



# Creación de una plataforma digital en internet con el objetivo de mejorar el servicio de transporte multimodal para usuarios de aeropuertos



*Dedicado a:*

*A María, por estar siempre a mi lado.*

*A mi familia, y en especial a mis padres y hermanos, por su apoyo y buenos consejos.*

*A mis amigos, por ayudarme a llegar hasta aquí.*

*A Aurelio Herrero por su ayuda y dedicación dirigiendo este TFC.*



# Índice

Índice de ilustraciones.....	7
Índice de tablas .....	7
Índice de gráficos .....	7
Glosario de términos.....	9
1. INTRODUCCIÓN .....	- 13 -
1.1 Resumen / Abstrac .....	- 13 -
1.2 Objeto del TFC.....	- 15 -
1.3 Asignaturas relacionadas .....	- 16 -
1.4 Objetivos .....	- 19 -
1.5 Metodología .....	- 20 -
2. ANTECEDENTES .....	23
2.1 Coyuntura económica .....	23
2.2 Situación actual del transporte aéreo europeo .....	25
2.3 Motivaciones para la realización del proyecto .....	29
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	33
3.1 Introducción .....	33
3.2 Macroentorno .....	34
3.3 Microentorno .....	49
3.4 Epílogo.....	56
4. PLAN DE OPERACIONES.....	61
4.1 Introducción .....	61
4.2 Localización .....	61
4.3 Procesos y operaciones.....	62
4.4 Epílogo.....	68
5. ORGANIZACIÓN Y RRHH .....	73
5.1 Introducción .....	73
5.2 Misión, visión y valores de la empresa .....	73
5.3 Forma jurídica .....	75
5.4 Descripción de los puestos de trabajo .....	78
5.5 Organigrama.....	86
5.6 Epílogo.....	87

6: PLAN DE MARKETING .....	91
6.1 Introducción .....	91
6.2 Elección del público objetivo.....	92
6.3 Análisis del servicio .....	94
6.4 Precio, comunicación y distribución .....	97
6.5 Epílogo.....	104
7. ANÁLISIS FINANCIERO .....	109
7.1 Introducción .....	109
7.2 Inversión – financiación .....	110
7.3 Análisis de la viabilidad económica.....	113
7.4 Epílogo.....	122
8. CONCLUSIONES Y POSIBLES MEJORAS DEL SERVICIO .....	125
BILBIOGRAFIA.....	133
ANEXOS .....	139
Anexo I: Tablas ingresos y gastos .....	139

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Crisis financiera y recesión .....	23
Ilustración 2: Análisis Pestel .....	35
Ilustración 3: Países de la UE por densidad de población, 2012 .....	43
Ilustración 4: Mapa de usuarios de internet por cada 100 habitantes .....	46
Ilustración 5: Análisis de la Cinco Fuerzas, Michael Porter .....	49
Ilustración 6: Organigrama .....	86
Ilustración 7: Tipos de usuarios .....	99

## Índice de tablas

Tabla 1: PIB a precio de mercado .....	37
Tabla 2: Tasa de crecimiento para la Tasa de Empleo, el número de pasajeros y el PIB de la UE, 2002-2013.....	40
Tabla 3: Países de la UE por población .....	41
Tabla 4: Matriz DAFO.....	55
Tabla 5: Gastos iniciales.....	110
Tabla 6: Evolución de los flujos de caja en función del número de usuarios.....	115
Tabla 7: Balance de situación 31/12/N .....	116
Tabla 8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias 31/12/N .....	119
Tabla 9: Flujos, VAN y TIR .....	121

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Cifra total de pasajeros transportados .....	26
Gráfico 2: : Cuota de mercado de los LCC .....	27
Gráfico 3: Comparación de la tasa de crecimiento del PIB .....	38
Gráfico 4: Evolución tasa de desempleo en España .....	38
Gráfico 5: Tasa de desempleo por países UE .....	39
Gráfico 6: Comparativa de las tasas de crecimiento del PIB, Tasa de Empleo y Número total de viajeros para la UE.....	40
Gráfico 7: Porcentaje de habitantes por países con respecto a la UE, 2014 .....	42

Gráfico 8: Esperanza de vida, 2014 .....	44
Gráfico 9: Evolución del número de usuarios de internet por cada 100 habitantes (UE) .....	46

## Glosario de términos

La plataforma que vamos a crear, ofrecerá información tanto de los métodos tradicionales de transporte, como taxis, autobuses o metros, como de los nuevos modelos de transporte que surgen de la colaboración entre los propios usuarios con el fin de ahorrar costes.

Dado que esta temática puede resultar novedosa, vamos a introducir una serie de términos relacionados con estas nuevas modalidades de transporte:

- *Carpooling:*

Es lo que entendemos por compartir coche. Se trata de que varios usuarios comparten el vehículo de uno de ellos para realizar un trayecto común.

De esta manera se logran reducir los costes para los usuarios, ya que se reparten entre todos, y los vehículos en circulación, con la correspondiente reducción de gases contaminantes, de consumo, de accidentes y de los problemas de aparcamiento.

- *Carsharing:*

Es un sistema de uso de vehículo privado que consiste en que múltiples usuarios usan de forma individual una flota colectiva de vehículos. El *carsharing* y el coche multiusuario suponen un ahorro en los costes respecto al vehículo privado propio.

El hecho de que en el precio del *carsharing* se desglosen todos los costes hace que el usuario sea consciente del coste real de desplazarse en un vehículo privado y haga un uso más racional de éste. El *carsharing* resulta más económico que tener un coche propio, siempre que no se haga un uso muy intensivo.

- *Sharing Economy:*

El consumo colaborativo o economía colaborativa es un sistema económico en el que se comparten y se intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales. Se refiere a la manera tradicional de compartir, intercambiar o alquilar pero redefinida a través de la tecnología moderna y las nuevas maneras de medir la reputación de las personas.

El movimiento del consumo colaborativo supone un cambio cultural y económico en los hábitos de consumo marcados por un cambio de escenario entre el tradicional consumismo individualizado y los nuevos modelos potenciados por los medios sociales y las plataformas de tipo peer-to-peer.

En este tipo de servicios, la desconfianza entre usuarios se ve minimizada gracias al uso de perfiles de usuario, en el que otros pueden incluir valoraciones y referencias, lo que da origen a una nueva manera de relacionarse y monetizar habilidades y bienes económicos.

Una buena manera de sintetizar lo que representa el consumo compartido es el cambio de concepto entre poseer un bien y acceder a los beneficios que ese bien puede proporcionar.

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen / Abstrac

El presente documento es un trabajo final de carrera en el que se desarrolla un proyecto para la creación de una plataforma de transporte multimodal en internet, con el propósito de mejorar el servicio de transporte para los usuarios de los aeropuertos. El objetivo final es determinar la viabilidad de llevar a cabo el proyecto.

Para hacerlo se ha estudiado la coyuntura actual así como los principales factores del entorno, poniendo especial atención a los aspectos económicos y sociales que envuelven el proyecto, así como a las directrices de los organismos de gobierno, a nivel de España y Europa, que tratan estas cuestiones y que apuntan a una mayor eficiencia del sistema de transporte.

En base a estos factores, se han determinado las estrategias más adecuadas, desde el punto de vista operativo, organizativo y de marketing, para poner en marcha esta empresa.

Ayudados del análisis financiero y basándonos en estimaciones realistas, hemos podido determinar que el proyecto es viable económicamente, y que por tanto se puede llevar a cabo.

A parte de la cuestión económica, del análisis del entorno hemos extraído, por un lado, que las nuevas actitudes y preferencias de la sociedad van en la línea de lo que propone nuestro proyecto, plena disposición de información, procesos cada vez más simples y efectivos y sostenibilidad.

Por el otro, hemos comprobado que pese a la difícil situación económica que se está viviendo, viajar es una actividad que se sigue demandando y que, según indican estudios a este respecto, se demandará en mayor medida en el futuro.

Por todo esto concluimos que el presente trabajo es susceptible de convertirse en un proyecto empresarial rentable para quién lo ponga en marcha y capaz de proporcionar beneficios para los usuarios de los aeropuertos, los operadores de transporte terrestre que operen en ellos, y el conjunto de la sociedad.

**Palabras clave:** Trabajo Final de Carrera, Plan de empresa, Plataforma digital, Transporte terrestre de comunicación con aeropuertos, Europa.

This document is a final thesis on a project for the creation of a multimodal transport platform on the internet, with the aim of improving the shuttle for airport users. The ultimate goal is to determine the feasibility of carrying out the project.

To do this we have studied the current situation and the main factors of the environment , with special attention to economic and social aspects involved in the project as well as the guidelines of government agencies at the level of Spain and Europe , dealing these issues and suggest a more efficient transport system.

Based on these factors, we have determined the most appropriate strategies from the operational , organizational and marketing point of view , to start the project.

Aided financial analysis and based on realistic estimates , we can determine that the project is economically viable, and therefore can be carried out .

A part of the economic issue , the analysis of the environment we extracted , on one hand , that new attitudes and preferences of society are in line with what is proposed our project, full availability of information , more simple and efective processes and sustainability.

On the other hand , we found that despite the difficult economic situation we are living , traveling is an activity that remains demanded and, as indicated by studies in this direction, will be more demanded in the future.

For all this we conclude that the present work is likely to become profitable for whom switch it on and capable of providing benefits to users of airports, land transport operators operating in the airports, and the whole society.

**Keywords:** Final Project , Business Plan , digital platform , ground transportation communication with airports , Europe.

## 1.2 Objeto del TFC

El presente TFC tiene como objeto la elaboración de un plan de empresa para la creación y lanzamiento de una plataforma digital que sirva para mejorar los servicios de transporte terrestre de conexión con los aeropuertos.

Se utilizarán todos los conocimientos adquiridos en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas para determinar la viabilidad de este proyecto y decidir, en base a los resultados obtenidos, si se lleva a cabo o no.

Durante el desarrollo del trabajo se analizará el proyecto desde varias perspectivas. Empezaremos con un análisis estratégico, seguiremos analizando las operaciones necesarias así como los aspectos culturales y organizativos, estudiaremos el plan de marketing y finalmente se analizará el proyecto desde la perspectiva financiera. El estudio de todas estas cuestiones nos ayudará a determinar si merece la pena llevar a cabo el proyecto.

## 1.3 Asignaturas relacionadas

En el presente apartado presentamos las asignaturas que nos han aportado los conocimientos necesarios para desarrollar los diferentes capítulos.

Capítulo del TFC	Capítulo 2. Antecedentes
Asignaturas relacionadas	Economía de la empresa I Macroeconomía
Breve justificación	Con el estudio de estas asignaturas se han obtenido los conocimientos en los que se ha apoyado la realización de este apartado, tanto para describir la coyuntura económica general como la propia del sector.

Capítulo del TFC	Capítulo 3. Análisis estratégico
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica y política de empresa
Breve justificación	Para el desarrollo de este apartado, nos apoyamos en los modelos estudiados en esta asignatura. A través de estos modelos tratamos de agrupar la información de una manera comprensible. De este modo nos servirá de ayuda para comprender el entorno en el que se desarrollará la actividad de la empresa.

Capítulo del TFC	Capítulo 4. Plan de Operaciones
Asignaturas relacionadas	Dirección de proyectos empresariales
Breve justificación	Los conocimientos obtenidos en DPE nos ayudarán a organizar las tareas de una manera lógica.

Capítulo del TFC	Capítulo 5. Organización y Recursos Humanos
Asignaturas relacionadas	Derecho de la empresa Dirección estratégica y política de empresa Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	<p>En este apartado se decide por un lado, el tipo de sociedad que mejor se adapta al proyecto. Los diferentes tipos de sociedades fueron estudiados en Derecho de la Empresa.</p> <p>Por otro lado, también se definen aspectos propios de la cultura de la empresa como la misión, visión y valores de la misma. Estos conceptos fueron vistos en DEPE.</p> <p>Por último, los conocimientos necesarios para estructurar los recursos humanos de la organización, de manera que se puedan obtener los resultados esperados y de definir las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, fueron obtenidos de la asignatura Dirección de RRHH.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 6. Plan de Marketing
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial
Breve justificación	Todos los conceptos aprendidos nos ayudarán a analizar las diferentes variables para obtener el marketing mix y nuestro público objetivo.

Capítulo del TFC	Capítulo 7. Análisis financiero
Asignaturas relacionadas	Dirección Financiera Contabilidad Financiera Contabilidad General y Analítica Gestión de la Innovación y de la Tecnología
Breve justificación	Para el análisis de los estados financieros nos hemos basado en los conocimientos obtenidos tanto en CF como en CGA.  Para determinar la viabilidad del proyecto se ha utilizado lo aprendido en Dirección Financiera.  Todo lo relacionado con fuentes de financiación alternativas se ha aprendido en la asignatura GIT.

## 1.4 Objetivos

El objetivo principal del TFC es determinar si la creación de una plataforma para mejorar la accesibilidad e información sobre los medios de transporte terrestres en los aeropuertos, tiene la capacidad de generar los beneficios suficientes para considerarla válida para emprender un negocio que resulte rentable.

Para llevar a cabo este proceso, se estudiarán diversos aspectos del negocio, que se pueden considerar objetivos menores, y que nos ayudarán a determinar la viabilidad de este proyecto. Son los siguientes:

- Análisis del entorno, tanto macro como micro que envuelve a la empresa.
- Estudio de las operaciones necesarias para llevar a cabo la empresa.
- Definir aspectos culturales y organizativos, como la visión, misión y valores de la empresa, la forma jurídica más adecuada o las necesidades de la empresa en cuanto a recursos humanos.
- Desarrollo de un plan de marketing para dar a conocer la actividad a nuestro público objetivo.
- Estudio de las cuentas previsionales de la empresa para determinar si la actividad es rentable desde el punto de vista económico.

Una vez cumplidos todos estos objetivos, procederemos a organizar todos los resultados obtenidos con el fin de cumplir el objetivo final de este documento, que es determinar la viabilidad económica de este proyecto de empresa.

## 1.5 Metodología

Este TFC va a ser elaborado siguiendo la normativa para la realización del TFC de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV, así como las directrices y sugerencias hechas por los tutores.

Previo a la propia redacción del TFC, se ha llevado a cabo una amplia recogida de información, tanto en fuentes primarias como en secundarias. Las fuentes primarias en este caso son consultas a estadísticas y bases de datos de Eurostat.

En cuanto a las fuentes secundarias destacan los informes y documentos elaborados por diferentes Administraciones y Organismos representativos del sector aéreo. Por otro lado, se han consultado libros y manuales de cada uno de los ámbitos tratados en el TFC. Todo este material se recoge de forma organizada en el apartado de bibliografía.

Toda esta información se analizará cuidadosamente para extraer los datos más significativos que nos ayuden a explicar, tanto la situación actual de este sector como los pasos necesarios para la creación de la empresa, de un modo que resulte veraz y ajustado a la realidad.

# **CAPITULO 2: ANTECEDENTES**



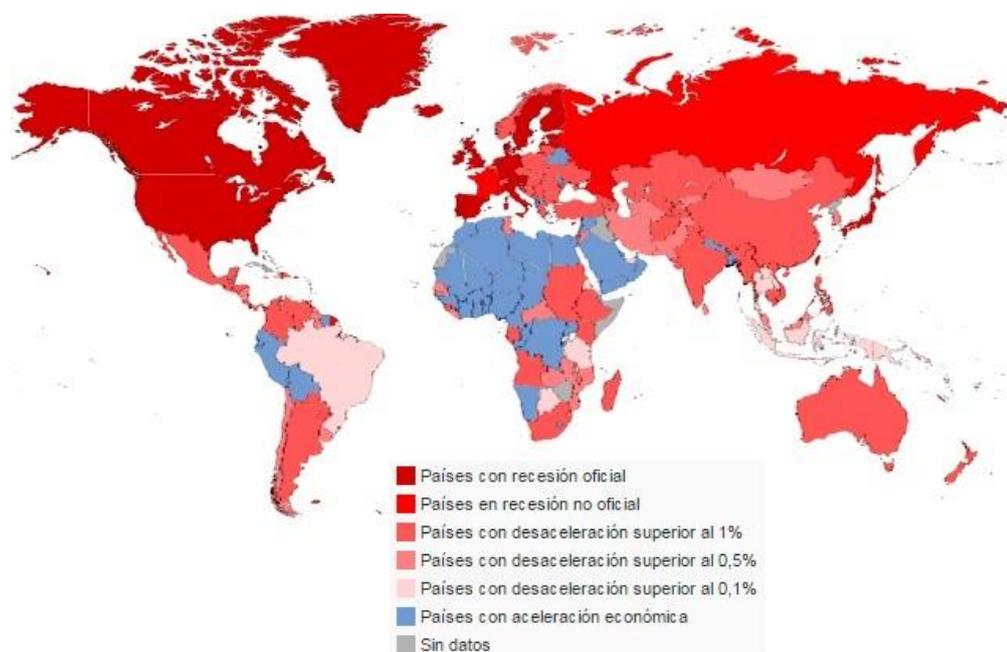
## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 Coyuntura económica

Desde 2008, año en el que oficialmente empezó la crisis, hemos tenido unos años muy convulsos económicamente. Como causas de esta situación encontramos la crisis crediticia e hipotecaria, la elevada inflación en todo el planeta, que provocó que los precios de las materias primas, como algunos metales o el petróleo, se dispararan y la crisis alimentaria y energética.

La crisis se inició en Estados Unidos aunque rápidamente se extendió al resto del mundo. Los efectos de esta crisis económica se han podido observar fundamentalmente en los países más desarrollados, muchos de los cuales han entrado en recesión. En la siguiente ilustración se puede observar gráficamente la extensión de la crisis y las consecuencias que ha tenido sobre el crecimiento económico de los países afectados.

Ilustración 1: Crisis financiera y recesión



Fuente: (Google, 2014)

Tras esta crisis financiera, de sobra conocida por todos, que ha azotado los mercados y las economías de los países desarrollados, parece que empiezan a verse los primeros, aunque débiles, síntomas de recuperación.

Basándonos en la información expuesta en un informe de (United Nations, 2014) vemos que la economía mundial sólo creció un 2,1% en 2013 y que los países desarrollados siguen, por lo general, inmersos en el reto de implementar políticas fiscales y monetarias que sirvan para combatir los efectos de la crisis, mientras que algunas de las economías emergentes han sufrido una desaceleración importante.

Sin embargo, también se pueden apreciar algunos síntomas positivos. Por ejemplo, la Unión Europea ha salido de una larga recesión y el PIB ha comenzado a crecer. En Estados Unidos siguen con la recuperación económica, mientras que las grandes economías emergentes continúan con su crecimiento. En general, se espera que el producto bruto mundial crezca en 2015.

La inflación permanece baja a nivel global, incluso hay preocupación por la posible deflación en algunas economías desarrolladas. Por el contrario, los países emergentes y los que están en vías de desarrollo presentan niveles más altos de inflación, llegando incluso a superar el 10%.

En lo que respecta al empleo la situación continua siendo negativa. Esto se puede observar sobre todo en algunos países de la zona euro, como Grecia y España, dónde se ha llegado a alcanzar una tasa de desempleo del 27%, que aún se hace más patente entre la población juvenil con valores cercanos al 50%. En este contexto, los países están realizando esfuerzos por mejorar esta situación y dirigiendo sus políticas para acometer tal fin.

Como explican (Dornbusch, y otros, 2005) en su libro Macroeconomía, con el desempleo sufren tanto los desempleados, ya que pierden renta, como el conjunto de la sociedad, ya que, a consecuencia del desempleo, la producción total será inferior a la potencial, además de que los ingresos fiscales por impuestos disminuirán porque hay menos gente trabajando.

El crecimiento en cuanto al comercio de bienes se moderó en 2013. La baja demanda de los países desarrollados y el titubeante crecimiento de los países en desarrollo provocaron una reducción de las exportaciones mundiales. Sin embargo, se espera que esta tendencia cambie motivada por la recuperación de Europa y Estados Unidos. Para 2015 se espera un crecimiento de la exportación mundial en torno al 5%.

En general, los precios de las materias primas se han reducido. El precio del petróleo es el que más fluctuaciones ha sufrido. No se esperan variaciones significativas en este aspecto para el futuro más inmediato.

Mirando al futuro, buena parte del crecimiento económico y la estabilidad global se asocian a las medidas tomadas por los países desarrollados para inyectar liquidez monetaria a través de la compra masiva de activos financieros. En el proceso que sigan las economías para salir de esta situación está la clave para garantizar la estabilidad. Los responsables de política económica deben proponer una salida ordenada de los programas de compra de activos. De no ser así, podría haber consecuencias negativas, como un aumento de las tasas de interés, tanto en las economías desarrolladas como en las emergentes.

En este sentido, los bancos centrales deben marcar los objetivos de las políticas y el ritmo de implementación de las mismas para que se produzca una salida estructurada de la situación descrita anteriormente. Las políticas deben ir encaminadas sobre todo a fortalecer la recuperación económica, aunque también se requiere un endurecimiento de las acciones para hacer frente a los problemas de evasión tributaria a través de paraísos fiscales.

Por último, hay que destacar que es necesario el financiamiento a largo plazo, que hasta ahora ha sido deficiente, para promover un desarrollo sostenible, por un lado, y garantizar los recursos suficientes para los países en desarrollo.

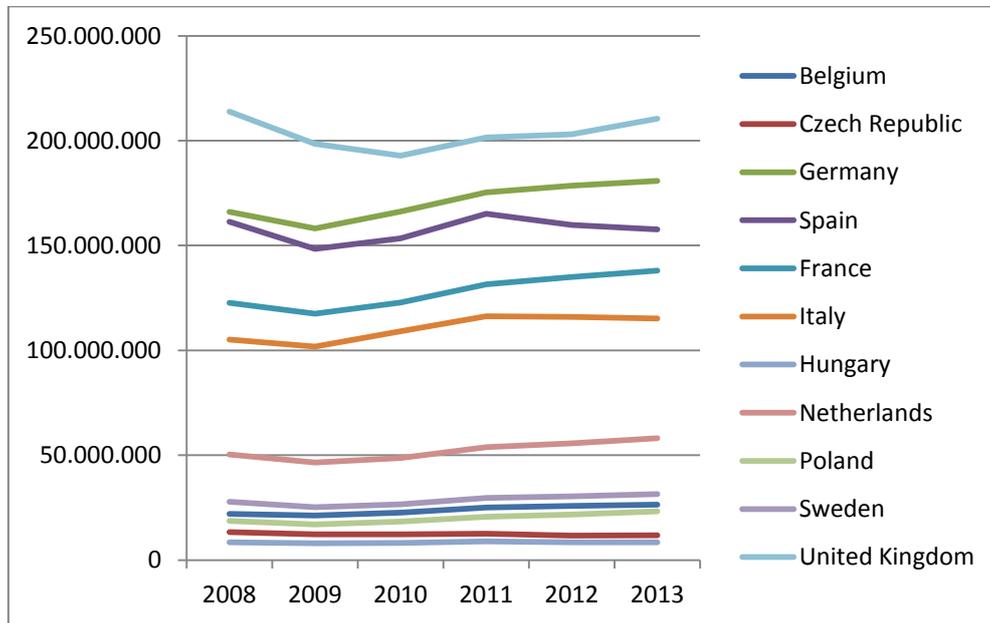
## 2.2 Situación actual del transporte aéreo europeo

El transporte aéreo es un sector importante dentro de la economía mundial y también a nivel europeo. Según datos de la Asociación de Compañías Españolas de Transporte Aéreo (ACETA, 2014), el sector aéreo tiene un impacto en la economía mundial de 3,5 billones de dólares, lo que supone el 8% del PIB mundial.

En Europa, el sector da trabajo a 4,5 millones de personas y genera 220.000 millones de euros. Según datos de (Eurostat, 2014), durante el año 2013 el volumen total de pasajeros transportados en la Unión Europea, contando las llegadas y las salidas, superó los 840 millones.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la cifra tiende a crecer anualmente de forma similar en todos los países. En algunos casos, se hicieron más patentes los efectos de la crisis, pero en general todos siguen una tendencia al alza.

Gráfico 1: Cifra total de pasajeros transportados



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Eurostat, 2014)

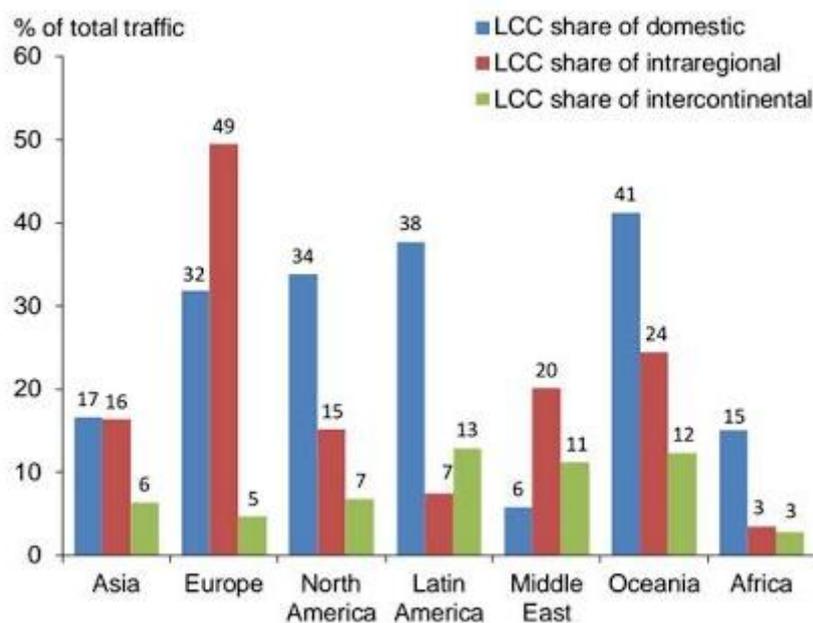
Como vemos en el gráfico, España es uno de los países que más ha notado la crisis en este sentido. Aún así, el continuo ascenso de los últimos años lo sitúan de nuevo en niveles similares a los de 2007 y entre los más elevados de Europa. El sector aéreo es un sector importante para la economía española, ya que representa un 7% del PIB.

Volviendo al conjunto de Europa, hay que destacar que la mayor parte de los viajeros transportados tenían origen y destino dentro de las fronteras europeas. En concreto, según datos de Eurostat el total de viajeros intracomunitarios ascendió a más de 520 millones en 2013.

Este tipo de viajes son el mercado más habitual de las líneas de bajo coste, a partir de ahora LCC por sus siglas en inglés (Low Cost Carriers). Este tipo de empresas, han tenido una gran evolución en los últimos años, ganando cada vez más terreno a las aerolíneas tradicionales, sobre todo en los vuelos de corto recorrido, gracias a la apertura de nuevas rutas, la reducción de las tarifas y la automatización de los procesos de reserva.

Como se puede ver en el siguiente gráfico Europa es el mercado más activo para las LCC, con 250 millones de pasajeros por año.

Gráfico 2: Cuota de mercado de los LCC



Fuente: (Amadeus, 2013)

Observamos que en Europa la cuota de mercado de las LCC en cuanto a viajes intracomunitarios se sitúa en torno al 50%. Las previsiones, como comentaremos un poco más adelante, son que este tipo de viajes intracomunitarios vayan en aumento, por lo que este tipo de líneas deberán continuar mejorando sus servicios para captar todo ese incremento de la demanda.

La evolución de dicha demanda, es el objeto del estudio DEMAND 2025 realizado por (Eurocontrol, 2013). El estudio ha identificado las siguientes tendencias en la demanda de transporte aéreo:

- Aumento de la demanda de viajes con el fin de visitar amigos o familiares.

Este incremento viene motivado por la creciente cantidad de personas que, debido a la situación en sus países de origen, deciden probar suerte en otro. Esto trae como resultado el incremento de flujos migratorios entre los países europeos. Los intercambios con motivo de estudios también están contemplados en este aspecto de la demanda.

- Aumento de la demanda de viajes aéreos para los jubilados.

Se detecta un creciente interés en los viajes como actividad de ocio entre las personas incluidas en este grupo de edad.

- La ecología será un factor que determinará el mercado.

Cada vez las preocupaciones y la conciencia medioambiental están más arraigadas en la sociedad europea. Se estima que en el futuro esta tendencia irá en aumento y condicionará las decisiones de los consumidores.

Además de las tendencias detectadas por Eurocontrol, se observa una creciente demanda de la utilización de la tecnología para obtener información, tanto a nivel de usuarios como de proveedores de servicios. En este sentido, informes de la Asociación Internacional del Transporte Aéreo, (IATA, 2013), ponen de relieve que el 80% del total de aerolíneas y aeropuertos van a invertir en los próximos años en soluciones de inteligencia empresarial (Business Intelligence Solutions). En cuanto a los usuarios, el estudio señala que el 84% estaría interesado en recibir información relativa al viaje, antes y durante el propio trayecto.

El uso de la tecnología estará cada vez más presente en el sector. Las personas buscarán la simplificación de los procesos; consultas más fáciles y agradables, comparaciones objetivas o compras de billetes por internet son algunos de los requisitos que los usuarios demandan. En este sentido el *ticketing* integrado, es decir, la combinación de todos los medios de transporte necesarios para realizar un viaje, es el socio natural para la plena disposición de información y la simplificación de los procesos cuando se va a viajar.

El caso ideal de esta tendencia es el *seamless travel* o viaje sin fisuras. La aspiración es poder contratar el viaje “puerta a puerta” y así evitar esperas, colas y otro tipo de situaciones no deseadas. Para lograrlo será necesario solucionar los problemas de coordinación y de flujo de información entre los diferentes operadores, es decir, se necesita una estructura que resulte efectiva para dar el servicio de forma global y coordinada a través de las nuevas tecnologías. La creciente utilización de dispositivos móviles, incluso en los países menos desarrollados, da más motivos a la industria para implementar este tipo de soluciones.

Por último, la UE publicó en 2011 el Libro Blanco sobre transporte (European Commission, 2011). En él hace un llamamiento a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, GEI, en el sector del transporte.

Para acometer este propósito, además de proponer la utilización de vehículos menos contaminantes y más eficientes energéticamente, propone la utilización más racional de los medios de transporte existentes así como fomentar el conocimiento de la disponibilidad de alternativas al transporte individual tradicional.

Para lograr la movilidad sostenible será necesario eliminar todas las barreras entre los diferentes medios de transporte. La Comisión Europea señala las tecnologías de la información como socio para facilitar la planificación de los viajes multimodales,

con reservas y pagos integrados para todos los medios de transporte que se vayan a utilizar.

Como objetivos específicos destaca la intención de que en 2050 todos los aeropuertos de la red básica estén conectados a la red de FFCC o la creación de intercambiadores multimodal para los pasajeros. Todas estas iniciativas debería contribuir a convertir el sector del transporte, y en concreto el transporte aéreo en un sector más sostenible.

## 2.3 Motivaciones para la realización del proyecto

En el apartado anterior se han descrito una serie de tendencias que existen en el sector del transporte aéreo y en las que encontramos la motivación para llevar a cabo esta iniciativa.

En primer lugar, el desarrollo de las LCC trae implícitas algunas cuestiones, relativas al transporte terrestre de pasajeros, que es preciso solucionar. Este tipo de aerolíneas ofrecen nuevas rutas a un coste más bajo a cambio de una peor y más costosa accesibilidad desde y hacia los aeropuertos puesto que operan, principalmente, desde aeropuertos secundarios que, por lo general, están peor comunicados.

Vemos que las Administraciones, Aeropuertos y Aerolíneas no han sabido adaptar los sistemas de movilidad terrestre al nuevo modelo de transporte aéreo, dejando a los usuarios servicios desfavorables desde el punto de vista de la flexibilidad y de los costes.

Según datos de un estudio de la *Università degli Studi di Genova* (Ferrari, y otros, 2014), sólo el 50% de los aeropuertos *HUB* dispone de conexión ferroviaria con la ciudad de referencia, mientras que sólo el 10% está conectado por una línea de metro. Por su parte, los aeropuertos que no son *HUB* son atendidos principalmente por empresas privadas de transporte y autobuses públicos.

Como consecuencia, el estudio señala que al menos el 50% de los pasajeros europeos llega o sale de los aeropuertos con su propio coche, con los problemas de tráfico y contaminación que esto puede provocar.

Por otro lado hemos visto que los usuarios demandan cada vez más información relativa al viaje, y que la UE señala la disponibilidad de esta información como socio necesario para la planificación de viajes multimodales más eficientes.

Otro aspecto que va a cobrar mayor relevancia es la preocupación creciente por el medio ambiente, tanto por parte de los usuarios como de las administraciones, por lo que creemos que es un buen momento para lanzar iniciativas en esta dirección.

En esta coyuntura proponemos la creación de una plataforma que proporcione una visión general de los medios de transporte disponibles para llegar a un aeropuerto a salir desde el.

En primer lugar, creemos que responde a las necesidades de información que tienen los usuarios, y que la UE propone como necesarias para un uso más eficiente de los medios de transporte. Además creemos que dado que se trata de directivas de la Comisión Europea, es posible que haya flujos de capital que se muevan hacia este tipo de iniciativas y podemos estar en condiciones de aprovecharlas.

Por otro lado, los problemas de conexión de los aeropuertos secundarios, generalmente utilizados por las compañías de bajo coste, los percibimos como una oportunidad. Identificamos una necesidad que trataremos de paliar con la información ofrecida en nuestra plataforma.

En cuanto al medio ambiente, la creciente preocupación por este tipo de cuestiones, hace que sea probable que iniciativas como la nuestra sean bien recibidas tanto entre los usuarios como por las administraciones públicas.

Por último, la situación actual de la economía y del empleo hace que sea difícil encontrar un puesto de trabajo acorde a las capacidades adquiridas durante todos los años de estudio.

Por este motivo, vemos en la creación de esta empresa una opción válida para intentar desarrollarla y obtener, además de la satisfacción de ponerlo en marcha, un medio de vida. Determinar la viabilidad del proyecto se convierte de esta manera en una motivación para llevar a cabo este TFC.

# **CAPITULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**



# 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

## 3.1 Introducción

En el desarrollo de este apartado vamos a analizar el entorno que rodea nuestro proyecto. El análisis se estructura en dos niveles, macroentorno y micrentorno. El primer nivel, se refiere al medio externo que rodea la empresa desde una perspectiva genérica. Con este análisis se trata de identificar aquellas variables del entorno que pueden tener influencia en la estrategia de la empresa.

Para llevarlo a cabo siguiendo una estructura clara y coherente vamos a utilizar el análisis PEST-EL. Este análisis estudia los factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos que rodean a la empresa. Además vamos a estudiar los factores medioambientales (Environmental) y legales.

Todos estos factores que forman el macroentorno son condicionantes que vienen impuestos y sobre los que no podemos incidir para modificarlos a nuestra conveniencia. Lo que se debe hacer es estudiarlos, para adaptar nuestra estrategia a ellos, y tratar de predecir su evolución para poder adaptarnos rápidamente a los cambios que puedan experimentar.

El entorno general está constituido por los elementos o variable que actúan sobre la empresa de una manera indirecta. Un mejor conocimiento del entorno sirve para reducir la incertidumbre con la que trabajan los mandos y perfeccionar la toma de decisiones. (Miguel Fernández, 2005)

Dado que pretendemos que la empresa opere en toda Europa, aunque en los primeros momentos centremos nuestra actividad en España, el análisis de macroentorno se llevará a cabo a nivel de España y de Europa.

El segundo nivel, se refiere a la parte del entorno más próxima a la empresa, es decir, el sector en el que desarrollará su actividad. Para estudiarlo seguiremos el modelo de las Cinco Fuerzas propuesto por Michael Porter.

Este modelo, en principio, se desarrollo como una manera de medir el atractivo de un sector en función de la competencia existente en él. En nuestro caso, nos ayudará a comprender las fuentes de la competencia del sector en el que vamos a competir.

Las cinco fuerzas que se van a estudiar, y que determinan la competencia en el mercado, son las barreras de entrada a nuevos competidores, la amenaza de

productos sustitutivos, el poder de negociación de proveedores y clientes y la rivalidad competitiva, que viene, en parte, determinada por las cuatro anteriores.

Para finalizar, llevaremos a cabo un análisis DAFO. En esta matriz explicaremos, por un lado, las fortalezas y debilidades de nuestra empresa, y por el otro, las oportunidades y amenazas que hemos detectado con el estudio del sector.

## 3.2 Macroentorno

Como se ha comentado, para llevar a cabo el análisis del macroentorno vamos a utilizar el modelo PEST-EL. Este modelo clasifica los factores externos en seis categorías:

- Factores Políticos:

Se trata de las todas las variables de naturaleza política que se deben tener en consideración para conocer el entorno. Sistema de gobierno, ideología del partido político en el poder, partidos políticos, sindicatos, etc.

- Factores Económicos:

Son las variables económicas del área en la que va a operar la empresa. Merecen especial atención datos como el PIB y el PIB per cápita, la tasa de desempleo, el poder adquisitivo o la fase en la que se encuentra la economía.

- Factores Socioculturales:

Se refieren a cuestiones demográficas como la población, distribución por grupos de edad o densidad poblacional, aspectos educacionales como la tasa de abandono escolar o el porcentaje de población con estudios superiores, esperanza de vida, desarrollo humano, gustos y preferencias, etc.

- Factores Tecnológicos:

En general, la tecnología está avanzando en todos los campos. Veremos las aplicaciones que pueden tener estos avances en nuestro negocio y las posibilidades que nos ofrecen.

- Factores medioambientales:

Se observa, tanto en las administraciones como en la población, una creciente preocupación por la conservación del medioambiente. Existen leyes y directrices por parte de las administraciones en este sentido.

- Factores legales:

Se refiere a todos los aspectos legales que rodean nuestro negocio. Leyes sobre empleo, seguridad laboral, transporte o las nuevas leyes que se pretenden imponer para regular los nuevos modelos de transporte, son algunas de las cuestiones que más afectan al proyecto.

Ilustración 2: Análisis Pestel



Fuente: (Google, 2014)

- Factores políticos

España es una monarquía parlamentaria. Desde 1978 hasta la actualidad se ha consolidado un Estado social y democrático de derecho que en estos momentos se podría considerar estable.

En cuanto a los gobiernos, la alternancia entre los dos principales partidos ha sido la tónica habitual desde la transición hasta ahora. Motivado por el momento actual de crisis y por los continuos casos de corrupción, tanto a nivel estatal como autonómico, el nivel de confianza en la clase política y en las instituciones está más bajo que nunca.

En esta situación, han empezado a surgir nuevos grupos políticos que parece que cambiarán la composición y los repartos de poder en las instituciones. Por otro lado, el avance de los movimientos nacionalistas también puede amenazar la estabilidad gubernamental.

Por otro lado, España es un país que pertenece a la Unión Europea desde 1986. La UE es una organización internacional con el propósito de fomentar la integración y la gobernanza común de todos los territorios y pueblos Europeos. Actualmente está formada por 28 países.

La UE ha desarrollado un sistema político común con el Parlamento Europeo como centro del poder y la soberanía de la unión. También existen otras instituciones como el Consejo Europeo o la Comisión Europea. Además, todos los estados miembros comparten una política exterior común así como un sistema de cooperación policial y judicial.

Centrándonos más en el área de nuestro negocio, la UE se plantea como objetivo para cumplir en los próximos años la reducción de las emisiones de GEI. Para lograrlo plantea, entre otras cosas, directrices enfocadas a la mejora de la eficiencia del sistema de transporte.

Este hecho nos indica, por un lado, que existe una falta de adaptación del sistema de transporte respecto a las necesidades de los usuarios y por otro, que es probable que, en este clima, las administraciones públicas estén más dispuestas a invertir en soluciones a este problema, o al menos a favorecer su desarrollo. Creemos que ambas situaciones crean un clima favorable para desarrollar nuestro proyecto.

- Factores Económicos:

Para empezar hablaremos acerca del PIB. Representa todo lo producido dentro de las fronteras de un país durante un determinado periodo de tiempo. En la siguiente tabla podemos observar una clasificación de los 25 países con mayor PIB.

Tabla 1: PIB a precio de mercado

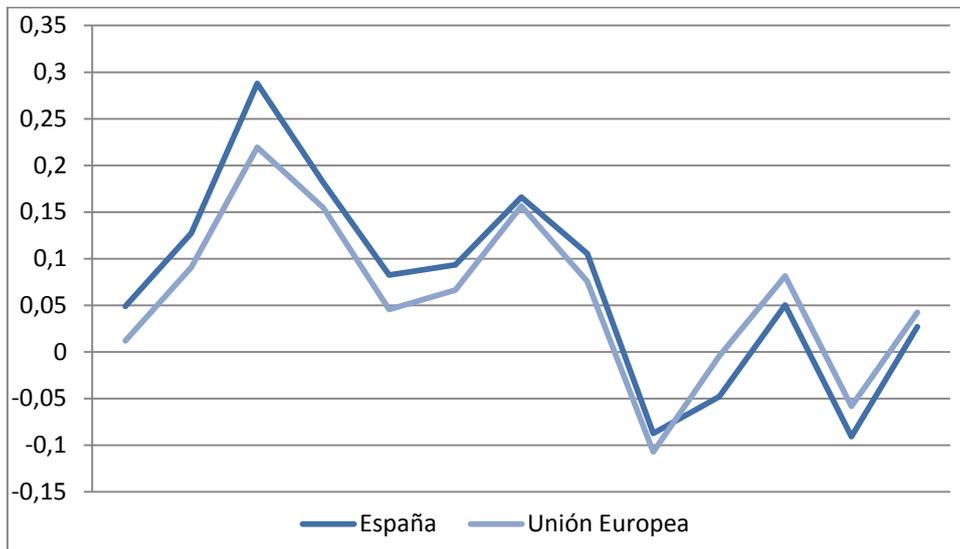
Pos.	País	PIB (millones de USD)
	Unión Europea	17.352.720
1	Estados Unidos	16.800.000
2	China	9.240.270
3	Japón	4.901.530
4	Alemania	3.634.823
5	Francia	2.734.949
6	Reino Unido	2.521.381
7	Brasil	2.245.673
8	Federación de Rusia	2.096.777
9	Italia	2.071.307
10	India	1.876.797
11	Canadá	1.826.769
12	Australia	1.560.597
13	España	1.358.263
14	Corea, República de	1.304.554
15	México	1.260.915
16	Indonesia	868.346
17	Turquía	820.207
18	Países Bajos	800.173
19	Arabia Saudita	745.273
20	Suiza	650.377
21	Argentina	609.889
22	Suecia	558.949
23	Nigeria	521.803
24	Polonia	517.543
25	Noruega	512.580

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del (Banco Mundial, 2014)

En la tabla podemos observar como España se sitúa en el puesto número 13 mientras que el conjunto de la UE, se sitúa en primer lugar, por delante de EEUU. También se aprecia que la mayoría de países de las primeras posiciones son europeos.

Tras los últimos años en los que Europa ha estado sumida en la crisis, hemos visto como el PIB de la mayoría de los países ha frenado su crecimiento e incluso algunos han entrado en recesión. En el siguiente gráfico se podrá apreciar mejor esta tendencia.

**Gráfico 3: Comparación de la tasa de crecimiento del PIB**

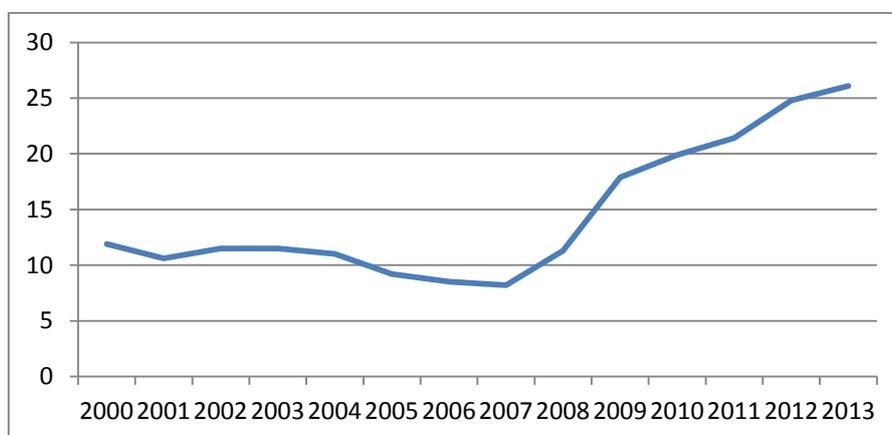


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del (Banco Mundial, 2014)

En el gráfico vemos la tasa de crecimiento interanual del PIB de España y de la UE en su conjunto. Como vemos, los dos indicadores siguen una tendencia muy similar.

Esta coyuntura económica, de bajo crecimiento e incluso recesión en algunos países, tiene consecuencias sobre otros indicadores, como por ejemplo, la tasa de desempleo. En el siguiente gráfico se puede ver la tendencia que ha seguido el desempleo en España, según datos de Eurostat.

**Gráfico 4: Evolución tasa de desempleo en España**

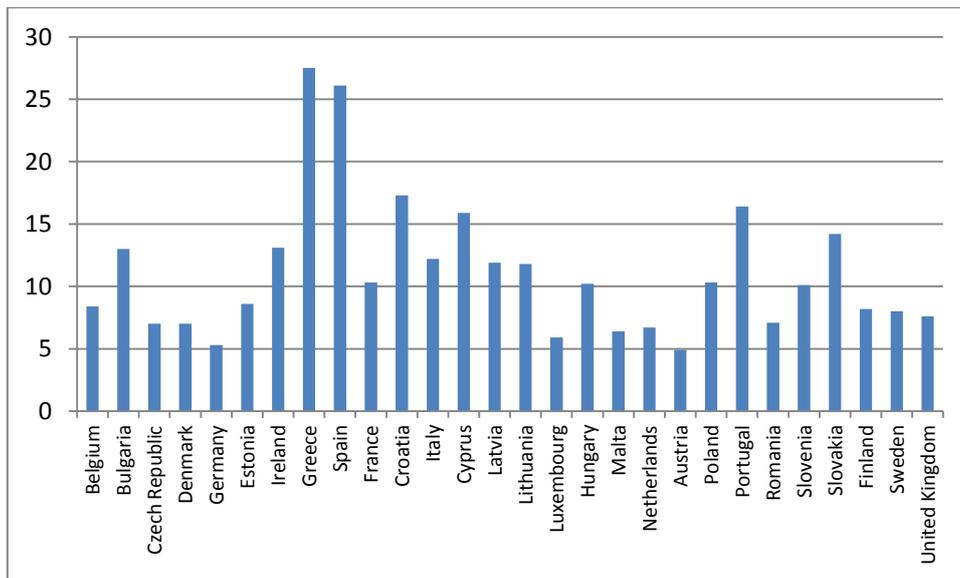


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Eurostat, 2014)

En la gráfica observamos como la tasa de desempleo iba disminuyendo paulatinamente año tras año, llegando a situarse en un 8,2% en 2007. A partir de ese momento, y coincidiendo con el inicio de la crisis, empezó un fuerte crecimiento que ha llevado a que los niveles de desempleo superen el 25%.

En este sentido, España es de los países más afectados. Concretamente es el segundo país más afectado por el desempleo, sólo superado por Grecia. En el siguiente gráfico podemos observar el porcentaje de población en paro de los países de la UE en el año 2013.

Gráfico 5: Tasa de desempleo por países UE

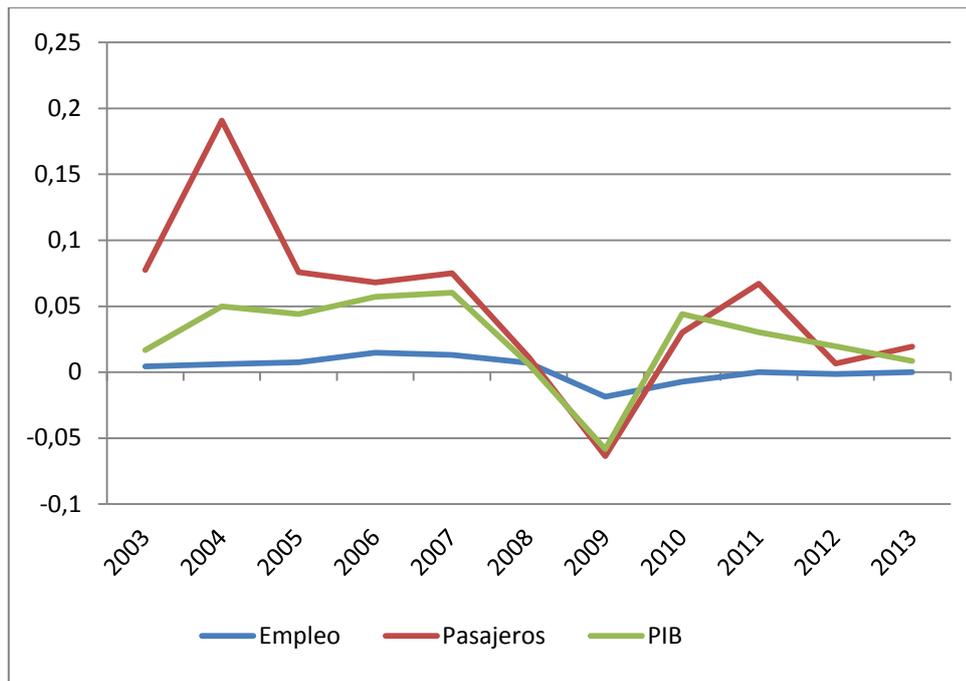


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Eurostat, 2014)

Vemos que países como Alemania o Austria sitúan su tasa de desempleo en torno al 5%, y otros como la Holanda, Malta o Luxemburgo tienen el nivel de paro en torno al 6%. Estos son valores incluso más bajos que los que tenía España antes de iniciarse la crisis.

Esta coyuntura económica parece muy desfavorable para un proyecto como el que planteamos, basado en gran medida en el ocio. Sin embargo, si observamos una comparación de las tasas de crecimiento de los indicadores PIB, tasa de empleo y viajeros transportados, todos para la UE, vemos que la situación en el sector aéreo es ligeramente mejor que la que cabría suponer viendo la coyuntura general.

Gráfico 6: Comparativa de las tasas de crecimiento del PIB, Tasa de Empleo y Número total de viajeros para la UE



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat, 2014

Como se puede observar, pese a que la tendencia es negativa, al igual que en toda la economía, el número de pasajeros ha crecido más que la tasa de empleo y que el PIB de los países, mientras que los años que han decrecido, lo han hecho de manera similar. Para convencernos vamos a ver la tasa de crecimiento total para los tres indicadores durante el periodo comprendido entre 2002 y 2013.

Tabla 2: Tasa de crecimiento para la Tasa de Empleo, el número de pasajeros y el PIB de la UE, 2002-2013

Indicador	Tasa de crecimiento
Empleo	0,025487256
Pasajeros	0,693571707
PIB	0,308993408

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat, 2014

En la tabla vemos que la tasa de crecimiento del número de pasajeros ha sido bastante superior a la de los otros dos indicadores. Esto ha sido posible gracias a las LCC. Incluso en esta época de crisis, el mercado mantiene unas cifras de crecimiento interesante, por lo que podemos concluir que es un sector fuerte y, según las previsiones, con perspectivas de mucho crecimiento.

- Factores socioculturales:

El entorno social que rodea a un proyecto es un factor determinante que incide en el desarrollo del mismo. En nuestro caso, el ámbito en el que se desarrolla el proyecto es europeo, por lo que vamos a estudiar los principales indicadores sociales así como las nuevas tendencias que se están produciendo en Europa.

Para empezar, nos vamos a fijar en la población total, por países y del total de la UE. Este dato nos vale para detectar aquellos países con un mercado potencial mayor. En la siguiente tabla vemos los países de la UE ordenados atendiendo al número total de habitantes.

**Tabla 3: Países de la UE por población**

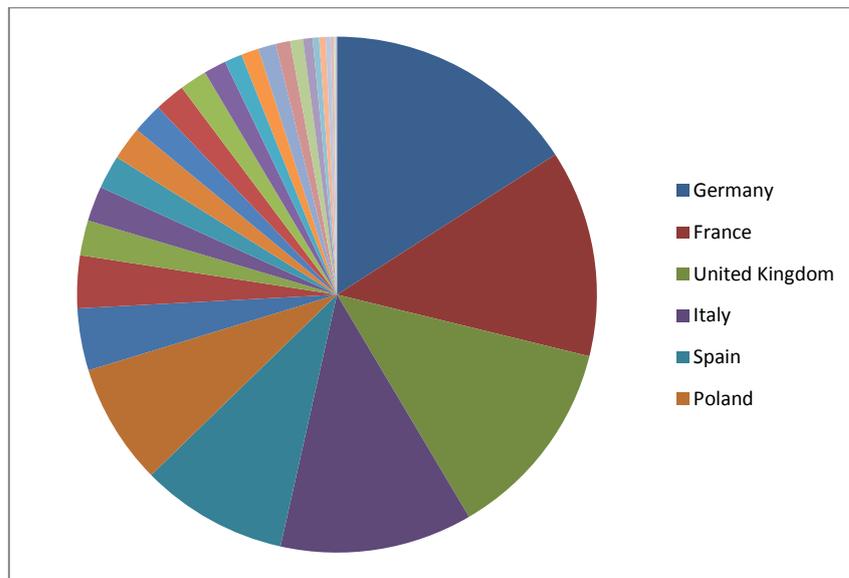
Pos.	País	Población
	UE	507.416.607
1	Germany	80.780.000
2	France	65.856.609
3	United Kingdom	64.308.261
4	Italy	60.782.668
5	Spain	46.507.760
6	Poland	38.495.659
7	Romania	19.942.642
8	Netherlands	16.829.289
9	Belgium	11.203.992
10	Greece	10.992.589
11	Czech Republic	10.512.419
12	Portugal	10.427.301
13	Hungary	9.879.000
14	Sweden	9.644.864
15	Austria	8.507.786
16	Bulgaria	7.245.677
17	Denmark	5.627.235
18	Finland	5.451.270
19	Slovakia	5.415.949
20	Ireland	4.604.029
21	Croatia	4.246.700
22	Lithuania	2.943.472
23	Slovenia	2.061.085
24	Latvia	2.001.468
25	Estonia	1.315.819
26	Cyprus	858.000
27	Luxembourg	549.680
28	Malta	425.384

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Eurostat, 2014)

Como vemos, España, país por el que vamos a empezar nuestro negocio, se sitúa en 5ª posición con 46,5 M de habitantes, lo que representa casi un 10% de la población total de la UE.

También hay otros países que por su elevado número de habitantes son muy interesantes para nosotros. El siguiente gráfico representa el porcentaje de habitantes de cada país con respecto al total de la UE. En él destacan los países mencionados al inicio del párrafo, que podrían ser candidatos interesantes para empezar la internacionalización de la empresa.

Gráfico 7: Porcentaje de habitantes por países con respecto a la UE, 2014



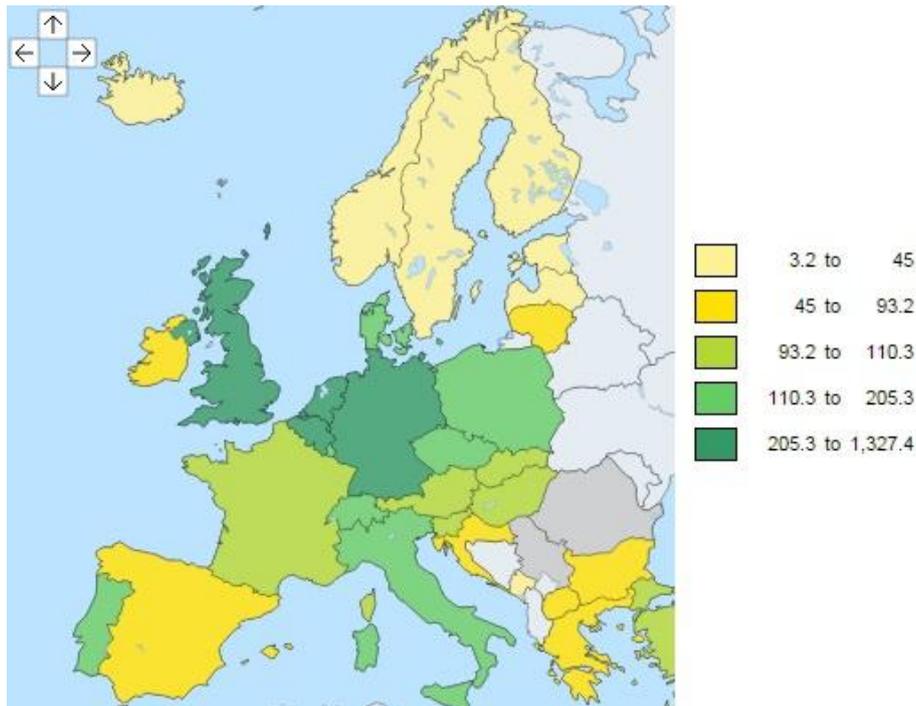
Fuente: Datos reelaborados a partir de datos de (Eurostat, 2014)

Como se puede observar, tan sólo seis países, entre los que se encuentra España, representan la mitad de la población europea. Por este motivo, estos cinco países se convierten en buenos candidatos para comenzar la expansión internacional de este proyecto.

Pero no sólo debemos fijarnos en el número total de habitantes, ya que estos países, aparte de ser los primeros en número de habitantes, también son los más grandes en extensión y los que más aeropuertos tienen, lo que dificulta más la implantación de nuestro servicio.

Existen otros países que no representan un porcentaje significativo dentro del total de habitantes de la UE, pero que sin embargo, debido a su reducido tamaño, presentan altos niveles de densidad poblacional. En el siguiente mapa se pueden observar los países de la UE por su densidad de población.

Ilustración 3: Países de la UE por densidad de población, 2012



Fuente: (Eurostat, 2014)

Como vemos, hay países como Holanda, Bélgica, Suiza o Dinamarca que hasta ahora no habíamos destacado en términos de población y que sin embargo nos pueden resultar interesantes. Estos países tienen una superficie mucho menor que los que habíamos comentado anteriormente por lo que presentan densidades poblacionales iguales e incluso mayores a los que habíamos mencionado hasta ahora.

Debido a su pequeña extensión, estos países tienen un menor número de aeropuertos. Por ejemplo Dinamarca sólo tiene 9 y Holanda sólo cuenta con 6, mientras que España supera los 40.

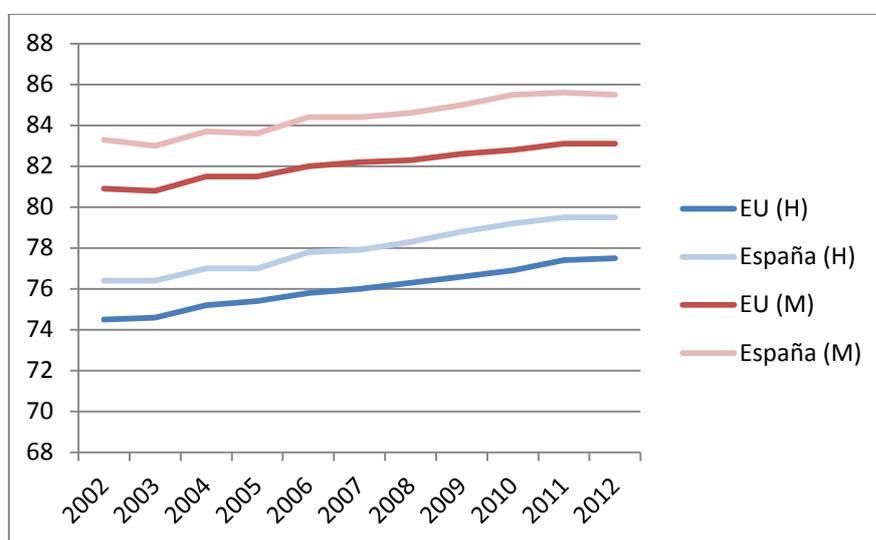
Esto nos indica que es probable que de media, estos aeropuertos atiendan a más pasajeros que los aeropuertos españoles, lo que resulta favorable para nosotros. Otro factor que nos resulta interesante es que es más fácil implantar nuestro servicio en un país con pocos aeropuertos que en uno con muchos. Por tanto, estos países también deberán ser tenidos en cuenta cuando llegue el momento de dar el salto a otros territorios.

Una vez vistas las cuestiones relativas a las cifras de población, pasamos a hablar de las nuevas tendencias y las preferencias de la población Europea en lo que a movilidad se refiere.

En primer lugar se atisba un incremento en el número de viajes para visitar a amigos y familiares. Como hemos visto, el informe DEMAND 2025 (Eurocontrol, 2013), indica que los movimientos migratorios entre los países de la UE aumentarán en el futuro. Estas migraciones vienen motivadas por la falta de trabajo en algunas regiones así como por el nuevo modelo de estudios implantado Europa, en el que los intercambios son cada vez más frecuentes.

Por otro lado, los jubilados van a ser una fuente creciente de viajeros, por lo que habrá que tenerlos en cuenta. En este sentido, la esperanza de vida de las personas sigue en constante aumento, tanto en España como en el conjunto de la UE. En la siguiente figura podemos verlo de manera gráfica.

Gráfico 8: Esperanza de vida, 2014



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Eurostat, 2014)

Vemos que, tanto en hombres como en mujeres, la esperanza de vida no deja de aumentar. Esto traerá implícito un mayor número de personas en edad avanzada, que representarán, sobre el total de la sociedad, un porcentaje mayor del que representan ahora. Este hecho no nos preocupa, ya que según el estudio DEMAND 2025, la demanda de viajes por parte de los jubilados tenderá a aumentar en los próximos años.

Del mismo estudio se desprende que la población cada vez demanda mayor simplicidad en el proceso de adquisición de productos o servicios, provocado quizá por el estresante ritmo de vida al que están sometidas las personas por lo general. En este sentido nuestra plataforma es una herramienta sencilla de manejar y que permite ver todas las opciones de transporte disponibles en un

aeropuerto. Creemos que cumple con la función de simplificar el proceso del que se ocupa. Además también responde a las necesidades de mayor información por parte de los usuarios que revelan estudios de IATA.

Por último, existe un acercamiento, aunque tímido de momento, de la sociedad hacia la economía compartida. En lo que nos afecta a nosotros, compartir coche se está convirtiendo en una práctica muy habitual en los países de la UE. Otras alternativas como el *Carsharing* también están en auge.

Creemos que está habiendo un cambio en el comportamiento de las personas. La gente cada vez reconoce más que se puede aprovechar la utilidad de determinados productos y servicios sin la necesidad de poseerlos o al menos de poseerlos de manera unipersonal. Este tipo de alternativas proporcionan una utilidad similar al modelo tradicional pero con una gran reducción de los costes por parte de los usuarios.

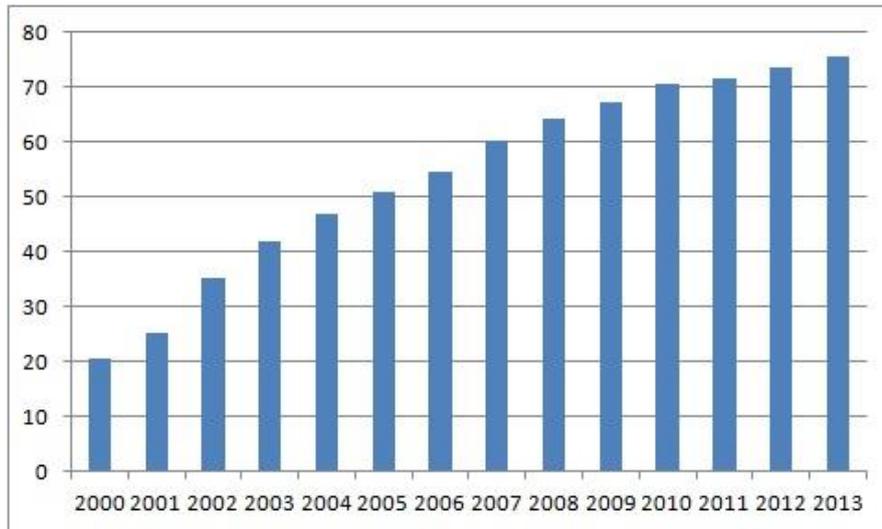
Este nuevo modelo de *Sharing Economy* o consumo colaborativo parece que, aunque lento, va avanzando y calando cada vez más en la población europea. Además, la difícil situación económica, acompañado en nuestro caso de los problemas derivados de la contaminación atmosférica, hacen que este tipo de movimientos puedan asentarse de manera definitiva en la sociedad ya que representan ahorro y aumento de la sostenibilidad. Por este motivo hemos contemplado esta tendencia en una parte de nuestra plataforma.

Como hemos visto, hay múltiples factores sociales que pueden incidir en nuestro servicio, por lo que deberemos estar atentos a las tendencias para poder adaptarnos con rapidez a los nuevos modelos de sociedad.

- Factores Tecnológicos

La tecnología es una parte esencial de nuestro proyecto ya que los servicios que prestamos llegan a nuestros usuarios a través de la red. En los últimos años se ha extendido notablemente la utilización de internet en Europa. En el siguiente gráfico, obtenido con datos del Banco Mundial se puede apreciar la rápida expansión que ha tenido el porcentaje de usuarios de internet en la UE.

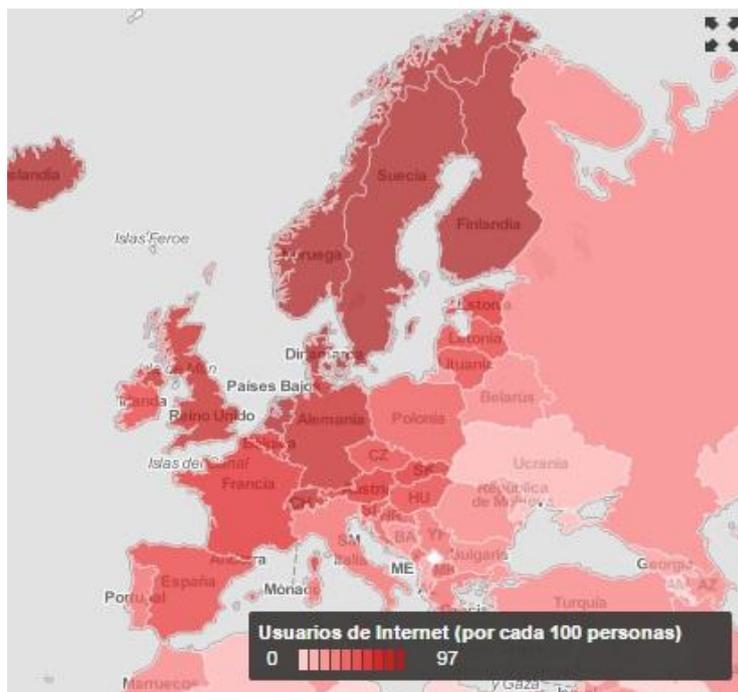
Gráfico 9: Evolución del número de usuarios de internet por cada 100 habitantes (UE)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BM (Banco Mundial, 2014)

Aunque en el gráfico se aprecia un continuo ascenso, no en todas las zonas de la UE el porcentaje de usuarios es tan elevado. Existen bastantes diferencias entre los distintos territorios pertenecientes a la unión sobre todo a raíz de la entrada de hasta trece nuevos países en los últimos años. Lo podemos apreciar mejor en la siguiente ilustración.

Ilustración 4: Mapa de usuarios de internet por cada 100 habitantes



Fuente: (Banco Mundial, 2014)

En el mapa podemos observar lo que comentábamos anteriormente. Existen países, como Serbia y Ucrania, en los que el número de usuarios ronda el 50% mientras que otros, como los países escandinavos, superan el 90%. Este factor deberemos tenerlo en cuenta cuando llegue el momento de expandirnos a otros países.

Las TIC han cambiado la forma en la que hacemos las cosas. Estar informado minuto a minuto o trabajar en común desde diferentes partes del mundo son cosas que podemos hacer gracias a las nuevas tecnologías que nos permiten estar conectados desde casi cualquier lugar a través de los dispositivos móviles. Es un entorno favorable para el desarrollo de una empresa como la nuestra.

Por último, el socio natural del transporte sin límites es el *ticketing* integrado, es decir, aglutinar todos los medios de transporte que vayamos a utilizar en un solo billete. Es una opción que se podría aplicar a nuestro servicio, pero sería necesario que todas las empresas que participan en nuestra plataforma estuviesen preparadas tecnológicamente para hacerlo. Nos damos cuenta de que aún faltan unos años para que se pueda llevar a cabo, pero sería una buena manera de simplificar los procesos.

- Factores Medioambientales:

En los últimos años, motivado por el cambio climático, parece que existe mayor concienciación sobre la necesidad de cuidar el medio ambiente. Esta tendencia se observa sobretodo en los ciudadanos que cada vez se comportan de forma más ecológica. Esta tendencia, según el estudio Demand 2025 (Eurocontrol, 2013), se extenderá todavía más de aquí a 2025 y la ecología será un factor que determinará el mercado del transporte.

Aunque existe esta tendencia para el futuro, el estudio señala que, por el momento, las autoridades deberán seguir fomentando el comportamiento y los modelos de negocio más responsables medioambientalmente. En este sentido, creemos que nuestro modelo de negocio ayudaría a mejorar la sostenibilidad del transporte de conexión con aeropuertos, lo cual nos puede reportar beneficios dados los factores ambientales que rodean al proyecto.

- Factores legales:

Además de las leyes que rigen nuestros pagos de impuestos, la relación con los trabajadores y clientes y en definitiva, las actividades empresariales, se están planteando cuestiones relativas a la legalidad de algunos servicios de transporte como Uber o Bla Bla Car, que tienen ciertas similitudes con algunas partes de nuestro negocio.

No obstante, la ley que permanece en vigor es la 16/1987, del 30 de julio, de ordenación de los transportes terrestres. Esta ley en su artículo 101 detalla:

*Artículo 101.*

*1. Se consideran transportes privados particulares los que cumplen conjuntamente los dos siguientes requisitos:*

*a) Estar dedicados a satisfacer las necesidades de desplazamiento de carácter personal o doméstico del titular del vehículo y sus allegados.*

*En ningún caso, salvo el supuesto de percepción de dietas o gastos de desplazamiento para su titular, el transporte particular puede dar lugar a remuneraciones dinerarias directas o indirectas.*

*b) Realizarse en vehículos cuyo número de plazas, o capacidad de carga, no exceda de los límites que reglamentariamente se establezcan.*

*2. Los transportes privados particulares no están sujetos a autorización administrativa, y la actuación ordenadora de la Administración únicamente les será aplicable en relación con las normas que regulen la utilización de infraestructuras abiertas y las aplicables por razón de la seguridad en su realización. Podrán darse, en su caso, asimismo, sobre dicho tipo de transportes, las actuaciones públicas previstas en el artículo 14. (BOE, 1987)*

Como hemos visto, hasta ahora no existe ninguna limitación legal para lo que nosotros vamos a hacer, pero, en este momento en el que se está debatiendo en torno a esta cuestión, deberemos estar bien asesorados legalmente para poder adaptarnos a cualquier cambio en la normativa que pudiera acontecer.

### 3.3 Microentorno

El servicio, que constituye la actividad de nuestro negocio, lo vamos a prestar en el sector de los servicios auxiliares del transporte aéreo. En concreto, nuestra plataforma trata de mejorar el servicio de transporte terrestre de conexión con los aeropuertos.

Somos pioneros en el servicio que vamos a ofrecer. Este hecho, nos da una serie de ventajas respecto de nuestros posibles futuros competidores, que veremos detalladamente durante el desarrollo del presente capítulo.

Para analizar el microentorno o sector, vamos a utilizar el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, que nos ayudará a comprender las fuentes de competencia existentes en el sector que vamos a desarrollar nuestra actividad.

Este análisis estudia el sector a partir de las cinco fuerzas que, según el autor, determinan el atractivo de los mercados. Estas son la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la rivalidad competitiva, que viene determinada en nuestro caso por las cuatro anteriores, ya que no hay actualmente ningún competidor en el mercado.

Ilustración 5: Análisis de la Cinco Fuerzas, Michael Porter



Fuente: (Google, 2014)

- Amenaza de entrada:

La amenaza de entrada dependerá del grado en que existan barreras de entrada. Estas barreras son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito. Deben considerarse como retrasos en la entrada, y no como barreras permanentes a determinados entrantes potenciales. Es posible que eviten la entrada de algunos entrantes potenciales pero no de otros (Jhonson, y otros, 2006).

En primer lugar vemos que el capital necesario para acceder a competir no supone una barrera importante. El desarrollo de la plataforma al nivel por el que queremos empezar es relativamente económico y se puede llevar a cabo sin necesidad de una gran inversión.

Tampoco encontramos barreras en el acceso a los canales de distribución, ya que tanto los de la web como los de la aplicación son canales abiertos a todo el que quiera alojar sus webs o difundir sus aplicaciones para móvil.

En cambio, para llevar a cabo la prestación del servicio se debe haber realizado previamente una vasta recogida de datos. Además se debe programar una web y presentar la información de una manera sencilla. Todas estas actividades suponen un reto tecnológico que requiere un tiempo de desarrollo. Se puede entender que esto supone una barrera para empezar a competir.

Por otro lado, la experiencia que hayamos podido adquirir y todo el recorrido, en cuanto a clientes y contenidos, que llevemos hasta ese momento, pueden suponer una barrera de entrada para nuevos competidores.

- Poder de negociación de clientes:

Para poder analizar este aspecto, primero habrá que saber identificar a nuestros clientes. Estos serán las empresas privadas que prestan el servicio de transporte, por un lado, y los usuarios que demandan dicho servicio, por otro.

Los primeros pueden tener cierto poder de negociación en una fase inicial del desarrollo del producto. El hecho de estar empezando y no generar ingresos, puede llevarnos a aceptar rebajas en las tarifas que aplicamos a las empresas que quieren mostrar su oferta en nuestra plataforma.

La situación se invertirá cuando nuestro número de usuarios haya crecido hasta una cifra que haga que, a este tipo de empresas, les resulte muy interesante tener visibilidad en nuestra plataforma.

En cuanto a los usuarios, en principio no van a pagar una cuota por utilizar el servicio, por lo que no existe poder de negociación. Aunque el servicio sea gratuito, si que deberán pagar para obtener la aplicación para móviles. Esto tampoco supone nada significativo en cuanto al poder que tienen los usuarios.

- Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son todos los que nos prestan algún servicio, como la empresa propietaria del servidor en el que alojaremos la web o las propietarias de los espacios publicitarios urbanos en los que nos anunciemos. También son aquellos que nos proveen de productos, como por ejemplo los flyers informativos o las tarjetas de presentación.

Como en el caso de los clientes, el poder de negociación irá disminuyendo a medida que el número de usuarios de la plataforma vaya aumentando y el proyecto vaya creciendo. Por ejemplo, el poder de negociación de la empresa es mayor si va a imprimir 10.000 flyers que si va a imprimir 100, más aún si tenemos en cuenta que existe un elevado número de proveedores que podrían ofrecer el mismo servicio. Lo mismo ocurre en el caso de los servidores.

Por otro lado, también encontramos los proveedores de suministros en general, como la electricidad, el agua o la conexión a internet. Estos proveedores tienen gran poder de negociación, sus tarifas son fijas y no se pueden negociar.

- Amenaza de sustitutivos:

Al tratarse de un servicio novedoso y que no se hacía hasta ahora, la amenaza de sustitución es baja, ya que sólo nos afecta en la parte de los usuarios que se decanten por el uso de vehículos compartidos. En este segmento sí que existen otras plataformas en fases más avanzadas que pueden satisfacer esas necesidades, como puede ser BlaBlaCar.

Decimos que es baja porque aunque el uso de estas otras plataformas este muy extendido, su actividad se desarrolla en otros ámbitos distintos a los

aeropuertos, ya que los usuarios no suelen utilizarlos para este tipo de trayectos.

Este enfoque novedoso y ser los primeros en ponerlo en marcha nos da una ventaja importante por todo el proceso de desarrollo y crecimiento que habremos superado en el momento en que otro competidor quiera entrar en el mercado.

- Rivalidad competitiva.

Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores (Jhonson, y otros, 2006).

La rivalidad competitiva de un sector viene determinada por las cuatro fuerzas que hemos visto en anteriormente. Una vez revisadas, nos damos cuenta de que la rivalidad es prácticamente inexistente, excepto por el segmento de usuarios que prefieren el coche compartido en los que existen otros operadores que podrían representar una seria competencia.

Aunque en el futuro entrasen nuevos competidores en el mercado, nosotros tendríamos un nivel de desarrollo y de experiencia que nos darían ventaja sobre ellos, por lo que no habría equilibrio entre los competidores. Sólo con una gran financiación, los competidores serán capaces de alcanzar nuestro nivel de desarrollo en un tiempo menor y podrán suponer una amenaza.

Se espera que el cada vez las personas se interesen más por este tipo de soluciones basadas en la información y en valores como la sostenibilidad, por lo que es de esperar que el mercado en el futuro sea mayor, lo que hace que pudiesen convivir varios competidores. Aún en esta situación, nosotros tendríamos ventaja con respecto los otros por ser los pioneros.

Los competidores deberán tratar de competir a través de la diferenciación o en este caso, de la ampliación de servicios. Para evitar estas posibles amenazas, nuestra plataforma deberá estar en continuo proceso de revisión y mejora para evitar que otros proyectos mejoren sus prestaciones.

Hemos visto, a través del modelo de Porter, las fuerzas que dictaminan la competencia de un sector. Sin embargo, otros autores señalan la existencia de los

denominados “agentes de frontera”. Estos son entes, públicos o privados, mercantiles o no, con los que la empresa también debe convivir y que pueden limitar o definir el atractivo de un sector. Un ejemplo de estos agentes serían las Administraciones Públicas o las asociaciones de consumidores o las ecologistas.

Dadas las características de nuestro negocio será interesante establecer buenas relaciones con este tipo de agentes, que se materialicen en forma de colaboraciones o acuerdos de visibilidad tanto con operadores públicos de transporte, aerolíneas o aeropuertos como con AAPP.

Por otro lado también será interesante contar con el apoyo de determinados grupos de interés, como los ecologistas, que refuercen la imagen de sostenibilidad que pretende transmitir nuestro proyecto. Por último, y dado que nuestro servicio será gratuito para los receptores finales el servicio, no parece probable que vayamos a tener conflictos con las asociaciones de consumidores.

Una vez que hemos analizado el sector pasamos a examinar internamente nuestro proyecto con el fin de descubrir las debilidades y fortalezas que tenemos en la organización. En primer lugar, detallamos las fortalezas que tiene nuestra empresa:

- Idea innovadora: La idea de la que parte el proyecto es novedosa, ya que no hay ninguna otra plataforma que ofrezca servicios similares, al menos con el alcance que nosotros le queremos dar al proyecto.
- Pioneros en el sector en el que vamos a competir: El hecho de ser los primeros en establecernos en el mercado nos da una gran ventaja con respecto a los posibles futuros competidores.
- Estructura pequeña y simple: Ser una organización tan pequeña nos aporta ventajas. Por un lado, nos hace más flexibles y adaptables a los cambios del entorno, y por otro, tener una organización tan simple hace que nuestros costes de coordinación sean inexistentes.

- Endeudamiento nulo: El alcance con el que vamos a iniciar el proyecto unido al hecho de que cada uno de los socios podamos hacer efectiva una pequeña inversión, hacen que no hayamos tenido necesidad de endeudarnos para llevar a cabo el proyecto.

En cuanto a las debilidades encontramos:

- Presupuesto ajustado: Las limitaciones en el presupuesto provocan que por el momento no podamos contratar a ningún trabajador. Al tener que hacer nosotros todo el trabajo, los tiempos de desarrollo serán más largos.
- Nulas relaciones con socios comerciales y proveedores: Al ser un proyecto nuevo, no tenemos ningún tipo de relación previa con el resto de empresas que van a formar parte de nuestro entorno. En este sentido deberemos trabajar para crear nuevas relaciones que abran la puerta a posibles colaboraciones que nos reporten beneficios mutuos.
- Desconocimiento sobre los clientes: En el mismo sentido que el punto anterior, al entrar en un nuevo sector, no conocemos los comportamientos de los consumidores. Deberemos ser capaces de satisfacer sus necesidades de manera viable para nosotros.
- Falta de habilidades de negociación y de comunicación: Para establecer relaciones comerciales con aquellos socios que nos puedan interesar es necesario que adquiramos una serie de habilidades, tanto de comunicación como de negociación que en este momento no tenemos muy desarrolladas. La falta de experiencia en general, será un hándicap que deberemos trabajar para superar.

Una vez visto el análisis del entorno de la empresa desde diferentes prismas y abarcando desde el macroentorno hasta el sector, y tras haber examinado internamente nuestro proyecto, es momento de concluir el análisis estratégico sintetizando todo la información que hemos visto en este punto.

Vamos a utilizar la matriz DAFO para mostrar de forma clara y organizada, tanto las fortalezas y debilidades de la empresa descubiertas en el análisis previo como las oportunidades y amenazas detectadas a través del estudio del sector.

Tabla 4: Matriz DAFO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Idea innovadora que nos aporta ventaja.</p> <p>Estructura pequeña que nos hace ser más flexibles y adaptables.</p> <p>Nulo endeudamiento.</p> <p>Primera empresa en entrar a competir al mercado.</p> <p>Estructura simple que facilita la coordinación.</p>	<p>Presupuesto ajustado.</p> <p>Largos tiempos de desarrollo.</p> <p>Inexistencia de relaciones comerciales previas.</p> <p>Desconocimiento de los clientes.</p> <p>Falta de habilidades de negociación y comunicación.</p> <p>Inexperiencia.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Elevado coste e impacto ambiental del modelo actual de transporte terrestre.</p> <p>Falta de información sobre las opciones de transporte en los aeropuertos y oferta fragmentada.</p> <p>Mala comunicación de los aeropuertos secundarios.</p> <p>Posibilidad de colaboraciones con otros agentes.</p> <p>Programas de visibilidad mutua con operadores públicos de transporte o aerolíneas.</p> <p>Desarrollo del modelo de economía compartida.</p> <p>Expansión de las TIC en todos los sectores. Dispositivos móviles.</p> <p>Crecimiento y cambios en la estructura de la demanda de transporte aéreo.</p> <p>Crecimiento de la demanda de procesos simplificados.</p>	<p>Situación económica.</p> <p>Entrada de nuevos competidores con mayor capital y con tiempos de desarrollo menores.</p> <p>Mejora, a través de otras iniciativas, de la infraestructura de transporte terrestre de conexión con aeropuertos.</p> <p>Cambios en la legislación actual, que dejen parte de nuestro servicio en la ilegalidad.</p> <p>Ausencia de barreras de barreras de entrada al margen de las que nosotros creemos con nuestro desarrollo.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 3.4 Epílogo

Una vez finalizado el análisis estratégico, vamos a tratar de resumir toda la información expuesta en este capítulo para extraer las principales conclusiones derivadas del estudio del entorno.

En primer lugar hemos estudiado el macroentorno. En cuanto a los indicadores económicos, la situación de crisis actual ha frenado tanto la evolución del PIB como de las cifras de empleo en la UE. El sector aéreo no ha sido una excepción y también ha sufrido las consecuencias de la crisis. Sin embargo, como hemos podido comprobar, la tasa de crecimiento del número de viajeros transportados en la UE entre los años 2002 y 2013 ha sido mayor que la de otros indicadores como el PIB o la cifras de empleo. Este menor impacto de la crisis se debe a la presencia en el mercado de las LCC.

Por otro lado, hemos analizado la coyuntura política que rodea el proyecto. Vemos que las directivas que emite la UE, a través de la Comisión Europea, relativas a esta materia, apuntan a una mayor racionalización de los transportes que hagan que este sector sea más sostenible económica y medioambientalmente. Además señala medidas concretas en relación con el transporte desde y hacia los aeropuertos.

Esta actitud de las instituciones crea un clima favorable para un proyecto como el nuestro. Creemos que esta situación nos puede reportar beneficios, ya sea en forma de capital o en forma de apoyo a la promoción y comunicación de nuestro modelo por parte de las AAPP.

En cuanto a los factores sociales, creemos que tanto los nuevos valores de la sociedad como los cambios que se prevé que se produzcan en la demanda nos pueden resultar favorables. En esta línea, la mayor conciencia ecológica de la sociedad marcará mucho la evolución de la demanda.

La tecnología es un aspecto fundamental de nuestro proyecto, ya que está basado en internet. Gracias a los dispositivos móviles, hoy en día podemos estar conectados a la red casi desde cualquier parte. Es esencial que continúe el desarrollo de las TIC ya que como hemos visto, hay países en Europa cuyo nivel de utilización de internet sólo ronda el 50%, por lo que en estos países será más difícil implantarnos.

En cuanto a los aspectos legales, hemos visto que hay polémica en torno a la legalidad de las nuevas plataformas que ofertan servicios de transporte. Nuestro proyecto tiene ciertas similitudes con estas plataformas en algunas áreas del servicio, por lo que deberemos estar atentos a los posibles cambios que pudieran ocurrir.

La segunda parte del apartado consistía en el estudio del sector en el que va a desarrollar la actividad la empresa. Para llevarlo a cabo hemos utilizado el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

En el desarrollo del modelo hemos visto que las barreras de entrada a nuevos competidores, a parte del reto tecnológico que supone la recogida de información y la programación de la plataforma, serán las que marquemos nosotros con nuestro nivel de experiencia y desarrollo.

El poder de los proveedores y clientes será mayor al principio que aún no tendremos un volumen de usuarios que nos permita negociar. A medida que ganemos usuarios las fuerzas se equilibrarán y podremos obtener mejores condiciones.

En cuanto a la amenaza de servicios sustitutivos cabe decir que es débil. Al tratarse de una idea innovadora no tenemos competidores por el momento. Sin embargo, en la parcela de los coches compartidos sí que existen plataformas que están cubriendo la demanda, aunque no específicamente en el ámbito de los aeropuertos.

En definitiva, la rivalidad en el sector es, de momento, casi inexistente. Vemos que tenemos una posición de ventaja respecto a nuestros competidores debido a ser los primeros en implantarnos. Por otro lado, se trata de un sector con capacidad de crecimiento, por lo que podríamos convivir varios competidores.

Por último, hemos señalado las fortalezas de nuestra empresa, que radican en el enfoque innovador de nuestro negocio y en el poco capital necesario para desarrollarlo, que nos brinda la posibilidad de empezar sin tener que endeudarnos. Las debilidades, por otro lado, tienen que ver con la falta de experiencia que tenemos en este ámbito y en los negocios en general.

Para finalizar, hemos sintetizado todo el contenido del capítulo en la matriz DAFO.



# **CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES**



## 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1 Introducción

A lo largo de este punto se hará referencia los aspectos operacionales de este proyecto, es decir, se explicarán todos las tareas que son necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Lo primero que debemos hacer es decidir cuál va a ser la localización de la empresa que servirá de domicilio fiscal y centro de operaciones de la empresa. Se explicarán los motivos que han llevado a tomar esta decisión.

En la segunda parte del apartado, se explicarán todas las operaciones y procesos necesarios para poder llevar a cabo el proyecto y se tratará de secuenciarlas en orden lógico.

### 4.2 Localización

La localización de cualquier empresa se entiende como el centro desde el que se coordina el funcionamiento de la misma, además de servir como sede y domicilio fiscal.

Nuestra empresa es una plataforma web. No vendemos productos, por lo que no necesitamos almacén ni tienda de venta al público. Tampoco necesitamos de un lugar físico dónde establecer comunicación con los posibles clientes del servicio.

Lo único interesante sería disponer de un pequeño inmueble que nos sirviera de oficina, aunque tampoco es estrictamente necesario. Resultaría interesante por el hecho de que todos los miembros del proyecto dispusiéramos de un centro de trabajo común, tranquilo y agradable, en el que poder llevar a cabo nuestra actividad, y discutir cara a cara cuestiones relativas al proyecto. Esto se podría lograr con el alquiler de una pequeña oficina para nuestro uso exclusivo.

Otra opción que nos resulta bastante atractiva son los centros de trabajo compartidos por varias empresas. Estas, por lo general, tienen características similares a las nuestras, es decir, pequeñas empresas, mayoritariamente desarrolladas en el

ámbito de las nuevas tecnologías y con espíritu innovador. Esta opción es interesante por compartir experiencias con otras personas que nos puedan enriquecer y por las sinergias que se pueden llegar a producir entre unas empresas y otras.

La tercera alternativa, y dado que lo único que necesitamos para poner en marcha el proyecto son equipos informáticos conectados a la red, es trabajar cada uno desde su casa. Aunque reconocemos las ventajas que nos podrían ofrecer cualquiera de las dos opciones explicadas anteriormente, por el momento, preferimos empezar de esta manera, ya que se puede llevar a cabo la actividad igual que si estuviéramos físicamente juntos y además nos ahorramos el alquiler ahora que aún no generamos nada.

Visto que, por el momento, no necesitamos un espacio común de trabajo, sólo nos quedaría por definir cuál va a ser el domicilio fiscal del proyecto. Para esta función, elegiremos el domicilio de cualquiera de los integrantes del proyecto.

Si más adelante, el proyecto fuese bien y, generásemos beneficio o recibiésemos financiación de un socio externo al que le interesara nuestro proyecto, podríamos ampliar el alcance de nuestro negocio para lo cual necesitaríamos contactar personal, ya que el volumen de trabajo crecería en gran medida.

En ese caso, deberíamos volver a plantearnos la cuestión de la localización y establecer un lugar de trabajo que, probablemente, estaría en Valencia ya que los integrantes del proyecto residimos en dicha ciudad. En este caso, el domicilio fiscal se trasladaría a este centro de trabajo. Probablemente nos decantaríamos por el alquiler de un pequeño inmueble en la ciudad de Valencia.

## 4.3 Procesos y operaciones

Las operaciones que deberán llevarse a cabo para poner en marcha la empresa son muchas y de naturaleza variada. Además se pueden dividir entre trámites de constitución de la sociedad y las operaciones que se lleven a cabo durante el desarrollo de la actividad.

Las primeras, las de constitución, se llevarán a cabo sólo una vez. Se enumerarán detalladamente en el siguiente capítulo. Por su parte, las tareas propias de la actividad, se repetirán a lo largo del ciclo de vida del proyecto y se detallan en la siguiente lista:

- Recopilación de datos:

Para llevar a cabo nuestro proyecto es necesaria una ardua recolección de datos que incluyan los horarios y los precios de todos los operadores públicos de transporte que operen en cada uno de los aeropuertos en los que vamos a ofrecer nuestros servicios, españoles primero y europeos más adelante. Esta información deberá revisarse periódicamente ya que es probable que cambie.

Por otro lado, los operadores privados que quieran ofrecer sus servicios en nuestra plataforma deberán completar sus datos en formularios preparados para ello, por lo que para nosotros sólo quedará la reelaboración de esos datos para mostrarlos en la web y la aplicación móvil.

- Desarrollo y mantenimiento de la página web y la aplicación para móviles:

La plataforma web es la base de nuestro negocio. Debe ser agradable, poco saturada y fácil de utilizar. La información se mostrará en tres idiomas (castellano, francés e inglés) y podrá ser organizada por varios criterios como horarios, precios o calificación basada en el impacto ambiental.

Por otro lado la web deberá permitir los anuncios de particulares que deseen compartir coche u otro medio de transporte. También incluirá un sistema de mensajería instantánea entre usuarios de la plataforma así como una herramienta para obtener el *feedback* de los usuarios. Todo esto deberá ser adaptado a los smartphones a través de una aplicación para móviles que se distribuirá por los canales habituales, Google Play y AppStore.

Una plataforma eficaz y con un funcionamiento correcto es esencial. Si por el contrario es lenta y tiene fallos habitualmente, los usuarios aunque reconozcan su utilidad, dejarán de utilizarla. Para lograrlo es necesario un correcto mantenimiento de la web.

Para evitar que los tiempos de desarrollo improductivos se alarguen mucho, la idea es desarrollar, en un primer momento, una plataforma que funcione, incluyendo sólo los aspectos esenciales para que podamos empezar a generar tráfico de usuarios.

Una vez lanzada, seguirá la tarea de desarrollo para implementar todas las funciones que hemos descrito anteriormente y para darle una apariencia agradable y que la haga fácil de utilizar.

Una parte importante de la web es el documento legal así como la política de privacidad que ampara a los usuarios de nuestra plataforma. Este documento deberá ser elaborado por un profesional al que pagaremos por realizar este servicio.

- Diseño e implementación de la estrategia de posicionamiento en motores de búsqueda de internet:

La optimización para motores de búsqueda, también denominada SEO, por sus siglas en inglés (Search Engine Optimization), consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas tendientes a conseguir una mayor cantidad a calidad de visitantes a una determinada página a través de los resultados naturales que brindan los sitios de búsqueda (Vicente, 2009).

Tenemos la intención de desplegar una campaña SEO con el propósito de posicionar nuestra web en las primeras entradas de los principales motores de búsqueda en internet.

Para aparecer en las primeras entradas de los buscadores es necesario que los motores de búsqueda indexen correctamente la información que mostramos en la web. Para ello deberemos prestar atención al código de nuestro sitio, incluyendo en él etiquetas que ayuden a los buscadores a catalogar e indexar las diferentes páginas de nuestro sitio. Por otro lado, la correcta determinación de las palabras clave que se deberán incluir en la página así como su ubicación en las mismas, también ayudarán a los buscadores a indexar nuestros contenidos con lo que mejorará nuestra presencia en la red.

Otra técnica que queremos implementar es la de dejar artículos o comentarios en otras webs, siempre dejando enlaces a nuestra web, con el fin de multiplicar el número de enlaces entrantes a nuestra web. Google da cierto valor a estos enlaces.

- Diseño e implementación de la estrategia de publicidad online:

Otra manera de mejorar nuestra presencia en internet son las campañas de enlaces patrocinados. El empleo de un enlace patrocinado consiste en abonar a un buscador para que un determinado enlace, acompañado de un pequeño texto, aparezca como resultado patrocinado ante una búsqueda específica realizada por un navegante. Por lo general, el pago está supeditado no sólo a la aparición del enlace en los resultados patrocinados, sino también a que un navegante haga clic en él (Vicente, 2009).

Además de anunciarnos en las herramientas de los principales motores de búsqueda, como AdWords de Google, Overture de Yahoo! o Espotting, también se pueden llevar a cabo estas técnicas en redes sociales como Facebook o Twitter. La ventaja de estos últimos es que, al tener los datos de los usuarios, te ofrecen la posibilidad de elegir el perfil de usuarios al que deseas mostrar el anuncio.

El coste de estas campañas se mide en Coste Por Clic, denominado normalmente por sus siglas CPC. Este coste lo decide el anunciante, y lo puede modificar las veces que lo desee. Los buscadores elegirán los anuncios que se deben mostrar utilizando un sistema que se asemeja a las pujas. El buscador elegirá al anunciante que haya pujado más para que su anuncio aparezca el primero ante una búsqueda determinada.

Además de estos enlaces patrocinados, vamos a enviar notas de prensa a blogs y webs del sector de los viajes, con el fin de que publiquen una entrada que hable de nosotros. A ellos les facilitamos contenidos para sus páginas y ellos nos dan publicidad.

También tenemos la intención de desarrollar un blog corporativo. Se trata de fomentar otro canal de comunicación con los clientes. En él se publicarán artículos sobre movilidad sostenible y otras cuestiones relativas al proyecto.

Es interesante aumentar la presencia en internet y un blog es el que se hable de muchas cosas, aunque siempre relacionadas con el tema que estamos tratando, es una buena forma de captar nuevos usuarios. Es posible que algunos internautas que no conozcan nuestro servicio, lleguen al blog a través de alguna de las entradas del mismo. De esta manera también contribuimos a difundir nuestro proyecto.

Por último, la plataforma también tendrá presencia en las redes sociales ya que dispondrá de página tanto en Facebook como en Twitter.

- Labor comercial offline:

Por un lado, se trata de mostrar a los operadores privados de transporte, que operen en los aeropuertos que trabajemos, las ventajas de estar presente en una plataforma como la nuestra, ya que su información se mostrará a los usuarios de la web, que están interesados en contratar servicios como los que ellos ofrecen. Esta campaña incluye empresas de alquiler de coches, empresas de taxi o de autobuses privados.

El primer contacto sería a través de internet y sólo se visitaría a aquellos que estén interesados en conocer de manera ampliada nuestro servicio. El problema de esta tarea es el alcance del proyecto; si pretendemos que sea de alcance europeo, la labor comercial offline se complica y se hace mucho más costosa económicamente.

Por otro lado, también es necesario promover el servicio que ofrecemos, por lo que también habrá que darse a conocer al público por medio de anuncios pagados tanto en revistas especializadas, periódicos o espacios publicitarios urbanos. También sería interesante conseguir entrevistas o artículos que hablen de nosotros en estos mismos medios.

Para colaborar con el propósito de darnos a conocer, tenemos la intención de imprimir *flyers* para repartir en los aeropuertos, tanto a viajeros como al personal de los aeropuertos. Aprovecharemos los viajes que hagamos para visitar clientes o para asistir a cualquier otra reunión, para ir al aeropuerto de la ciudad a repartir.

Por último, se deberá llevar a cabo una labor de acercamiento a entes públicos, como Ayuntamientos o empresas de transporte públicos para tratar de obtener ayudas, ya sea en forma de dinero o de darnos visibilidad en sus respectivos canales. Esta última vía, también se podría llevar a cabo con aeropuertos o aerolíneas.

- Análisis de mercado:

Previamente a la confección de este documento, se ha llevado a cabo una investigación de mercado para tratar de identificar nichos o ineficiencias del mercado que se pudiesen aprovechar. Se deberán realizar periódicamente para comprobar que la dirección que está tomando la empresa es la correcta.

- Revisión del *feedback* de los usuarios del sistema:

El propósito de la herramienta de *feedback* con los usuarios es mejorar el servicio. Por tanto se deberá atender periódicamente para extraer conclusiones que nos ayuden a mejorar la web o a actualizar la información que mostramos en ella.

- Preparar los informes y presentaciones para los posibles inversores:

Aunque el proyecto empiece a andar sin la financiación de un inversor externo, sabemos que el alcance de nuestro proyecto sería mucho mayor y el crecimiento mucho más rápido si contásemos con la financiación y experiencia de aceleradoras de empresas o *business angels*.

Por este motivo, aunque empecemos por nuestra cuenta siempre estaremos interesados en presentar nuestra idea en cualquier foro del que podamos obtener financiación.

Para sacar algo positivo de este tipo de encuentros, deberemos confeccionar presentaciones e informes para los inversores, algunos más detallados y otros más generales que resalten los aspectos más atractivos de nuestro proyecto.

- Adquisición de inmovilizado necesario para trabajar y del servidor para alojar la web:

Para poder empezar a trabajar necesitamos equipos informáticos conectados a la red, que deberemos comprar. Por otro lado, para llevar nuestra actividad en internet necesitamos un servidor en el que alojar

nuestra web con todos sus contenidos. Estas cuestiones se deberán resolver antes de comenzar el proyecto.

Todas estas tareas son las necesarias para poner en funcionamiento el proyecto. En un primer momento no va a haber nadie contratado, por lo que estas tareas serán llevadas a cabo por los socios del proyecto. Llegado el caso de que, por las necesidades del trabajo, tuviésemos que contratar personal, habría que llevar a cabo otras tareas que anteriormente no hemos descrito. Principalmente serían dos:

- Confección del perfil de los trabajadores que necesitamos para los diferentes puestos de trabajo:

Consiste en definir las aptitudes y requisitos que deben reunir los candidatos para optar a cada uno de los puestos ofertados. Este aspecto se trata ampliamente en el siguiente punto.

- Proceso de selección entre los candidatos en función de los perfiles que hemos confeccionado:

Se iniciará el proceso con la publicación de ofertas en las principales webs de empleo así como en las páginas de empleo de universidades y centros de estudios cuya formación coincida con los perfiles que estamos buscando.

Posteriormente se seleccionarán los trabajadores entre los candidatos interesados en función de los requerimientos de cada uno de los puestos.

## 4.4 Epílogo

Como conclusiones a este apartado, resaltamos en primer lugar que la localización, dada la naturaleza de nuestra empresa, no es importante. En un primer momento, no es ni si quiera necesario tener un centro de trabajo, aunque sería interesante por los motivos arriba explicados. En este primer supuesto, el domicilio fiscal se establecería en el domicilio de alguno de los participantes del proyecto.

Si el proyecto creciese de la manera esperada y tuviésemos que contratar personal se haría necesario buscar un pequeño local que nos sirviera de centro de trabajo. Probablemente se establecería en Valencia y el domicilio fiscal se trasladaría a esta oficina.

En cuanto a las operaciones, hemos visto primero el elevado número de trámites burocráticos que debemos llevar a cabo para formar la sociedad. Después, en lo referente a las tareas propias de la actividad de la empresa vemos que algunas, como la recogida de datos, van a consumir bastante tiempo de trabajo, mientras que otras, como el diseño de la web, van a tener una repercusión directa sobre la calidad de nuestro servicio por lo que deberemos reflexionar mucho y ser muy cuidadosos al llevarlas a cabo.



# **CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**



# 5. ORGANIZACIÓN Y RRHH

## 5.1 Introducción

En el presente capítulo vamos a abordar cuestiones organizativas, culturales y legales de la empresa. En la primera parte se expondrá la misión, visión y valores de la empresa, esto es, que vamos a ofrecer, dónde queremos llegar y que actitudes vamos a adoptar en ese camino.

Continuaremos el punto con la elección del régimen jurídico de la empresa. La elección se llevará a cabo teniendo en cuenta las características de nuestra empresa.

Por último, nos centraremos en una parte fundamental de cualquier sociedad, los Recursos Humanos. En esta parte explicaremos los puestos de trabajo que deberemos crear para llevar a cabo todas las tareas que hemos expuesto en el capítulo anterior. Para finalizar, lo esquematizaremos todo y presentaremos el organigrama de la empresa.

## 5.2 Misión, visión y valores de la empresa

Una misión es una expresión general del fin global de la organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización (Jhonson, y otros, 2006).

La Misión representa la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual. Constituye una declaración de principios y forma parte de la cultura de la organización. Se trata de una referencia para los trabajadores de una empresa ya que sirve como elemento de identificación con la filosofía de la empresa.

En nuestro caso, la Misión es ofrecer, a través de nuestra plataforma, una visión general de los distintos modos de transporte disponibles en los aeropuertos, incluyendo desde las líneas de metro y autobús públicos hasta el *ridesharing*.

La Visión de una empresa es el estado futuro deseado y marca la dirección que debe seguir la organización, debiendo ser una referencia en todas sus actuaciones. Dado que refleja la trayectoria que debería seguir la empresa, es necesario considerar de forma adecuada todos los condicionantes del entorno a los que va a tener que

hacer frente la empresa, así como los recursos y capacidades con los que deberá contar.

Según los autores mencionados anteriormente, la visión o intención estratégica de una empresa es la aspiración en torno a la que se intentan centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.

Para este proyecto, la visión es convertirse en una herramienta de uso generalizado para planificar viajes en toda Europa. Pese a que en una primera fase, como se ha dicho anteriormente, la empresa empezará a ofrecer sus servicios en los aeropuertos españoles y en los aeropuertos europeos que nos resulten más atractivos, el objetivo a largo plazo es ampliar el alcance de la organización y operar en todos los aeropuertos de Europa.

Por último, los valores de una organización son principios éticos y de comportamiento. Definen la manera en que la empresa logra sus objetivos y forman parte de la cultura organizativa. A continuación se listan los valores que van a regir nuestras actuaciones:

- Integridad, responsabilidad y rigor en el trabajo:

En principio somos sólo tres socios, por lo que es importante que todos estemos comprometidos y llevemos a cabo nuestro trabajo con la mayor responsabilidad posible.

- Orientación hacia la sostenibilidad y respeto por el medio ambiente:

Entendemos que el modelo económico debe redirigirse hacia la sostenibilidad. Desde la plataforma pretendemos fomentar el uso racional de los medios de transporte y contribuir a la construcción de una sociedad más ecológica.

- La información como una necesidad básica:

La información y el conocimiento son necesarios para tomar decisiones racionales. Los usuarios tomarán sus propias decisiones sobre la solución de transporte que mejor se adapte a sus necesidades. Creemos en la inteligencia de las personas para tomar decisiones, lo que falla muchas veces es la información que se les da y que condiciona estas decisiones.

- Simplificación de los procesos:

Creemos que la interacción de los usuarios con la plataforma y con otros usuarios debe ser sencilla y eficaz, por lo que vamos a desarrollar el proyecto teniendo muy en cuenta esta cuestión. Además, como hemos comentado anteriormente, se observa una tendencia en la demanda hacia este tipo de soluciones que permiten realizar las operaciones de una manera más sencilla.

- Creemos en la economía compartida como medio para obtener ahorro y sostenibilidad:

Como hemos comentado anteriormente, se está empezando a desarrollar el concepto de economía compartida en muchos ámbitos de la sociedad. El caso del transporte no queda atrás y nosotros queremos ser pioneros y apoyar este nuevo modelo desde nuestra plataforma.

## 5.3 Forma jurídica

La elección de la forma jurídica de la empresa es un aspecto importante en el proceso de constitución de una empresa. Por lo tanto deberemos prestar especial atención para elegir el modelo que mejor se ajuste a las características de nuestra empresa.

Para decidir la forma adecuada nos fijaremos en criterios como el número de socios que forman o formarán el proyecto, capital que pensamos suscribir en el momento de la constitución o la responsabilidad que aceptan los socios. Para ver las opciones que teníamos y ver sus características, además de consultar el libro Curso Práctico de Derecho de la Empresa (Bataller, y otros, 2004), hemos acudido al sitio web del Ministerio de Industria, Energía y Trabajo (IPYME, 2014).

Lo primero que se nos puede ocurrir es pensar en formas organizativas económicas o más sencillas como la sociedad civil o la comunidad de bienes, lo que ocurre es que este tipo de sociedades no son válidas si pretendemos integrar la inversión de futuros inversores, como por ejemplo, un *business angel*. Un problema similar tendríamos con las sociedades laborales, ya que, si bien los integrantes iniciales del proyecto mantenemos relación laboral con la sociedad, el futuro inversor no la tendrá.

Por otro lado, pretendemos que la responsabilidad de los socios este limitada a su aportación a la sociedad, por lo que eliminamos todas aquellas que no sean de responsabilidad limitada. En el momento de la constitución el proyecto está formado por tres socios, aunque en el futuro se espera la incorporación de nuevos inversores.

Como último aspecto que influye en la determinación de la forma jurídica nos queda el capital social en el momento de la constitución. En este caso pensamos invertir cada uno 8.000€, lo que hace un total de 24.000€.

Con todos estos condicionantes sólo nos quedan la Sociedad de Responsabilidad Limitada y la Sociedad Limitada Nueva Empresa. Rechazamos la SL Nueva Empresa ya que, a pesar de los beneficios fiscales que nos otorga frente a la SL, tiene un máximo de cinco socios y, siendo ya tres socios en este momento, podría limitarnos en el futuro.

Con todo esto, la forma jurídica que elegimos finalmente es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

A partir de este momento debemos proceder a la constitución de la sociedad. Para hacerlo se deberán superar una serie de trámites administrativos que se pueden encontrar en la guía Empresa: Creación y puesta en marcha, (IPYME, 2014) alojada en la web del Ministerio de Industria, Energía y Trabajo. Se detallan a continuación:

- Trámites para el proceso de constitución de una SL:
  - Solicitud de certificación negativa de nombre o razón social:  
Consiste en la obtención de un certificado de la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre que la que se pretende constituir.
  - Otorgamiento de la Escritura Pública:  
Acto por el que los socios fundadores firman la escritura de Constitución de la Empresa según proyecto de estatutos.
  - Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados:  
Grava la constitución de la sociedad en 1% de su capital social. También grava los actos jurídicos documentados.
  - Inscripción en el Registro Mercantil:  
Una vez obtenida la Escritura Pública de Constitución, se ha de proceder a la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil. A partir de ese momento la sociedad adquiere plena capacidad jurídica.
  - Solicitud del número de identificación fiscal, N.I.F.

- Trámites para la puesta en marcha de una SL:
  - Alta en el censo de empresarios de la A.E.A.T.:  
Declaración censal de comienzo de la actividad económica.
  - Impuesto sobre actividades económicas (A.E.A.T.):  
Tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales.
  - Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA) de la Seguridad Social:  
Régimen que regula la cotización a la S.S. de los socios.
  - Obtención y legalización del libro de visitas.
  - Registro de ficheros de carácter personal:  
Obligación de los responsables de gestionar datos de carácter personal para garantizar la protección de dichos datos.
  - Registro de signos distintivos:  
Marcas o nombre comercial.
  - Obtención de certificado electrónico.

Todos estos trámites administrativos se pueden realizar de forma telemática a través del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE). El sistema ofrece la posibilidad de crear una empresa a través de acuerdos y comunicaciones con todos los organismos y administraciones que intervienen en el proceso de constitución de una empresa. El único requisito es disponer de un certificado electrónico.

Todas las tareas que hemos descrito anteriormente son las necesarias para constituir la sociedad sin contratar a ningún trabajador, es decir, estando sólo los tres socios. Si en el futuro se contratasen trabajadores, tendríamos que buscar una oficina, como ya se ha comentado anteriormente, y deberíamos hacer una serie de trámites adicionales con la administración correspondiente para regularizar la situación de los trabajadores y del centro de trabajo. Estos trámites son los siguientes:

- Alta y afiliación de los trabajadores en la S.S.
- Alta en el Servicio Público de Empleo los nuevos contratos de trabajo.
- Comunicar a la Consellería de Trabajo la apertura del centro de trabajo.
- Inscripción de la empresa en la S.S.:  
Obtener un Código de Cuenta de Cotización para el control de nuestros pagos.

Derivado de la elección de la forma jurídica de nuestra empresa y una vez que se ha constituido la misma, hemos contraído la responsabilidad de satisfacer el tributo correspondiente a nuestro tipo de sociedad. En este caso, al tratarse de una SL el

impuesto que debe satisfacer es el Impuesto de Sociedades. El tipo general es el 30% de la base imponible aunque gozaremos de reducciones los dos primeros periodos en los que la base imponible resulte positiva. Este impuesto está regulado por la Ley del Impuesto de Sociedades, LIS.

## 5.4 Descripción de los puestos de trabajo

A partir de la segunda mitad del S.XX se empieza a poner de relieve el papel que desempeña el conocimiento dentro de las organizaciones. Los RRHH son la parte fundamental de cualquier organización ya que en ellos reside el conocimiento. Por tanto, descubrir y optimizar el conocimiento y las habilidades de las personas que integran el proyecto es esencial para el buen funcionamiento de la empresa. (Oltra Climent, y otros, 2008).

El análisis y descripción de los puestos de trabajo es un proceso que permite obtener toda la información relativa y relevante de un puesto de trabajo. El análisis se realiza para determinar de manera detallada en qué consiste el empleo y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo.

Este análisis nos ayudará a sintetizar y organizar las funciones que se expusieron en anteriores apartados y a asignarlas a cada uno de los participantes del proyecto. Inicialmente sólo estaremos los tres socios, pero ya nos planteamos que con el paso del tiempo esperamos tener que contratar personal, por lo que también definiremos los puestos de trabajo que surgirán en el futuro.

Vamos a dividir este apartado en dos fases. En primer lugar, analizaremos las funciones que van a tener cada uno de los tres socios de la empresa así como las capacidades que cada uno tiene y va a poner al servicio del proyecto.

Cada uno gestionará un área de la empresa y tendrá que ocuparse de todo lo referente a ella, al menos hasta que se contrate personal. El proceso de análisis de los puestos de trabajo nos ayudará a repartir las responsabilidades entre los socios y a saber qué es lo que necesita el proyecto de cada uno de nosotros.

Posteriormente, se analizarán y describirán los puestos de trabajo que podrían llegar a ser necesarios si la empresa evoluciona según lo esperado. En este caso, se hará un análisis de cada uno de los puestos de trabajo necesarios que determine las funciones que tendrían que desempeñar, los requisitos deberían satisfacer los candidatos para ser aptos para el puesto y las condiciones laborales que tendrán.

Empezamos pues con el análisis del trabajo que va a desempeñar cada uno de los socios. La empresa se va a dividir en dos áreas, Marketing y Desarrollo web, y contará con un coordinador.

- Área de marketing

El responsable de esta área deberá ocuparse de todo lo que se refiere a la comunicación de la empresa y a la creación de la imagen de la empresa en internet.

Las tareas que debe desempeñar se recogen en la siguiente lista:

- Diseño e implementación de la estrategia SEO, para estar bien posicionados en los motores de búsqueda de internet.
- Diseño e implementación de la estrategia de Marketing online, para dar a conocer nuestro servicio.
- Labor comercial offline, en colaboración con el coordinador.
- Conseguir entrevistas o artículos que hablen de nosotros tanto en revistas o periódicos tradicionales, como en blogs y webs especializadas.
- Mantenimiento del blog.
- Confección del perfil deseado para los futuros puestos de trabajo y selección entre los candidatos.

Las tareas se desarrollarán tanto en el lugar de trabajo como desplazándose a visitar a clientes o medios con los que previamente se hayan concretado entrevistas.

A continuación se detalla la formación del responsable del área de marketing:

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (UV).
- Máster de Estrategias de Empresa (UV).
- Profesional certificado por Google Adwords.
- Conocimientos avanzados de HTML y PHP.
- Conocimientos avanzados en Google Analytics.
- Conocimientos avanzados en Marketing de afiliación con herramientas como TradeTracker.

- Conocimientos avanzados de técnicas SEO: keyword research, link building, auditorías técnicas SEO, etc.
- Inglés bilingüe.

▪ Área de desarrollo web

El encargado de esta área deberá ocuparse de todo lo referente a la página web y la aplicación para móviles. Como ya se ha comentado, esta parte es fundamental ya que es la manera en la que interactuamos con los clientes y es la imagen que reciben de nosotros. Hay que decir que en este caso el desarrollador se encarga tanto del diseño como de la funcionalidad de la web.

Las tareas propias de esta área son:

- Diseño y creación de la web.
- Mantenimiento de la web, tanto a nivel de funcionamiento como de actualización de datos.
- Diseño y creación de la aplicación para móvil.
- Mantenimiento de la aplicación, tanto a nivel de funcionamiento como de actualización de datos.
- Recogida e introducción de datos en la web.
- Confección del perfil deseado para los futuros puestos de trabajo y selección entre los candidatos.

A continuación se detalla la formación del encargado del área de desarrollo web:

- Grado en Diseño Gráfico (Barreira).
- Máster en Desarrollo de Aplicaciones Web.
- Nivel avanzado en lenguajes de programación: HTML, CSS, JavaScript y Ruby.
- Nivel avanzado en el manejo de *Frameworks* como Angular.js, Bootstrap y Node.js.
- Nivel avanzado de inglés.

Las tareas se desarrollarán generalmente en el centro de trabajo.

- Coordinador

Será el encargado de coordinar las operaciones de la empresa así como de llevar un control de la economía y de las obligaciones que tiene que satisfacer la empresa. Actuará como portavoz de la empresa ante posibles inversores además de colaborar en otras áreas al principio de la vida del proyecto.

Las tareas propias de este puesto son:

- Recogida e introducción de datos en la web.
- Revisión y filtro del *feedback* de los clientes.
- Atención a los usuarios.
- Análisis de mercado.
- Labor comercial offline.
- Labores de representación del proyecto.
- Presentaciones del proyecto ante posibles inversores.
- Confección del perfil deseado para los futuros puestos de trabajo y selección entre los candidatos.
- Redacción de los perfiles de los puestos de trabajo y envío a las Universidades, centros de estudio y páginas web de empleo.
- Mantenimiento del blog
- Contabilidad

A continuación se detalla la formación del coordinador:

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (UPV)
- Título de Especialista Profesional en Gestión Internacional (UPV)
- Nivel alto de inglés.

Como se ha visto, cada uno de los dos socios más técnicos tiene unas tareas específicas de su área de trabajo, mientras que el coordinador se ocupa de cuestiones centrales y de dar apoyo a las áreas de trabajo, sobre todo al principio.

La única tarea común a todos es la de selección de personal. Cuenta la opinión de todos, tanto a la hora de definir los perfiles como a la hora de elegir candidatos, aunque prevalece la del encargado del área que englobe ese puesto de trabajo.

En principio el proyecto está pensado para llevarlo a cabo con el trabajo de los tres socios. No obstante, como se ha comentado anteriormente, si el negocio tiene el crecimiento esperado, puede ser necesario contratar personal.

Para llevar a cabo este proceso debemos identificar perfectamente cuales serían las funciones que debería cumplir ese puesto de trabajo dentro de la organización además de definir las cualidades o requisitos que debería reunir el candidato para el correcto desempeño del mismo.

Para realizar esta tarea de una manera coherente llevaremos a cabo un análisis y descripción de los puestos de trabajo. Según explica Fernández Ríos en (Ribes Giner, y otros, 2011), el análisis de los puestos de trabajo es un proceso a través del cual se descompone en unidades menores e identificables. Por su parte la descripción de los puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada y sistemática de los resultados del análisis.

Sabemos que, probablemente, algunos matices del puesto de trabajo cambien desde ahora hasta el momento real en el que surja la necesidad de contratar. En cualquier caso, no está de más anticiparnos e ir dando forma a los puestos de trabajo ya que casi con total seguridad serán necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Planteamos cuatro puestos de trabajo, uno para el área de desarrollo web, que denominaremos programador, otro para ayudar al coordinador, que denominaremos administrativo, y dos para el área de marketing a los que denominaremos comerciales de zona.

- Análisis y descripción del puesto de Programador
  - Análisis del puesto de trabajo:
    - Objetivo general del puesto: Programación de la web y la aplicación móvil.
    - Denominación del puesto: Programador
    - Categoría profesional: Empleado
    - Tipo de contrato: Indefinido
    - Salario aproximado: 1200€ / mes
    - Jornada laboral: 40h /semana
  - Descripción del puesto. Tareas:
    - Mantenimiento de la página web y de la aplicación, tanto a nivel de funcionamiento como de actualización de datos.
    - Recogida e introducción de datos en la web.
  - Herramientas utilizadas en el puesto de trabajo:

- Lenguajes de programación: HTML, CSS, JavaScript y Ruby.
- *Frameworks*: Angular.js, Bootstrap y Node.js.

- Requisitos para el puesto:

- Formación: Como mínimo grado superior de Administración de sistemas informáticos.
- Idiomas: Nivel medio/alto de inglés.
- Experiencia: No se requiere experiencia.
- Aptitudes: Constancia, trabajo en equipo, iniciativa, autonomía.

- Finalidad del puesto:

- Liberar al responsable del área de desarrollo de parte del mantenimiento de la web y la aplicación que será asumida por el nuevo trabajador. Además se espera que con el aumento de tráfico en la web, el número de incidencias informáticas aumente en gran medida.

- Dependencia jerárquica:

- Depende jerárquicamente del responsable del área de desarrollo web.

▪ Análisis y descripción del puesto de comercial de zona

- Análisis del puesto de trabajo:

- Objetivo general del puesto: Captar nuevos operadores privados de transporte y ser imagen de la empresa en su área.
- Denominación del puesto: Comercial de área
- Categoría profesional: Empleado
- Tipo de contrato: Indefinido

- Salario aproximado: 1000€ / mes + incentivos
  - Jornada laboral: 40h /semana
- Descripción del puesto. Tareas:
- Captación de nuevos operadores privados de transporte que quieran ofrecer sus servicios en nuestra plataforma y que operen en su zona de trabajo.
  - Hacer contactos buenos para la empresa y dar a conocer el servicio por los canales tradicionales de comunicación offline existentes en su zona de trabajo.
- Requisitos para el puesto:
- Formación: Al menos, Grado Superior en Comercio y Marketing.
  - Idiomas: Nivel alto de inglés.
  - Experiencia: Preferiblemente con más de dos años de experiencia en el ámbito comercial.
  - Aptitudes: Iniciativa, dinamismo, organización, buen comunicador.
- Finalidad del puesto:
- Cada comercial tendrá una zona de actuación que comprenderá varios países de la misma área geográfica. La función de los comerciales será captar nuevos operadores de transporte y dar a conocer el servicio por los canales tradicionales de comunicación. La finalidad es liberar al responsable de marketing de la parte offline, pudiéndose centrar así en la parte online del marketing.
- Dependencia jerárquica:
- Depende jerárquicamente del responsable del área de marketing.

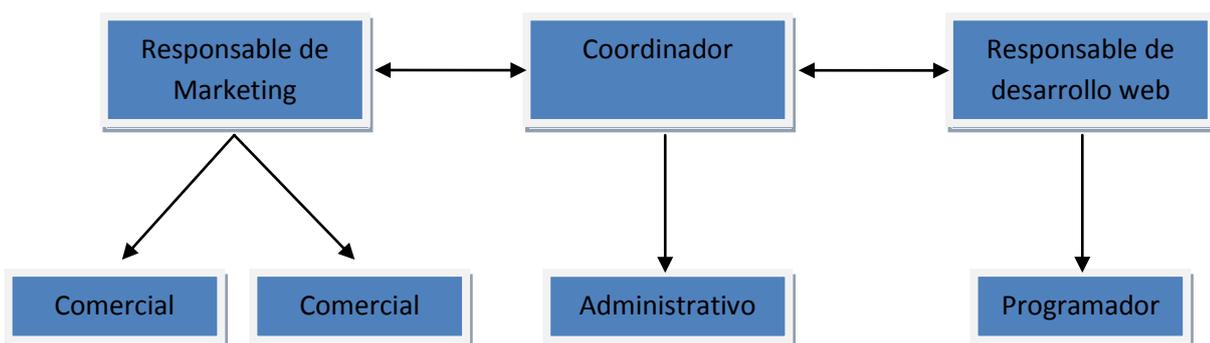
- Análisis y descripción del puesto de Administrativo
  - Análisis del puesto de trabajo:
    - Objetivo general del puesto: Organizar y programar las labores de la empresa, excluyendo las parcelas técnicas.
    - Denominación del puesto: Administrativo.
    - Categoría profesional: Empleado
    - Tipo de contrato: Indefinido
    - Salario aproximado: 1200€ / mes
    - Jornada laboral: 40h /semana
  
  - Descripción del puesto. Tareas:
    - Revisión y filtro del *feedback* de los clientes.
    - Atención a los usuarios.
    - Recogida e introducción de datos en la web.
    - Organización y programación de las actividades de representación de la empresa.
    - Contabilidad
  
  - Herramientas utilizadas en el puesto de trabajo:
    - Programas de contabilidad.
    - Gestores de tareas.
  
  - Requisitos para el puesto:
    - Formación: Como mínimo grado superior en Comercio.
    - Idiomas: Nivel alto de inglés.
    - Experiencia: No se requiere experiencia.
    - Aptitudes: Organización, responsabilidad, persona metódica.
  
  - Finalidad del puesto:

- Liberar al coordinador de la parte relacionada con la gestión de la web, así como de la revisión del *feedback* y la atención general al cliente. Ayudar al coordinador a gestionar y organizar todas las reuniones y actividades de representación programadas, en previsión del aumento que puedan sufrir si el alcance del negocio aumenta.
- Dependencia jerárquica:
- Depende jerárquicamente del coordinador.

## 5.5 Organigrama

A partir de la información explicada en el punto anterior elaboramos el organigrama de la sociedad. Este nos da una visión esquemática de la empresa y nos ayuda a comprender mejor la estructura y las relaciones jerárquicas existentes.

Ilustración 6: Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2014

Como podemos observar, los tres socios fundadores se encuentran en el mismo escalón jerárquico. Vemos como el coordinador es el que hace de nexo entre las dos partes de la organización.

Por otra parte, podemos observar gráficamente las dependencias jerárquicas existentes en la organización, el programador que reporta al responsable de desarrollo web, mientras que los comerciales dependen directamente del responsable del área de Marketing.

## 5.6 Epílogo

A lo largo de este apartado se han definido, por un lado, los aspectos culturales y jurídicos de la empresa y por otro los RRHH necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Hemos visto que la misión de este proyecto es ofrecer a los usuarios de nuestra plataforma una visión general de todos los operadores de transporte que operen en los aeropuertos, incluyendo desde las líneas de autobús y metro público hasta el *ridesharing*.

La visión es convertirse en una herramienta que se utilice de forma generalizada por usuarios de toda Europa para planificar sus viajes.

En cuanto a los valores de la empresa, aparte de la profesionalidad, el rigor, la integridad y el compromiso con el proyecto, creemos en la información como medio para tomar decisiones de transporte que incidan en la mejora de la sostenibilidad en los transportes y el respeto por el medio ambiente. Además queremos contribuir a los recientes y crecientes movimientos relacionados con la economía compartida.

En la segunda parte hemos podido observar todo el proceso que se ha llevado a cabo para elegir la forma jurídica más adecuada. Finalmente, la forma que mejor se adaptaba a nuestras características y a las necesidades del proyecto ha sido la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

A continuación hemos visto en detalle las tareas que va a realizar cada uno de los socios del proyecto y, adelantándonos al momento en el que las necesidades del negocio nos obliguen a contratar, se ha elaborado un análisis de los puestos de trabajo en el que se ha esclarecido tanto las actividades que deberían realizar como los requisitos necesarios para desempeñar el puesto.

Por último, hemos esquematizado toda la información obtenida en el punto anterior y hemos elaborado el organigrama de nuestra empresa. Gracias a él se ha podido ver se forma más gráfica la estructura de nuestra empresa.



# **CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING**



# 6: PLAN DE MARKETING

## 6.1 Introducción

El marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita. (Santesmases, 2012)

Tal y como indican (Kotler, y otros, 2000) en su libro Marketing Management, en esta época en que el entorno económico no perdona, es necesario crear demanda para nuestros productos para que el resto de operaciones de la empresa importen realmente. El marketing ha ido cobrando cada vez más importancia con el paso del tiempo.

En otro de sus libros, (Santesmases, y otros, 2009) afirman que se puede considerar al marketing como una función de la empresa, cuyo objeto es designar los esfuerzos sistemáticos realizados por la empresa de acuerdo con un plan. Desde este enfoque, el marketing tiene la misión y responsabilidad, no sólo de satisfacer mercados, sino también de buscarlos y promoverlos hacia los productos o servicios deseados.

Para trazar las estrategias de marketing, se deben tener en cuenta tres consideraciones, que son, el beneficio para la empresa, los deseos de los consumidores y los intereses de la sociedad.

En el presente punto se van a abordar las cuestiones relativas al plan de marketing. En primer lugar analizaremos cuál es nuestro público objetivo o *target* para conocerlo y poder dirigir mejor todas nuestras estrategias comerciales.

Posteriormente, analizaremos el marketing mix, que supone la base del plan de marketing. Este concepto se refiere a la forma en que una empresa combina las herramientas de las que dispone para lograr sus objetivos. Estas herramientas pueden resumirse en las cuatro variables controlables denominadas 4 P.

Este nombre viene establecido por la primera letra del vocablo inglés utilizado para referirse a cada una de las variables: producto, o servicio en nuestro caso (Product), precio (Price), comunicación o promoción (Promotion) y distribución (Place).

Estas variables son las que el responsable de marketing puede gestionar para competir en el mercado.

## 6.2 Elección del público objetivo

En este caso, la mayoría de los usuarios de nuestra plataforma es muy probable que sean viajeros. El mercado potencial, en este grupo de usuarios, lo representan los pasajeros europeos transportados por aire, que en 2013 ascendieron a 840 millones aproximadamente, según datos de Eurostat. Sabemos que no a todos los usuarios del transporte aéreo les va a interesar nuestro servicio. Por lo que, utilizando una serie de criterios sobre todo demográficos y socioeconómicos, definiremos cuál es el perfil de usuarios que creemos que va a dar mejor acogida a nuestro servicio y en los que deberemos centrar nuestras acciones de marketing.

Todas las estadísticas utilizadas en este apartado han sido obtenidas a partir de la reelaboración de los datos que ofrecía la encuesta 319 de Eurobarometer (European Commission, 2009), así como de un informe publicado por (Eurocontrol, 2013), la Organización Europea para la Seguridad de la Navegación Aérea. Ambos recursos están incluidos en el índice de consultas electrónicas.

- Criterios demográficos:
  - Sexo: En nuestro caso, esta variable no tiene importancia, aunque a modo de curiosidad las encuestas revelan que el 55% de los pasajeros europeos son hombres, mientras que el 45% restante son mujeres.
  - Edad: Este criterio sí que resulta más significativo en nuestro caso, ya que nuestro proyecto está basado en internet, y presumiblemente este tipo de herramientas están más extendidas entre un público más joven. La estadística define los siguientes intervalos de edad:
    - Entre 15-24 años: 24% de los pasajeros encuestados.
    - Entre 16-39 años: 29%
    - Entre 40-54 años: 27%
    - Más de 55: 20%
  
- Criterios socio-culturales:
  - Propósito del viaje:
    - Negocios: 31% de los pasajeros encuestados.
    - Ocio: 69%

- Nivel de estudios:
  - Superiores: 40% de los pasajeros encuestados.
  - Intermedios (Bachiller-High school): 21%
  - Todavía estudiando: 28%
  - Estudios de secundaria: 13%
 (\*) Es posible que algunos de los pasajeros que se engloban en la categoría de estudiantes también este considerado en otra categoría.
  
- Trabajo actual:
  - Managers : 23% de los pasajeros encuestados
  - Auto-empleados: 18%
  - Otros trabajos de oficina (White Collar): 14%
  - Estudiantes: 13%
  - Operarios (Manual Workers): 10%
  - Amas de casa: 8%
  - Desempleados: 7%
  - Jubilados: 7%
  
- Utilización de los nuevos dispositivos móviles:
  - 78% de los pasajeros encuestados tiene un *Smartphone*.
  - 42% de los pasajeros encuestados tiene una *tablet*.

A partir de los datos del estudio podemos obtener el perfil del viajero medio europeo que será nuestro público objetivo. No obstante hay algunas consideraciones que se deben hacer sobre el futuro de la demanda de transporte.

Cada vez las nuevas tecnologías estarán más presentes en la vida de las personas, incluso de las más mayores, por lo que las estadísticas a este respecto podrían cambiar. Por otro lado, en nivel cultural de las personas jubiladas cada vez es mayor, de media. Esto hace pensar que tendrán mayores inquietudes y deseos de ocio, y viajar puede ser una manera de satisfacerlas.

En cualquier caso, y a partir de los datos expuestos anteriormente, en este momento podemos definir nuestro público objetivo como profesionales, entre 24-59 años, con alto nivel de educación, que utiliza habitualmente la tecnología y viajando principalmente por motivos de ocio.

Por otro lado, también queremos resaltar que los pasajeros no son los únicos usuarios de los aeropuertos. Los empleados también tienen que desplazarse hacia los aeropuertos diariamente, por lo que también son un segmento al que deberíamos prestar atención y encaminar nuestras estrategias de marketing también hacia ellos.

Hasta ahora hemos hablado de los usuarios de la plataforma que demandan soluciones de transporte, pero para que dichas demandas queden satisfechas, es necesario que en la plataforma participen también usuarios capaces de proveer una solución a la necesidad que se plantea.

Por lo tanto, en el momento de definir nuestro público objetivo debemos incluir también a las empresas privadas de transporte que ofrecen o quieren ofrecer sus servicios en los aeropuertos españoles y más adelante, a las que los ofrecen en otros aeropuertos europeos. Teniendo en cuenta los casi 50 aeropuertos españoles y los 450 europeos, según datos de la ACETA, y suponiendo que al menos dos operadores privados operen en cada aeropuerto, nos damos cuenta del volumen de negocio que pueden suponer.

## 6.3 Análisis del servicio

Según (Santesmases, 2012), un producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor. El concepto no sólo se centra en las características o atributos intrínsecos del producto, sino en los beneficios que reporta, las emociones que puede despertar o las experiencias que proporciona al consumidor o usuario.

Las decisiones sobre el producto o servicio son las primeras que se deben tomar al diseñar una estrategia comercial, puesto que no se puede valorar, distribuir o promocionar algo que no existe.

En nuestro caso, prestamos un servicio a través de la plataforma, por lo que debemos entender como transmitirlo a los usuarios para que lo perciban como algo útil y aprecien el valor que puede llegar a tener para ellos. Para lograrlo debemos adaptar nuestro servicio a las exigencias del mercado.

Por tanto, siguiendo con el desarrollo del capítulo vamos a abordar cuestiones relativas al servicio, poniendo en relieve las características que lo hacen único y diferente, y que deben aportar valor a los usuarios, solucionando los problemas que presenta la movilidad en estos momentos.

Como se ha comentado en otros apartados, la movilidad es una parte fundamental de la vida moderna. Viajar se ha convertido en una actividad cada vez más accesible para los habitantes de la UE. Internet ha revolucionado el modo en el que se planifican los viajes.

En concreto, en el sector de los viajes por aire, además de la revolución causada por la utilización de internet encontramos el fenómeno de la LCC, que han desempeñado un papel esencial a la hora de dar a los ciudadanos la posibilidad de viajar más. Sin embargo, el nuevo modelo de transporte aéreo ha llevado a una serie de problemas relativos al transporte terrestre de conexión con los aeropuertos que ya se han explicado en anteriores capítulos.

Creemos que los aeropuertos, aerolíneas y las administraciones no han sabido adaptar el *Customer Service* a las necesidades que se derivan de este nuevo modelo. En concreto, podemos observar:

- Falta de información: Los pasajeros que aterrizan en un aeropuerto o los trabajadores que se encuentran en él, no disponen de una visión global de los medios de transporte terrestre disponibles para llegar a sus destinos.
- Oferta de transporte fragmentada: La oferta de transporte, en muchos casos, no es la adecuada para cubrir la demanda en términos de frecuencia y disponibilidad. Esto se hace especialmente visible en pasajeros que se dirigen a pequeñas áreas urbanas o que llegan a horas “inoportunas”.
- Alto impacto económico y ambiental: Como consecuencia de lo anterior, el coche privado es el medio de transporte más utilizado para dirigirse a los aeropuertos, produciendo un coste mayor tanto para los propios pasajeros, con mayor consumo de gasolina o gastos de aparcamiento, como para la sociedad en general, con mayores problemas de tráfico y mayor contaminación ambiental.

A raíz de esta problemática decidimos tratar de buscar una solución al problema dando a los usuarios una herramienta que responda a las necesidades que hemos visto. La solución que se nos ocurre es la creación de una plataforma online para que los viajeros y usuarios de los aeropuertos dispongan de información completa sobre las posibilidades que tienen en lo que a transporte terrestre se refiere.

La plataforma ofrecerá una visión general de todos los medios de transporte terrestre disponibles en los aeropuertos. Englobará tanto los medios de transporte públicos, como metro, tren y autobús público, como los privados, taxis, empresas de autobuses privadas, o los nuevos servicios de *carsharing* o *ridesharing*.

Entendemos que, en un primer momento, este tipo de plataforma podría interesar más a aquellos operadores privados que proporcionan servicios de movilidad de última generación como los ya citados *carsharing* o *ridesharing*. No obstante, una vez que la plataforma empiece a tener un número significativo de usuarios, es posible que los medios de transporte privado más tradicionales se interesen en estar presentes en nuestra plataforma.

Por otro lado, la plataforma pretende fomentar la comunicación entre los pasajeros que van a utilizar el mismo aeropuerto, con el fin de que compartan un medio de transporte privado, ya sea el vehículo de uno de los pasajeros o un coche alquilado, para llegar al aeropuerto o desde el aeropuerto llegar a un destino común.

Además la plataforma estará disponible en tres idiomas, inglés, francés y castellano, y contará con una herramienta de mensajería instantánea para que los usuarios se comuniquen entre ellos. Dispondrán de un perfil de usuario visible para todos los demás y en el que se podrán dejar las referencias y opiniones sobre otros conductores, que cada uno desee aportar.

Todos estos atributos enriquecen la plataforma y aportan mayor valor al producto, lo que ocurre es que poner en marcha tantas funciones tiene un tiempo de desarrollo muy largo. Por tanto, y para empezar a generar actividad cuanto antes y resultar más atractivos a posibles inversores, pensamos lanzar la plataforma cuando dispongamos de algo que funcione, independientemente de que no estén todas las funciones desarrolladas, como por ejemplo la valoración de los usuarios.

Con todo lo expuesto hasta ahora, podemos concluir diciendo que la plataforma pretende aportar valor a los consumidores y solucionar en la medida de lo posible los problemas citados desde tres perspectivas:

- Permitir a los viajeros tomar decisiones a partir de la información:

De este modo toman conciencia de todas las posibles opciones de transporte y ayudándoles a considerar las alternativas que mejor se adapten a sus necesidades y exigencias en cuanto a tipología de medio de transporte, rutas, costos, tiempos de viaje e incluso impacto ambiental.

En este sentido, cabe destacar que se está empezando a ver un cambio en el rol de los usuarios de servicios gracias a las redes sociales. Ahora ya no son simples receptores de los servicios, sino que ahora contribuyen también a crear la información disponible así como a

valorarla, constatando la calidad y fiabilidad de los servicios que utilizan, a través del *feedback*.

Los usuarios de esta manera se convierten en co-titulares del servicio, lo que aumenta su aceptación y su motivación para usarlos. Desde nuestra plataforma queremos contribuir a esta tendencia que aún se está desarrollando.

- Mayor eficiencia de los medios de transporte y ahorro para los usuarios:

Un mayor conocimiento de los medios de transporte disponible favorecerá que los usuarios abandonen la costumbre de utilizar su propio vehículo en favor de otros medios de transporte, como el bus, metro o coche compartido con la reducción en costes que conlleva para los usuarios.

- Una mejor integración modal ofrece mayor sostenibilidad:

Si se sigue la tendencia descrita en el anterior punto y los usuarios empiezan a utilizar otros medios de transporte alternativos al vehículo particular se reducirá notablemente el impacto ambiental haciendo que el modelo de transporte sea más sostenible.

En cuanto a los operadores de transporte privados, la plataforma les brinda la posibilidad de ofrecer sus servicios a usuarios interesados en soluciones de transporte como las que ellos ofrecen, por lo que entendemos que será interesante para ellos aparecer en ella. El valor que ofrecemos a los operadores es similar al que podrían obtener con una campaña de marketing, con la particularidad de que, en este caso, su información se mostrará sólo a usuarios interesados en servicios de este tipo.

## 6.4 Precio, comunicación y distribución

Además del propio producto, o servicio en nuestro caso, hay tres variables más que componen la estrategia de marketing y a las que también hay que prestar atención. Son el precio, la comunicación y la distribución.

En primer lugar analizaremos la estrategia que vamos a seguir en cuanto al precio. Esta variable es muy importante, ya que tiene una gran repercusión sobre la imagen del servicio y de ella va depender en buena medida el éxito del mismo. El precio es la cantidad de dinero que se paga a cambio de recibir un producto o servicio. Se puede decir que es la cantidad de dinero que iguala, el valor de realizar la transacción para el vendedor con el valor del servicio para el comprador, es decir, la utilidad que recibe.

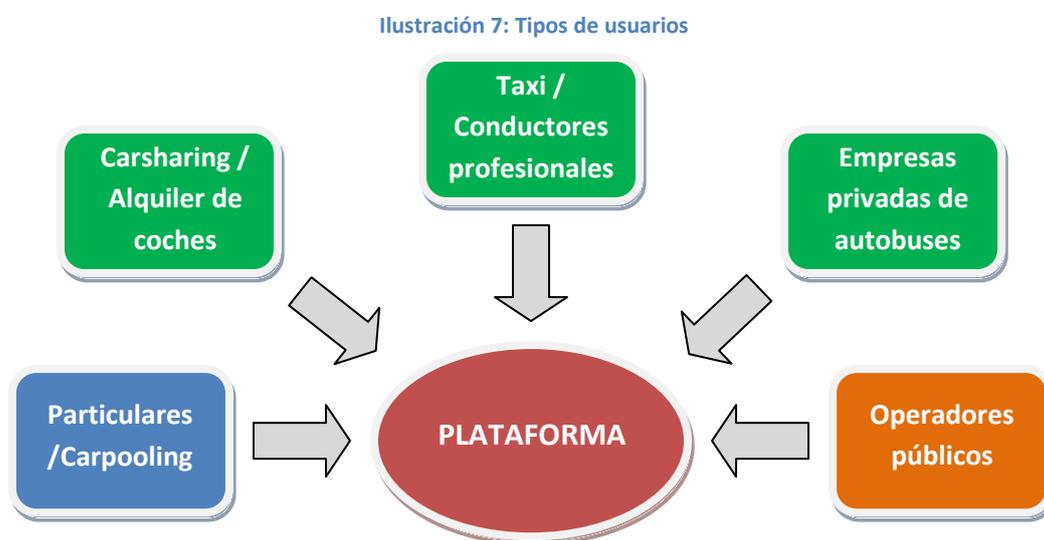
Las percepciones del cliente sobre el valor del producto establecen los precios máximos; si los clientes perciben que el precio es más alto que el valor del producto, no lo comprarán. Los costes del producto establecen los precios mínimos; si la empresa fija el precio del producto por debajo de sus costes, los beneficios se resentirán. (Armstrong, y otros, 2011)

Dicho de otra manera, es necesario llevar a cabo una correcta estrategia de precio, ya que debe ser lo suficientemente alto como para que nos permita cubrir los costes y generar beneficio, y lo suficientemente bajo como para que los usuarios encuentren el servicio atractivo.

Antes de nada, tenemos que tener en cuenta que en nuestra plataforma va a haber usuarios de diferente tipología a los que prestamos servicio de una manera diferente, y por lo que obviamente pagaran precios distintos. Para que quede más claro planteamos la siguiente diferenciación:

- Usuarios individuales: Son todas las personas que están registradas en la plataforma. Pueden entrar en la plataforma a informarse de las alternativas de transporte que tienen, tanto los medios públicos como los ofertados por empresas privadas o particulares. Además también pueden ofrecer sus propios vehículos, así como compartir un taxi o un coche alquilado, para ir al aeropuerto o desde el aeropuerto a otro destino, publicando anuncios en la plataforma que otros usuarios podrán ver.
- Operadores públicos de transporte: Su oferta estará integrada en la plataforma, tanto precios, horarios como el resto de aspectos que se han descrito en otros apartados. Esta información la obtendremos de sus portales web.
- Operadores privados de transporte: Todas las empresas dedicadas al transporte, ya sean taxis, autobuses o coches de alquiler, que deseen estar integrados en nuestra plataforma.

Como hemos comentado, tiene sentido que usuarios de tan diversa tipología paguen precios diferentes. En la siguiente ilustración podemos verlo de una manera más gráfica:



Fuente: Elaboración propia, 2014

En el gráfico se pueden observar las distintas alternativas de transporte que los usuarios pueden utilizar. Ahora pasamos a explicar los tipos de usuarios y lo que deberán pagar por los diferentes tipos de servicio:

- **Usuarios individuales:**

El registro en la web será gratuito para los usuarios particulares. Con el registro en la web tendrá acceso a todas las ofertas de transporte disponibles en la plataforma así como a todas las herramientas disponibles, incluyendo tanto la mensajería instantánea como la posibilidad de publicar anuncios para ofrecer tu propio coche.

De esta manera, un usuario podría anunciar el trayecto que va a hacer y otros usuarios interesados podrán ponerse en contacto con él y compartir los gastos del desplazamiento. Es lo que se conoce como *carpooling*. De este tipo de operaciones la plataforma no sacaría ningún beneficio, en principio.

Decimos en principio porque, para este grupo de usuarios, la empresa va a seguir, como estrategia de precios, una estrategia de penetración en el mercado. Lo que nosotros queremos es que los usuarios de la plataforma la prueben y valoren su utilidad y la mejor manera de conseguir que la prueben es ofreciéndola de manera gratuita. Una vez que los clientes hayan comprobado que el servicio que ofrece nuestra plataforma le aporta valor, posiblemente estén dispuestos a pagar una pequeña cantidad de dinero para seguir utilizándola.

En este caso de trataría de aplicar una comisión del 10% a todos los transportes realizados entre usuarios, con el coche particular de uno de ellos. Las limitaciones que podemos encontrar en este sentido son las licencias que se deberían solicitar en los diferentes países para poder cobrar las comisiones así como el reto tecnológico de implementar un sistema de cobros en la web.

En esta supuesta nueva modalidad de cobro podría ser interesante incluir a alguno de los operadores de transporte, que inicialmente van a formar parte del otro grupo de usuarios, ya que quizá se adecue mejor a sus características y a su economía, y les pueda resultar más atractivo. Hablamos, por ejemplo, de taxistas autónomos o de conductores profesionales, que no pertenecen a ninguna empresa y que por tanto es inviable que puedan pagar la cuota que proponemos para el siguiente grupo de usuarios, en el que inicialmente están incluidos.

- Empresas privadas de autobús, taxis, empresas de alquiler de coches o coches compartidos:

De aquí es de dónde el proyecto espera sacar gran parte de los beneficios. Se trata de operadores de transporte privados dispuestos a pagar una cuota mensual por promocionar sus servicios en nuestra plataforma. Esta cuota mensual estaría, en principio, en torno a unos 150€.

Para determinar este precio, hemos utilizado una estrategia de precios basada en el valor del servicio que ofrece nuestro producto. Para llevar a cabo esta estrategia, se debe reflexionar sobre el valor que perciben los clientes.

Pensamos que el concepto por el que deberían pagar, básicamente, se asemeja a una campaña de publicidad en la red, en la que mostrar toda su oferta de transportes, con la diferencia de que en este caso, la oferta se mostrará sólo a usuarios que buscan servicios como los que ellos ofrecen. Estas campañas suelen tener un precio más elevado que el que proponemos nosotros, por lo que creemos que es un precio adecuado al valor que recibirán nuestros clientes.

Suponemos que los medios más tradicionales, como las empresas de autobús, serán más reacios, en principio, a formar parte de plataformas como la que queremos poner en marcha. Creemos que cuando pase un tiempo, y el volumen de usuarios crezca les resultará interesante que sus ofertas aparezcan publicadas.

Por último, debemos decir que cuando llegue el momento de expandir las fronteras del negocio e intentemos introducirnos en otros mercados europeos, seguiremos una estrategia de fijación de precios geográfica, atendiendo a las características y nivel económico de la zona en la que operemos.

- Operador públicos de transporte:

La oferta de movilidad de este tipo de operadores se incluirá en la plataforma para cumplir con el objetivo de mostrar toda la oferta de movilidad disponible. Al ser empresas públicas no se les puede cobrar aunque, como explicaremos mejor más adelante, trataremos de establecer con los ayuntamientos a administraciones gestoras de estos servicios, convenios de colaboración mediante los cuales obtener visibilidad para nuestra empresa a través de sus canales de comunicación. Hablamos de alianzas que nos reporten visibilidad.

Por último y para acabar con el precio, hay que decir que no todo será gratis para los usuarios. La idea es lanzar, paralelamente a la web, una aplicación optimizada para móviles. El coste de esta aplicación será de 0,99€.

En relación con este último punto, tenemos que introducir una nueva variable del marketing mix, la distribución. El objetivo de la distribución es poner los productos a disposición de los consumidores, en el momento en el que lo necesite y en el lugar en que se desee adquirir.

Para explicar nuestro caso vamos a diferenciar entre la página web y la aplicación para móviles. La primera, estará disponible en la red y será accesible para todos a través de internet. El canal de distribución para la web será el servidor en el que alojemos los datos que la conforman y por el que pagaremos una cuota, mensual, trimestral o anual.

Distinto es el caso de la aplicación para móviles. Aunque se trate de algo intangible, este tipo de productos tienen sus propios canales de distribución que no nos podemos saltar. En concreto, se trata de las tiendas virtuales de aplicaciones de los dos principales sistemas operativos para móviles, Android e IOS.

En el caso de Google Play, como indica en su web de soporte técnico (Support.Google, 2014), deberemos registrarnos para obtener una cuenta de desarrollador, previo pago de la cuota de inscripción, que ronda los 25€. Una vez que tienes acceso a la consola de desarrollador puedes desarrollar y subir tu aplicación para que los usuarios puedan adquirirla. De cada transacción, Google se queda con un porcentaje.

En el caso de la AppStore tienen una política más restrictiva, ya que la App tiene que pasar un control en el que se analizará su contenido y funcionalidad para ver si se puede vender en esa plataforma o no. Además el modelo de AppStore incluye que la compañía se queda con el 30% de los beneficios que genere la aplicación.

Una vez visto el precio y la distribución, sólo nos queda por ver la variable de la comunicación. Aunque a lo largo del trabajo hemos ido dando pinceladas de lo que sería la estrategia de comunicación, en este punto vamos a explicar todas las acciones que la empresa va a llevar a cabo en esta materia.

Para empezar, es preciso decir que las acciones de comunicación de la empresa se van a llevar a cabo utilizando dos canales, el *online* y el *offline*. La parte *online* la compondrán un conjunto de técnicas que persiguen aprovechar las oportunidades que nos ofrece internet para mejorar nuestra visibilidad en la red, mientras que la parte *offline* serán los métodos más tradicionales de comunicación.

En cuanto a la comunicación offline, tenemos la intención de contactar con los operadores de transporte privado para concertar reuniones en las que podamos mostrar el valor que aporta nuestra plataforma. El primer contacto será online y sólo se visitará a aquellas empresas que muestren interés. Aprovecharemos estos viajes para ir a los aeropuertos a repartir *flyers* informativos de nuestra plataforma.

Por otro lado, se contactará con los operadores públicos de transporte para que, a cambio de mostrar su información en nuestro canal, nos den visibilidad en sus propios canales de comunicación, como por ejemplo, las televisiones de los autobuses públicos o los carteles publicitarios.

Cuando contemos con la financiación externa y podamos ampliar nuestro campo de acción, seguiremos llevando a cabo estas tareas, aunque obviamente necesitaremos más personal.

Por último, cuando dispongamos de mayor capital, trataremos de promover el servicio que ofrecemos por medio de anuncios pagados tanto en revistas especializadas, periódicos o espacios publicitarios urbanos. También sería interesante conseguir entrevistas o artículos que hablen de nosotros en estos mismos medios.

Pasamos ahora a hablar de la comunicación online. A esta parte es a la que vamos a dedicar la mayor parte de los recursos dedicados a la comunicación. Creemos que es una buena manera de darnos a conocer ya que a través de internet podemos llegar a muchas más personas de una manera más económica que con los medios tradicionales.

En este sentido, vamos a hacer una campaña de anuncios patrocinados. Estas consisten en abonar a los buscadores para que un determinado enlace, acompañado de un pequeño texto, aparezca como respuesta a una búsqueda determinada realizada por un navegante. El coste de estas campañas se basa en el coste por clic (CPC). Este coste es el que desea pagar el anunciante por cada clic en su anuncio, y se puede variar en cualquier momento. Los buscadores elegirán aquellos anunciantes que hayan pujado más para que sus anuncios salgan los primeros ante una búsqueda determinada. Nuestro nivel de pujas por el momento será reducido y se podrá aumentar cuando contemos con el capital del inversor

Nos anunciaremos en las herramientas de los principales motores, como AdWords de Google, Overture de Yahoo! o Espotting, así como en las herramientas similares de las redes sociales como Facebook o Twitter. La ventaja de estas últimas es que, al tener los datos de los usuarios, te ofrecen la posibilidad de elegir el perfil de usuarios al que deseas mostrar tus anuncios. Para poder acceder a estas últimas herramientas, y también para difundir el nombre de la plataforma, deberemos contar con un perfil en las citadas redes sociales.

También vamos a llevar a cabo otras actividades relacionadas con comunicación online que no tendrán coste alguno para la empresa a parte del tiempo invertido en ponerlas en práctica.

Un ejemplo de estas técnicas es la optimización para motores de búsqueda o técnicas SEO (Search Engine Optimization), que ya hemos explicado en apartados anteriores. También se ha explicado como implementarlas en nuestra plataforma, a partir del código de nuestro sitio y la colocación de palabras clave o etiquetas en sitios específicos de nuestra web con el propósito de que los motores de búsqueda indexen la información correctamente. Tenemos la intención de desplegar una campaña de

estas características con el fin de posicionar nuestra web en las primeras entradas de los principales motores de búsqueda.

Además de las técnicas basadas en el código del sitio y las palabras clave, tenemos la intención de expandir el número de enlaces entrantes a nuestra web, dejando artículos o comentarios en otras páginas, siempre con el enlace a nuestra web.

Adicionalmente a las actividades explicadas hasta ahora, la plataforma contará con un blog para publicar artículos relacionados con el proyecto, como la movilidad sostenible o las nuevas tendencias en cuanto a viajes. Es importante aumentar la presencia de nuestra marca en internet y un blog es una buena manera de hacerlo. Además, dado que en el blog se va a hablar de muchas cuestiones, es posible que nos reporte algún usuario que haya llegado a él a través de alguna de sus entradas.

Por último, se enviarán notas de prensa a diferentes blogs y páginas web del sector para que escriban artículos sobre nosotros y conseguir que nos conozca más gente.

## 6.5 Epílogo

A lo largo de este capítulo hemos analizado las cuestiones relativas al marketing que envuelven al proyecto. Como hemos comentado, hoy en día el Marketing es una herramienta fundamental para las empresas ya que es necesario para crear demanda para nuestros productos.

En primer lugar, hemos detectado cual sería nuestro público objetivo. Diferenciamos entre usuarios *freemium* y operadores de transporte, que deberán pagar una cuota. Los primeros entendemos que deberían ser, en su mayoría, pasajeros llegados al aeropuerto o teniendo que ir hacia él. A partir de datos de Eurostat, hemos afinado más este público y hemos determinado que nuestro perfil más usual serán profesionales, entre 24-59 años, con alto nivel de educación, que utiliza habitualmente la tecnología y viajando principalmente por motivos de ocio.

Posteriormente hemos hablado de la plataforma y del servicio que esta presta a los usuarios. Para los usuarios gratuitos ofrece una visión general de los medios de

transporte disponibles, lo que supone un aumento en cuanto al nivel y la calidad de información.

Por otro lado, para los operadores de transporte es un servicio similar a una campaña de marketing, ya que se trata de dar visibilidad a su oferta de transporte, pero con la diferencia de que, en este caso, sólo se mostrará la información a usuarios interesados en soluciones de transporte como las que ellos ofrecen, por lo que creemos que puede ser muy interesante para ellos.

En el siguiente punto hemos tratado las otras tres variables del marketing mix, el precio, la comunicación y la distribución. En cuanto al precio, hemos determinado que para los usuarios utilizaremos una estrategia de penetración en el mercado, ya que en principio será gratuito.

Para los operadores de transporte privados seguimos una estrategia de determinación de precios basada en el valor que ofrece nuestro producto. En este caso se les cobrará una cuota de 150€. Como hemos dicho, el concepto por el que deberán pagar se asemeja a una campaña de marketing.

En cuanto a la comunicación, pensamos llevar a cabo todo tipo de estrategias SEO y SEM con el fin de mejorar nuestra presencia en internet. Los anuncios pagados, que forman parte de las estrategias SEM, será la partida en la que más dinero gastemos. La complementaremos con un blog y presencia en las redes sociales más relevantes.

En cuanto a la comunicación offline, trataremos de establecer acuerdos con empresas públicas de transporte así como con los aeropuertos con el fin de aumentar nuestra visibilidad. También sería interesante acercarse a periódicos o revistas que pudiesen publicar artículos sobre nosotros.

Por último, la distribución se llevará a cabo siguiendo los canales habituales para este tipo de productos. Por un lado, la distribución de la web se llevará a cabo a través de un servidor en el que estarán guardados todos los datos de nuestra página, mientras que la aplicación para móviles será distribuida utilizando las tiendas virtuales de aplicaciones de los dos principales sistemas operativos para móviles, Android e IOS.



# **CAPÍTULO 7.**

## **ANÁLISIS**

### **FINANCIERO**



# 7. ANÁLISIS FINANCIERO

## 7.1 Introducción

En este capítulo vamos a analizar los aspectos económicos que presenta nuestro proyecto y que determinan la viabilidad del mismo. Se trata de un apartado de vital importancia ya que determinará si merece la pena poner en marcha la empresa. El proyecto cuenta con poco capital y desconocemos la rentabilidad que puede ofrecer llevar a cabo esta actividad.

En el primer apartado estimaremos, por un lado, la cantidad de dinero necesario para llevar a cabo el proyecto, y por el otro, la manera en la que pensamos obtenerlo.

Para hacerlo, elaboraremos una tabla con los gastos iniciales que tiene el proyecto, con el fin de ver las necesidades de liquidez que tenemos al principio. También estimaremos, en función de la evolución que queremos que tenga la empresa, las necesidades futuras de liquidez. Después definiremos, a partir de las necesidades descritas en el anterior punto, la política de inversión y financiación que seguiremos, tanto en estos primeros pasos de la empresa como en el futuro.

En el segundo apartado del capítulo analizaremos, en primer lugar, la situación patrimonial que esperamos que tenga la empresa, utilizando para ello los Balances de situación y las cuentas de PyG previsionales. Las cuentas se realizarán en base a unas previsiones estimadas para los cinco primeros años de vida del proyecto y teniendo en cuenta varios escenarios.

A partir de los balances de situación y las cuentas de PyG, elaboraremos una serie de ratios que nos ayudarán a conocer, con mayor detalle, la situación patrimonial de la empresa.

En la segunda parte del capítulo estimaremos los flujos de caja esperados para calcular tanto el Valor Actual Neto (VAN) como la Tasa Interna de Retorno (TIR) de la inversión. Con la ayuda de estos parámetros definiremos la viabilidad del proyecto a través de la rentabilidad y el plazo de recuperación de la inversión.

## 7.2 Inversión – financiación

En este apartado vamos a exponer las necesidades de capital que tiene el proyecto y la política de inversión o financiación que va a tener la empresa. Hay que decir que tenemos la intención de llevar a cabo este proyecto de una manera austera, incurriendo únicamente en aquellos gastos que consideremos imprescindibles para el correcto desarrollo de nuestra actividad.

No obstante, es imposible no incurrir en determinados gastos iniciales, que aunque trataremos de ajustarlos lo máximo posible, requerirán de una inversión inicial por nuestra parte. En la siguiente tabla se muestran estos gastos.

Tabla 5: Gastos iniciales

CONCEPTO	GASTO (€)
GASTOS CONSTITUCION	500
ABOGADO	600
SERVIDOR	3.000
EQUIPO	3.500
MAT. DIVERSO OFICINA	500
MARKETING ONLINE	7.300
MARKETING OFFLINE	600
REGISTRO PROP. INTELECTUAL	1.600
GTOS. VIAJE	2.500
<b>TOTAL</b>	<b>20.100</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

Pasamos ahora a explicar los gastos incluidos en la tabla. En primer lugar nos encontramos los gastos de constitución, que hacen referencia a los gastos en los que se debe incurrir para poner legalmente en marcha la empresa, como la notaria o los gastos registrales. También vemos contabilizado el gasto correspondiente a los servicios de un abogado al que le hemos contratado la redacción de la política de legalidad de la web así como la política de protección de datos de los usuarios.

Por otro lado, vemos las inversiones en inmovilizado, que consisten en la compra de tres ordenadores, impresoras y teléfonos, necesarios para trabajar, así como el gasto en el servidor para alojar nuestra web. También hemos incluido la compra de material diverso de oficina así como el registro de nuestro modelo de negocio y de nuestros signos distintivos.

La mayor partida de gastos iniciales corresponde a la campaña de publicidad llevada a cabo por la empresa. Como hemos comentado en otros apartados, esta se divide entre publicidad online y offline. Las cantidades se han estimado teniendo en cuenta nuestras posibilidades económicas, aunque probablemente se necesitare más dotación para obtener los resultados esperados. De hecho, esta partida se elevará considerablemente cuando podamos contar con financiación externa, como también hemos comentado en apartados anteriores.

Por último, nos encontramos con los gastos de viaje que estimamos necesarios para desarrollar nuestro proyecto teniendo en cuenta el alcance nacional que va a tener el proyecto inicialmente.

Como vemos, la política de inversión inicial es austera, lo que nos permite poder financiarnos con las aportaciones al capital de cada uno de los socios. De esta manera, conseguimos no endeudarnos con entidades de crédito con la consiguiente reducción de costes fijos, que supondrían las amortizaciones del capital que nos han prestado. Así estamos adaptados a la situación real de nuestra empresa, y a la incertidumbre que genera su desarrollo, puesto que no sabemos la aceptación que pueda tener una plataforma de este tipo.

Como hemos comentado, para llevar a cabo toda esta inversión inicial vamos a contar con las aportaciones de los socios. En este caso, se invertirán 8.000€ por socio, lo que supone una inversión total de 24.000€. Esta cantidad es superior a los 3.000€ exigidos para constituir una SRL.

Destaca que en esta previsión de gastos iniciales no se incluye coste alguno de personal ni alquiler o adquisición de un centro de trabajo. Esto es debido a que, como ya se ha mencionado, por el momento no se va a contratar a ningún trabajador, con el fin de ahorrar costes, y todo el trabajo lo llevarán a cabo los socios. Por este mismo motivo, y como también se ha explicado en apartados anteriores, tampoco vemos necesario disponer de un centro de trabajo, con el ahorro de costes que esto supone. Cuando podamos contar con financiación externa, y decidamos ampliar el alcance de nuestro negocio a Europa, sí que se contraerán estos gastos debido a que el volumen de trabajo crecerá exponencialmente. De hecho, están incluidos en el cálculo de los flujos de caja a partir del año 2.

Para obtener esta financiación tenemos varias alternativas. En primer lugar, nos encontramos con las entidades bancarias y de crédito, que conforman el sistema tradicional de financiación. En esta época de crisis, estas entidades se han visto fuertemente afectadas y las cantidades de crédito que están dispuestas a prestar ha bajado considerablemente.

En esta coyuntura de depresión económica han cobrado mayor protagonismo otro tipo de fuentes de financiación, que podríamos considerar alternativas. No es que

sean novedosas, ya que existen desde hace mucho tiempo, lo que ocurre es que ahora que las fuentes tradicionales no están dando crédito, se está expandiendo el uso de este tipo de financiación. Creemos que estas pueden ser las que nos inyecten el capital necesario para desarrollar nuestro proyecto como habíamos previsto.

Vamos a enumerarlas y a describirlas brevemente:

- *Business Angels*

Son inversores privados que ofrecen capital para que los emprendedores puedan poner en marcha su proyecto, a cambio de una participación accionarial. Suelen entrar como primera ronda de financiación, una vez que el proyecto ya está constituido.

- *Crowdfunding*

Se trata de un modelo que, utilizando diversas plataformas por Internet, busca la cooperación entre muchas personas que ofrecen pequeñas cantidades de dinero de forma desinteresada para conseguir recursos dirigidos a múltiples propósitos. En castellano se podría hablar de microfinanciación colectiva.

- Incubadoras de *Startups*:

Se trata de un modelo de apoyo a emprendedores que, como su propio nombre indica, tiene como misión “incubar” ideas de negocio para transformarlas en proyectos empresariales viables. Las incubadoras se encargan de los proyectos en su fase inicial, cuando todavía no se han materializado.

- Aceleradoras de *Startups*:

Son organizaciones con el propósito de acelerar el desarrollo de una empresa ya constituida. Las aceleradoras ofrecen apoyo directo que va desde la cesión de un espacio físico en el que trabajar, hasta asesorar en decisiones empresariales o presentar contactos.

- *Crowdfunding*

Son préstamos entre particulares y empresas, al margen de los bancos. Consiste en la financiación de pequeños proyectos a través de una red colectiva, a cambio de un tipo de interés pactado, que dependerá de la calificación de riesgo del proyecto así como de la demanda de préstamos por parte de los inversores.

- *Venture capital*

Consiste en dar entrada en el capital de las empresas que están empezando a grandes grupos industriales y corporativos. De esta manera se permite que las *startups* comiencen su despegue.

Como vemos, existen múltiples métodos para obtener financiación externa sin necesidad de acudir a las fuentes tradicionales. Las que mejor se adaptan a nuestro caso, dado que vamos a constituir la sociedad y a empezar la actividad por nuestra cuenta, serían las Aceleradoras de *startups*, el *venture capital* o los *business angels*.

En cualquier caso, deberemos preparar informes periódicos sobre el estado y proyección de nuestra empresa a fin de estar preparados cuando surja la oportunidad de mostrar nuestro negocio a cualquiera de estas alternativas de financiación.

## 7.3 Análisis de la viabilidad económica

En este punto vamos a elaborar el Balance de Situación y la cuenta de Pérdidas y Ganancias del primer ejercicio y calcularemos los principales ratios. En la segunda parte del apartado, calcularemos los flujos de caja esperados para los cinco primeros años, y a partir de estos, calcularemos el VAN y la TIR para nuestro proyecto.

Antes de empezar a elaborar las cuentas es preciso señalar que se van a elaborar teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- El primer año empezamos por nuestra cuenta, con el capital aportado por los socios. Dada nuestra dimensión económica, nos planteamos una expansión tan sólo a nivel nacional, por lo que no tendremos trabajadores contratados. Tampoco tenemos el gasto que genera el alquiler o la posesión de un centro de trabajo. Simplemente se hacen

las inversiones en inmovilizado precisas para poner en funcionamiento la empresa, los gastos en publicidad que consideramos indispensables y los gastos en viajes, que en principio serán sólo por España.

- El segundo año entrará el capital del inversor externo. El alcance de nuestro negocio se ampliará a Europa, por lo que necesitaremos cubrir el aumento en la carga de trabajo con la contratación de cuatro empleados tal y como se ha explicado en apartados anteriores, con el consecuente gasto de personal. También los socios empiezan a percibir un salario por su actividad. Por otro lado, estableceremos un centro de trabajo, con los consiguientes costes y se ampliarán provisiones para gastos en publicidad, tanto online como offline. Por último, el coste de los viajes será superior ya que habrá más gente en labores comerciales y los viajes serán por Europa.
- A partir del tercer año veremos cómo la ampliación de capital y de los gastos en publicidad empezarán a dar resultados, y las cifras de usuarios, tanto de pago como gratuitos, crecerán exponencialmente.

Además, es preciso señalar que para estimar la evolución del número de usuarios, tanto de pago como gratuitos, hemos planteado tres escenarios, optimista, pesimista y realista. En cada uno de estos escenarios se plantea una cifra inicial de usuarios y una tasa de variación trimestral para calcular los incrementos. Obviamente ambos datos son mayores en el escenario optimista que en el realista, y a su vez, en este son mayores que en el pesimista. Además se tiene en cuenta que el primer año sólo se trabaja en España, el segundo nos expandimos a dos nuevos países, con su correspondiente evolución de usuarios, y el tercer año incluimos tres más.

A partir de estas estimaciones, que podemos encontrar en los anexos, hemos obtenido la evolución teórica utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Evolución usuarios} = \frac{(1 \times \text{Ev. PES.} + 4 \times \text{Ev. REA.} + 1 \times \text{Ev. OPT.})}{6}$$

A continuación presentamos el cuadro en el que se contabilizan los ingresos, en función del número de usuarios teórico que hemos estimado a partir de las tres tablas comentadas anteriormente, y los gastos que prevemos tener durante los cinco primeros años de vida del proyecto.

Tabla 6: Evolución de los flujos de caja en función del número de usuarios

TEORICO	N				N+1			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Usuarios fremium	0	750	983	1.292	3.200	4.208	5.544	7.317
Ingresos por APP	0	743	231	305	1.889	998	1.322	1.756
Operadores priv. de trans.	0	6	9	13	23	28	34	42
Ingresos por cuotas	0	2.700	3.945	5.775	10.285	12.541	15.316	18.734
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>3.443</b>	<b>4.176</b>	<b>6.080</b>	<b>12.174</b>	<b>13.539</b>	<b>16.638</b>	<b>20.490</b>
Sueldos	0	0	0	0	36.750	36.750	36.750	36.750
Publicidad online	0	1.500	2.800	3.600	6.000	9.000	16.800	21.600
Publicidad offline	0	200	200	200	1.250	1.250	1.250	1.250
Servidor	0	1.000	1.000	1.000	1.500	1.500	1.500	1.500
Amortizaciones		288	288	289	601	601	601	602
Viajes	0	500	1.000	1.000	4.500	4.500	4.500	4.500
Alquiler	0	0	0	0	1.500	1.500	1.500	1.500
Otros	0	1.100	0	0	0	0	0	1.000
<b>Total Gasto</b>	<b>0</b>	<b>4.588</b>	<b>5.288</b>	<b>6.089</b>	<b>52.101</b>	<b>55.101</b>	<b>62.901</b>	<b>68.702</b>
Aportaciones Capital	24.000	0	0	0	100.000	0	0	0
<b>Flujo</b>	<b>-24.000</b>	<b>-1.146</b>	<b>-1.112</b>	<b>-9</b>	<b>-139.927</b>	<b>-41.562</b>	<b>-46.263</b>	<b>-48.212</b>
<b>Total</b>				<b>-2.266</b>				<b>-275.964</b>

TEORICO	N+2				N+3	N+4
	T1	T2	T3	T4		
Usuarios fremium	11.925	15.767	20.885	27.715	87.514	219.171
Ingresos por APP	4.562	3.803	5.067	6.762	59.201	130.340
Operadores priv. de trans.	69	85	104	136	250	437
Ingresos por cuotas	31.054	38.027	46.643	61.038	449.233	786.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>35.617</b>	<b>41.830</b>	<b>51.710</b>	<b>67.800</b>	<b>508.433</b>	<b>733.340</b>
Sueldos	36.750	36.750	36.750	36.750	147.000	147.000
Publicidad online	43.200	43.200	43.200	43.200	160.000	160.000
Publicidad offline	2.500	2.500	2.500	2.500	12.000	12.000
Servidor	2.250	2.250	2.250	2.250	12.000	12.000
Amortizaciones	986	986	986	987	5.485	7.025
Viajes	7.000	7.000	7.000	7.000	30.000	35.000
Alquiler	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000	6.000
Otros	0	0	0	1.500	2.500	3.500
<b>Total Gasto</b>	<b>94.186</b>	<b>94.186</b>	<b>94.186</b>	<b>95.687</b>	<b>374.985</b>	<b>382.525</b>
Aportaciones Capital	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo</b>	<b>-58.569</b>	<b>-52.356</b>	<b>-42.476</b>	<b>-27.887</b>	<b>133.488</b>	<b>533.815</b>
<b>Total</b>				<b>-181.288</b>	<b>133.488</b>	<b>533.815</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

A partir de este cuadro obtenemos los datos necesarios para elaborar el Balance de Situación y la Cuenta de PyG, así como los flujos de caja, a partir de los cuales obtendremos el VAN y la TIR, que utilizaremos para medir la rentabilidad de esta inversión.

Empezamos pues elaborando el Balance de Situación y calculando los principales ratios. Como dice (Amat Salas, 2001) el Balance es un estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa. Dicha situación se compone de los bienes, derechos, deudas y capital que tiene la empresa en un momento dado. Los bienes y derechos integran el activo del balance mientras que el capital y las deudas forman el pasivo de dicho balance.

Tabla 7: Balance de situación 31/12/N

<b>ACTIVO</b>	<b>24.734</b>	<b>PASIVO</b>	<b>24.734</b>
A. ACTIVO NO CORRIENTE	4.735	A. PATRIMONIO NETO	21.734
I. Gastos de establecimiento	400	I. Capital	24.000
Gastos estab.	500	II. Resultado Ejercicio	-2.266
Amortización	100	<b>B. PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>
II. Inmovilizado intangible	1.360	I. Deudas a largo plazo	0
Propiedad intelectual	1.600		
Amortización	240		
III. Inmovilizado material	2.975	<b>C. PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>3.000</b>
Equipos	3.500	I. Deudas a corto plazo	0
Amortización	525	HP acreedor por IS	
<b>B. ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>19.999</b>		
I. Existencias	0		
II. Realizable	5.775	II. Acreedores	3.000
Cientes	5.775	Proveedores	3.000
III. Efectivo	14.224		

Fuente: Elaboración propia 2014

Como vemos el balance nos sale muy sencillo. Esto es debido a que prácticamente no tenemos inmovilizado y la mayor parte del capital va destinada a la publicidad que se contabiliza como gasto en PyG. A partir del balance obtenemos los principales ratios.

- Ratios de Liquidez: Miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este ratio debe dar un valor alrededor de 1,5 para ser correcto. En nuestro caso, nos da un valor de 6,66 que se podría interpretar como que tenemos recursos ociosos, con la consiguiente pérdida de rentabilidad. Lo que sucede en realidad es que la mayor parte de nuestro capital no se invierte en inmovilizado, sino que se invierte en publicidad, que no se contabiliza en el Balance, lo que provoca que el efectivo que aparece en el Balance a principio de año sea muy elevado. Tras el gasto en publicidad y el resto de partidas, hemos tenido una serie de ingresos durante el primer año, que nos dejan de nuevo con una elevada, aunque menor por la pequeña pérdida, cuenta de efectivo. Todo este efectivo se invertirá de nuevo en publicidad, sobre todo online, que nos reportará más usuarios y por consiguiente más ingresos.

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Realizable} + \text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este ratio se diferencia del anterior en que no tiene en cuenta las existencias. En nuestro caso va a dar el mismo valor que el de liquidez ya que no tenemos existencias.

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Un valor razonable para este ratio sería alrededor de 0,3. Estos valores dependen del tipo de empresa que sea. En nuestro caso el ratio arroja un valor de 4,74. Al igual que en el anterior caso, esto es debido a que no tenemos el capital invertido en activo sino que gastamos mucho en publicidad. También ayuda a la obtención de estos valores el hecho de que nos financiamos de manera interna y que simplemente tengamos contabilizada en el Pasivo una pequeña cuenta de proveedores.

*Fondo de Maniobra = Activo Corriente – Pasivo Corriente*

El fondo de maniobra es la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente, es decir, es la parte de activo corriente que se financia con pasivo fijo o patrimonio neto. En nuestro caso por todo lo explicado anteriormente, el fondo de maniobra es de 16.999€ que se utilizará para pagar gastos de explotación como la publicidad o los viajes.

- Ratios de endeudamiento: Informan sobre la cantidad y la calidad de la deuda.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$$

Indica la proporción del pasivo que representa la financiación ajena. En nuestro caso es 0,12 ya que nos financiamos con las aportaciones iniciales al capital y tan sólo tenemos en el pasivo una pequeña cuenta de proveedores, ya que la mayoría de nuestros proveedores cobran al instante.

$$\text{Ratio de autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$$

Es el 0,88 restante. Se trata de la parte del pasivo que es financiación propia. En nuestro caso es la mayor parte por todo lo explicado anteriormente.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Informa acerca de la capacidad de la empresa para hacer frente a todas sus deudas con los activos de los que dispone. En este caso su valor es de 8,24 ya que prácticamente no tenemos pasivo y nos financiamos principalmente con recursos propios. Este ratio también se denomina distancia de la quiebra.

Hay otros ratios de endeudamiento relacionados con el coste de la deuda. Dado que nosotros no tenemos financiación ajena con coste no se pueden calcular.

Vamos a pasar ahora a calcular los ratios de rentabilidad. Para ello debemos incluir la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para el primer año de actividad de la empresa.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias informa sobre el resultado del ejercicio, constituido por los ingresos y gastos del periodo, salvo aquellos que proceda imputar directamente a patrimonio neto, conforme a lo establecido por las normas de registro y valoración. (García Martín, y otros, 2009)

**Tabla 8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias 31/12/N**

<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	
1. Importe neto de la cifra de negocios	13.699
a) Ventas	13.699
2. Gastos de personal	0
a) Sueldos y salarios	
b) Cargas sociales	
3. Otros gastos de explotación	15.100
a) Servicios Exteriores	600
b) Viajes	2.500
c) Publicidad	8.500
d) Servidor	3.000
e) Otros	500
4. Amortización del Inmovilizado	865
<b>A.1) RESULTADO EXPLOTACION</b>	<b>-2.266</b>
5. Gastos financieros	0
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-2.266</b>
6. Impuesto sobre beneficio	
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-2.266</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

- Ratios de rentabilidad: Estudian el rendimiento que se obtiene de los activos.

$$\text{Ratio de rendimiento} = \frac{BAII}{Activo}$$

Nos da un valor negativo como consecuencia de que el BAI, que es el numerador de la función, es negativo. Esta cifra entraba dentro de lo esperado y esperamos que cambie en los próximos ejercicios, motivado por el crecimiento previsto.

$$\text{Ratio de rotación de activo} = \frac{Ventas}{Activo}$$

Nos da un valor de 0,56 lo que significa que por cada unidad invertida sólo obtenemos 0,56. Este valor no nos preocupa ya que la mayoría de nuestro gasto es en publicidad y los rendimientos se verán más a largo plazo.

$$\text{Ratio de margen de ventas} = \frac{BAII}{Ventas}$$

Como el ratio de rendimiento, también este es negativo. Al igual que el anterior se debe al resultado de explotación negativo de este primer ejercicio.

Pasamos ahora a calcular el VAN y la TIR para los cinco primeros años de vida de la inversión. Para hacerlo necesitamos la inversión inicial y los flujos de efectivo de los cinco ejercicios, descontados al momento actual. En la siguiente tabla podemos ver estos datos extraídos de la tabla inicial de ingresos y gastos.

Tabla 9: Flujos, VAN y TIR

Año	Flujo
0	-24.000
1	-2.266
2	-275.964
3	-181.288
4	133.448
5	533.815
VAN	29.337
TIR	13%

Fuente: Elaboración propia, 2014

El Valor Actual Neto, VAN, es un procedimiento que permite obtener el valor actual de los flujos de efectivo futuros generados por una inversión. Según (Arroyo, y otros, 1996) el valor actual neto es el concepto central en dirección financiera y representa una medida de lo que promete la inversión en el futuro en dinero de hoy.

Para descontar los valores futuros, hemos supuesto una tasa de descuento del 10%. Cualquier valor superior a 0 indica que la inversión es rentable. En nuestro caso el VAN nos da un valor de 29.337 €. Esto quiere decir que podríamos haber invertido hasta esa cantidad, además de la inversión que ya hicimos, y seguir siendo rentable.

La TIR es la Tasa Interna de Retorno, y se define como la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero. Se utiliza para decidir la aceptación o el rechazo de un proyecto. Por tanto si el valor de la TIR es mayor a 0 y al coste de capital, que en nuestro caso no tenemos, se considera aceptable llevar a cabo la inversión.

En nuestro caso, la TIR es del 13% por lo que resulta interesante llevar a cabo el proyecto, puesto que no sólo recuperamos la inversión sino que obtenemos una rentabilidad notable.

Ambos datos serían superiores si hubiésemos incluido algún año más en los cálculos, ya que este tipo de proyectos suelen tener un crecimiento exponencial. No obstante, con cinco años de vida, la inversión ya resulta rentable.

## 7.4 Epílogo

Tras analizar la empresa desde el punto de vista financiero, hemos llegado a la conclusión de que es un proyecto rentable.

En primer lugar hemos estudiado las necesidades de capital iniciales y su composición. Al ser una cantidad asumible, decidimos financiarnos sólo con nuestras aportaciones al capital, de esta manera no tenemos costes de deuda.

A continuación hemos visto que, con una estimación conservadora de usuarios, obtenemos una rentabilidad notable al término de los cinco primeros años de la inversión. El primer año casi rozamos los beneficios, mientras que el segundo, con el aumento de gastos derivados de la internacionalización, obtenemos unas pérdidas muy superiores que, unidas a la nueva aportación al capital por parte del socio externo, hacen que el flujo de caja para ese año sea muy elevado con signo negativo.

A partir de ahí, el dinero que hemos gastado en comunicación empieza a dar sus frutos y las pérdidas se reducen hasta el cuarto año, en el que obtenemos beneficio. A partir de ahí la evolución de los beneficios se supone exponencial.

Del estudio de las cuentas anuales previsionales para el primer ejercicio, se desprende la baja inversión en inmovilizado y la total financiación del proyecto con recursos propios.

Los ratios de liquidez han mostrado que la empresa tiene gran cantidad de efectivo. La mayor parte de este efectivo es invertido en publicidad, que representa la principal partida de gasto de la empresa. Cada año aumenta la cantidad invertida en estas partidas con el consiguiente aumento de usuarios y de beneficios.

Por su parte, los ratios de endeudamiento muestran que nuestra deuda es prácticamente nula y que nos financiamos casi totalmente con recursos propios. Además derivado de lo anterior, nuestra solvencia es elevada.

En cuanto a los ratios de rentabilidad, nos han dado valores negativos porque en el primer año hemos tenido pérdidas. No obstante, esto no es preocupante ya que las inversiones en publicidad empezarán a dar rendimiento en ejercicios posteriores y esperamos que la evolución de usuarios y por consiguiente, de beneficios, sea exponencial.

Por último, calculando el VAN y la TIR para nuestro proyecto, a partir de los flujos de caja esperados para los cinco primeros años, obtenemos que la inversión es rentable por lo que merece la pena invertir en el proyecto.

# **CAPITULO 8: CONCLUSIONES Y POSIBLES MEJORAS DEL SERVICIO**



## 8. CONCLUSIONES Y POSIBLES MEJORAS DEL SERVICIO

En la primera parte de este apartado vamos a tratar de sintetizar todo lo visto hasta ahora y a exponer las conclusiones que hemos obtenido, organizadas por apartados.

### Respecto al análisis del entorno

El sistema político Español y Europeo goza de estabilidad hasta ahora. Es posible que la situación en España se vuelva un poco más convulsa con el surgimiento de nuevos partidos políticos así como la expansión de algunos movimientos nacionalistas.

La situación económica no es la más adecuada para el desarrollo de un proyecto basado en el ocio ya que, como hemos visto, los principales indicadores económicos siguen tendencias de crecimiento reducido e incluso recesión. No obstante, hemos visto que este sector se ha resentido menos que otros.

El entorno social es favorable para llevar a cabo nuestro proyecto, basado en la información y en la simplificación de los procesos- El desarrollo de la economía compartida así como la preferencia por procesos cada vez más simples nos vienen bien. El presumible crecimiento de la demanda futura de transporte aéreo supone una perspectiva muy esperanzadora para nuestro negocio.

Nuestro proyecto está basado en internet. Si éxito dependerá en buena medida de las posibilidades de acceso de nuestros clientes así como de la predisposición de los operadores de transporte a utilizarlo.

La preocupación por el medio ambiente crece en la población y es de esperar que en los próximos años haya cambios hacia un comportamiento ecológicamente más responsable.

En cuanto a los aspectos legales que rodean el proyecto, deberemos estar atentos a los posibles cambios que puedan darse en las leyes que rigen la prestación de servicios de transporte y que afectan a algunas partes de nuestro modelo de negocio.

En cuanto al sector, las barreras de entrada, además de las tecnológicas que representan unos largos tiempos de desarrollo, serán que las que nosotros marquemos, con nuestra evolución y crecimiento.

Al ser un enfoque novedoso no existen productos sustitutivos, aunque sí que hay empresas que cubren la misma necesidad que alguna parte de nuestro modelo, como son los coches compartidos.

El poder de proveedores y compradores dependerá en buena medida de la evolución del número de usuarios que tengamos.

En principio, sólo vamos a operar nosotros con un servicio de estas características. Dada las previsiones de crecimiento del mercado, aunque entrasen otras empresas a competir, los distintos competidores tendrían su cuota de mercado. Nosotros como pioneros gozamos de ventaja sobre futuros posibles competidores.

Como hemos comentado, las principales ventajas radican de la novedad en el enfoque del transporte así como de ser los primeros en entrar a competir. Las debilidades están relacionadas con la inexperiencia y la falta de relaciones previas con los agentes que operan en nuestro entorno.

#### Respecto al plan de operaciones

En cuanto a la elección de la localización se ha decidido que, en principio, trabajaremos cada uno de los socios desde nuestro propio domicilio. Aunque entendemos las ventajas de trabajar todos en el mismo lugar, creemos que, dada la naturaleza de nuestro negocio, no es necesario, y de este modo podemos ahorrar costes al principio. Si las expectativas del negocio se cumplen y el crecimiento es el que tenemos previsto, deberemos contratar trabajadores. En este momento, deberemos encontrar un centro de trabajo en el que poder desarrollar nuestra actividad.

Desarrollar la aplicación implica una serie de retos tecnológicos que van a requerir gran cantidad de tiempo. Además llevaremos a cabo campañas para promocionar nuestra plataforma.

#### Respecto a la organización y los RRHH

La misión de la plataforma es ofrecer una visión general de todos los medios de transporte disponibles en los aeropuertos, incluyendo desde el metro o autobús público hasta un coche compartido con otros usuarios.

La visión es que la plataforma se convierta en una herramienta de uso generalizado a nivel europeo, para la organización de viajes.

Los valores de la empresa son la sostenibilidad y el respeto por el entorno, la responsabilidad, integridad y rigor en el trabajo, simplificación de los procesos e información completa. Además creemos en la economía compartida y en la información como medios para hacer el transporte más sostenible y accesible para todos.

Se escoge el régimen jurídico de Sociedad de Responsabilidad Limitada, dado que permite la entrada de un nuevo inversor en el futuro y su capital mínimo es más accesible que en las S.A.

En principio el trabajo será llevado a cabo por los socios, cada uno de los cuales se ocupará de una parcela. Habrá un encargado de marketing, otro del área de desarrollo web, y el tercero ejercerá labores de coordinación y representación del proyecto.

Cuando el volumen de negocio se amplíe y el alcance sea Europeo, necesitaremos contratar personal, sobre todo en el área de desarrollo web y en la de marketing. También sería interesante que una persona se ocupe de gestionar la oficina y organizar el trabajo, y de esta manera el coordinador se podrá ocupar de las labores de representación, que se supone crecerán de manera exponencial.

#### Respecto al plan de marketing

Nuestro público objetivo está formado mayoritariamente por los pasajeros que viajan en avión. Afinando más, el perfil medio del viajero europeo es un profesional, entre 24-59 años, con alto nivel de educación, que utiliza habitualmente la tecnología y viajando principalmente por motivos de ocio. Además hay que incluir a los trabajadores de los aeropuertos y a los operadores de transporte que prestan sus servicios en los aeropuertos.

En cuanto al servicio que ofrece la plataforma, podemos diferenciar entre el que reciben los usuarios *freemium* y el que reciben los operadores de transporte. A los primeros les ofrecemos plena información sobre la oferta de transporte disponible en cada aeropuerto así como la posibilidad de comunicarse con otros usuarios para compartir un vehículo. El servicio que ofrece la plataforma a los operadores de transporte es básicamente una campaña de marketing dirigida a usuarios potenciales de sus servicios.

En lo que respecta al precio, se han establecido diferencias que responden a la diferente tipología de usuarios que tendrá la plataforma. Para los usuarios *freemium* será gratuita, en principio, mientras que los operadores privados de transporte deberán pagar una cuota para que su oferta aparezca en la plataforma. Los operadores públicos aparecerán en nuestra plataforma, pero no se les puede cobrar. A cambio, trataremos de que nos den visibilidad en sus canales de comunicación.

En cuanto a la distribución, los datos de nuestra web estarán alojados en un servidor mientras que la aplicación será distribuida utilizando las tiendas virtuales de aplicaciones de los principales sistemas operativos para móvil, Google Play de Android y la AppStore de IOS.

En comunicación, diferenciamos en online y offline. En cuanto a la segunda, además de los acuerdos con operadores de transporte públicos, aeropuertos y otros entes públicos, trataremos de conseguir artículos en periódicos o revistas. La parte online será la que se lleve más cantidad de recursos ya que consideramos que es más efectiva y económica para llegar a un gran número de personas. Consistirán en técnicas SEO y SEM para mejorar nuestra visibilidad en la red.

### Respecto al análisis financiero

La inversión inicial no es muy elevada y se podrá financiar íntegramente con las aportaciones de los socios. El principal gasto que deberemos soportar al principio es la publicidad.

Para el segundo año de vida del proyecto, en el que esperamos tener un volumen de usuarios interesante, sería deseable la entrada de capital de un inversor externo. Dada la falta de crédito de las entidades tradicionales y atendiendo al tipo de negocio que somos, creemos que lo más probable es que sea un *business angel* o una aceleradora de *startups*.

Del análisis de los flujos y de las cuentas anuales previsionales se desprende que la empresa será rentable en el futuro.

Una vez vistas las conclusiones que obtenemos de la realización del proyecto, pasamos a reflexionar sobre las posibles mejoras o ampliaciones de negocio que se podrían implementar en el futuro.

Estas tienen que ver sobre todo con ideas que creemos que la gente recibiría bien o al menos las iría recibiendo cada vez mejor, pero que, por las limitaciones tecnológicas, o mejor dicho, la inadaptación de algunos operadores a las nuevas tecnologías, de momento son un tanto utópicas.

Para concretar, una de nuestras ideas para ampliar el negocio sería incluir en la plataforma, al igual que incluimos a las empresas de transporte en la fase inicial, a los operadores que ofrecen alojamientos, ya sean hoteles, apartamentos particulares, albergues, etc. El objetivo de esta ampliación, además de aumentar previsiblemente los beneficios de la empresa, es seguir dando pasos hacia el *Seamless Travel*, o viaje sin fisuras, que es una de las aspiraciones hacia las que tiende el público en general, como se ha visto ampliamente en otros apartados.

De momento, nos ocupamos sólo del transporte de conexión con el aeropuerto, pero el mismo modelo es extrapolable a cualquier elemento del viaje,

incluso restaurantes u otras alternativas de ocio. De esta manera se podría gestionar todo el viaje a través de nuestras plataformas.

Para satisfacer la necesidad de la simplificación de los procesos, además de incluir la posibilidad de contratar un viaje puerta a puerta a través de la plataforma, deberíamos incluir en la misma un sistema de pago, tanto de los medios de transporte que vayamos a utilizar como del hotel que nos vayamos a alojar. A través de este sistema la empresa se quedaría con un porcentaje de todas las cantidades de dinero pagadas a través de la plataforma, ya sean relativas al transporte terrestre, hoteles o incluso billetes de avión.

Este sistema de cobro por comisiones, se podría aplicar también al transporte entre los propios usuarios, como ya se ha comentado. El hecho de que no se aplique ya y que lo veamos como una opción de futuro es que habría que obtener licencias adicionales además de desarrollar todo el sistema de cobro. Por el momento, preferimos empezar sin contemplar esta opción.

El socio natural de las opciones que proponemos sería el *ticketing* integrado. Para que esto ocurriera, todos los operadores del sector de los viajes, desde hoteles hasta empresas de transportes, deberían tener un desarrollo tecnológico, o al menos tener la intención de invertir para conseguirlo, que permitiera el correcto flujo de datos e información. Nos damos cuenta de que aún estamos lejos de que este supuesto se pueda materializar, dado que algunas de las partes involucradas están todavía lejos de alcanzar el nivel deseado de utilización de las nuevas tecnologías.

Para resumir diremos que el modelo de negocio que hemos desarrollado para los operadores de transporte, es extrapolable a cualquier otro operador del sector de los viajes y de esta manera dar un paso más hacia el *Seamless Travel*. Además el desarrollo de las herramientas de *ticketing* integrado, permitirá un acercamiento a la simplificación de los procesos para los usuarios, y que la plataforma pueda cobrar comisión de todas las partes del viaje que hayan sido contratadas utilizando nuestro página.



# BIBLIOGRAFÍA



# BILBIOGRAFIA

## MONOGRAFÍAS

**Amat Salas, Oriol. 2001.** *Análisis Económico Financiero*. Madrid : Ediciones Gestión, 2001. 84-8088-716-8.

**Armstrong, Gary, y otros. 2011.** *Introducción al Marketing*. Madrid : Pearson Educación, S.A., 2011. 9788483226766.

**Arroyo, Antonio y Prat, Margarita. 1996.** *Dirección Financiera*. Bilbao : Ediciones Deusto S.A., 1996. 84-234-1440-X.

**Bataller, Juan, Plaza, Javier y Alcover, Consuelo. 2004.** *Curso Práctico de Derecho de la Empresa*. Madrid : Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A., 2004. 84-9768-110-X.

**Dornbusch, Rudiger, Fischer, Stanley y Startz, Richard. 2005.** *Macroeconomía*. Madrid : Mc Graw Hill, 2005. 84-481-4181-4.

**García Martín, Vicente, y otros. 2009.** *Contabilidad. Adaptada al Plan General de Contabilidad de 2008*. Madrid : Ediciones Pirámide, 2009. 978-84-368-2244-7.

**Jhonson, Gerry, Sholes, Kevan y Whittington, Richard. 2006.** *Dirección Estratégica*. Madrid : Pearson Educación SA, 2006. 84-205-4618-6 // 978-84-205-4618-6.

**Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane. 2000.** *Marketing Management*. Boston : Pearson Education, Inc., 2000. 978-0-13-210292-6.

**Luecke, Richard. 2004.** *Harvard business essentials. Gestión de proyectos*. Barcelona : Deusto, D.L., 2004. 8423422283.

**Miguel Fernández, Enrique de. 2005.** *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia : Editorial Universitat Politècnica de València, 2005. 84-9705-750-3.

**Oltra Climent, Francisco y Oltra Badenes, Raúl. 2008.** *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia : Editorial Universitat Politècnica de València, 2008. 978-84-8363-730-2.

**Pons Morera, Carlos y Pons Morera, María. 2010.** *La gestión de la innovación y la tecnología*. Valencia : Editorial Universitat Politècnica de València, 2010. 2010.291.

**Ribes Giner, Gabriela, Herrero Blasco, Aurelio y Perelló Marín, Rosario. 2011.** *Los Recursos Humanos en la empresa*. Valencia : Editorial Universitat Politècnica de València, 2011. 978-84-8363-751-7.

**Santesmases, Miguel. 2012.** *Marketing. Conceptos y estrategias.* Madrid : Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 2012. 978-84-368-2613-5.

**Santesmases, Miguel, y otros. 2009.** *Fundamentos de marketing.* Madrid : Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 2009. 978-84-368-2294-6.

**Vicente, Miguel Ángel. 2009.** *MARKeting y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades.* Buenos Aires : Prentice Hall, 2009. 978-987-6150-712.

## RECURSOS ELECTRÓNICOS

**ACETA. 2014.** Datos y Cifras. [En línea] 2014. [Citado el: 16 de 10 de 2014.]

<http://www.aceta.es/archivos/1307687771.pdf>.

**Amadeus. 2013.** Shaping the Future of Travel. [En línea] 2013. [Citado el: 14 de 10 de 2014.]

<http://www.amadeus.com/documents/Thought-leadership-reports/Amadeus-Shaping-the-Future-of-Travel-MacroTrends-Report.pdf>.

**Banco Mundial. 2014.** Banco Mundial. Datos: PIB (US\$ a precios actuales). [En línea] 2014.

[Citado el: 10 de 11 de 2014.] <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>.

—. **2014.** Estadísticas: Usuarios de internet por cada 100 habitantes. [En línea] 2014. [Citado el: 15 de 10 de 2014.]

<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2/countries/1W?page=1&display=default>.

**BOE. 1987.** BOE.es - Documento consolidado BOE-A-1987-17803. *Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres*. [En línea] 1987. [Citado el: 10 de 27 de 2014.]

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1987-17803&tn=1&p=20130705&vd=#a101>.

**Eurocontrol. 2013.** Evolution of Demand for Leisure Air Transport in 2025. Synthesis report.

[En línea] 2013. [Citado el: 12 de 10 de 2014.]

[http://www.eurocontrol.int/eec/gallery/content/public/document/eec/report/2007/011\\_Evolution\\_of\\_demand\\_for\\_leisure\\_air\\_transport\\_in\\_2025.pdf](http://www.eurocontrol.int/eec/gallery/content/public/document/eec/report/2007/011_Evolution_of_demand_for_leisure_air_transport_in_2025.pdf).

**European Commission. 2009.** Eurobarometer. *Survey 319*. [En línea] 2009. [Citado el: 18 de 10 de 2014.]

[http://ec.europa.eu/transport/themes/passengers/air/doc/2009\\_12\\_passengersrights\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/transport/themes/passengers/air/doc/2009_12_passengersrights_report_en.pdf).

—. **2011.** Libro Blanco. Hoja de ruta hacia un espacio único europeo de transporte: por una

política de transportes competitiva y sostenible. [En línea] 2011. [Citado el: 10 de 10 de 2014.]

[http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:f92333f7-da0d-4fd6-9e62-389b0526e2ac.0020.03/DOC\\_1&format=PDF](http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:f92333f7-da0d-4fd6-9e62-389b0526e2ac.0020.03/DOC_1&format=PDF).

**Eurostat. 2014.** Eurostat: Tables, Graphs and Maps Interface (TGM) table. *Unemployment Rate - annual data*. [En línea] 2014. [Citado el: 11 de 11 de 2014.]

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tip\\_sun20](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tip_sun20).

—. **2014.** Tables, Graphs and Maps Interface (TGM) table. *Life Expectancy at birth*. [En línea] 2014. [Citado el: 06 de 11 de 2014.]

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tps00025>.

—. **2014.** Tables, Graphs and Maps Interface (TGM) table. *Population density. Inhabitant per km<sup>2</sup>*. [En línea] 2014. [Citado el: 07 de 11 de 2014.]

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tp00003>.

—. **2014**. Tables, Graphs and Maps Interface (TGM) table. *Air transport of passengers*. [En línea] 2014. [Citado el: 16 de 10 de 2014.]

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=ttr00012&plugin=1>.

—. **2014**. Tables, Graphs and Maps Interface (TGM) tables. *Population as a percentage of EU28 population*. [En línea] 2014. [Citado el: 06 de 11 de 2014.]

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tps00005>.

—. **2014**. Tables, Graphs and Maps Interface (TGM) tables. *Population on 1 January*. [En línea] 2014. [Citado el: 6 de 11 de 2014.]

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tps00001>.

**Ferrari, Claudio, Cusano, María Ines y Sanguineti, Simona. 2014**. Accessibilità aeroportuale: una comparazione a scala europea. [En línea] 2014. [Citado el: 10 de 10 de 2014.]  
[http://ww2.unime.it/sefisast/SEFISAST/Conference\\_Paper\\_files/Ferrari\\_sanguineti\\_cusano.pdf](http://ww2.unime.it/sefisast/SEFISAST/Conference_Paper_files/Ferrari_sanguineti_cusano.pdf)

**Google. 2014**. Google. [En línea] 2014. [Citado el: 15 de 10 de 2014.]

[https://www.google.es/search?q=mapa+crisis+econ%C3%B3mica+recesion&rlz=1C1GGGE\\_esES416ES417&espv=2&biw=1024&bih=667&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=ovlcVleuC\\_K\\_GsQSqooLAAw&ved=0CCUQsAQ#facrc=\\_&imgdii=\\_&imgrc=8MYQmt9RmSWnKM%253A%3BafSR9FQs9MVZ6M%3Bhttp%2](https://www.google.es/search?q=mapa+crisis+econ%C3%B3mica+recesion&rlz=1C1GGGE_esES416ES417&espv=2&biw=1024&bih=667&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=ovlcVleuC_K_GsQSqooLAAw&ved=0CCUQsAQ#facrc=_&imgdii=_&imgrc=8MYQmt9RmSWnKM%253A%3BafSR9FQs9MVZ6M%3Bhttp%2).

**IATA. 2013**. 2012 IATA global passenger survey highlights. [En línea] 2013. [Citado el: 14 de 10 de 2014.] <http://www.iata.org/publications/Documents/2012-iata-global-passenger-survey-highlights.pdf>.

**IPYME. 2014**. Elección de la Forma Jurídica. *Ministerio de Industria, energía y Trabajo. Emprendedores y Pyme*. [En línea] 2014. [Citado el: 27 de 10 de 2014.]

<http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/paginas/formasjuridicas.aspx>.

—. **2014**. Empresa: Creación y puesta en marcha. *Ministerio de Industria, Energía y Trabajo. Emprendedores y Pyme*. [En línea] 2014. [Citado el: 27 de 10 de 2014.]

<http://www.ipyme.org/publicaciones/creacionempresas.pdf>.

**Support.Google. 2014**. support.google.com. [En línea] 2014. [Citado el: 4 de 11 de 2014.]  
<https://support.google.com/googleplay/android-developer/answer/113469?hl=es>.

**United Nations. 2014**. Situación y perspectivas de la economía mundial 2014. [En línea] 2014. [Citado el: 13 de 10 de 2014.]

[http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2014wesp\\_es\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_es_sp.pdf).

# ANEXOS



# ANEXOS

## Anexo I: Tablas ingresos y gastos

Tabla 10: Evolución ingresos y gastos. Escenario optimista

OPTIMISTA	N				N + 1				N + 2				N + 3	N + 4
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
Usuarios fremium	0	1.000	1.400	1.960	4.744	6.642	9.298	13.018	21.225	29.714	41.600	58.240	223.735	680.747
Ingresos por APP	0	990	396	554	2.756	1.879	2.630	3.682	8.125	8.405	11.767	16.474	163.840	452.442
Operadores privados de trans.	0	8	12	18	34	44	57	74	120	156	203	238	440	650
Ingresos por cuotas	0	3.600	5.400	8.100	15.109	19.642	25.535	33.195	53.953	70.139	91.181	107.157	792.000	1.170.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>4.590</b>	<b>5.796</b>	<b>8.654</b>	<b>17.865</b>	<b>21.521</b>	<b>28.165</b>	<b>36.877</b>	<b>62.078</b>	<b>78.544</b>	<b>102.948</b>	<b>123.630</b>	<b>955.840</b>	<b>1.622.442</b>
Sueldos	0	0	0	0	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	147.000	147.000
Publicidad online	0	1.500	2.800	3.600	6.000	9.000	16.800	21.600	43.200	43.200	43.200	43.200	160.000	160.000
Publicidad offline	0	200	200	200	1.250	1.250	1.250	1.250	2.500	2.500	2.500	2.500	12.000	12.000
Servidor		1.000	1.000	1.000	1.500	1.500	1.500	1.500	2.250	2.250	2.250	2.250	12.000	12.000
Amortizaciones		288	288	289	601	601	601	602	986	986	986	987	5.485	7.025
Viajes		500	1.000	1.000	4.500	4.500	4.500	4.500	7.000	7.000	7.000	7.000	30.000	35.000
Alquiler		0	0	0	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000	6.000
Otros		1.100						1.000				1.500	2.500	3.500
<b>Total gastos</b>	<b>0</b>	<b>4.588</b>	<b>5.288</b>	<b>6.089</b>	<b>52.101</b>	<b>55.101</b>	<b>62.901</b>	<b>68.702</b>	<b>94.186</b>	<b>94.186</b>	<b>94.186</b>	<b>95.687</b>	<b>374.985</b>	<b>382.525</b>
Aportaciones de capital	24.000				100.000									
Flujo	-24.000	2	508	2.565	-134.236	-33.580	-34.736	-31.825	-32.108	-15.642	8.762	27.943	580.855	1.239.917
<b>Total</b>				<b>3.075</b>				<b>-234.377</b>				<b>-11.044</b>	<b>580.855</b>	<b>1.239.917</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 11: Evolución ingresos y gastos. Escenario realista

REALISTA	N				N + 1				N + 2				N + 3	N + 4
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
Usuarios freemium	0	750	975	1.268	3.148	4.092	5.320	6.916	11.240	14.612	18.996	24.695	70.531	148.603
Ingresos por APP	0	743	223	290	1.861	935	1.215	1.580	4.281	3.338	4.340	5.642	45.378	77.292
Operadores privados de trans.	0	6	9	13	22	27	32	39	64	77	93	130	240	450
Ingresos por cuotas	0	2.700	4.050	5.850	10.066	12.079	14.494	17.393	28.972	34.766	41.720	58.500	432.000	810.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>3.443</b>	<b>4.273</b>	<b>6.140</b>	<b>11.927</b>	<b>13.014</b>	<b>15.710</b>	<b>18.973</b>	<b>33.253</b>	<b>38.105</b>	<b>46.060</b>	<b>64.142</b>	<b>477.378</b>	<b>887.292</b>
Sueldos	0	0	0	0	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	147.000	147.000
Publicidad online	0	1.500	2.800	3.600	6.000	9.000	16.800	21.600	43.200	43.200	43.200	43.200	160.000	160.000
Publicidad offline		200	200	200	1.250	1.250	1.250	1.250	2.500	2.500	2.500	2.500	12.000	12.000
Servidor		1.000	1.000	1.000	1.500	1.500	1.500	1.500	2.250	2.250	2.250	2.250	12.000	12.000
Amortizaciones		288	288	289	601	601	601	602	986	986	986	987	5.485	7.025
Viajes		500	1.000	1.000	4.500	4.500	4.500	4.500	7.000	7.000	7.000	7.000	30.000	35.000
Alquiler					1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000	6.000
Otros		1.100						1.000				1.500	2.500	3.500
<b>Total gastos</b>	<b>0</b>	<b>4.588</b>	<b>5.288</b>	<b>6.089</b>	<b>52.101</b>	<b>55.101</b>	<b>62.901</b>	<b>68.702</b>	<b>94.186</b>	<b>94.186</b>	<b>94.186</b>	<b>95.687</b>	<b>374.985</b>	<b>382.525</b>
Aportaciones de capital	24.000				100.000									
Flujo	-24.000	-1.146	-1.015	51	-140.174	-42.087	-47.191	-49.729	-60.933	-56.081	-48.126	-31.545	102.393	504.767
<b>Total</b>				<b>-2.110</b>				<b>-279.181</b>				<b>-196.685</b>	<b>102.393</b>	<b>504.767</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 12: Evolución ingresos y gastos. Escenario pesimista

PESIMISTA	N				N + 1				N + 2				N + 3	N + 4
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
Usuarios freemium	0	500	600	720	1.864	2.237	2.684	3.221	5.365	6.438	7.726	9.271	19.224	39.864
Ingresos por APP	0	495	99	119	1.133	369	443	531	2.123	1.062	1.275	1.530	9.853	20.434
Operadores privados de trans.	0	4	5	7	14	16	19	21	37	42	48	56	97	170
Ingresos por cuotas	0	1.800	2.070	3.150	6.338	7.288	8.381	9.639	16.484	18.957	21.801	25.071	175.396	306.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>2.295</b>	<b>2.169</b>	<b>3.269</b>	<b>7.470</b>	<b>7.657</b>	<b>8.824</b>	<b>10.170</b>	<b>18.607</b>	<b>20.019</b>	<b>23.075</b>	<b>26.601</b>	<b>185.249</b>	<b>326.434</b>
Sueldos	0	0	0	0	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	36.750	147.000	147.000
Publicidad online	0	1.500	2.800	3.600	6.000	9.000	16.800	21.600	43.200	43.200	43.200	43.200	160.000	160.000
Publicidad offline		200	200	200	1.250	1.250	1.250	1.250	2.500	2.500	2.500	2.500	12.000	12.000
Servidor		1.000	1.000	1.000	1.500	1.500	1.500	1.500	2.250	2.250	2.250	2.250	12.000	12.000
Amortizaciones		288	288	289	601	601	601	602	986	986	986	987	5.485	7.025
Viajes		500	1.000	1.000	4.500	4.500	4.500	4.500	7.000	7.000	7.000	7.000	30.000	35.000
Alquiler					1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000	6.000
Otros		1.100						1.000				1.500	2.500	3.500
<b>Total Gasto</b>		<b>4.588</b>	<b>5.288</b>	<b>6.089</b>	<b>52.101</b>	<b>55.101</b>	<b>62.901</b>	<b>68.702</b>	<b>94.186</b>	<b>94.186</b>	<b>94.186</b>	<b>95.687</b>	<b>374.985</b>	<b>382.525</b>
Aportaciones Capital	24.000				100.000									
Flujo	-24.000	-2.293	-3.119	-2.820	-144.631	-47.444	-54.077	-58.532	-75.579	-74.167	-71.111	-69.086	-189.736	-56.091
<b>Total</b>				<b>-8.232</b>				<b>-304.683</b>				<b>-289.942</b>	<b>-189.736</b>	<b>-56.091</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014