. Previsión de inversiones y financiación</b>			
1.1 Identificar y cuantificar las partidas de inversión			
1.2 Identificar y cuantificar las fuentes de financiación			
1.2 Diseñar escenarios en base a diferentes supuestos			
<b>2. Previsión de ingresos y gastos del primer año</b>			
2.1 Cuantificar partidas de ingresos y gastos			
2.2 Presentar la cuenta de resultados del primer año			
2.3 Diseñar escenarios de ingresos y gastos			
<b>3. Plan de tesorería del primer año</b>			
3.1 Realizar el plan de tesorería con entradas y salidas de caja			
3.2 Mostrar y argumentar el plan de tesorería para los tres escenarios del punto 2			
<b>4. Conclusión de viabilidad</b>			
4.1 Estudiar viabilidad en función al resultado financiero			

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos estos dos planes el cronograma resumen del segundo trimestre quedaría así:

ACCIONES TERCER TRIMESTRE	Abril	Mayo	Junio	Julio
Plan Organización y RRHH				
Plan Jurídico-fiscal				
Plan económico financiero				
Conclusiones				
Entrega memoria final tutor				
Informe tutoría tercer trimestre				
Entrega memoria después modificaciones tutor				
Tribunal final				

Fuente: Elaboración propia

## 13. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### 13.1 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. *Hábitos turísticos de los residentes en España*. Ediciones 2007. p.10-44.

- MAUBORGNE, Renée. *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Ediciones 2005. P. 1-15. ISBN 15-913-96190.

### 13.2 WEBGRAFIA

Estudio sobre la distribución en las cadenas hoteleras españolas. En: <https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/13382/Tesis%20Doctoral.%20Flecha%20Barrio%20M%2%AA%20Dolores.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Consulta, 12/12/2016)

Movimientos turísticos de los españoles. En: <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/familitur/anuales/informe%20anual%20de%20familitur.%20a%20C3%B1o%202012.pdf> (Consulta, 12/12/2016)

Hábitos turísticos de los residentes en España. En: [http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/familitur/no\\_periodicas/h%C3%A1bitos%20tur%C3%ADsticos%20de%20los%20residentes%20en%20espa%C3%B1a.%20informe.pdf](http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/familitur/no_periodicas/h%C3%A1bitos%20tur%C3%ADsticos%20de%20los%20residentes%20en%20espa%C3%B1a.%20informe.pdf) (Consulta, 12/12/2016)

Dossier Kayak del viajero Inteligente. En: [http://static.hosteltur.com/web/uploads/2014/05/Dossier\\_KAYAK\\_del\\_viajero\\_inteligente\\_2014\\_2.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2014/05/Dossier_KAYAK_del_viajero_inteligente_2014_2.pdf) (Consulta, 15/12/16)

Cómo hace dinero Kayak. En: <http://danieltwal.com/como-hace-dinero-kayak/> (Consulta, 15/12/16)

Amadeus informe global 2013. En: <http://www.amadeus.com/msite/global-report/2013/es/pdf/Amadeus%20Informe%20Global%202013.pdf> (Consulta, 10/12/16)

Dealroom Travel Research June 2016. En: <https://dealroom.co/blog/wp-content/uploads/2016/06/Dealroom-Travel-Research-June-2016-1.pdf> (Consulta, 10/12/16)

Kayak: "En el Mercado hay sitio para todos". En: [http://www.hosteltur.com/138710\\_kayak-mercado-hay-sitio-todos.html](http://www.hosteltur.com/138710_kayak-mercado-hay-sitio-todos.html) (Consulta, 12/12/16)

Sitelab: "Web scraping introducción y herramientas". En: <https://sitelabs.es/web-scraping-introduccion-y-herramientas/>

Tecnocampus: “Benchmarking Seo Agencias de Viajes”. En: <http://consultoras-digitales.micd.tecnocampus.cat/benchmarking-seo-agencias-de-viajes/>

## 14. ANNEXOS

### Encuestas segmentación

## FindFlight

Findflight, nueva plataforma web con la función de realizar la búsqueda de vuelos grupales. Esta facilitará la búsqueda de los vuelos a mejor precio y optimizará al máximo su tiempo.

\* **Necessari**

#### Sexo \*

- Hombre
- Mujer

#### Edad \*

- menor de 18 años
- 18 - 40 años
- 40 - 65 años
- + 65 años

#### ¿Le gusta viajar? \*

- Si
- No

#### ¿Cuántos viajes realiza durante el año? \*

- menos de 2 viajes
- de 2 a 5 viajes
- más de 5 viajes

#### ¿Cuántos de estos los realiza en grupo? \*

- menos de 2 viajes
- de 2 a 5 viajes
- más de 5 viajes

#### ¿Organizas el viaje por tu cuenta? (buscar vuelos, hoteles...) \*

- Si
- No

#### ¿Utilizas alguna herramienta? (Kayak, Edreams, Vueling...) \*

- Si
- No
- A veces

#### ¿Que factores son los más importantes a la hora de realizar la compra de un viaje? \*

- Precio
- Tiempo del proceso de compra
- Comodidad
- Adaptación
- Otros

#### ¿Te resulta complicado buscar vuelos grupales? \*

- Si
- No
- A veces

#### ¿Utilizarías una herramienta que te facilitase la búsqueda de vuelos grupales? \*

- Si
- No

#### ¿Que estarías dispuesta a pagar por un vuelo grupal de 10 personas? \*

- 700€
- 700 - 1300
- 1300 - 1700

160  +1700

## Encuesta AAVV

# Findflight AAVV

Nuestra idea es crear una plataforma virtual, es decir, una pagina web con la función de realizar la búsqueda de vuelos grupales para un conjunto superior de ocho personas. Esta facilitará la búsqueda de los vuelos a mejor precio y optimizará al máximo su tiempo.

¿Acostumbra a trabajar con metabuscadores?

- Sí
- No

¿Existe algún tipo de facilidad a la hora de buscar vuelos para un grupo grande de personas?

- Sí
- No

¿Con cuantos metabuscadores trabaja?

- 1
- 2
- 3 o más

¿Estas facilidades serian mejor si existiera un metabuscador para grupos grandes?

- Sí
- No

¿Cree que es difícil crear vuelos grupales?

- Sí
- No

¿Qué comisión destinarías a este servicio?

- 1 - 8 %
- 9 - 15%
- 16% - 25%

Si en la respuesta anterior ha contestado que sí, especifique el motivo.

La vostra resposta \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia busca destinos para grupos mayores de 8 personas?

- Cada semana
- Alguna vez al mes
- Prácticamente nunca

¿Qué compañías aéreas son las que acostumbra a contratar?

- Vueling
- Ryanair
- Norwegian
- Otros

