



Universidad Pontificia Comillas ICADE

PLAN DE NEGOCIO: WEEKEND2FLY

Autor: Marta Gabaldón Guzmán
Director: Antonio Rúa Vieites

Madrid | Junio 2020



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
Resumen Ejecutivo	3
Objetivos.....	3
Metodología.....	4
Presentación del Proyecto.....	4
Ventaja Competitiva.....	4
Modelo de Negocio	5
PLAN DE MARKETING.....	8
Análisis del sector.....	8
Análisis de la competencia	14
Análisis y segmentación de clientes	16
Definición del producto, marca y posicionamiento.....	17
Canales de distribución.....	18
Canal de promoción y comunicación	23
Política de privacidad	26
PLAN DE OPERACIONES	27
Proceso productivo	27
Departamentos implicados	28
Plan de inversiones inicial.....	29
Proyección de ventas	29
Cobro a clientes y pago a proveedores	29
Estrategias de crecimiento.....	30
PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	31
Equipo directivo y organización.....	31
Dimensión de la plantilla y evolución	31
Plan de contratación.....	31
Plan de retribución y costes salariales	32
Plan de formación y desarrollo.....	33
Participación societaria.....	34
ÁREA JURIDICO FISCAL.....	35



Forma jurídica.....	35
Obligaciones fiscales	36
Obligaciones laborales.....	37
Permisos, licencias, trámites administrativos generales.....	38
PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.....	39
Escenario de normalidad	39
Previsión de ingresos.....	39
Previsión de Cuenta de Resultados	40
Punto de Equilibrio	41
Escenario optimista.....	42
Previsión de ingresos.....	42
Previsión de Cuenta de Resultados	42
Punto de Equilibrio	43
Escenario pesimista	43
Previsión de ingresos.....	44
Previsión de Cuenta de Resultados	44
Punto de equilibrio	45
Desglose gastos.....	45
Calendario y ejecución.....	48
Planificación de las operaciones.....	48
Principales riesgos y estrategias de salida.....	49
Conclusiones	50
Bibliografía	51
ANEXOS	56
Anexo I – Análisis sectorial	56
Anexo II – Análisis de la competencia.....	61
Anexo III – Resultados y análisis de la encuesta	69
Anexo IV – Dimensión de la platilla y evolución	82
.....	82



INTRODUCCIÓN

Resumen Ejecutivo

Una vez detectada la oportunidad de negocio en la manera en la que las personas llevan a cabo la búsqueda de un vuelo concreto, se desarrolla el siguiente proyecto. Se ha detectado que se trata de un proceso largo y no del todo sencillo para el cliente. Por lo tanto, el negocio planteado en este caso es Weekend2fly, una agencia de viajes online que facilita la búsqueda del billete de avión al máximo, focalizado en viajes de fin de semana.

Los clientes comprarán su billete a través de la web, al cual se le aplica una comisión. Las fuentes de ingresos de Weekend2fly serán dichas ventas de los billetes de avión durante el primer año y la incorporación de estancia en hotel a partir del segundo año. Durante los primeros meses se necesita una mínima inversión inicial ya que la primera versión beta se creará gratis a través de internet. El primer año se necesitarán 3000€ para la creación de la sociedad, cuya aportación será dividida entre los tres socios; Jorge, Ignacio y Marta Gabaldón. Además, se le añade una inversión de aproximadamente 35000€ durante el primer año que será aportada el 50% por los socios y se llevará a cabo una búsqueda de inversores externos para el resto. En un escenario de normalidad, se alcanzará el umbral de rentabilidad entre el tercer y el cuarto año.

Además de los tres fundadores e impulsores de este proyecto, se contará con un equipo de profesionales que se irán incorporando a lo largo de los cinco primeros años. En primer lugar, es esencial la presencia de un programador web que formará parte del equipo Weekend2fly desde el primer año. En el tercer año se incorporará una persona especialista en análisis de datos seguido de un equipo de marketing, diseño y experiencia de usuario, finanzas y atención al cliente.

Objetivos

El objetivo de este proyecto es el desarrollo detallado de un Plan de Negocio con el fin de la creación de una empresa como es Weekend2fly. Por ello, este trabajo va a servir de guía para iniciar la creación de dicha sociedad, llevar a cabo una investigación y activar el emprendimiento para la futura creación. Además, otro objetivo en la realización de este trabajo es llegar a poner en práctica gran variedad de conceptos alrededor de la creación de una empresa que se han ido tratando a lo largo de estos cuatro años en la universidad y que este trabajo



cubrirá por completo. Con el desarrollo de dicho Plan de Negocios se analizará campo por campo, la mejor manera para lograr una máxima eficiencia en la gestión de una empresa.

Metodología

Para realizar este trabajo, es importante examinar de manera equitativa todas las áreas que afectan en su medida al desarrollo de una empresa. Por ello se analizará detenidamente una oportunidad de negocio, su viabilidad comercial, operativa y financiera. De manera organizada pero prácticamente al mismo tiempo, se realizará una recogida de datos, un exhaustivo análisis, formulando a su vez la idea y su implantación.

Presentación del Proyecto

La idea inicial de este proyecto tiene su origen en una afición compartida en la familia como es el viajar. Siempre hemos vivido en conjunto la experiencia del viaje tanto en verano como cualquier fin de semana que pudiéramos aprovechar. Junto a mis hermanos, iniciamos los tres un proyecto que existe actualmente como primera versión beta. Es por ello por lo que este Plan de Negocios, será de gran utilidad para desarrollar en un futuro el proyecto en su totalidad.

La idea nace del primer paso que efectúa un usuario cuando quiere viajar. En este momento las opciones del usuario son las siguientes; acudir a una agencia de viajes o bien algún otro punto de venta o comprarlo por internet. El viajero promedio realiza una búsqueda de 50 veces online, visita 38 páginas web, lee una docena de reseñas, investiga durante casi 15 semanas y no tiene un destino particular en mente. (Barbara Peterson, 2015)

Aquí nace Weekend2fly como la plataforma online que encuentra el viaje más ajustado al cliente, facilitando al máximo el proceso de búsqueda de un vuelo. Siendo Weekend2fly una agencia de viajes, ofrece directamente un fin de semana determinado, un destino concreto a un precio económico.

Weekend2fly se centra fundamentalmente en ofrecer vuelos de fin de semana con precios económicos y horarios de viernes por la tarde a domingo por la tarde, con el objetivo de aprovechar el fin de semana. Los destinos ofrecidos en la web son ciudades europeas, pudiendo visitarlas con facilidad en los días del fin de semana.

Ventaja Competitiva



Weekend2fly es una empresa que se coloca por encima de las demás en su sector por múltiples factores. Algunos de los más importantes son la calidad del producto y su orientación al cliente. Además, el precio también es un factor clave, aunque no se puede asegurar el mínimo precio, sí se trata de un precio competitivo.

Modelo de Negocio

Antes de empezar a desarrollar el Plan de Negocio como documento formal donde se detalla cada parte de la futura empresa, se procede al análisis del modelo de negocio. Para ello, se utiliza la herramienta *Canvas* como lienzo para montar la idea paso a paso y tener las ideas en orden desde el comienzo. Este método define los modelos de negocio en 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones.

Aliados Clave

Los principales socios o proveedores de la empresa son tres. En primer lugar, es esencial la ayuda de un desarrollador técnico o programador para construir la página web. En segundo lugar, se necesita la existencia de una plataforma de pagos para poder realizar la compra directamente desde la página web. Además, esta idea requiere de la existencia de una empresa proveedora de soluciones tecnológicas para viajes, un agregador, puesto que facilita en todo momento, la información necesaria de las diferentes aerolíneas.

Actividades principales

La actividad principal es vender vuelos de fin de semana, con una amplia gama de destinos y horarios, ofreciendo viajes de viernes por la tarde a domingos por la tarde.

Recursos principales

Weekend2Fly usa como medio principalmente las redes sociales, para publicitarse, pero también para obtener información de sus clientes potenciales.

Además, gracias a Google Analytics, se puede conocer absolutamente todo sobre los consumidores: edad, horas y días de más consumo, sus intereses cuando se meten en la página web, las zonas calientes, y, además, el tiempo medio que pasa en la página (dato muy importante para saber el grado de interés del cliente). Por lo tanto, esta herramienta permite tener un conocimiento enorme de las necesidades y hábitos de los clientes potenciales para así mejorar y crecer día a día.



Propuesta de valor

Ofrecer vuelos de fin de semana, a un precio económico y con buenos horarios.

Relación con clientes

Lo más importante de la relación con el cliente es el tono cercano y familiar que usa la empresa cada vez que se dirige al cliente ya sea por redes sociales, por email o incluso en la página web. La relación con el cliente se mantiene principalmente por redes sociales como Instagram o Facebook, tanto por publicaciones como mensajes privados donde poder atender al cliente de manera individualizada además de por email.

En las redes como en su página web utiliza juegos de palabras, refranes o “chistes” para describir los destinos. Por ejemplo, “esto es el colmo” para hablar de Estocolmo, o “Salchichen Frankfurt” para ofertar un vuelo a Frankfurt.

Canales

Los canales de contacto son por lo tanto las redes sociales, pero también vía newsletter, así como su página web.

Segmentación

El foco siempre es el cliente y el producto debe ser orientado a sus necesidades y deseos. Para poder identificar al cliente hay que ponerse en su piel y analizar qué es lo que piensa, siente, ve, escucha, cuáles son sus problemas y los beneficios que le puede aportar el nuevo servicio. Con este apartado se debería responder a preguntas tales como ¿Para quién estamos creando valor? O ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? (Pablo Escalona, 2018)

Weekend2fly es una plataforma que propone viajes de fin de semana con horarios adaptados a una vida laboral y a precios económicos, viéndose aquí el cliente al que va enfocada la idea.



Este producto va enfocado a gente como Pedro (véase imagen 1) trabajador de 28 años. No quiere perder días de trabajo porque económicamente no se lo puede permitir. A Pedro le encanta viajar y conocer nuevas ciudades europeas. No tiene tiempo de llevar a cabo una larga y pesada búsqueda en páginas de vuelos con infinitas opciones dada la longitud y complejidad que implica ese proceso. Más adelante será posible comprobar que esta hipótesis de segmentación es correcta gracias a una encuesta realizada y su posterior análisis.



Imagen 1: hipótesis de público objetivo de Weekend2fly

Fuente: elaboración propia

Estructura de costes

La empresa deberá afrontar un gran número de costes como se analizará posteriormente en el Plan Económico – Financiero. En líneas generales, los costes de venta como son de los vuelos o más en delante de los hoteles, están compuestos de una cantidad fija que el agregador de vuelos recauda, y una cantidad variable que la plataforma de pagos obtiene al procesar cada uno de los pagos de los clientes.

Por otra parte, existe una amplia variedad de costes operativos, de marketing, de tecnología y de personal, todos ellos analizados con detenimiento en el Plan Económico – Financiero.

Estructura de ingresos

Weekend2fly obtiene ingresos de varias maneras diferentes. La primera y esencial es la venta de vuelos y la segunda, implantada a partir del segundo año después de su creación, las estancias en hoteles. La empresa impone una comisión en cada billete para poder hacer frente a los costes y gastos que supone el funcionamiento de la sociedad. El cliente, no tiene posibilidad de ver la comisión aplicada, directamente verá el precio del billete en cuestión.



PLAN DE MARKETING

A continuación, se va a llevar a cabo un análisis del sector, tanto a niveles generales como a niveles más específicos. Se estudiará la competencia para llegar a comprender en profundidad la rivalidad existente y las maneras de entrar en un mercado como es el del turismo.

Análisis del sector

Se procede a un análisis del desarrollo del transporte aéreo de pasajeros a nivel global, de la Unión Europea, nacional y a nivel aeroportuario. Se muestra información complementaria sobre este apartado en el Anexo I.

La circulación aérea al interior de la Unión Europea ha aumentado durante el año 2018, llegando a ocupar más circulación aérea que los vuelos nacionales o vuelos al exterior de la Unión Europea.

Con el objetivo de detallar más los flujos aéreos dentro de la Unión Europea, es interesante analizar las rutas más utilizadas por los usuarios. Según Eurostat, en 5 de las 10 rutas se encuentra el Reino Unido, reflejando la importancia de este destino. España también muestra una posición muy favorable ya que se encuentra en segunda posición con la ruta España – Alemania y aproximándose a 30 mil pasajeros en 2018.

Al exterior de la Unión Europea, cabe destacar el Norte de África, siendo la región del mundo asociada con el mayor aumento del transporte de pasajeros de la UE de 2017 a 2018.

A nivel nacional, España ocupa el noveno lugar en la lista de países de la UE aumentando progresivamente durante 2018 salvo una bajada a final de año (de septiembre a diciembre). Estas cifras se recuperan a lo largo del comienzo de 2019 acabando junio con 22 777 pasajeros y un crecimiento (+4.4%) respecto al año anterior.

En el ranking aeroportuario hecho de la UE en 2018 y 2019, de nuevo es posible observar la posición beneficiosa de España ya que el aeropuerto de Madrid-Barajas y el Prat de Barcelona se sitúan en cuarta y quinta posición respectivamente, después del aeropuerto de París, Ámsterdam y Frankfurt. Madrid finaliza el año 2018 con aproximadamente 55 mil pasajeros y Barcelona 50 mil pasajeros. Además, es posible observar la situación de otros aeropuertos



españoles como el de Palma de Mallorca en onceava posición, seguido del aeropuerto de Málaga en el número 21 de la lista, Alicante en el 26 y Gran Canaria situado en la posición 29.

A nivel nacional, según el INE (Instituto Nacional de Estadística), el transporte aéreo entre ciudades españolas supera, este año, los 40 millones de pasajeros por primera vez desde hace una década. Como es posible observar, la recuperación económica de los últimos años ha impulsado el uso del avión, con el que hace no mucho rivalizaba el ferrocarril. De hecho, en 2014, fueron más los pasajeros que usaron el tren (29,7 millones) que los que volaron (29,3) entre ciudades españolas. Con el impulso de la economía, el avión se ha despegado claramente del tren y ha superado los 40 millones de viajeros (40,27 millones), algo que no sucedía desde 2008, cuando volaron por España 41,07 millones de personas. Desde 2013, cuando marcó el mínimo de viajeros por la crisis, el avión ha recuperado 11,5 millones de viajeros, un crecimiento del 40,3%. (Javier Salvatierra, 2019).

Este análisis servirá de gran utilidad a la hora de hacer selección de la oferta de vuelos en la página web. Este ranking reciente de ciudades y sus aeropuertos será beneficioso ya que proporciona datos útiles de consumo y de preferencias por parte de los viajeros. Los destinos más comunes tanto nacionales como aquellos dentro de la UE, serán los primeros a incluir en la página web como disponibles.

Las estrategias por implementar dependen directamente de la calidad del análisis que se haya realizado, se evitarán más amenazas y se abrirá la puerta a mayor número de oportunidades. Por ello, se analizará el entorno desde el punto de vista más global o general, y más detallado.

- Se prioriza el análisis del **macroentorno** a través de un análisis **PESTEL**.
- Se continúa con el **microentorno** a través de las **5 Fuerzas de Porter**.

Macroentorno

A continuación, se desarrollan aquellos factores externos que afectan a la empresa y que no pueden ser controlados por ésta. Para ello el análisis PESTEL implica centrarnos en los factores siguientes:

- **Factor Político**



Al comienzo del proyecto, la estabilidad política en el país no era de completa totalidad, pero poco a poco se conseguía tras varias elecciones consecutivas en un periodo de tiempo. Actualmente, se viven unas circunstancias muy especiales debido a la llegada de una pandemia mundial que ha conseguido introducir en crisis muchos de los gobiernos a nivel internacional. Tomando esto como excepción, y pudiendo prever una recuperación en los próximos meses, se deberá esperar pacientemente para poder recuperar un entorno estable como el que existía previamente.

- **Factor Económico**

En el escenario de normalidad que se vivía antes del COVID19, el paro en España continuaba en descenso y la economía nacional cada vez era más favorable. La población estaba dispuesta a invertir en el sector turístico sobre todo en una época cercana al verano. El nivel de precios que ofrece el sector no es especialmente alto, ya que existe gran oferta y variedad para el consumidor que viaja cada día con menos capacidad económica.

Desafortunadamente, hoy en día el sector sufre una gran crisis económica. En primer lugar, las fronteras se han mantenido cerradas durante unos meses, parando por completo el flujo de turistas. El turismo, es uno de los principales flujos de ingresos más importante para España, (Hosteltour, 2019) por ello también poco a poco se potenciará el viaje cuando la pandemia se vaya reduciendo. Debido a la fuerte crisis económica que están sobrepasando muchos o todos los países, el entorno económico está sufriendo enormemente con ejemplos como las mayores caídas en bolsas de la historia, cierre de establecimientos y la quiebra de muchas empresas.

- **Factor Social**

Como mencionado anteriormente, antes de la llegada de la pandemia, la población continuaba con sus patrones de gasto habituales dentro del sector del viaje, pero con la llegada de este nuevo acontecimiento, el consumo se redujo casi al completo. Durante el estado de alarma y limitando el consumo a los productos y servicios online, la compra de alimentos, medicamentos y las fronteras de los países cerradas... evidentemente el sector turístico ha sido ocupado por una nube gris de preocupación e inseguridad. Cuando esto haya pasado, es de esperar que aquellos no tan afectados por la fuerte crisis, sigan conservando las ganas por viajar y éstas se den con más intensidad que nunca.



Por otro lado, un factor que hay que considerar en términos sociales es el sentimiento de miedo e inseguridad que puede aparecer en las personas cuando se retomen los flujos de entrada y salida con normalidad. Hay que entender que el sector del turismo deberá replantearse en un futuro las condiciones del viaje y deberá adaptarse a un entorno cambiante.

- **Factor Tecnológico**

Este factor es de vital importancia sobre todo en un sector donde la tecnología es esencial. Cada día salen a la luz importantes innovaciones en tecnología como pueden ser nuevos softwares para agencias online, innovaciones en medios de transporte como puede ser el combustible sostenible para los aviones, o algo que nos parecerá muy sencillo pero útil como pueden ser las tarjetas de embarque online.

Debido a la actual pandemia, muchas empresas empiezan a tambalearse y desafortunadamente la innovación es solo para algunos pocos afortunados. Algunas empresas han aprovechado justamente el momento para desarrollar nuevas tecnologías que combatan esta crisis de una manera u otra, pero en términos generales la mayor parte carecen de capital en estos momentos.

- **Factor Medioambiental**

Con relación al sector, desde hace tiempo se está demostrando en prensa noticias que muestran el peligro de la capacidad de contaminación de los aviones. Durante el análisis, el factor medioambiental es clave ya que es capaz de afectar directamente al servicio. El impacto ambiental de la aviación es muy alto, siendo el medio de transporte más contaminante. El sector de la aviación produce alrededor del 2% de las emisiones globales de carbono.

Al quemar combustible, los vuelos producen gases de efecto invernadero, principalmente dióxido de carbono (CO₂). Estos contribuyen al calentamiento global cuando son liberados hacia la atmósfera. (BBC News Mundo, 2019)

Se puede afirmar que la huella contaminante de los aviones está poniendo en peligro la industria aérea europea. Diferentes países están planteando medidas como por ejemplo en Holanda pensando aplicar impuestos (tasa ambiental/pasajero) con el objetivo de desincentivar el uso del avión haciendo ganar competitividad a los trenes frente a las agresivas ofertas de las compañías aéreas de bajo coste o en Francia que se tomarán medidas de prohibición de vuelos de corta distancia. Una de las opciones que se ha llevado a cabo como solución ante este



problema es la inserción de un combustible ecológico o sostenible. Otra de ellas, aún en proceso de estudio, es el combustible solar. (Álvaro Sánchez y Manuel Planelles, 2019)

Tomando como referencia una gran compañía como es Airbus, ha entregado sus primeros aviones de combustible ecológico hace dos años y afirma que el sector de la aviación se enfrenta el comienzo de una nueva era reduciendo al máximo las emisiones de CO₂. Las aerolíneas y fabricantes trabajan de la mano para conseguir adaptarse al medio y lograr grandes cambios favorables para el medioambiente. (Airbus, 2019)

En conclusión, existe una gran alerta sobre el cambio climático y su clara importancia hoy en día. Algo tan habitual y común como viajar en avión puede ponerse en duda debido a las investigaciones llevadas a cabo para mejorar el medioambiente. Weekend2fly, como empresa, debe estar muy alerta a todos los cambios que vienen de capas superiores para poder pivotar con eficacia.

- **Factor Legal**

Sea dentro del sector que sea es esencial conocer sus peculiaridades jurídicas, fiscales y legales para saber posibles cambios de normativa, la forma jurídica más aconsejable en determinado campo, etc.

Microentorno

Para abordar esta fase del análisis del sector son de gran utilidad las 5 fuerzas de Porter, un modelo estratégico que elaboró en 1979 Michael Eugene Porter, ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios Harvard. (Alejandro Muñoz, 2019)

- **Poder de negociación de los clientes**

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales. (thepowerMBA, 2019). Es por ello por lo que en este caso es cierto que el poder del cliente es muy alto, ya que existe una gran gama de otros servicios o productos que puede elegir. El cliente puede



escoger desde otro producto, como puede ser viajar en tren, coche particular, u otro medio de transporte hasta otro servicio como puede ser otra agencia de viajes u organización del viaje por su cuenta. Existe una gran cantidad de proveedores en el mercado que serán citados y desarrollados a lo largo del trabajo.

- Poder de negociación de los proveedores

HitchHiker es el principal proveedor en el caso de Weekend2fly, siendo este un software para agencias de viajes online. Esta empresa sirve de intermediario entre las compañías aéreas y las agencias de viaje y asimismo proporciona toda la información sobre billetes disponibles en cada momento determinado. Su poder de negociación se podría decir que es alto ya que, aunque existan muchas empresas que realizan este servicio, la integración de weekend2fly y HitchHiker no es sencilla. Este proveedor podría subir el precio de la mensualidad o del fijo extra por cada vuelo, pero, aun así, el proceso de encontrar a otro proveedor y proceder a la integración del dicho supondría mucho esfuerzo, tiempo y dinero. Por lo tanto, el poder de negociación de este proveedor es alto. Bien es cierto, que en este sector existe gran variedad de proveedores y es por ello por lo que tendremos más opciones para elegir. Normalmente cuando el número de proveedores en un sector es alto, el poder de negociación de la empresa es mayor, pero aquí vemos como una vez hecha la integración con el proveedor finalmente elegido, las cosas pueden cambiar. Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Además del agregador aéreo, aunque en menor medida también cuentan como proveedores otros como Stripe (plataforma de pagos) o Airplus (contribuyente también al proceso de pagos). Una definición y explicación de los proveedores de Weekend2fly se encuentra en el Plan de distribución.

- Barreras de entrada/amenaza de nuevos competidores entrantes

Las barreras de entrada en este sector son muchas, es una tarea de gran dificultad entrar en el sector turístico. Una de las múltiples razones por ello es la tecnología requerida para crear una agencia de viajes, siendo esta complicada y desconocida. Otra razón es lo oculto que puede estar todo el proceso de inserción, es un sector muy opaco. Por ejemplo, el hecho de



montar una zapatería o una tienda de camisetas de cero puede suponer menos pasos intermedios y un proceso mucho más sencillo. Pero el funcionamiento de una agencia de viajes es algo bastante técnico que requiere un lento y costoso aprendizaje del sector.

- Amenaza de nuevos productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos es alta. La entrada en el mercado es complicada porque ya existen múltiples jugadores y por ello es difícil encontrar nuevos productos, pero la amenaza de los existentes es muy poderosa. Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

- Rivalidad entre competidores

Ya que existe mucha competencia en el mercado y la rivalidad es muy alta, se ha ido analizando lo poco atractivo que resulta este mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que quiere destacar sobre los demás y quizás no todos jueguen la misma liga, aun estando en el mismo mercado. Este punto permitirá el establecimiento de las estrategias de posicionamiento de Weekend2fly en el mercado.

Análisis de la competencia

El mercado circula desde grandes agencias online de viajes orientadas a un gran volumen de población hasta startups de menor dimensión que han encontrado un nicho ofreciendo otro tipo de experiencias. El gráfico 1 muestra las diferentes empresas de la competencia agrupadas según su tipo de actividad.

Para ello, primero se ha realizado un listado de todas, separadas en diferentes tipos; metabuscadores, agencias de viajes online, agencias de viajes físicas, empresas emergentes más pequeñas con ideas innovadoras y por supuesto las propias compañías aéreas donde se venden igualmente los billetes de avión. Después se han analizado las principales de cada sección, respondiendo a las preguntas fijadas como objetivos de este análisis de la competencia.

Negocios que intervienen en el mercado con productos sustitutivos son por ejemplo Skyskanner como principal metabuscador, Edreams como agencia de viaje online por excelencia o Viajes



el Corte Inglés como agencia tradicional entre otros. Es posible encontrar en el Anexo II información detallada sobre cada compañía que forma parte de la **competencia indirecta**.

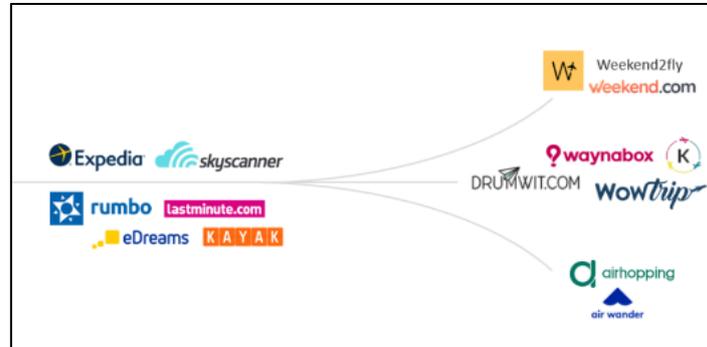


Gráfico 1: muestra competencia organizada según su actividad

Fuente: elaboración propia

En términos de **competencia directa**, Weekend.com compite directamente con Weekend2fly ya que ofrece un servicio similar dentro del sector, dirigido al mismo segmento de clientes. Esta empresa tiene la misma idea de negocio, pero operando en el norte de Europa, sin presencia por el momento en España. Tienen una base de financiación muy amplia ya que realizó una ronda de financiación de 5.25 millones de euros en 2008. Dos compañías alemanas (Travelzoo y Vilauma) invirtieron dicha cantidad en WeekendGO, pasando a llamarse formalmente weekend.com como parte de la ronda y sus innovaciones. (Marie-Charlotte, 2018)

Los servicios de esta startup están disponibles en Alemania, Austria, Suiza, Holanda, El Reino Unido y Estados Unidos. Más en detalle sobre el modelo de negocio, la compañía ofrece viajes de fin de semana además de ayudar con la búsqueda de la estancia. En la página web ofrecen una gran variedad de fines de semana, vuelos, valoraciones de hoteles, descripción de las ciudades correspondientes, etc. Situada en Düsseldorf, esta empresa cuenta con una página de Facebook y otra de Instagram desde donde realizan campañas de marketing online.

Es necesario recalcar que esta competencia es muy beneficiosa ya que revaloriza el producto, abre puertas y muestra que existe un claro nicho de mercado. En este caso es positiva ya que no existen multitud de negocios que realicen la misma actividad, sino que hay una presencia de varios que van abriendo camino y Weekend2fly puede aprovechar dicha oportunidad.



Análisis y segmentación de clientes

Dado el modelo de negocio de Weekend2fly, se afirma que el hecho de realizar la búsqueda de un vuelo es un proceso largo y no del todo sencillo. Además, se encuentra interesante el hecho de viajar de viernes por la tarde a domingo por la tarde aprovechando el fin de semana al máximo por el precio más económico posible.

Con el fin de verificar que estas afirmaciones son realmente ciertas entre la población, se ha llevado a cabo una investigación cuantitativa. A través de una encuesta en la que el objetivo principal ha sido conocer los hábitos de viaje de nuestra población y con ello el potencial interés del modelo de negocio de Weekend2fly. En el Anexo III se muestran las preguntas realizadas en la encuesta y los resultados de ésta.

Como consecuencia de los resultados de la investigación y las conclusiones del anexo correspondiente, se pueden encontrar tres segmentos diferentes, ordenados de mayor a menor afinidad con el modelo propuesto.

Segmento 1

El primer segmento o mercado principal se trata de una persona entre los 23 y los 35 años. No tiene tiempo de buscar un viaje ni planificarlo ya que tiene largas jornadas de trabajo. Le gusta mucho viajar, pero no sabe el tiempo ni las vacaciones que tendrá en verano. Dispuesto a visitar algunas ciudades de Europa, aunque las haya visto antes, le gustaría aprovechar los fines de semana para desconectar un poco, quizás con su pareja o con algún amigo. Busca precios económicos, pero está dispuesto a gastarse un poco más si es necesario (ya que puede tener muchas ganas de Berlín como destino). Eso sí, no quiere pedirle a su jefe el viernes libre...no puede perder días de trabajo. El vuelo debe ser de viernes a última hora a domingo también última hora.

Segmento 2

Joven, por lo general estudiante entre los 18 y los 23 años. Busca vuelos lo más baratos posibles. Podría viajar en jueves, pero mejor que no porque no debería saltarse clase. Busca destinos que nunca haya visitado para seguir conociendo el mundo e ir "tachando de su lista" destinos. Le atraen las imágenes de viajes y se deja llevar por el buen trato al usuario de las páginas webs.



Segmento 3

Segmento a partir de los 35, alguien con empleo/jubilado/parado. Busca viajar en familia y tiene ganas de disfrutar y aprovechar el fin de semana o incluso algún puente. Por supuesto que entre la familia y el trabajo, no tiene tiempo de planificar el viaje, y aunque lo tuviera, prefiere que lo hagan por él. Un viaje con sus hijos un par de días puede ser agradable, no muy lejos pero que siga existiendo ese momento de salir de Madrid y desconectar. Confía perfectamente en dejar en manos de profesionales la búsqueda del billete.

Definición del producto, marca y posicionamiento

Se define el producto de Weekend2fly como un “encontrador” de viajes de fin de semana, que facilita el proceso de búsqueda del usuario a un precio económico. La estrategia de entrada utilizada en el mercado del turismo es la especialización. La idea de negocio propone algo diferente, facilitando al máximo el proceso de viajar, ofreciendo directamente una amplia variedad de opciones al usuario. Al entrar en la página web, basta con elegir un fin de semana adecuado y un destino de los propuestos. El trato cercano con el cliente a través de frases amistosas y ocurrentes relacionadas con cada destino y las fotografías de buena calidad, permiten al usuario sentirse atraído por la idea de encontrarse en esos destinos, como se puede ver en el gráfico 2. La simplicidad es la clave del negocio, en tan solo unos breves pasos, el usuario tendrá comprado su viaje, sin pasar por multitud de páginas previas a la compra con la idea final de fidelizar a estos clientes que han utilizado un sencillo y fiable servicio de viajes.



Gráfico 2: muestra ejemplo página web, oferta de vuelos de diciembre

Fuente: elaboración propia



Una vez que el usuario hace click en el vuelo elegido, la página le redirige a Skyskanner. Una vez aquí, puede realizar la compra del billete. Weekend2fly, plantea, a partir del quinto mes del primer año, añadir a la web una plataforma de pagos a través de la cual el cliente ya realizaría la totalidad del proceso en la página web de Weekend2fly. A través del nombre y del logo, el cliente también se siente inconscientemente atraído ya que es simple, fácil de pronunciar y reconocible a simple vista. Weekend2fly es una nueva filosofía de viaje que consiste en aprovechar al máximo los fines de semana.

Una vez creada y comprobado el exitoso funcionamiento de la web como canal de comunicación amigable entre la empresa y el cliente, será posteriormente convertida en aplicación móvil para más eficacia en el uso del servicio. Además, al crear el usuario su cuenta, se estudiarán los patrones de consumo para así ir lanzando propuestas a los clientes conociendo sus gustos, su rango de presupuesto, etc. Como otra innovación no se descarta en un futuro la introducción de acuerdos con ciertos hoteles o excursiones por la ciudad de destino.

Observando desde el exterior de qué manera el público percibe el producto, el lugar que ocupe Weekend2fly en la mente del consumidor es de una página web que eficazmente, encuentra de una manera cercana y adaptada a cada cliente un viaje de fin de semana aprovechando al máximo y sin perder días de trabajo.

Canales de distribución

Canales de distribución del sector turismo

En este apartado se encuentra información esencial para comprender mejor la complejidad de los canales de distribución de este sector. Siendo un mercado saturado compartido por muchos agentes competitivos existe una cantidad enorme de datos ocultos, zonas grises y complejas que requieren mucho tiempo de investigación y estudio a la hora de la creación de una agencia de viajes. Es necesario poder procesar y entender conceptos nunca tratados previamente en ningún otro contexto para, por consiguiente, tomar la decisión correcta en cuanto a la forma de proceder de Weekend2fly.



Lo principal es comprender en profundidad cada uno de los agentes intermediarios. Este proceso es totalmente desconocido para el pasajero, que solo capta ciertas informaciones como variaciones en el precio de venta en unas webs u otras, mejores ofertas en unas agencias u otras, o incluso variación de ofertas cada día. El cliente puede tener ciertas ideas de porqué suceden estas cosas, pero la realidad es que el sistema, el cual se empezó a construir por ciertas aerolíneas hace algunos años, está rodeado de complejidades. Véase gráfico 3.

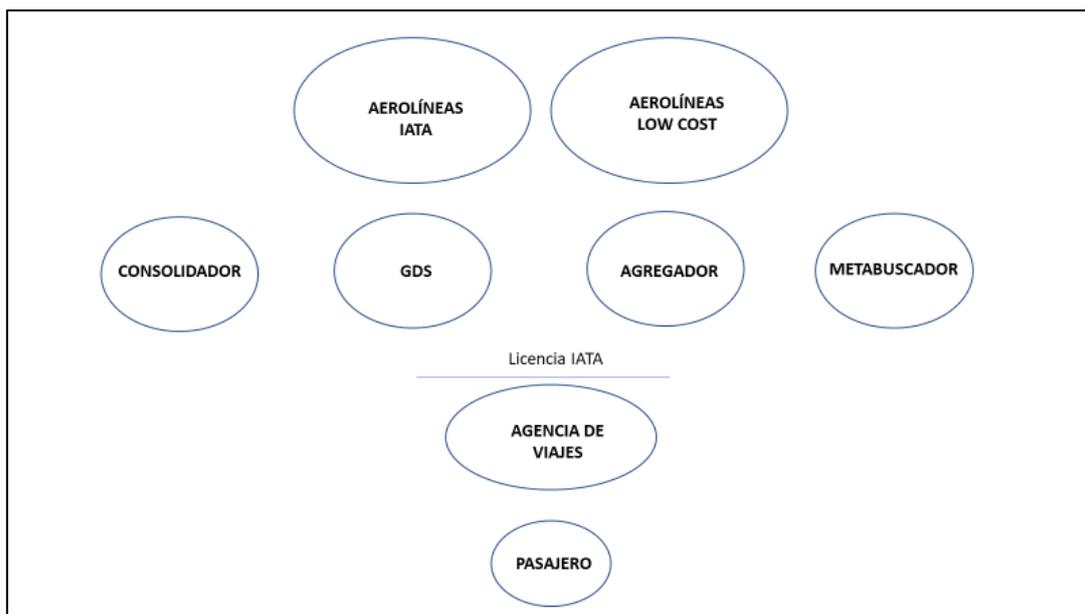


Gráfico 3: Agentes que intervienen en el canal de distribución del sector del turismo

Fuente: elaboración propia

Definiendo por lo tanto los conceptos principales:

- **El pasajero:** el usuario o cliente interesado en comprar un billete de avión.
- **La Agencia de viajes (tradicional u online):** entidad de venta de producto turístico. Concedora del proceso, pero no es quien determina el precio.
- **Consolidador:** agencia online que compra paquetes de vuelos directamente a las aerolíneas para venderlos como por ejemplo Expedia. Estos requieren contratos especiales con las aerolíneas y además una solvencia económica.
- **GDS (Global distribution system):** El GDS se crea en los años 70 y 80 antes de la llegada de internet. Creado por las aerolíneas con el fin de desarrollar un software y poder facilitar la comunicación con otros agentes, ha llegado a ser mucho más poderoso



que ellas. Los GDS por excelencia son Amadeus, Sabre y Galileo. Estas empresas controlan el precio, la disponibilidad de asientos y los datos de todos los usuarios.

El GDS recibe por parte de las aerolíneas los asientos disponibles y ellos fijan el precio con el fin de venderlo al siguiente agente ya sea un agregador, o una agencia de viajes.

- **Agregador:** empresa que funciona de intermediario entre las agencias de viaje y los GDS. Gracias a los agregadores, las agencias de viaje que no poseen la licencia IATA, pueden aun así acceder a los vuelos de las aerolíneas IATA. Un ejemplo de agregador es HitchHicker, elegido proveedor por Weekend2fly a cambio de un pago según las ventas realizadas.
- **Metabuscadore:** Empresa que reúne todas las ofertas de vuelo, pero sin llevar a cabo la compra. Ésta reúne las ofertas y redirige al usuario a la aerolínea correspondiente. Un ejemplo de metabuscador es Skyskanner o Kayak.
- **Aerolíneas IATA (Asociación internacional de transporte aéreo):** Asociación o agrupación de líneas aéreas para la cooperación y el trabajo en conjunto de las mismas. Dentro del grupo se encuentran algunas como AirFrance, Iberia, KLM, etc.
- **Aerolíneas Low Cost (de bajo coste):** Compañías como Ryanair o Easyjet, aerolíneas que ofrecen sus billetes a precios económicos ofreciendo los servicios básicos a los clientes. Estas aerolíneas no quieren relacionarse con las aerolíneas IATA ya que forman otro conjunto y funcionan de manera independiente.

El mundo del turismo cambió completamente gracias a la aparición de las aerolíneas de bajo coste ya que antes, el hecho de viajar en avión era algo para aquellos grupos de la sociedad con más capacidad económica.

Gracias a la creación de la Unión Europea, a la unión de un mercado único y con ello la eliminación de barreras, se ha favorecido el tráfico de viajeros permitiendo el éxito a estas compañías. (Luis Hernández, 2012)

- **NDC (New Distribution Capability):** El concepto NDC es una tecnología reciente, creado hace dos años. Surgido por las compañías aéreas como sustituto de los GDS, surge el NDC como un nuevo lenguaje para obtener más transparencia en el precio y no tanta manipulación por parte de agentes como Amadeus o Sabre.



Relación entre agentes

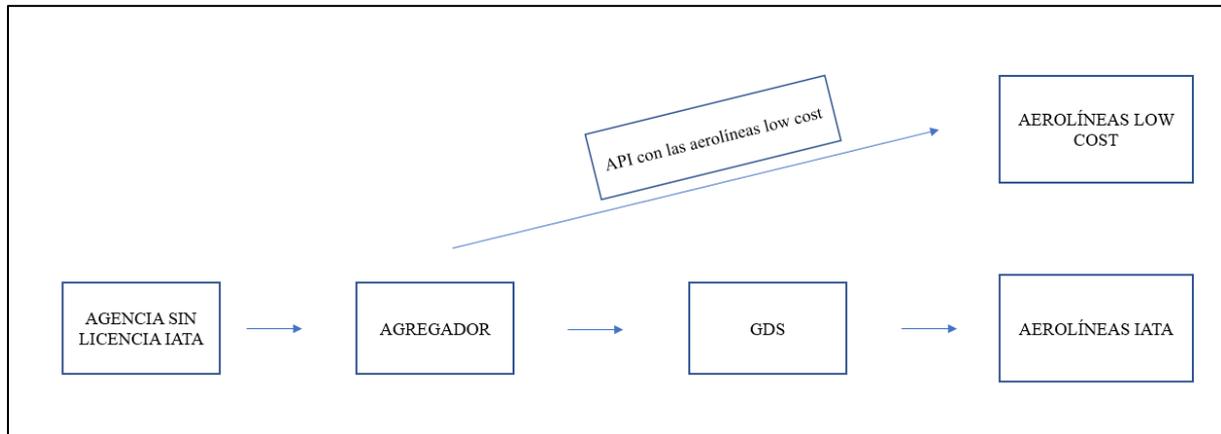


Gráfico 4: relación entre los distintos agentes, agencia sin licencia IATA

Fuente: elaboración propia

A continuación, se lleva a cabo un análisis del proceso de una agencia sin licencia IATA, en este caso como es Weekend2fly durante los primeros 5 años y los pasos que debe llevar a cabo para comenzar su actividad en el sector. Véase gráfico 4.

En primer lugar, la agencia de viajes necesita un proveedor del cual obtener la información de los vuelos disponibles para poder poner a la venta. Por lo tanto, si quiere acceder a vuelos de las aerolíneas IATA, deberá obtener la licencia IATA. Para obtener esta licencia es necesario una serie de requisitos no fácilmente disponibles. Estos criterios dependen de cada país, pero son sobre todo financieros, de competencia personal, de seguridad, etc. En resumidas cuentas, la agencia de viajes online tiene que demostrar tener solidez financiera para conseguir esta licencia.

Si no cuenta con la licencia requerida, puede contar con la ayuda de un agregador de vuelos que sirve de intermediario entre la agencia y el GDS. Dependiendo de los vuelos que le interesen a la agencia, el agregador le pondrá en contacto con un GDS u otro. Por otro lado, el agregador también servirá de punto de encuentro con las ofertas de las aerolíneas de bajo coste, ya que gracias una interfaz de programación de aplicaciones, le permite ponerse en contacto con todas ellas.



A partir del quinto año, existe la posibilidad de que Weekend2fly consiga obtener la licencia IATA y en este caso ya no necesitaría contar con los servicios de un agregador aéreo. Véase el gráfico 5 para información sobre este proceso.



Gráfico 5: relación entre los distintos agentes, agencia con licencia IATA

Fuente: elaboración propia

Canal de distribución de información

Una vez analizados los posibles canales de distribución y las distintas posibilidades para las agencias de viajes, Weekend2fly va a contar con los servicios de distribución de HitchHicker como agregador y buscará tener acceso con los distintos GDS.

Canal de distribución de producto

En este apartado se explica la cadena de distribución de producto visible para el cliente. Weekend2fly posee un canal de venta indirecta ya que existe un intermediario, Skyskanner. La página web de Weekend2fly redirecciona a Skyskanner y esta misma a la aerolínea correspondiente. Se lleva a cabo una estrategia exclusiva ya que solo se utiliza un único intermediario. Se trata de un canal de venta indirecta ya que el billete no es comprado directamente en la web sino en la aerolínea dirigida previamente por el metabuscador



Skyskanner. Esto solo ocurrirá unos meses, hasta que se vayan introduciendo pequeños momentos de prueba y error en el negocio y se compruebe que el cliente está realmente interesado y confía en Weekend2fly para realizar la compra del billete. Cuando esto ocurra, ya será llamado el proceso como un canal de venta directa con una plataforma de pagos como es Stripe.

Ya que se trata de un e-commerce, necesita de inversiones publicitarias. Internet ha tenido un gran impacto en la comercialización del sector del turismo, propiciando el surgimiento de canales de distribución como pueden ser las redes sociales, el contacto familiar con el cliente, las newsletter, etc.

Los canales de promoción y comunicación suelen ser online pero también se pueden llevar a cabo campañas de marketing offline como el reparto de folletos, posters o llevar a cabo colaboraciones con otras empresas o personajes de influencia. Más detalles de propuestas sobre campañas de marketing se encuentran a continuación en el canal de promoción y comunicación.

Canal de promoción y comunicación

En el siguiente epígrafe se detallan las diferentes formas de promoción y de comunicación tanto offline como online que Weekend2fly llevará a cabo para atraer al público objetivo y formar una comunidad de usuarios y conocedores de la empresa.

Google Ads (canal online)

Google permite mostrar publicidad en función de las búsquedas del usuario. Existe una posibilidad de posicionarse en términos de búsqueda clave tanto Weekend2fly como relacionados.

Facebook y Facebook Ads (canal online)

Se llevará a cabo la creación de una cuenta de Facebook que facilite la formación de una comunidad de usuarios Weekend2fly. A través de esta red social, se puede introducir el



concepto de la agencia de viajes, publicar imágenes atractivas y transmitir el concepto de la manera más cercana posible. Como muestra la imagen 2, Weekend2fly da a conocer el producto a través de la cuenta creada en Facebook a nombre de la empresa además de publicar mensajes para establecer el contacto directo con los seguidores.

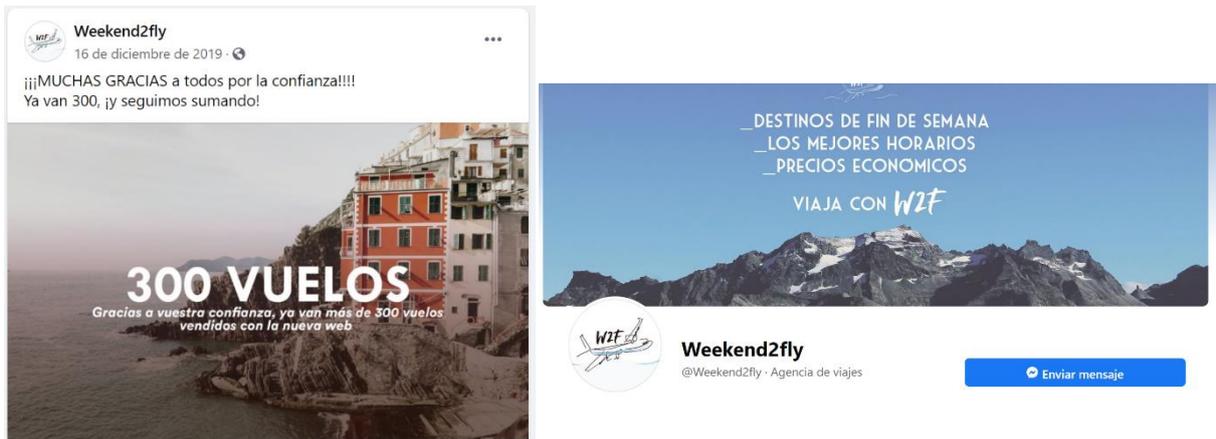


Imagen 2: Ejemplos de comunicación a través de la cuenta en Facebook de Weekend2fly

Fuente: elaboración propia

Instagram y Instagram Ads (canal online)

La creación de una cuenta de Instagram permite aumentar la expansión por redes sociales y que el conocimiento del producto llegue a más usuarios. A través de Instagram, se llevarán a cabo campañas con imágenes, juegos de palabras, participación por parte de los abonados, acertijos, etc. como se puede observar en la imagen 3. Además, es posible mostrar las ofertas de vuelos redirigiendo estas a la web, para aumentar las visitas a la página web.



Imagen 3: Modelos de publicaciones en Instagram

Fuente: elaboración propia

Colaboración con personas de influencia (canal online)

Otra de las opciones a llevar a cabo como canal de comunicación es a través del contacto con personas influyentes en las redes sociales. Se trata de perfiles con muchos seguidores que pueden servir de forma muy eficaz para dar a conocer Weekend2fly. La forma de contacto con ellos es a través de su representante o contactando directamente con ellos a través de internet. Una vez tomado el contacto y firmado un contrato ambas partes, Weekend2fly les ofrece dos billetes de Weekend2fly a cambio de un número acordado de publicaciones en las redes sociales.

Colaboración con otras empresas

Weekend2fly puede realizar campañas con ciertas empresas del sector. Ejemplos como llevar a cabo una promoción de pack con una empresa de seguros, o con una empresa de artículos de viaje, etc. Esto son campañas puntuales que se realizan online y dar a conocer ambas marcas trabajando en conjunto.



Reparto flyers (canal offline)

El reparto de folletos en ciertos puntos estratégicos de Madrid es también una opción para llegar a aquellos usuarios que no frecuentan las redes sociales.

Acciones puntuales (canal online y offline)

Acciones puntuales como concursos, sorteos pueden promocionarse en las redes sociales con participación online y offline. Acciones como sorteos de vuelos, concursos de adivinanza por conseguir un descuento, esconder un billete por el parque del Retiro, etc.

Política de privacidad

La privacidad es uno de los puntos más importantes en el sector del turismo ya que se barajan en constante movimiento datos personales de una gran cantidad de clientes. Weekend2fly recoge múltiples datos personales de cada pasajero como son el nombre y apellido, fecha de nacimiento, documento de identidad, intereses de destino y detalles de vuelo y estancia. Es por ello, por lo que es obligatorio (según el RGPD, Reglamento general de protección de datos y la LOPD, ley de protección de datos de carácter personal) que la empresa cuente con una política de privacidad. (BOE nº294, 2018). Ésta se facilitará a los clientes en un apartado de la página web donde pueden ver exactamente el uso de los datos que facilitan a la agencia de viajes.

Además, la web está alojada en un servidor y está conectada con las redes sociales. Por lo tanto, gracias a las cookies, la empresa puede recoger los datos de la navegación de los usuarios.

Según la ley de protección de datos, es recomendable añadir una serie de puntos en la política de privacidad. En base a ello, el guión de manera resumida de la política de privacidad de Weekend2fly es el siguiente:

1. General (domicilio social, CIF, objetivo del documento, email de contacto entre otros)
2. Información recogida (información proporcionada voluntariamente, recogida automáticamente, información necesaria para el uso del servicio de pago, conservación de datos).
3. Usos de la información (objetivos y fundamentos jurídicos)



4. Derechos respecto a los datos personales
5. Cookies
6. Enlaces a otras webs y redes sociales
7. Modificaciones en la política de privacidad
8. Contacto para la protección de datos

PLAN DE OPERACIONES

Proceso productivo

El plan de operaciones es uno de los puntos más importantes del plan de negocios ya que permitirá mostrar detalladamente todos los aspectos del proceso de producción del servicio que ofrece Weekend2fly como agencia de viajes. Este plan de operaciones no es completamente fijo, sino que se someterá a una serie de cambios en el futuro para poder ir mejorando y ajustando el proceso reduciendo costes, disminuyendo los gastos operacionales, etc. con el objetivo de mejorar los márgenes de beneficio. (Juanma Caurin, 2017)

A continuación, se analizan los detalles del flujo productivo de Weekend2fly, desde el momento de generación del producto hasta el seguimiento postventa. Es posible observar en el gráfico 6 dicho proceso productivo de manera esquematizada.

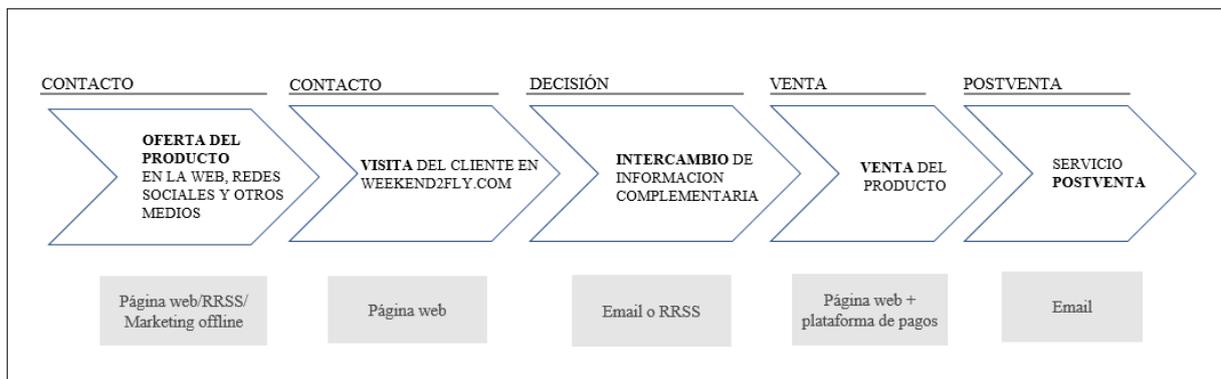


Gráfico 6: Flujo del proceso productivo de Weekend2fly

Fuente: Elaboración propia



1. En primer lugar, la oferta del producto se realiza a través de diferentes canales de distribución y comunicación detallados en el Plan de Marketing. Ejemplos de dichos canales son las campañas de Instagram o Facebook que redirigen al cliente a la página web además de acciones puntuales, realizadas ambas con el objetivo de captar potenciales clientes.
2. El siguiente paso, realizada la captura de atracción del cliente, se produce la visita de dicho usuario a la página web de Weekend2fly donde se realizará la venta del producto turístico.
3. Una vez el usuario navega por la página web y considera las diferentes opciones existentes de vuelos y/o estancia, es posible que se produzca un intercambio directo entre la empresa y el cliente. Puede ocurrir que el usuario necesite información complementaria acerca de más detalles o que surjan potenciales dudas.
4. La venta del producto se lleva a cabo a través de una plataforma de pagos llamada Stripe integrada en la página web de la agencia de viajes.
5. Una vez realizada la venta, se trata de ofrecer el mejor servicio postventa posible. Cuando el pago se ha procesado, el cliente recibe un email de agradecimiento con la tarjeta de embarque como documento adjunto. El servicio postventa también incluye disposición por parte del equipo atención al cliente para cualquier tipo de reclamaciones o devoluciones. (Dichas devoluciones se realizan solo por la aerolínea correspondiente, quién modifica o cancela los vuelos, Weekend2fly puede ayudar a gestionar el proceso, pero no se encuentra implicado directamente en el reembolso)

Departamentos implicados

El departamento de producto y el departamento de marketing están implicados en el paso inicial del proceso productivo, como es la llegada del cliente a la oferta de Weekend2fly. La realización de la página web se produce gracias a la existencia de un desarrollador web o programador cuya tareas se alinean con su compañero de equipo que trata el diseño y la experiencia de usuario. Además, el departamento de marketing es el encargado de la realización de las campañas y activación y mantenimiento de las redes sociales. La visita de un usuario en Weekend2fly.com es controlada y analizada por el departamento de análisis de datos que lleva



un seguimiento del perfil cliente en todo momento. En caso de que el cliente necesitara información complementaria, tiene la opción de acudir al email de la empresa que se muestra en la página web (hola.weekend2fly.com) o contactar escribiendo un mensaje privado a través de las redes sociales y establecer un contacto directo con los encargados de atención al cliente.

Una visión más detallada del conjunto de equipos que componen Weekend2fly y su evolución se puede encontrar en el Plan de Organización y de Recursos Humanos.

Plan de inversiones inicial

Weekend2fly es considerada una empresa joven, nacida de una afición y de tres familiares que deciden en un momento emprender un proyecto conjunto. No sienten la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero ya que ni poseen esos medios, ni constituye el objetivo inicial. Gracias al método lean startup basado en la idea de pivotar sobre pequeños movimientos de prueba y error, (Janire Carazo, 2018) se llega a la conclusión de existe poca necesidad de capital para llevar adelante un negocio. Por lo tanto, la inversión inicial y principal se compone de 3000€ para formar la sociedad, aportando cada socio 1000€. Además, el primer año deberán invertir en ciertos elementos como marketing, tecnología y costes operativos con un total aproximado de 35000€. Según vayan transcurriendo los años, se irán aumentando las inversiones en material y aspectos tecnológicos. Se tiene como objetivo buscar inversores externos que puedan contribuir con la inversión inicial del proyecto.

Proyección de ventas

Tomando como referencia los ingresos y las ventas de empresas del sector que actúan en un campo de actividad similar, se ha llevado a cabo la suposición de una obtención de aproximadamente 75000 vuelos vendidos el quinto año obteniendo unos ingresos de casi 4 millones de euros en un escenario optimista. Sin embargo, en un escenario de normalidad se obtendrían 1.600.000 ingresos aproximadamente llegando al quinto año con 36000 vuelos vendidos (empezando con 2000 el primer año).

Cobro a clientes y pago a proveedores



Para hacer frente a la suma de los costes de los proveedores y los gastos operacionales, de personal, marketing etc. (detallados en el Plan Económico Financiero), Weekend2fly añade una comisión al cliente por cada compra de un vuelo y de una estancia.

Durante el primer año, Weekend2fly se centra en la venta de vuelos de avión de fin de semana, añadiendo a partir del segundo año como nuevo producto la estancia en un hotel el fin de semana.

Para una agencia de viajes, los productos vacacionales son los más rentables seguidos de reservas de hotel, al contrario que los billetes de distintos medios de transporte (avión, tren, barco) que no llegan a dar tanta rentabilidad al negocio. (Jose Manuel de la Rosa, 2018). Por lo tanto, Weekend2fly diseña la posibilidad además de las ofertas de vuelo, de elegir entre tres gamas de hotel según el precio; hoteles premium, standard o low cost.

En base a los costes del agregador aéreo (1,5€/vuelo los tres primeros años y 2 €/vuelo los dos últimos) y la pasarela de pagos (1% de cada vuelo tres primeros años y 1,5% vuelo los dos últimos), los billetes de Weekend2fly aplican un 5% de comisión oculta para el cliente durante el primer año y aumenta a 10% y 15% los años siguientes. En cuanto a los hoteles desde el segundo hasta el quinto año se aplica 15 % de comisión.

Un análisis más detallado de los gastos totales se presenta en el Plan Económico – Financiero.

Estrategias de crecimiento

Weekend2fly tiene unas proyecciones de crecimiento y evolución expandiendo sus servicios a otras regiones de España y Europa. Durante los primeros tres años el lugar de origen de sus vuelos es la capital de España, pero se irán estudiando diversas respuestas y peticiones de los clientes y es posible que se añadan otras ciudades de origen como pueden ser Valencia, Barcelona, Sevilla, o Santander. Más en adelante, a partir del quinto año, se considera la opción de la creación de unas segundas oficinas en un país vecino europeo, teniendo como primera opción Portugal.



PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Equipo directivo y organización

El equipo directivo de Weekend2fly está compuesto por los tres fundadores iniciales; Jorge, Ignacio y Marta Gabaldón. Jorge estará focalizado en las actividades vinculadas con el diseño, Ignacio en tareas más técnicas del sector y por último Marta se centrará en llevar la contabilidad y la administración de la empresa.

Dimensión de la plantilla y evolución

En el momento inicial de la creación de la empresa, los fundadores no cuentan con ganancias y por lo tanto tampoco con presupuesto como para poder contratar a personal. Por ello su forma de ampliar el equipo es incorporando a nuevos socios como se verá más adelante. Cuando el negocio empiece a funcionar y generar unos ingresos iniciales, Weekend2fly comenzará trabajando con el informático y desarrollador web como socio además de los fundadores, con un analista de datos, otra persona enfocada al marketing y otra enfocada a las finanzas de la empresa.

En cinco años vista, se puede afirmar que la dimensión de la empresa habrá crecido en gran medida. En el Anexo V se puede observar el organigrama de Weekend2fly compuesto por los futuros departamentos y asalariados de la misma, así como sus puestos de trabajo y funciones detalladas.

Plan de contratación

El equipo humano de Weekend2fly y como en cualquier otra empresa es esencial para el éxito de la misma. El talento y las capacidades de cada una de las personas que formen parte de la sociedad ayudarán a que la empresa obtenga unos buenos resultados y por consiguiente, cada uno de los asalariados también los obtenga. Por ello es clave contar con un equipo de personas diversas, altamente cualificadas y que además contribuyan con una importante motivación por trabajar en Weekend2fly compartiendo así los valores de la empresa. El proceso de contratación se llevará a cabo por los propios departamentos que necesiten personal. Por lo general, se buscará a personas con experiencia en el sector turístico, pero no es una cualidad esencial para



la contratación. Las ofertas de trabajo se publicarán tanto en las redes sociales de la empresa como en la misma página web, así como en comunidades sociales de oferta y demanda de empleo. La selección inicial del personal la realiza el departamento en cuestión donde vaya a integrarse el nuevo miembro. Una vez los perfiles hayan sido canalizados se haya elegido finalmente un candidato, deberá pasar una entrevista con uno o varios socios para la aprobación final.

Evidentemente la selección de personal es uno de los pasos más importantes para lograr el éxito dentro de la compañía, sobre todo al comienzo ya que la dimensión del equipo no será muy grande y por ello las contrataciones que se realicen serán decisivas como lo son las primeras decisiones en una empresa emergente.

Plan de retribución y costes salariales

Tomando como fuente la guía de mercado laboral de Hays donde se realiza un análisis de los sectores y salarios en España, la consideración de la retribución para los puestos de trabajo correspondientes se muestra a continuación. Los salarios que ofrece Weekend2fly se sitúan en cierta cantidad por encima de la media, ya que el objetivo es ofrecer unas condiciones óptimas al trabajador y lograr su satisfacción plena, véase gráfico 7. Según el movimiento del IPC nacional, se llevarán a cabo un incremento anual del sueldo.

	PERSONAL	SALARIO BRUTO	SEGURIDAD SOCIAL (30%)	TOTAL
EQUIPO PRODUCTO	5	2083	625	2708 * 5
EQUIPO MARKETING Y PUBLICIDAD	2	1833	550	2383 * 1
EQUIPO ATENCIÓN AL CLIENTE	2	1667	500	2167 * 2
EQUIPO FINANZAS	2	-		
EQUIPO ANÁLISIS DATOS	2	1917	575	2492 * 2
EQUIPO DIRECTIVO	3 (2 en equipos)	3 333	1000	4333* 3
	14	TOTAL PERSONAL / MES		40 623
		TOTAL PERSONAL / AÑO		487 476

Gráfico 7: salario bruto y costes salariales

Fuente: Elaboración propia



Plan de formación y desarrollo

El equipo humano de Weekend2fly es el elemento más valioso de la empresa. Por lo tanto, es de vital importancia cuidar bien el capital humano una vez contratado. Para ello, la empresa pone a disposición de los empleados un programa de formación inicial para contribuir con una satisfactoria inclusión y adaptación a Weekend2fly. Además, una vez se hayan incorporado nuevos asalariados a la empresa, serán proporcionados con un plan de desarrollo, seguimiento y evaluación clave para contribuir con su progreso personal y profesional.

El programa de formación se lleva a cabo a la entrada en el equipo de un nuevo miembro. Con este programa se pretende dar la bienvenida a una nueva incorporación en la compañía, con el objetivo de hacerla sentir incluida en el equipo desde el primer momento y de aportar unos conocimientos básicos necesarios para su comienzo a la adaptación. El objetivo principal es comenzar una adaptación lo más cálida y atractiva posible.

Este programa se llevará a cabo aproximadamente durante tres días en los que el nuevo miembro de la empresa estará en contacto directo con todo tipo de información sobre la empresa y los distintos departamentos para su inmersión total.

En un primer lugar, uno de los fundadores tendrá una reunión en la que explicará el concepto principal de Weekend2fly, así como datos históricos, contexto del sector, etc. Además de motivar, iniciar cierta inquietud en el individuo y contagiar la pasión que desbordan los fundadores que es digna de conocer por parte de un trabajador para ver la importancia de la sociedad en la que se introduce. Después, se juntará con cada uno de los cinco equipos (producto, marketing y publicidad, atención al cliente, finanzas y análisis de datos) que procederán a explicar y presentar más en detalle las funciones de cada uno de ellos y de sus componentes. Aunque el nuevo miembro de la compañía vaya a formar parte de un equipo distinto, es importante que tenga una visión clara de cada departamento y de su interrelación. Por último, y canalizando cada vez más, el equipo correspondiente llevará a cabo con la persona una sesión de formación de las tareas específicas a realizar, las funciones de este equipo en concreto, impacto sobre el resto de la compañía, etc.



El programa de desarrollo, seguimiento y evaluación se lleva a cabo una vez la persona ha pasado su periodo de seis meses de prueba y se considera empleado de Weekend2fly. Ya que no existe un departamento de recursos humanos, el equipo directivo y ciertos representantes de cada departamento se reunirán mensualmente para poner en común ideas, valoraciones y pensamientos del miembro del equipo reciente. Después se le hará conocer en forma de acompañamiento a la formación inicial, seguimiento y evaluación.

El objetivo de ambos programas es asistir y mantener a los empleados contentos dentro de la empresa, ayudarles a crecer dentro de ella, proporcionarles ciertos beneficios e ir aumentando su valía. El objetivo de Weekend2fly es que el empleado crezca con la empresa e innove con ella, deben en todo momento mantener al empleado satisfecho con sus condiciones, motivado y proponiéndole nuevos retos para que continúe superándose a sí mismo como profesional y como persona.

Participación societaria

Durante el primer año de inicio de actividad, además de los tres fundadores y propietarios de la empresa se contratará a una persona más y se le incorporará también en calidad de socio. Se trata de un programador experto que pasará a formar parte de la sociedad, a adquirir un porcentaje de la empresa y con ello la participación de los fundadores en la empresa disminuiría en cierta medida. La introducción de esta persona en la empresa se debe al poco conocimiento de la creación y edición de páginas web más complejas por parte de los fundadores. Además de su incorporación en el equipo por sus conocimientos teóricos y satisfacer la necesidad de la entidad si quiere seguir avanzando y progresando con nuevas ideas, la relación entre los fundadores y él es de amplia confianza ya que llevan un tiempo trabajando en conjunto.

Es preciso aclarar que esta persona no tiene peso dentro del equipo directivo sino simplemente un porcentaje de la empresa. En la cláusula del pacto de socios se detallará exactamente para que tipo de decisiones tendrán peso dentro de la sociedad.

Por lo tanto, la participación societaria de Weekend2fly sería de 31,66% para cada uno de los tres fundadores y un 5% para el nuevo socio programador.



ÁREA JURIDICO FISCAL

Forma jurídica

Uno de los primeros pasos para llevar a cabo la creación de la empresa es elegir la forma jurídica que se adecúe más a Weekend2fly. La **sociedad de responsabilidad limitada** es el tipo de empresa elegido y por lo tanto veremos a continuación más sobre su elección y se llevará a cabo un análisis detallado.

Principalmente la elección de esta forma jurídica se basa en su baja aportación de capital inicial y la responsabilidad limitada al capital aportado. En caso de existir deuda, los socios fundadores no deben saldar la deuda con patrimonio propio sino con el aportado en la empresa. Siendo esta una sociedad capitalista y no personalista, aportando bienes y no mano de obra o industria, responden los socios ante la deuda solo hasta la cantidad de su aportación de capital en la sociedad. Además de las nombradas previamente y según el portal PYME del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, es posible encontrar numerosas **ventajas** a la sociedad de responsabilidad limitada para la creación de Weekend2fly. Entre algunas de ellas podemos recalcar las siguientes:

- Es una forma jurídica ideada para pequeñas y medianas empresas
- La cantidad de capital mínimo es muy reducida (3000€) y no exige una cantidad mínima por cada socio
- Existe libertad de acuerdos y pactos entre socios y de denominación social
- No existen restricciones de número de socios y permite controlar la entrada de personas externas a la sociedad

En términos generales es un régimen jurídico muy flexible y adecuado para la creación de esta sociedad que pasará a ser Weekend2fly S.L. Siendo tres socios, cada uno aportaría en este caso 1000€ pero en el caso de que uno no tenga la capacidad para aportar cierta cantidad, el resto puede aumentar su aportación para reducir la del tercero. Marta Gabaldón, sería nombrado Administrador de la empresa y con ello su firma aparecería en todos los documentos oficiales.



Por otra parte, existen también ciertas **desventajas** de la sociedad de responsabilidad limitada que no se alinean con la idea de la sociedad y que deben ser tenidas en cuenta y valoradas. Algunas de estas desventajas son:

- Imposibilidad de cotizar en bolsa (en el caso de Weekend2fly es una opción que no se considera por el momento y por lo tanto no afecta directamente a la sociedad)
- Es obligatorio la existencia de una contabilidad formal
- No está permitido emitir obligaciones
- No hay libertad para transmitir las participaciones, es necesario una escritura pública
- Prohíbe ciertas competencias al Administrador, salvo que cuente con la autorización de la Junta

Obligaciones fiscales

Una vez tomada la decisión de sociedad de responsabilidad limitada como forma jurídica para Weekend2fly, es preciso llevar a cabo una serie de trámites para formalizar la constitución de la empresa.

1. En primer lugar, se debe **reservar la denominación social** ya que es necesario que sea exclusiva y que no exista previamente. Proceso llevado a cabo en el Registro Mercantil y con ello la obtención de una certificación negativa del nombre de la sociedad (documento que acredita la inexistencia de otra sociedad con ese nombre).
2. La **aportación del capital social** es el siguiente paso para la obtención del NIF y creación de la empresa. Se deberá crear una cuenta bancaria a nombre de la empresa en la que los socios depositen 3000€, siendo esta la cantidad mínima de creación de la sociedad de responsabilidad limitada. Una vez depositado el dinero en el banco, se obtendrá un certificado bancario mostrando las aportaciones de capital de cada socio, documento entregado posteriormente al notario.



3. La **redacción de los Estatutos Sociales** es el siguiente paso para llevar a cabo por parte del representante legal de la empresa o abogado. Los Estatutos constituyen un documento elaborado por los socios mostrando las leyes y normas de dicha sociedad, así como los derechos y obligaciones de los socios.
4. Una vez entregado al notario los Estatutos Sociales, la certificación negativa del registro mercantil, la certificación bancaria del ingreso del capital social y el documento de identidad de cada uno de los socios se procede a la **firma de la constitución de la empresa** y con ello la obtención de un NIF (número de identificación fiscal) representando a Weekend2fly S.L en el Registro Mercantil.

Obligaciones laborales

Otros de los trámites a los que se debe proceder para llevar a cabo el inicio de la sociedad son la inscripción de la empresa en la Seguridad Social y el alta de los trabajadores en la Tesorería de la Seguridad Social.

- **Inscripción de la sociedad en la tesorería Seguridad Social** donde se deberán presentar los siguientes documentos por parte del empresario:
 - Modelo oficial de solicitud
 - Documento identificativo del titular de la empresa
 - Documento oficial de asignación del NIF del registro mercantil
 - Escritura de constitución debidamente registrada
 - Fotocopia del DNI del representante de la empresa
- **Afiliación de los trabajadores en la tesorería de la seguridad social de la provincia** en la que esté domiciliada la empresa, en este caso la Comunidad de Madrid. Se deberán presentar los documentos siguientes por parte del empleador:
 - Documento de afiliación TA1 y declaración de alta TA2
 - Fotocopia del Documento Nacional de Identidad del trabajador
- **Comunicación de la apertura del centro de trabajo** llevado a cabo en la Dirección General de Trabajo de la Seguridad Social. Este trámite se puede realizar de manera



telemática o presencial, previamente o 30 días después del comienzo de la apertura del lugar de trabajo. Los documentos por presentar constan de una solicitud y los adjuntos especificados en ella.

- **Presentación de los contratos de los trabajadores** en una de las oficinas de empleo de la red de oficinas de empleo de la Comunidad de Madrid. El empleador debe registrar el nuevo contrato hecho en un plazo máximo de 10 días siguientes a su concertación. La empresa debe presentar una copia del contrato con todos los detalles sobre el puesto de trabajo.

Permisos, licencias, trámites administrativos generales

Además, para proceder al inicio de la actividad como agencia de viajes, es necesaria una licencia. La misma se podrá solicitar en la comunidad autónoma correspondiente, ya que las funciones en materia de turismo son asunto de cada comunidad autónoma. En este caso, Weeked2fly procederá a la obtención de la licencia a través de la Dirección General de Turismo - Servicio de empresas y actividades turísticas de Madrid. Dicha licencia es una declaración oficial para el comienzo de la actividad, así como sus posteriores modificaciones. Por ello, las sociedades mercantiles como es el caso deben presentar la siguiente documentación:

- El documento de la solicitud título-licencia
- Copia legalizada de la escritura de la constitución
- Documento acreditativo justificando su inscripción en el Registro Mercantil
- EL código de identificación fiscal

Por otro lado, las agencias de viajes deberán proporcionar una fianza, formalizada en la Caja General de Depósitos y dependiendo de si se trata de una agencia mayorista, minorista o mayorista-minorista se tratará de unas cuantías u otras. En el caso de Weekend2fly como agencia de viajes mayorista, deberá aportar una fianza de 120 202,42€. Esta cantidad podrá ser utilizada



PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

A continuación, se llevará a cabo una explicación sobre las distintas maneras de obtener ingresos de Weekend2fly y una previsión de cifras en tres escenarios con condiciones diferentes: escenario optimista, normal y pesimista. En cada uno de los escenarios se detallarán previsiones desde el primer hasta el quinto año desde su creación en 2020.

Escenario de normalidad

En el siguiente escenario, Weekend2fly comienza el primer año con 2000 usuarios aportando a su vez 2,20 personas por cada compra realizada (basado en la hipótesis de que el 80% de los clientes son parejas, el 10% grupos de 3 personas y el 5% grupos de 4 personas). Las ventas tienen su origen en los vuelos y su precio medio que en este escenario se sitúa en 120€ de media. Además, la oferta de hoteles a partir del segundo año contribuye al incremento de los ingresos como se detalla en el Plan de Operaciones. Desde un 70% hasta un 85% de los usuarios que usan Weekend2fly para vuelos, también lo hacen para encontrar la estancia que acompañe al viaje. El hotel de bajo coste es el más elegido en comparación con el premium o el estándar.

Previsión de ingresos

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS (hoteles + vuelos)	528.000,00 €	1.101.056,00 €	2.352.960,00 €	5.488.537,60 €	11.748.347,52 €
VUELOS	528.000,00 €	844.800,00 €	1.751.040,00 €	3.793.920,00 €	7.967.232,00 €
Usuarios	2000	3200	6080	12160	25536
% Incremento usuarios	-	60%	90%	100%	110%
Personas/compra	2,20	2,20	2,40	2,60	2,60
Ticket medio / persona /ida y vuelta	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
HOTELES	-	256.256,00 €	601.920,00 €	1.694.617,60 €	3.781.115,52 €
% Usuarios hotel/vuelos		70%	75%	80%	85%
Hotel premium	-	24.640,00 €	109.440,00 €	505.856,00 €	1.128.691,20 €
% hotel premium/ resto hoteles		5%	10%	20%	20%
Usuarios		112,00	456,00	1945,60	4341,12
Ticket medio/ fin de semana /persona		100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Hotel standard	-	103.488,00 €	229.824,00 €	885.248,00 €	1.975.209,60 €
% hotel standard /resto hoteles		30%	30%	50%	50%
Usuarios		672,00	1368,00	4864,00	10852,80
Ticket medio/ fin de semana /persona		70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €
Hotel low cost	-	128.128,00 €	262.656,00 €	303.513,60 €	677.214,72 €
% Hotel low cost/ resto hoteles		65%	60%	30%	30%
Usuarios		1456,00	2736,00	2918,40	6511,68
Ticket medio/ fin de semana/persona		40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €



Previsión de Cuenta de Resultados

ESCENARIO NORMAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	528.000,00 €	1.101.056,00 €	2.352.960,00 €	5.488.537,60 €	11.748.347,52 €
Vuelos	528.000,00 €	844.800,00 €	1.751.040,00 €	3.793.920,00 €	7.967.232,00 €
Usuarios	2000	3200	6080	12160	25536
%usuarios	-	60%	90%	100%	110%
Hoteles	- €	256.256,00 €	601.920,00 €	1.694.617,60 €	3.781.115,52 €
COSTE DE VENTAS	513.480,00 €	999.708,16 €	2.045.433,60 €	4.810.817,02 €	10.295.107,80 €
Vuelos	513.480,00 €	779.328,00 €	1.527.782,40 €	3.344.972,80 €	7.024.442,88 €
Hoteles	- €	220.380,16 €	517.651,20 €	1.465.844,22 €	3.270.664,92 €
MARGEN BRUTO	14.520,00 €	101.347,84 €	307.526,40 €	677.720,58 €	1.453.239,72 €
GASTOS DE EXPLOTACION	224.144,00 €	228.923,20 €	280.255,94 €	530.188,08 €	668.145,91 €
Operativos	14.000,00 €	9.600,00 €	10.400,00 €	24.800,00 €	20.800,00 €
Marketing	20.600,00 €	29.664,00 €	50.099,20 €	87.673,60 €	157.812,48 €
Personal	188.484,00 €	188.484,00 €	218.388,00 €	415.992,00 €	487.476,00 €
Tecnología	1.060,00 €	1.175,20 €	1.368,74 €	1.722,48 €	2.057,43 €
MARGEN DE EXPLOTACION	- 209.624,00 €	- 127.575,36 €	27.270,46 €	147.532,49 €	785.093,81 €
Gastos financieros/otros	0				
BAI	- 209.624,00 €	- 127.575,36 €	27.270,46 €	147.532,49 €	785.093,81 €
Impuesto de sociedades (25%)	- 52.406,00 €	- 31.893,84 €	6.817,62 €	36.883,12 €	196.273,45 €
BDI	- 157.218,00 €	- 95.681,52 €	20.452,85 €	110.649,37 €	588.820,35 €

El gráfico 8 permite analizar con claridad la variación desde el primer al quinto año del resultado del ejercicio. A partir del tercer año se obtienen cifras positivas llegando a la obtención de 20.452,85€.

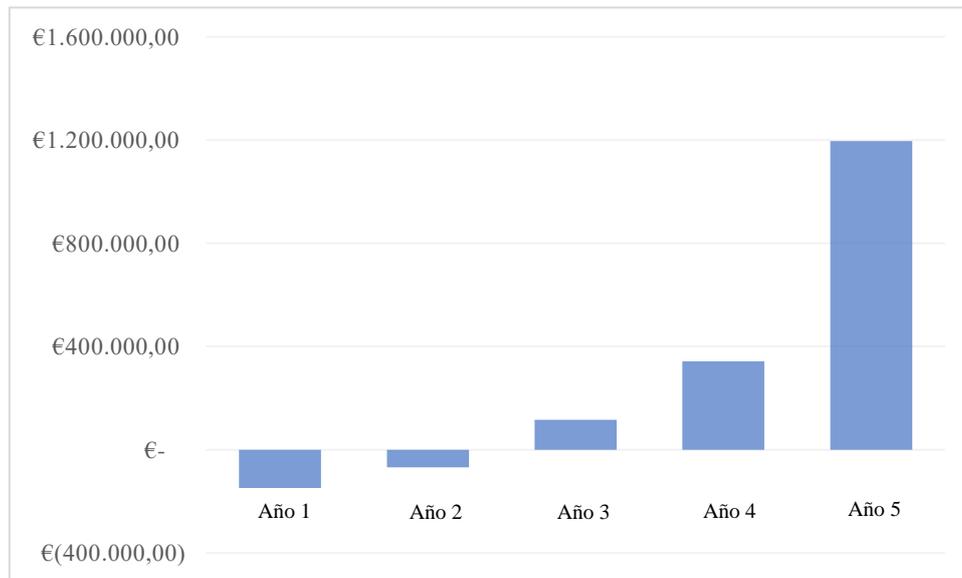


Gráfico 8: Beneficios después de impuestos (año 1 – año 5) en escenario de normalidad

Fuente: elaboración propia

Punto de Equilibrio

BAI	- 209.624,00 €	- 127.575,36 €	27.270,46 €	147.532,49 €	785.093,81 €
Total acumulado	- 209.624,00 €	- 337.199,36 €	- 100.304,90 €	174.802,96 €	932.626,30 €
BDI	- 157.218,00 €	- 95681,52 €	20452,848 €	110649,3696 €	588820,3543 €
Total acumulado	- 157.218,00 €	- 252.899,52 €	- 75.228,67 €	131.102,22 €	699.469,72 €

Weekend2fly situaría su punto de equilibrio entre el tercer y cuarto año en un escenario de normalidad. El beneficio después de impuestos refleja una imagen de los fondos propios de la empresa formando parte de éstos, los beneficios originados por la empresa y las aportaciones de los socios.



Escenario optimista

En un escenario optimista como el siguiente, Weekend2fly aumenta su número de usuarios inicial a 4000 usuarios anuales, 11 al día atrayendo a su vez a 2, 20 personas cada uno. El precio medio del vuelo aumentaría a 140€. Week2fly aumentaría a su vez la calidad del producto, no con tanta mayoría de vuelos de bajo coste sino aumentando la gama de vuelos en cierta medida. La demanda de hoteles premium también aumenta y con ello el número de usuarios que adquieren esta clase de estancia junto con su vuelo.

Previsión de ingresos

INGESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS (hoteles + vuelos)	1.232.000,00 €	3.054.744,00 €	6.776.160,00 €	16.266.432,00 €	37.253.034,00 €
VUELOS	1.232.000,00 €	2.340.800,00 €	5.107.200,00 €	11.618.880,00 €	26.142.480,00 €
Usuarios	4000	7600	15200	31920	71820
% Incremento usuarios	-	90%	100%	110%	125%
Personas/compra	2,20	2,20	2,40	2,60	2,60
Ticket medio / persona /ida y vuelta	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €
HOTELES	0	713.944,00 €	1.668.960,00 €	4.647.552,00 €	11.110.554,00 €
% Usuarios hotel/vuelos		70%	75%	80%	85%
Hotel premium	0	234.080,00 €	547.200,00 €	1.991.808,00 €	4.761.666,00 €
% hoteles premium/ resto hoteles		20%	20%	30%	30%
Usuarios		1064,00	2280,00	7660,80	18314,10
Ticket medio/ fin de semana /persona		100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Hotel standard	0	245.784,00 €	574.560,00 €	1.859.020,80 €	4.444.221,60 €
% hoteles standard /resto hoteles		30%	30%	40%	40%
Usuarios		1596,00	3420,00	10214,40	24418,80
Ticket medio/ fin de semana /persona		70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €
Hotel low cost	0	234.080,00 €	547.200,00 €	796.723,20 €	1.904.666,40 €
% Hoteles low cost/ resto hoteles		50%	50%	30%	30%
Usuarios		2660,00	5700,00	7660,80	18314,10
Ticket medio/ fin de semana/persona		40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €

Previsión de Cuenta de Resultados

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	1.232.000,00 €	3.054.744,00 €	6.776.160,00 €	16.266.432,00€	37.253.034,00 €
Vuelos	1.232.000,00 €	2.340.800,00 €	5.107.200,00 €	11.618.880,00€	26.142.480,00 €
Usuarios	4000	7600	15200	31920	71820
% usuarios	-	90%	100%	110%	125%



Hoteles	- €	713.944,00 €	1.668.960,00 €	4.647.552,00 €	11.110.554,00 €
COSTE DE VENTAS	1.195.920,00 €	2.769.199,84 €	5.882.217,60 €	14.236.447,68€	32.597.338,41 €
Vuelos	1.195.920,00 €	2.155.208,00 €	4.446.912,00 €	10.216.215,20€	22.986.709,20 €
Hoteles	- €	613.991,84 €	1.435.305,60 €	4.020.132,48 €	9.610.629,21 €
MARGEN BRUTO	36.080,00 €	285.544,16 €	893.942,40 €	2.029.984,32 €	4.655.695,59 €
GASTOS DE EXPLOTACION	244.744,00 €	269.768,80 €	355.495,36 €	672.793,62 €	954.396,62 €
Operativos	14.000,00 €	9.600,00 €	10.400,00 €	24.800,00 €	20.800,00 €
Marketing	41.200,00 €	70.452,00 €	125.248,00 €	230.143,20 €	443.847,60 €
Personal	188.484,00 €	188.484,00 €	218.388,00 €	415.992,00 €	487.476,00 €
Tecnología	1.060,00 €	1.232,80 €	1.459,36 €	1.858,42 €	2.273,02 €
MARGEN DE EXPLOTACION	- 208.664,00 €	15.775,36 €	538.447,04 €	1.357.190,70 €	3.701.298,97 €
Gastos financieros/otros	0				
BAI	- 208.664,00 €	15.775,36 €	538.447,04 €	1.357.190,70 €	3.701.298,97 €
Impuesto de sociedades (25%)	- 52.166,00 €	3.943,84 €	134.611,76 €	339.297,68 €	925.324,74 €
BDI	- 156.498,00 €	11.831,52 €	403.835,28 €	1.017.893,03 €	2.775.974,22 €

Punto de Equilibrio

BAI	- 208.664,00 €	15.775,36 €	538.447,04 €	1.357.190,70 €	3.701.298,97 €
Total acumulado	- 208.664,00 €	- 192.888,64 €	554.222,40 €	1.895.637,74 €	5.058.489,67 €
BDI	- 156.498,00 €	11831,52	403835,28	1017893,026	2775974,225
Total acumulado	- 156.498,00 €	- 144.666,48 €	415.666,80 €	1.421.728,31 €	3.793.867,25 €

En un escenario optimista Weekend2fly, situaría su punto de equilibrio entre el segundo y tercer año desde su creación.

Escenario pesimista

Un escenario pesimista como el siguiente comienza con 2000 usuarios anuales e incrementa hasta llegar a 17000 aproximadamente el quinto año. Siendo como en un escenario de normalidad el precio medio de 120€ por vuelo, los ingresos no harán frente a los costes hasta casi el quinto año como se aprecia en la previsión de la cuenta de resultados.



Previsión de ingresos

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS (hoteles + vuelos)	528.000,00 €	963.424,00 €	1.733.760,00 €	3.841.976,32 €	7.832.231,68 €
VUELOS	528.000,00 €	739.200,00 €	1.290.240,00 €	2.655.744,00 €	5.311.488,00 €
Usuarios	2000	2800	4480	8512	17024
% Incremento usuarios	-	40%	60%	90%	100%
Personas/compra	2,20	2,20	2,40	2,60	2,60
Ticket medio / persona /ida y vuelta	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
HOTELES	0	224.224,00 €	443.520,00 €	1.186.232,32 €	2.520.743,68 €
% Usuarios hotel/vuelos		70%	75%	80%	85%
Hotel premium	0	21.560,00 €	80.640,00 €	354.099,20 €	752.460,80 €
% hoteles premium/ resto hoteles		5%	10%	20%	20%
Usuarios		98,00	336,00	1361,92	2894,08
Ticket medio/ fin de semana /persona		100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Hotel standard	0	90.552,00 €	169.344,00 €	619.673,60 €	1.316.806,40 €
% hoteles standard /resto hoteles		30%	30%	50%	50%
Usuarios		588,00	1008,00	3404,80	7235,20
Ticket medio/ fin de semana /persona		70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €
Hotel low cost	0	112.112,00 €	193.536,00 €	212.459,52 €	451.476,48 €
% Hoteles low cost/ resto hoteles		65%	60%	30%	30%
Usuarios		1274,00	2016,00	2042,88	4341,12
Ticket medio/ fin de semana/persona		40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €

Previsión de Cuenta de Resultados

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	528.000,00 €	963.424,00 €	1.733.760,00 €	3.841.976,32 €	7.832.231,68 €
Vuelos	528.000,00 €	739.200,00 €	1.290.240,00 €	2.655.744,00 €	5.311.488,00 €
Usuarios	2000	2800	4480	8512	17024
%usuarios	-	40%	60%	90%	100%
Hoteles	- €	224.224,00 €	443.520,00 €	1.186.232,32 €	2.520.743,68 €
COSTE DE VENTAS	513.480,00 €	874.744,64 €	1.507.161,60 €	3.367.571,92 €	6.863.405,20 €
Vuelos	513.480,00 €	681.912,00 €	1.125.734,40 €	2.341.480,96 €	4.682.961,92 €
Hoteles	- €	192.832,64 €	381.427,20 €	1.026.090,96 €	2.180.443,28 €
MARGEN BRUTO	14.520,00 €	88.679,36 €	226.598,40 €	474.404,40 €	968.826,48 €
GASTOS DE EXPLOTACION	224.144,00 €	225.176,80 €	266.964,42 €	503.733,75 €	615.328,60 €
Operativos	14.000,00 €	9.600,00 €	10.400,00 €	24.800,00 €	20.800,00 €
Marketing	20.600,00 €	25.956,00 €	36.915,20 €	61.371,52 €	105.208,32 €
Personal	188.484,00 €	188.484,00 €	218.388,00 €	415.992,00 €	487.476,00 €
Tecnología	1.060,00 €	1.136,80 €	1.261,22 €	1.570,23 €	1.844,28 €
MARGEN DE EXPLOTACION	- 209.624,00 €	- 136.497,44 €	- 40.366,02 €	- 29.329,35 €	353.497,87 €
Gastos financieros/otros	0				
BAI	- 209.624,00 €	- 136.497,44 €	- 40.366,02 €	- 29.329,35 €	353.497,87 €
Impuesto de sociedades (25%)	- 52.406,00 €	- 34.124,36 €	- 10.091,50 €	- 7.332,34 €	88.374,47 €
BDI	- 157.218,00 €	- 102.373,08 €	- 30.274,51 €	- 21.997,01 €	265.123,41 €



Punto de equilibrio

BAI	- 209.624,00 €	- 136.497,44 €	- 40.366,02 €	- 29.329,35 €	353.497,87 €
Total acumulado	- 209.624,00 €	- 346.121,44 €	- 176.863,46 €	- 69.695,37 €	324.168,52 €
BDI	- 157.218,00 €	-102373,08	-30274,512	-21997,01376	265123,4062
Total acumulado	- 157.218,00 €	- 259.591,08 €	- 132.647,59 €	- 52.271,53 €	243.126,39 €

En un escenario pesimista, la sociedad situaría su punto de equilibrio entre el cuarto y quinto año desde su creación.

Desglose gastos

En este apartado se detallan los diferentes tipos de gastos necesarios para el funcionamiento de Weekend2fly.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS TOTALES	822.104,00 €	1.619.142,72 €	3.233.980,16 €	7.675.945,86 €	17.031.142,03 €
VUELOS	597.960,00 €	1.077.604,00 €	2.223.456,00 €	5.108.157,60 €	11.493.354,60 €
Billete (todo menos comisión)	585.200,00 €	1.053.360,00 €	2.170.560,00 €	4.938.024,00 €	11.110.554,00 €
Agregador	6.600,00 €	12.540,00 €	27.360,00 €	82.992,00 €	186.732,00 €
Pasarela pagos	6.160,00 €	11.704,00 €	25.536,00 €	87.141,60 €	196.068,60 €
HOTELES	- €	306.995,92 €	717.652,80 €	2.010.066,24 €	4.805.314,61 €
Estancia (todo menos comisión)	- €	303.426,20 €	709.308,00 €	1.975.209,60 €	4.721.985,45 €
Pasarela pagos	- €	3.569,72 €	8.344,80 €	34.856,64 €	83.329,16 €
GASTOS DE PERSONAL	188.484,00 €	188.484,00 €	218.388,00 €	415.992,00 €	487.476,00 €
Costes salariales producto	32.496,00 €	32.496,00 €	32.496,00 €	64.992,00 €	162.480,00 €
Coste personal producto	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €	2.708,00 €
Personas equipo producto	1	1	1	2	5
Costes salariales mkt				57.192,00 €	57.192,00 €
Coste personal mkt				2.383,00 €	2.383,00 €
Personas equipo mkt	0	0	0	2	2
Costes salariales atención al cliente				78.012,00 €	52.008,00 €
Coste personal atención al cliente				2.167,00 €	2.167,00 €
Personas equipo atención al cliente	0	0	0	3	2
Costes salariales analisis de datos			29.904,00 €	59.808,00 €	59.808,00 €
Coste personal análisis de datos			2.492,00 €	2.492,00 €	2.492,00 €
Personas equipo análisis de datos	0	0	1	2	2
Costes salariales equipo directivo	155.988,00 €	155.988,00 €	155.988,00 €	155.988,00 €	155.988,00 €
Coste personal equipo directivo	4.333,00 €	4.333,00 €	4.333,00 €	4.333,00 €	4.333,00 €
Personas equipo equipo directivo	3	3	3	3	3
MARKETING	20.600,00 €	35.226,00 €	62.624,00 €	115.071,60 €	221.923,80 €
Operativo (CAC)	20.000,00 €	34.200,00 €	60.800,00 €	111.720,00 €	215.460,00 €
Acciones puntuales	600,00 €	1.026,00 €	1.824,00 €	3.351,60 €	6.463,80 €
TECNOLOGÍA	1.060,00 €	1.232,80 €	1.459,36 €	1.858,42 €	2.273,02 €
Servidor	960,00 €	1.132,80 €	1.359,36 €	1.658,42 €	2.073,02 €
Dominio, correo y otros	100,00 €	100,00 €	100,00 €	200,00 €	200,00 €
OFICINA	14.000,00 €	9.600,00 €	10.400,00 €	24.800,00 €	20.800,00 €
Alquiler coworking	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	10.200,00 €	12.000,00 €
Ordenadores	3.200,00 €	- €	800,00 €	5.600,00 €	1.600,00 €



Otro material oficina	2.400,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	4.800,00 €	2.400,00 €
Gestoría	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	4.200,00 €	4.800,00 €

Gastos operativos

Ya que la instalación de la oficina de Weekend2fly se realizará en un espacio de trabajo o coworking en el centro de Madrid, muchos gastos operativos como el mantenimiento o la electricidad y gas se incluyen directamente en a tarifa mensual de dicho centro de trabajo detallado en el Plan de Operaciones. Por otro lado, es necesario contar con ciertos gastos de equipo como pueden ser ordenadores, impresora, y el resto de los complementos de oficina. Dentro de los gastos operativos se incluyen los siguientes elementos:

- **Espacio de coworking:** Weekend2fly contará con los servicios de un espacio de oficina comunitario en el centro de Madrid, llamado Urban Campus en la calle San Jerónimo. La entrada en este espacio por parte de la empresa no se realizará hasta el 4 año. Durante los dos primeros años, la empresa cuenta con 4 personas y durante el tercer año 5 personas. Por ello, los tres primeros años la actividad de la empresa se lleva a cabo en un apartamento cuyo alquiler es de 6000€ al año, en la calle Doctor Gómez Ulla también ubicado en Madrid. Durante el cuarto año, con el aumento de empleados, se realiza la entrada en el coworking cuyo alquiler es de 850€ al mes. En el quinto año, el alquiler aumenta a 1000€ mensuales debido a la entrada de nuevos miembros en el equipo y por ello la necesidad de una oficina más grande dentro del campus.
- **Material y complementos de oficina:** la empresa realizará durante el primer año la compra de cuatro ordenadores portátiles Lenovo ThinkPad E595 por 800€/unidad. Durante los años siguientes, la compra de los ordenadores se hará según vayan incorporándose nuevos miembros a la empresa. Además de los ordenadores, cierto material es necesario como por ejemplo una estantería, una cajonera, una cafetera, o cualquier complemento extra que haga falta. Por ello se cuenta como gasto en material complementario 200€ /mes el primer año, 100€/mes años donde no se realizan nuevas contrataciones y 400€/mes aquel año que se produzca un aumento de la plantilla.



Gastos de marketing

Incluidos dentro de los gastos de marketing es importante recalcar la existencia de marketing operativo con el CAC (coste de adquisición de clientes) y, por otro lado, el resto de las acciones llevadas a cabo explicadas previamente en el Plan de Marketing.

- **Marketing Operativo:** se calcula que cuesta 0,10€ (CPC= 0,10) cada vez que una persona se introduce en el anuncio de Facebook o de Instagram de Weekend2fly. Además, se estima que la página web tiene una conversión de 1%, por lo tanto, cada cliente cuesta 10€. (CAC = 10€). Si sabemos que el coste de adquisición de cliente es de 10€ el primer año, se irá optimizando a lo largo de los años aumentando la conversión y disminuyendo el CPC (coste por click).
- **Acciones Puntuales:** Se estima que acciones puntuales como reparto de flyers, puestos en ferias de turismo, sorteos, etc. generan de gasto el 3% del coste de adquisición de clientes.

Gastos de personal

Como se detalla en el Plan de Organización y Recursos Humanos, los costes salariales del primer al quinto año van en aumento, con una clara diferencia del tercer al cuarto año. Se puede observar con detalle el total de coste salarial al mes y al año. Además de contar con un equipo de profesionales, Weekend2fly trabaja de la mano de una gestoría, contabilizado a su vez como otro gasto mensual.

- **Costes salariales:** Se muestran todos los detalles en el Plan de Organización y Recursos humanos.
- **Gestoría:** Después de un estudio de varias gestorías, Weekend2fly decide contar con los servicios de Cosefinan S.L. El coste de los servicios de dicha gestoría son 200€/mes los tres primeros años y a partir del cuarto y quinto año 350€. La gestoría sirve de apoyo a la sociedad llevando el control de las nóminas de cada trabajador, organizando los impuestos



Gastos de tecnología

Es necesario contar con ciertos gastos de tecnología como son el registro del dominio de la web bajo una plataforma o un servidor que aloje la web.

- **Servidor:** Microsoft Azure se incluye también como gasto mensual de 80€ y aumenta un 20% lo que aumenten los usuarios hasta llegar a una cantidad de 2073€ anuales el último año.
- **Dominio, correo y otros:** Weekend2fly cuenta con 1&1 Ionos España SL para realizar el registro del dominio. Los costes son de 100€/mes durante los tres primeros años y 200€/mes el cuarto y el quinto año.

Calendario y ejecución

Planificación de las operaciones

A continuación, se van a mencionar las acciones a llevar a cabo para la creación de Weekend2fly. Aunque ya se analicen todas ellas en el transcurso de este Plan de Negocio, es importante tener un conocimiento del orden cronológico.

En primer lugar, la creación del **Plan de Negocio** es el paso esencial para comenzar con la creación de la empresa y su puesta en marcha. Una vez los tres fundadores han estudiado las hipótesis y el futuro recorrido de la empresa de manera lo más exacta posible, detallarán el producto. Las primeras semanas crearán una versión **beta de la página web** (a través de Wix.com, creador de páginas web gratis) muy sencilla y activarán una **campana en las redes sociales** (Instagram y Facebook) para comenzar a atraer clientes. Una vez encontrado el interés por una considerada parte de la población y el nicho de mercado, la idea se solidifica con la presencia de un desarrollador web. Antes de la contratación del desarrollador web, Weekend2fly pasará a ser Weekend2fly SL llevando a cabo el proceso necesario para pasar a ser una **sociedad limitada**. A continuación, y sabiendo que la constitución de una agencia de viajes es un proceso complejo, desconocido y muy competitivo, se tomará la decisión de hacer un **curso introductorio** como guía para poder continuar con el proceso de creación. Es por lo que además de la constitución de la forma jurídica, se necesitará complementar el proceso con la **obtención de una licencia** previa necesaria para toda agencia de viajes. Una vez recogido el



nombre de agencia de viajes, Weekend2fly SL, se procederá a un primer **alquiler** de un lugar de trabajo (apartamento en la calle Doctor Gómez Ulla, Madrid por 500€/mes) y la **contratación de un desarrollador web**. A partir de la realización de estos pasos durante el primer año, la empresa irá contratando personal e incrementando el tamaño de la empresa. En el segundo año, Weekend2fly, respondiendo a las peticiones y necesidades de su comunidad de usuarios, incorporará como producto en la web la **estancia en hoteles** de fin de semana. Durante el tercer y cuarto año, surge la llegada y el **incremento de personal**. El cuarto año supone el cambio de espacio de trabajo a un **coworking** situado en el centro de Madrid con capacidad para las catorce personas que componen la sociedad al finalizar el quinto año.

Actualmente ya se ha llevado a cabo la beta de la página web y Weekend2fly cuenta con una comunidad de seguidores en las redes sociales. Tanto el programador web como los tres fundadores trabajan hoy en día para llevar a cabo el lanzamiento de la nueva web en septiembre de 2020.

Principales riesgos y estrategias de salida

Como en todo punto de partida y toma de decisiones, existen una serie de riesgos. Hoy en día principalmente, es necesario recalcar la situación que atraviesa el mundo. El Covid19 ha provocado una regresión económica. Es de vital importancia considerar este riesgo y aunque se continúe adelante con la puesta en marcha de Weekend2fly, es necesario saber introducirse en un mercado cambiante. Dado el cierre de fronteras y la pausa económica, el sector del turismo ha quedado paralizado. En toda crisis existen oportunidades y por ello Weekend2fly debe aprovechar esta oportunidad para introducirse en el mercado de la manera más dominante posible. La inauguración del proyecto con la página web se mantiene y saldrá adelante en septiembre de 2020.



Conclusiones

A continuación, se concluye el Plan de Negocios con los puntos considerados más interesantes a lo largo del proceso de investigación y elaboración propia.

Una vez desarrollado y desglosado el proyecto de Weekend2fly, es posible considerar dicha idea como viable. Además, se puede confirmar que no es necesaria la inversión de grandes cantidades de dinero para llevar a cabo una idea y comprobar la existencia del nicho de mercado hipotético. Es cierto que, más adelante, según va creciendo la empresa los gastos van siendo cada vez mayores, pero llegarán en un punto a compensar con los beneficios obtenidos. Hoy en día, gracias a las redes sociales, a la transparencia en los procesos productivos y a la facilidad del autoaprendizaje a través de internet, se puede considerar el hecho de crear una página web sencilla como punto de partida para poner en marcha un negocio.

Llevada a cabo una investigación cautelosa para poder introducir Weekend2fly en el mundo de las agencias de viajes, ha sido posible comprobar la dificultad de comprensión del sector y la ausencia de transparencia en el mismo. Los GDS O Global Distribution Systems controlan por completo el entorno y son quienes aplican altas tasas de comisión a los billetes. Aunque fueron creados por ciertas aerolíneas como software para facilitar el proceso, han conseguido crecer a enormes magnitudes y manipular el sector. Gracias a la aparición de los agregadores aéreos y otros agentes en el entorno se puede poco a poco reivindicar la transparencia o por lo menos permitir la entrada de nuevos agentes.

Weekend2fly cuenta y lo hará los primeros cinco años con la ayuda de un agregador aéreo a través del cual puede acceder a vuelos de las aerolíneas IATA y aerolíneas de bajo coste, ya que Weekend2fly como empresa nueva en el sector no tiene medios para conseguir la licencia IATA.

Otro de los puntos importantes del Plan de Negocio es la adaptabilidad al presente y a sus circunstancias. El factor medioambiental es de vital importancia al introducir Weekend2fly como una agencia de viajes especializada en vuelos de fin de semana. Como analizado previamente durante el proyecto, el sector de la aviación es el más contaminante y múltiples empresas están en búsqueda de opciones para conseguir la adaptación. Por ello, Weekend2fly



ofrecerá al cliente la opción de cargar combustible sostenible. Esta, es una alternativa muy beneficiosa para poder alinear el negocio a uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Bibliografía

- Alejandro Muñoz (2019). Consejos para llevar a cabo un análisis del sector con calidad. Recuperado de <https://es.semrush.com/blog/analisis-del-sector/>
- Amadeus. (2020). Evolve, Expand or Expire. Recuperado de <https://amadeus.com/documents/en/travel-industry/report/online-travel-2020-evolve-expand-expire.pdf>.
- Álvaro Sánchez y Manuel Planelles. (2019). Los malos humos amenazan a la aviación. Recuperado de https://elpais.com/sociedad/2019/06/21/actualidad/1561139209_974079.html
- Amadeus. (2019). AIRBUS ES PIONERO EN LA CREACIÓN DE AVIONES DE COMBUSTIBLE ECOLÓGICO EN LOS EE.UU. Recuperado de <https://www.aircharterservice.es/acerca-de-nosotros/noticias/blog/airbus-es-pionero-en-la-creacion-de-aviones-de-combustible-ecologico-en-los->
- Barbara Peterson (2015). Consumers Visit 38 Sites Before Booking, Expedia Says. Recuperado de <http://www.travelmarketreport.com/articles/Consumers-Visit-38-Sites-Before-Booking-Expedia-Says>
- BBC News Mundo (2019) *Cambio climático: ¿cuál es el medio de transporte que más contamina?* Redacción. (2019, 26 agosto). Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias>



- Jefatura del Estado «BOE» (2018). Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2018/BOE-A-2018-16673-consolidado.pdf>
- Cecilia Moya (2019). Carlos Montesinos: «Utilizamos algo inventado para solucionar un problema nuevo». Recuperado de <https://www.economista.es/status/noticias/9862118/05/19/Carlos-Montesino-Aplicamos-algo-que-ya-estaba-inventado-para-solucionar-un-problema-nuevo.html>
- Juanma Caurin (2017) Plan de operaciones. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net>
- Economiadehoy. (2019). Airhopping se alía con Bnext para incorporarse a su programa de Recompensas. Recuperado de <https://www.economiadehoy.es/airhopping-se-alia-con-bnext-para-incorporarse-a-su-programa-de-recompensas>
- Marie-Charlotte (2018) The Düsseldorf-based company is collecting 5.25 million euros. Finanzierung, News. Recuperado de <https://gruender.wiwo.de>
- Mauricio Prieto (2019) CMO de eDreams, The state of Online Travel Agencies 2019. Recuperado de Medium.com
- Luis Hernández (2012) ¿Por qué los viajes low cost no han existido desde siempre? ING. Recuperado de <https://www.ennaranja.com>



- Hosteltour (2016). La OTA china Ctrip compra el metabuscador Skyscanner por 1.650 M €. Recuperado de https://www.hosteltur.com/119170_ota-china-ctrip-compra-metabuscador-skyscanner-1650-m.html
- Hosteltour (2019). GoEuro se convierte en Omio. Recuperado de https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018021_goeuro-se-convierte-en-omio.html
- Hosteltour (2019). El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española. Recuperado de https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html
- Janire Carazo (2018). Método «Lean Startup». Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/metodo-lean-startup.html>
- Jose Manuel de la Rosa (2018). Ranking de productos más rentables para las agencias de viajes. Recuperado de https://www.hosteltur.com/127237_ranking-productos-rentables-agencias-viajes.html
- Pablo Escalona (2018). ¿Cómo conocer a tus clientes en treinta minutos? Recuperado de <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/conocer-tus-clientes-treinta-minutos/20181015142444017870.html>
- Skyscanner (2015). La transición de Skyscanner de vuelos a viajes impulsa su crecimiento global. Recuperado de <https://www.skyscanner.es/noticias/la-transicion-de-skyscanner-de-vuelos-viajes-impulsa-su-crecimiento-global>
- Javier Salvatierra (2019). El uso del avión se dispara en España un 10% en 2018 y alcanza niveles precrisis. EL PAIS. Recuperado de <https://elpais.com>



- Think with Google (2018). El éxito rotundo de Viajes El Corte Inglés con su estrategia omnicanal Think with Google. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/recursos-y-herramientas/omnicanalidad/estrategia-omnicanal-%C3%A9xito-rotundo-de-viajes-el-corte-ingl%C3%A9s/>
- thepowerMBA (2019) Análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. 2019, 4 marzo. Recuperado de <https://thepowermba.com/>.
- Yasmina Pena (2018) Las claves del crecimiento de Drumwit: la agencia de viajes que facturó más de 5 millones en su segundo año 24 diciembre, 2018 02:55. Recuperado de https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20181224/crecimiento-drumwit-agencia-viajes-facturo-millones-segundo/362493752_3.html

Otras fuentes

Canal distribución

- iata.org/
- hitchhiker.net/
- Amadeus.com
- Eoi.es
- Llamadas telefónicas a distintos agentes implicados

Forma Jurídica

- Ipyme.org
- Ineaf.es
- Iberley.es
- Crearempresas.com

Análisis del sector y de la competencia



- Páginas web de los correspondientes agentes de la competencia

Plan de organización y recursos humanos

- Guía Salarial Hays
- Guiaceei.es



ANEXOS

Anexo I – Análisis sectorial

Datos generales de la UE

Ha existido un crecimiento progresivo del transporte aéreo de pasajeros en el curso de 2018, siendo el transporte total de pasajeros hacia y desde la Unión Europea casi la mitad del transporte aéreo total de pasajeros. El gráfico siguiente indica que la parte interior de la Unión Europea en el transporte total podría llegar a ocupar el 46% de la circulación aérea. Siendo el principal destino, por delante del transporte extracomunitario (37%) y del transporte nacional de pasajeros (17%).

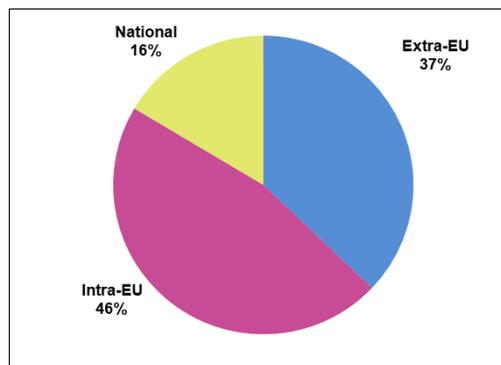


Gráfico 1: visión general de los pasajeros en el sector aéreo en 2018

Fuente: Eurostat

El tráfico internacional dentro de la Unión Europea a nivel de país, como se indica en el gráfico 2, muestra que para 2018, **los diez principales flujos de país a país** en general se mantuvieron estables en comparación con 2017. El Reino Unido es el país más importante, ya que se encuentra en la mitad de las diez principales rutas. La posición de España es también muy relevante, ya que se encuentra en las relaciones de primeras posiciones. La relación **España – Alemania** se sitúa en segunda posición aproximando los 30 mil pasajeros en 2018.

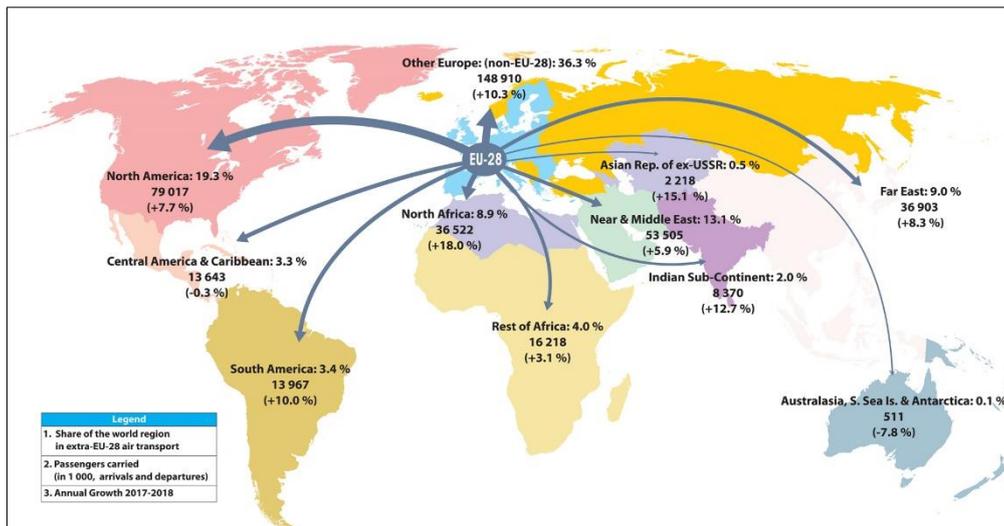


Rank	Country pairs		2017		2018	
			Passengers carried (in 1000)	Share in total intra-EU (%)	Passengers carried (in 1000)	Share in total intra-EU (%)
1	United Kingdom	Spain	45 392	9.6	44 036	8.9
2	Spain	Germany	28 534	6.0	29 579	6.0
3	United Kingdom	Italy	15 106	3.2	15 819	3.2
4	United Kingdom	Germany	14 608	3.1	15 092	3.0
5	Italy	Spain	13 982	3.0	15 262	3.1
6	Italy	Germany	14 062	3.0	14 389	2.9
7	France	Spain	13 658	2.9	14 582	2.9
8	United Kingdom	France	13 478	2.8	13 466	2.7
9	United Kingdom	Ireland	12 856	2.7	13 017	2.6
10	Italy	France	11 431	2.4	11 912	2.4

Gráfico 2: los 10 principales flujos de país a país

Fuente: Eurostat

El mapa 1 da una imagen general del mercado en el exterior de la Unión Europea. Con un aumento del 18% entre 2017 y 2018, el **Norte de África** es la región del mundo asociada con el mayor aumento del transporte de pasajeros de la UE.



Mapa 1: imagen general mercado fuera de la UE

Fuente: Eurostat



Desarrollo del transporte aéreo de pasajeros a nivel de la UE

Según Eurostat, en el transcurso de 2018 y durante el primer semestre de 2019, se confirmó a nivel de la UE la tendencia al alza ya observada en el transporte aéreo de pasajeros en años anteriores.

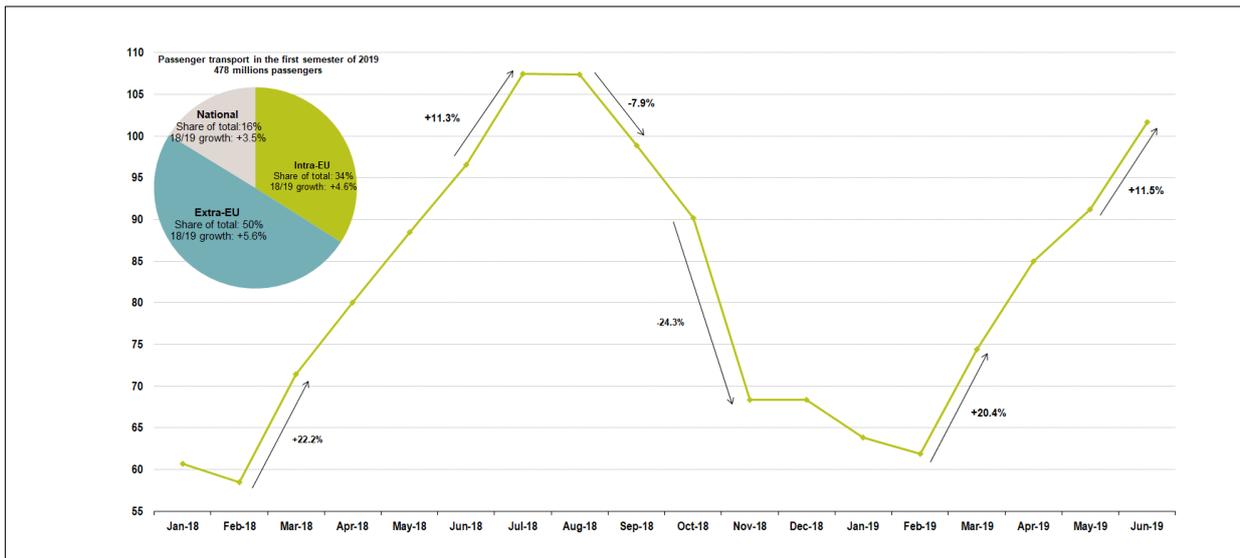


Gráfico 3: Proporción y cambio de los pasajeros mensuales de la UE transportados en 2018 y en el primer semestre de 2019 (millones de pasajeros)

Fuente: Eurostat

Desarrollo del transporte aéreo de pasajeros a nivel nacional

El análisis del transporte de pasajeros a nivel de país confirma en general la tendencia al alza observada en 2018 y en el primer semestre de 2019 a nivel de la UE, aunque el desarrollo del transporte varía considerablemente según el país. En el primer semestre de 2019, 25 de los 27 Estados miembros registraron un aumento del volumen de pasajeros en comparación con el mismo período de 2018. Es particularmente notable el crecimiento observado en Austria (+19,4%), Croacia (+11,5%) y Estonia (+10,9%) entre los Estados miembros de la UE. En el otro extremo de la escala, se observaron ligeros descensos en el transporte de pasajeros en Suecia (-3,7%) y Bulgaria (-2,5%).



	2018												Total 2018	2019						Growth 2018-2019 based on months available in 2019 (%)
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	
EU-27	60 638	58 476	71 431	80 017	88 493	96 586	107 501	107 394	98 865	90 214	68 312	68 373	996 300	63 797	61 843	74 439	84 982	91 223	101 688	4.9
Belgium	2 190	2 194	2 591	3 062	3 092	3 111	3 556	3 496	3 259	2 992	2 540	2 421	34 506	2 253	2 187	2 644	3 107	3 103	3 258	1.9
Bulgaria	545	510	610	705	918	1 569	2 050	1 998	1 401	735	530	567	12 138	571	536	618	679	877	1 455	-2.5
Czechia	974	972	1 227	1 369	1 459	1 821	2 094	2 083	1 880	1 513	1 200	1 245	17 838	1 016	1 012	1 269	1 434	1 540	1 926	4.8
Denmark	2 184	2 218	2 682	2 842	3 157	3 387	3 687	3 371	3 239	3 147	2 478	2 299	34 701	2 233	2 260	2 652	2 885	3 076	3 401	0.2
Germany	13 357	13 254	16 736	17 975	19 905	20 575	22 589	22 462	22 202	21 742	16 110	15 516	222 422	14 177	13 966	17 193	19 191	20 253	21 595	4.5
Estonia	174	171	210	238	274	298	311	305	283	284	227	222	2 996	205	194	231	266	300	317	10.9
Ireland	2 230	2 109	2 562	3 011	3 325	3 648	3 890	3 800	3 392	3 228	2 596	2 555	36 345	2 348	2 287	2 780	3 225	3 463	3 763	5.8
Greece	1 519	1 421	1 892	3 015	5 565	7 301	8 756	8 836	7 442	4 670	1 965	1 877	54 259	1 652	1 568	1 957	3 134	5 177	7 632	2.0
Spain	12 604	12 426	15 652	18 081	20 102	21 901	24 212	24 145	22 288	20 534	14 384	14 280	220 611	13 460	13 159	16 141	19 153	20 477	22 777	4.4
France	10 885	10 184	12 250	13 607	14 195	14 826	16 759	16 673	14 945	14 440	11 349	11 877	161 991	11 232	10 789	12 895	14 819	14 662	15 966	5.8
Croatia	220	200	302	550	971	1 319	1 766	1 695	1 341	834	283	251	9 731	227	223	306	703	1 048	1 465	11.5
Italy	9 328	8 809	10 748	12 802	13 656	14 858	16 503	16 639	15 407	13 694	10 435	10 475	153 352	9 800	9 462	11 510	13 442	14 329	15 744	5.8
Cyprus	388	386	559	848	1 084	1 253	1 414	1 471	1 314	1 165	580	464	10 927	422	410	564	864	1 129	1 294	3.6
Latvia	442	404	504	568	634	684	738	734	659	644	511	516	7 037	467	430	531	646	715	763	9.7
Lithuania	406	377	452	516	587	610	615	619	585	581	459	447	6 254	443	412	467	540	621	605	4.7
Luxembourg	238	241	297	353	373	364	392	391	379	367	299	295	3 989	259	268	321	384	393	408	9.0
Hungary	975	929	1 135	1 261	1 319	1 384	1 549	1 566	1 425	1 369	1 129	1 137	15 176	1 033	998	1 206	1 382	1 460	1 526	8.6
Malta	352	349	471	591	643	663	756	759	707	646	454	414	6 806	366	360	478	653	675	723	6.0
Netherlands	5 413	5 239	6 155	6 734	7 265	7 238	7 696	7 790	7 298	7 266	5 805	5 745	79 644	5 497	5 354	6 274	6 929	7 398	7 473	2.3
Austria	1 905	1 937	2 404	2 442	2 586	2 823	3 085	3 143	3 028	2 842	2 396	2 545	31 138	2 285	2 350	2 872	2 978	3 038	3 314	19.4
Poland	2 714	2 607	2 987	3 338	3 802	4 386	4 846	4 835	4 487	3 738	3 041	2 987	43 768	2 870	2 825	3 208	3 600	4 169	4 644	7.5
Portugal	2 954	2 903	3 627	4 406	4 767	4 935	5 382	5 467	5 122	4 791	3 361	3 305	51 019	3 145	3 073	3 888	4 860	5 117	5 392	8.0
Romania	1 302	1 209	1 413	1 608	1 661	1 794	2 042	2 096	1 959	1 783	1 471	1 471	19 810	1 441	1 351	1 518	1 711	1 869	1 992	10.0
Slovenia	100	99	130	158	168	176	199	202	191	161	117	109	1 811	103	105	133	158	170	189	3.4
Slovakia	142	132	159	185	190	286	437	429	303	198	166	167	2 794	151	147	170	189	205	297	6.1
Finland	1 625	1 600	1 819	1 783	1 898	2 033	2 045	1 959	1 899	1 916	1 648	1 947	22 174	1 692	1 661	1 888	1 913	2 035	2 143	5.3
Sweden	2 645	2 603	3 142	3 235	3 541	3 732	3 838	3 672	3 524	3 400	2 899	2 715	38 945	2 571	2 515	2 942	3 069	3 409	3 684	-3.7
United Kingdom	17 134	16 929	19 970	22 118	24 278	26 347	28 284	28 741	26 089	24 343	18 599	19 357	272 190	17 838	17 664	20 645	23 016	25 031	26 876	3.4
Iceland	593	569	702	679	867	1 122	1 225	1 228	1 014	882	656	629	10 166	559	534	614	500	611	817	-19.8
Norway	2 631	2 733	3 131	3 239	3 501	3 820	4 104	3 817	3 647	3 596	3 055	2 755	40 030	2 718	2 791	3 231	3 162	3 449	3 923	1.1
Switzerland	3 832	3 840	4 562	4 864	4 788	4 907	5 536	5 519	5 095	5 123	3 829	4 245	56 140	3 990	3 958	4 711	4 949	4 853	5 161	3.1
Montenegro	80	71	89	132	189	328	419	441	345	159	96	92	2 440	84	75	97	146	213	355	9.3
North Macedonia	145	130	156	176	175	192	237	237	208	188	148	160	2 153	152	138	164	194	194	214	8.5
Serbia	337	307	363	441	475	524	643	656	548	482	374	371	5 521	372	339	399	497	537	632	13.4
Turkey	14 785	13 107	15 336	17 018	18 025	19 590	22 810	22 905	20 761	18 701	13 956	13 523	210 517							

Gráfico 4: Pasajeros transportados por país: datos mensuales para 2018 y en el primer semestre de 2019 (miles)

Fuente: Eurostat



Desarrollo del transporte aéreo de pasajeros a nivel aeroportuario

Entre los 30 principales aeropuertos en lo que respecta al transporte de pasajeros, los crecimientos entre el primer semestre de 2018 y el período correspondiente de 2019 también difieren sustancialmente según el aeropuerto considerado, lo que refleja las tendencias observadas a nivel de país. En el primer semestre de 2019, 25 de los 30 principales aeropuertos registraron un aumento en ese período. Berlín/Tegel (+25,2%) y Viena/Schwechat (+23,5%) registraron los mayores aumentos entre los aeropuertos más grandes, seguidos de Milán/Malpensa (+14,6%). Véase el gráfico 6.

Rank 2018	Airports*	Country	2018												Total 2018	2019						Growth 2018-2019 based on months available in 2019 (%)
			Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	
1	PARIS-CHARLES DE GAULLE	FR	5 213	4 745	5 622	5 751	6 082	6 496	7 149	7 160	6 503	6 378	5 478	5 619	72 196	5 368	5 082	6 023	6 492	6 458	6 917	7.2
2	AMSTERDAM/SCHIPHOL	NL	4 910	4 743	5 562	6 019	6 396	6 380	6 767	6 839	6 399	6 404	5 298	5 262	70 979	4 998	4 838	5 632	6 106	6 444	6 504	1.5
3	FRANKFURT/MAIN	DE	4 538	4 356	5 504	5 734	6 124	6 353	6 860	6 790	6 616	6 360	5 236	4 916	69 386	4 643	4 545	5 579	6 030	6 216	6 567	3.0
4	MADRID/BARAJAS	ES	4 018	3 819	4 468	4 693	4 850	4 969	5 401	5 254	5 080	5 058	4 421	4 447	56 478	4 259	4 036	4 754	4 890	5 064	5 408	5.9
5	BARCELONA/EL PRAT	ES	3 018	2 996	3 792	4 201	4 508	4 762	5 102	5 081	4 788	4 489	3 401	3 458	49 594	3 237	3 229	3 894	4 445	4 605	5 016	4.9
6	MÜNCHEN	DE	2 942	2 954	3 672	3 794	4 074	4 247	4 458	4 384	4 487	4 351	3 528	3 316	46 206	3 090	3 063	3 789	4 010	4 296	4 463	4.7
7	ROMA/FIUMICINO	IT	2 625	2 564	3 212	3 662	3 911	4 080	4 425	4 358	4 119	3 871	3 068	2 999	42 894	2 750	2 707	3 306	3 700	3 836	4 189	2.2
8	PARIS-ORLY	FR	2 384	2 188	2 640	2 959	2 894	2 938	3 243	3 084	2 996	3 001	2 384	2 503	33 115	2 376	2 212	2 668	2 947	2 771	3 011	-0.1
9	DUBLIN	IE	1 951	1 831	2 235	2 595	2 848	3 088	3 299	3 212	2 893	2 789	2 257	2 227	31 225	2 054	1 992	2 430	2 788	2 963	3 200	6.0
10	KØBENHAVN/KASTRUP	DK	1 917	1 948	2 366	2 485	2 745	2 937	3 138	2 911	2 784	2 718	2 203	2 039	30 192	1 958	1 985	2 339	2 499	2 647	2 934	-0.2
11	PALMA DE MALLORCA	ES	705	781	1 270	2 200	3 150	3 771	4 234	4 227	3 758	2 896	1 014	972	29 069	834	891	1 296	2 587	3 172	3 842	5.6
12	KØBENHAVN/KASTRUP	PT	1 917	1 853	2 233	2 465	2 583	2 655	2 884	2 897	2 757	2 642	2 086	2 073	29 046	1 980	1 894	2 382	2 686	2 762	2 913	8.6
13	WIEN-SCHWECHAT	AT	1 467	1 479	1 903	2 167	2 314	2 496	2 730	2 787	2 696	2 584	2 190	2 212	27 025	1 630	1 861	2 349	2 728	2 859	2 979	23.5
14	STOCKHOLM/MARLANDA	SE	1 838	1 802	2 214	2 232	2 427	2 561	2 594	2 530	2 387	2 335	2 034	1 888	26 841	1 797	1 755	2 079	2 037	2 282	2 494	-4.8
15	BRUSSELS	BE	1 619	1 647	1 957	2 252	2 262	2 310	2 660	2 572	2 443	2 173	1 937	1 804	25 637	1 658	1 636	1 994	2 279	2 275	2 408	1.7
16	DÜSSELDORF	DE	1 418	1 389	1 779	1 872	2 162	2 213	2 468	2 453	2 431	2 449	1 850	1 773	24 256	1 638	1 556	1 964	2 147	2 260	2 391	10.4
17	MILANO/MALPENSA	IT	1 590	1 348	1 629	2 036	2 053	2 243	2 500	2 516	2 378	2 166	1 811	1 877	24 148	1 743	1 701	2 072	2 235	2 247	2 493	14.6
18	ATHINA/ELEFTHERIOS VENIZELOS	EL	1 285	1 193	1 518	1 863	2 161	2 429	2 853	2 888	2 557	2 206	1 623	1 555	24 130	1 393	1 328	1 652	1 987	2 284	2 613	7.7
19	BERLIN/TEGEL	DE	1 124	1 278	1 573	1 650	1 820	1 971	2 137	2 093	2 266	2 293	1 929	1 855	21 991	1 602	1 696	1 968	2 091	2 194	2 239	25.2
20	HELINKI/VANTAA	FI	1 510	1 486	1 710	1 692	1 822	1 966	2 005	1 910	1 816	1 820	1 576	1 679	20 990	1 575	1 540	1 777	1 839	1 946	2 066	5.5
21	MALAGA/COSTA DEL SOL	ES	929	958	1 281	1 691	1 833	1 920	2 134	2 102	1 973	1 856	1 148	1 101	18 827	1 011	1 048	1 335	1 807	1 896	2 030	6.0
22	WARSAWA/CHOPINA	PL	1 122	1 061	1 243	1 331	1 519	1 739	1 934	1 922	1 824	1 563	1 275	1 240	17 772	1 193	1 170	1 340	1 465	1 651	1 785	7.3
23	HAMBURG	DE	1 093	1 085	1 371	1 421	1 552	1 522	1 704	1 594	1 686	1 681	1 276	1 213	17 198	1 071	1 094	1 359	1 496	1 594	1 613	2.3
24	PRAHA/RUZYNĚ	CZ	934	941	1 186	1 323	1 413	1 675	1 878	1 876	1 731	1 468	1 173	1 213	16 810	983	981	1 234	1 392	1 489	1 779	5.2
25	BUDAPEST/LISZT FERENC INTERNATIONAL	HU	951	906	1 109	1 231	1 288	1 347	1 506	1 522	1 389	1 339	1 107	1 106	14 801	1 000	967	1 168	1 332	1 407	1 469	7.5
26	ALICANTE	ES	705	710	955	1 218	1 303	1 411	1 593	1 558	1 427	1 345	886	824	13 934	781	779	993	1 338	1 398	1 534	8.3
27	NICE-CÔTE D'AZUR	FR	731	723	965	1 158	1 312	1 411	1 632	1 573	1 389	1 259	844	841	13 836	759	774	980	1 269	1 350	1 525	5.7
28	BUCUREȘTI/HELI COPANDA	RO	907	846	1 001	1 140	1 182	1 254	1 394	1 423	1 339	1 239	1 063	1 030	13 819	994	933	1 058	1 190	1 299	1 370	8.1
29	GRAN CANARIA	ES	1 156	1 101	1 267	1 077	964	977	1 102	1 132	1 039	1 176	1 161	1 219	13 371	1 163	1 107	1 287	1 092	922	970	0.0
30	KÖLN/BONN	DE	759	734	934	1 067	1 205	1 175	1 345	1 381	1 358	1 369	821	789	12 937	705	682	851	1 008	1 134	1 224	-4.6

Gráfico 5: Pasajeros atendidos en los principales aeropuertos de la UE-27: datos mensuales para 2018 y en el primer semestre de 2019 (en miles)

Fuente: Eurostat



Anexo II – Análisis de la competencia

Datos generales OTA's (online travel agencies)

Hasta hace poco, los metabuscadores y las OTA vivían separados, con vidas complementarias trabajando juntos mientras competían por los mismos clientes. Habiendo hecho una elección, los usuarios a menudo no saben dónde están realizando la compra, es decir, si se trata de un metabuscador o una agencia de viajes. Las OTA están explorando el modelo publicitario e incluso comprando sus propios canales de comercialización. Algunos ejemplos incluyen la adquisición de Expedia de Trivago, Travelocity Norteamérica y Orbitz Worldwide, el vínculo de Priceline con Yyak y el intercambio de acciones de Ctrip con Baidu, que es dueño de OTA Qunar, tomando el control del 80% del mercado chino de hoteles y billetes de avión. Las OTA's y los metabuscadores están convergiendo a un efecto poderoso. Mientras que los metabuscadores pasan a la asistencia reservas (metabooking), las OTA's están ahora anunciando a los clientes para aumentar los ingresos, y estas enormes entidades permiten a los clientes buscar, reservar y pagar todo en un solo instante. Se han convertido en vendedores de viajes online o minoristas de viajes online (OTR, online travel retailers). (Amadeus, 2020)

A continuación, se analizan los ingresos, EBITDA y costes de marketing de las 10 principales agencias online para tener una visión un poco más clara del mercado. Bien es cierto que la competición con estas grandes entidades no es del todo directa con Weekend2fly, pero sí es importante conocer la faceta de las grandes empresas del mercado.

Revenues (billion)	Booking	Expedia	Ctrip	Tripadvisor	Trivago	eDreams Odigeo	Despegar	MakeMyTrip	Lastminute	On The Beach
2013	\$6.79	\$4.77		\$0.95		€0.43		\$0.26		
2014	\$8.44	\$5.76	\$1.14	\$1.25		€0.44		\$0.30		
2015	\$9.22	\$6.67	\$1.68	\$1.49	€0.49	€0.46		\$0.34	€0.25	
2016	\$10.74	\$8.77	\$2.80	\$1.48	€0.75	€0.49	\$0.41	\$0.45	€0.248	£0.07
2017	\$12.68	\$10.06	\$4.10	\$1.56	€1.04	€0.51	\$0.52	\$0.64	€0.251	£0.08
2018	\$14.53	\$11.22	\$4.54	\$1.62	€0.91	€0.52	\$0.53	\$0.52	€0.287	£0.10

Gráfico 6: distribución de ingresos de 2013 a 2018 de las 10 empresas cotizadas más relevantes

Fuente: declaraciones financieras de cada empresa y artículo de Medium.com de Mauricio Prieto



Si ignoramos los dos metabuscadores y sólo miramos las 8 OTA en este análisis, las tres más grandes (Booking, Expedia y Ctrip) concentraron el 93% de los ingresos totales de las 8 agencias de viajes online. Véase gráfico 7

Revenue share	2016	2017	2018
Booking + Expedia + Ctrip	92.6%	92.7%	93.4%

Gráfico 7: cuota de ingresos de 2016 a 2018 de la suma de Booking, Expedia y Ctrip

Fuente: declaraciones financieras de cada empresa y artículo de Medium.com de Mauricio Prieto

Se analiza en el gráfico 8 que existe una diferencia muy significativa entre el EBITDA de cada una de las 4 principales agencias de viajes online del mundo. Booking lidera por un margen muy grande con un EBITDA en 2018 de 5750 millones de dólares, seguida de Expedia con 1970 millones, Ctrip con 521 millones y eDreams con 109 millones.

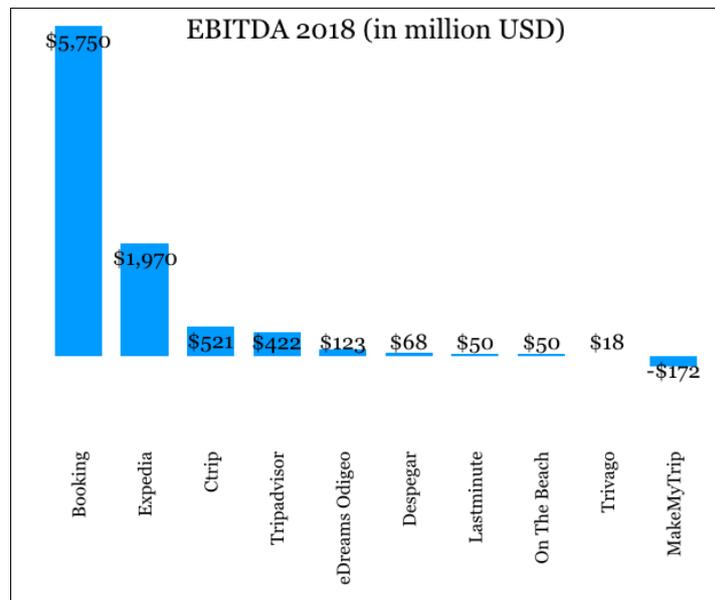




Gráfico 8: EBITDA (beneficio bruto de explotación) en 2018 (millones de dólares)

Fuente: declaraciones financieras de cada empresa y artículo de Medium.com de Mauricio Prieto

A continuación, se considera interesante analizar además los costes de marketing anuales de cada una de estas empresas y el crecimiento porcentual. Ambos metabuscadores (TripAdvisor y Trivago) disminuyeron sus gastos de marketing en 2018. MakeMyTrip también disminuyó sus gastos, dato que podría quizás explicar sus menores ingresos en 2018.

Marketing Costs (in billion)										
Marketing Costs	Booking	Expedia	Ctrip	Trivago	Tripadvisor	eDreams Odigeo	MakeMyTrip	Despegar	Lastminute	On The Beach
2013	\$1.93	\$1.71		€0.27	\$0.35	€0.29	€0.25			
2014	\$2.59	\$2.26	\$0.34	€0.43	\$0.51	€0.30	\$0.11		€0.12	
2015	\$3.01	\$2.72	\$0.48	€0.62	\$0.55	€0.30	\$0.22	\$0.121	€0.11	£0.0342
2016	\$3.78	\$3.53	\$0.84	€0.88	\$0.85	€0.30	\$0.44	\$0.17	€0.11	£0.0370
2017	\$4.60	\$4.36	\$1.30	€0.73	\$0.78	€0.34	\$0.24	\$0.17	€0.12	£0.0373
2018	\$4.96	\$4.67	\$1.44							
Marketing Costs Year on Year Growth (%)										
2014	35%	32%		59%	48%	3%	15%			
2015	16%	20%	39%	44%	8%	1%	106%		-10%	
2016	25%	30%	90%	42%	53%	1%	95%	37%	3%	8%
2017	22%	24%	42%	-17%	-8%	12%	-44%	5%	3%	1%
2018	8%	7%	16%							

Gráfico 9: costes de marketing anuales del 2014 al 2018 en billones de dólares y el crecimiento porcentual

Fuente: declaraciones financieras de cada empresa y artículo de Medium.com de Mauricio Prieto



Agentes de la competencia

Para hacer estudio de mercado en profundidad, la competencia debe ser analizada detalladamente. En primer lugar, se fijan algunos objetivos como el tamaño de la empresa, cuántos empleados tiene, su alcance geográfico, estrategia de precios, posicionamiento y cuota de mercado, etc. Después, se determina la competencia directa e indirecta y se analizan estos puntos.

Competencia indirecta

- Skyskanner

Skyskanner es uno de los líderes mundiales del sector turístico, siendo este un metabuscador de vuelos. Se trata de un motor de búsqueda general que agrega datos de varias fuentes (incluidos otros motores de búsqueda de terceros, agencias de viaje online, sitios web de hoteles, etc.) para proporcionar una página de resultados más completa. Nacida en 2003 esta “nueva forma sencilla de comparar vuelos”, evolucionando rápidamente hasta el día de hoy contando con más de 1000 empleados de 50 nacionalidades en 10 oficinas en todo el mundo. Skyskanner, que forma parte de la familia de Trip.com Group, es una empresa independiente que está creciendo rápidamente y cuenta con oficinas por toda Europa, Norteamérica y Asia. Ctrip, líder chino del sector turístico, compró Skyskanner por 1600 millones de euros en 2016. (Hosteltour, 2016)

Esta empresa, se clasifica como competencia indirecta de weekend2fly ya que, aunque operen en el mismo mercado y se dirijan a los mismos clientes, no ofrecen el mismo producto. De hecho, Skyskanner funciona como proveedor de weekend2fly pudiendo proporcionar información fiable y muy útil para rastrear las mejores opciones de viajes.

Skyskanner cuenta con unas campañas de marketing y de publicidad masivas invirtiendo grandes cantidades de dinero. Estas campañas cuentan con medios online, televisión, prensa y radios tratando así de llegar a un público mayoritario.

En 2014 se diversificaron y pasaron de ser un buscador de vuelo a ser una web de viajes, incorporando búsqueda de hoteles y alquiler de coches también. Alcanzaron unos ingresos de 115 millones de euros, con un EBITDA de 25 millones de euros. (Skyskanner, 2015)



- Omio

Destacando como agencia de viajes con origen en Berlín, online utilizada en más de 35 países con 27 millones de usuarios, también conocida formalmente como Goeuro. Esta empresa trabaja con más de 300 compañías, tanto aerolíneas como compañías ferroviarias y de autobuses, para poder ofrecer rutas a más de 50.000 destinos diferentes. Entre ellas, algunas tan importantes como Renfe, Trenitalia o Deutsche Bahn para trenes; Alsa, Avanza o National Express para buses; compañías aéreas de bajo coste como EasyJet o Vueling Airlines, así como otras tradicionales como British Airways o Air France.

La plataforma pretende con su aplicación, **que se pueda viajar por Europa de la manera más rápida y barata**, y no sólo de ciudad con aeropuerto a ciudad con aeropuerto, sino también hasta ciudades y pueblos a los que solamente se puede llegar en tren o bus. Esto es lo que les hace diferentes del resto de buscadores y comparadores de viajes. Cuando llega la hora de la reserva y la compra, muchos billetes pueden comprarse en la misma página de Goeuro y algunos otros redirigen al usuario a la página de la empresa de transporte para comprarlos allí directamente. La empresa obtiene la enorme cantidad de información de varias fuentes de datos como GeoNames, Openflights o TheMoneyConverter.com.

Tanto Omio como la compañía previamente analizada, ambas cuentan con una aplicación que permite a los consumidores navegar por internet y realizar la compra a través de un dispositivo móvil. Omio realiza asimismo campañas de marketing muy potentes, junto con su página de Instagram y Facebook.

Su equipo está formado por más de 300 personas de 45 nacionalidades diferentes. En cuanto a términos monetarios, Omio cuenta con el apoyo de inversores como Goldman Sachs Investment Partners, Kleiner Perkins Caufield & Byers, Lakestar o NEA entre muchos otros. El 23 de octubre de 2018 GoEuro anunciaba el cierre de su última ronda de financiación con un total de 150 millones de dólares liderada por Kinnevik, Temasek y Hillhouse. (Hosteltour, 2019)

Se trató de una de las rondas de financiación más grandes de Alemania, duplicando el capital total de la compañía recaudado hasta la fecha.



Siendo este otro de los grandes jugadores junto a Skyskanner, también es clasificado dentro de la rama de competencia indirecta ya que no ofrece lo mismo que Weekend2fly, pero sí se encuentra en el mismo entorno y se dirige al mismo tipo de clientes.

- **El Corte Inglés**

Viajes El Corte Inglés nació en noviembre de 1969, primero con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de los viajes de negocio de los diferentes departamentos y empresas del Grupo El Corte Inglés. Con una experiencia de más de 40 años en activo y un lugar de reconocido prestigio en el sector, Viajes El Corte Inglés es hoy la primera agencia de viajes de España.

Viajes el Corte Inglés cuenta con una plataforma online y agencias físicas a las que acudir para que el cliente encuentre su viaje más fácilmente. El proceso de compra de estos servicios es, en muchas ocasiones, complejo. El cliente omnicanal elige el canal de compra y muchas veces prefiere el contacto físico con un vendedor experto, por lo que este es uno de los motivos para optar por realizar la reserva de viajes en la agencia física. En los últimos años, Viajes El Corte Inglés ha realizado una gran inversión en su sitio web, lo que ha permitido un aumento significativo del tráfico web, las compras online y la reciente posibilidad de financiar online los productos.

La agencia de viajes líder en el mercado que factura más de 2.397 millones de euros, ofrece una amplia variedad de productos de viaje, entre los que se pueden encontrar vuelos, hoteles, paquetes vacacionales y cruceros. (Think with Google, 2018). Mayoritariamente, la clientela que acude a Viajes el Corte Inglés suele ser de mayor edad y con más dificultades para navegar por internet y encontrar un viaje que se adecúe a lo que busca. El perfil del consumidor de este servicio acude a él ya que confía en que un profesional pueda de primera mano organizarle el viaje con alojamiento, visitas, transporte y todos los detalles con relación al viaje. El Corte Inglés realiza campañas de marketing y publicidad enormes ya que cuenta con la financiación para ello además de tener un nombre y una marca que conoce casi toda sino toda la población española. Esta empresa sigue siendo un elemento de competencia indirecta para Weekend2fly ya que, aunque compitan en el sector, no ofrecen el mismo servicio ni de la misma manera.

- **Drumwit**



Esta startup se puede acercar más a la apariencia de Weekend2fly, dejando atrás a las grandes estrellas del sector tanto online como físico, nos encontramos con empresas emergentes innovadoras y con mucha capacidad de crecimiento. Drumwit, centra su idea en ofrecer viajes sorpresa a partir de 150€ (vuelo + alojamiento). Se describen a ellos mismos como la agencia de referencia para “los amantes de la aventura y los viajes económicos”, rompiendo los esquemas de la forma habitual de viaje. Nació facturando en su segundo año de actividad más de 5 millones de euros. (Yasmina Pena, 2018)

Drumwit ofrece a los viajeros diferentes viajes de mayor o menor duración y, por lo tanto, mayor o menor precio. Asimismo, las escapadas de fin de semana (de viernes a domingo) cuestan 150 euros, pero se puede alargar el viaje hasta los 8 días con un suplemento de 80 euros más por día.

El cliente también puede optar entre el Pack Económico o Deluxe (un poco más caro). Aunque los viajeros que contratan un viaje con esta empresa no saben a dónde van a viajar hasta unos días antes de este, sí pueden descartar una serie de destinos, de forma gratuita, en función del pack contratado.

Independientemente de si se descarta o no algún destino, la agencia cuenta con más de 30 ciudades diferentes a las que se puede viajar, entre las que se encuentran Viena, Zúrich, Roma, París, Oporto, Praga, Florencia, Dublín, Budapest o Ámsterdam. Además, existen otras opciones como viajar entre semana o escoger la posibilidad de regalo.

Sin embargo, la competencia directa cada vez es más elevada y esto ofrece al consumidor variedad de elección, una empresa que compite con Drumwit es Waynabox, teniendo el mismo modelo de negocio.

El tipo de cliente potencial que tiene Drumwit se acerca más al de Weekend2fly ya que se trata de gente joven, con un objetivo de minimizar a ser posible los gastos del viaje y con relativamente el tiempo justo. Aunque no comparten ideas, esta empresa sigue formando parte de la competencia directa.

- **Airhopping**

Esta startup nació en 2016 en Valencia, surgido como una idea de un chico de 24 años que quería hacer un viaje al terminar la carrera. Al encontrarse con múltiples problemas a la hora de planificar el viaje, ideó “Airhopping”, un buscador de viajes baratos multidesino. Se definen a sí mismos también como un interrail en avión para recorrer Europa de bajo coste. En 2019, la



empresa de los jóvenes emprendedores facturaba 1,6 millones y ha contado con la inversión de los Angels Capital de Juan Roig, el dueño de Mercadona, para su última ronda de financiación. (Cecilia Moya, 2019). Además de ofrecer vuelos por Europa, ahora ya lo hacen por Estados Unidos y pronto lo ampliarán a Asia. Concretando un poco más sobre la idea de negocio,

- Se puede contar con 2 a 4 destinos en el mismo viaje.
- 7 ciudades de salida diferentes (Madrid, Barcelona, Málaga, Alicante, Valencia, Mallorca y Oporto)
- Check-in automático y contacto directo con el cliente vía mail.
- En el caso de retraso o cancelación de vuelo, gracias a la garantía de Airhopping se obtendrá otro de forma gratuita.
- Servicio de Atención al cliente vía WhatsApp
- Sección “viajes más baratos de hoy” donde poder inspirarse con las mejores ofertas desde la ciudad de origen preferida.

Es una empresa muy fuerte en redes sociales y marketing. Su actividad constante en Instagram y sus campañas atractivas consiguen captar a multitud de clientes mensuales. Además, como su crecimiento cada vez es más constante y ágil, realizan algunas alianzas como puede ser la que hicieron con Bnext, una Fintech española. (economiadehehoy,2019)

Es el mejor ejemplo de jóvenes emprendedores, sin conocimiento del sector ni capacidad de financiación. Comenzaron con 3000 euros para formarse como sociedad y luego con el apoyo de la Lanzadera de su universidad. Más tarde llegó la ronda de financiación, cuando la idea ya daba sus frutos demostrando que existía el nicho de mercado.



Anexo III – Resultados y análisis de la encuesta

Ficha técnica

- Encuesta realizada a hombres y mujeres mayores de 18 años.
- Correo electrónico y conversación telefónica de conocidos y familiares creando así una red
- Plataforma utilizada: Typeform
- Tamaño muestral: 66 personas
- Error muestral (confianza del 95%; $P=Q=0,5$): 12,06%

Descripción de la muestra

1. Sexo

La muestra enseña una mayoría de mujeres, como puede verse en el gráfico 10.

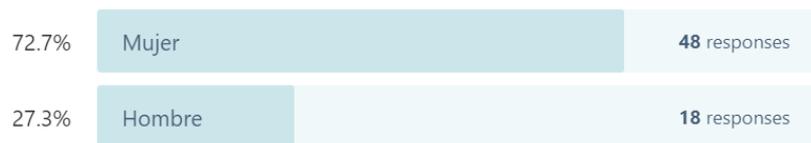
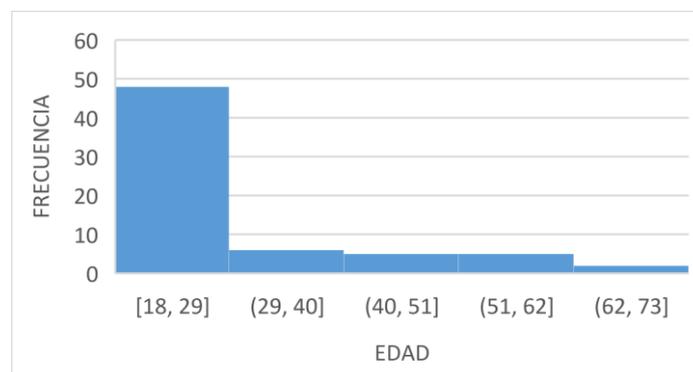


Gráfico 10: distribución del sexo

Fuente: Elaboración propia

2. Edad

La edad media de los encuestados es 29 años. La moda es de 21 años con 28 observaciones





N = 66
Media edad = 29,27
Mediana = 23
Moda = 21

Gráfico 11: distribución de edad

Fuente: Elaboración propia

3. Situación laboral

La mayor parte de la muestra se compone de estudiantes, seguido de personas con empleo y de jubilados y parados en misma medida como se puede observar en el gráfico 3.

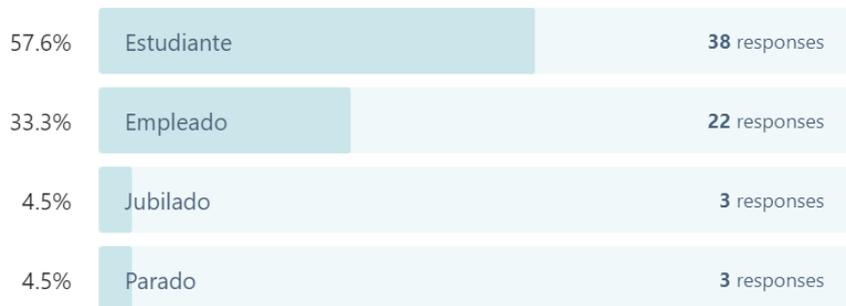


Gráfico 12: distribución de la situación laboral

Fuente: Elaboración propia

4. Vivienda

Como se observa en el gráfico 4 casi el 90% de la población encuestada vive en Madrid. Siendo el resto fuera de España y en otros lugares como Bilbao, Galicia, Toledo y Barcelona.

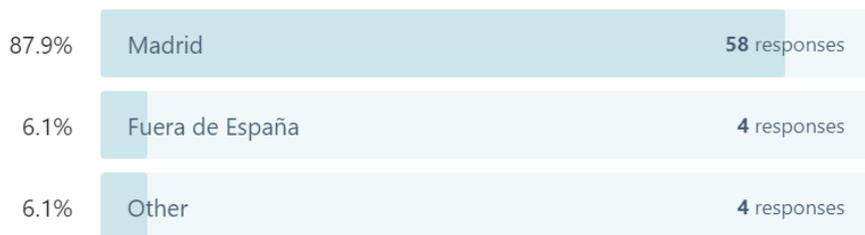


Gráfico 13: distribución de la situación de vivienda

Fuente: Elaboración propia



5. Hijos

Como observado anteriormente, la mayor parte de la muestra son estudiantes, teniendo así sentido que más del 50% no tenga hijos.

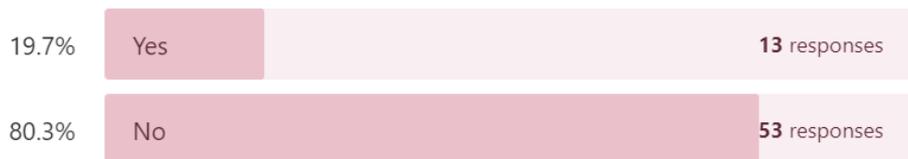


Gráfico 14: distribución de familias

Fuente: Elaboración propia

6. Matrimonio

Igualmente, el mismo porcentaje que no tiene hijos y que probablemente la mayoría estén en periodo de Universidad o estudios, no están casados.

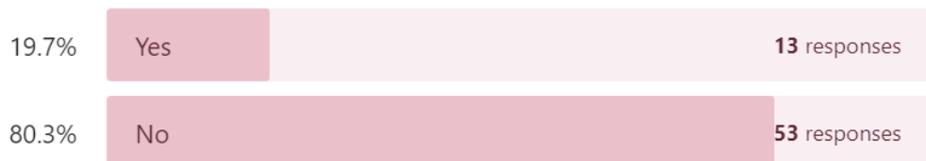


Gráfico 15: distribución de situación matrimonial

Fuente: Elaboración propia

Al hacer estas primeras preguntas, podemos concluir el **perfil general de la muestra**:

- Mujer
- Media de edad de 29 años
- Estudiante o empleada
- Viviendo en Madrid
- Soltera
- Sin hijos



Hábitos de Viaje

7. ¿Cuál es tu motivo de viaje más habitual?

Se observa una clara mayoría absoluta de viaje con el ocio como principal motivo.

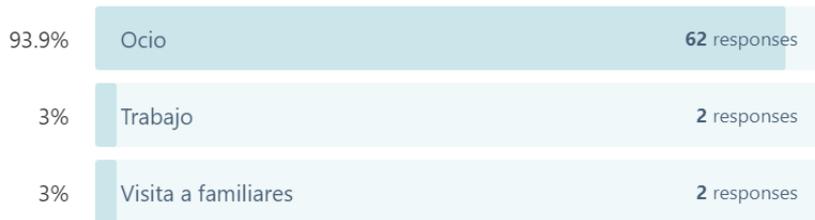


Gráfico 16: distribución del motivo de viaje principal

Fuente: Elaboración propia

8. ¿Cuántas veces al mes? (solo si se ha respondido por trabajo se procede a esta pregunta)

Como se observa en el gráfico 16, solo 2 personas respondieron que viajaban por trabajo y por ello solo estas 2 observaciones se toman en cuenta para responder a la frecuencia mensual.

Las respuestas son 4 y 0.

9. ¿Cuántas veces al año?

Como se puede observar en el gráfico 17, los encuestados viajan de media 5 veces al año. Los valores oscilan entre un máximo de 40 veces y un mínimo de 1, siendo por igual la moda 3 y 5 veces con 13 observaciones.

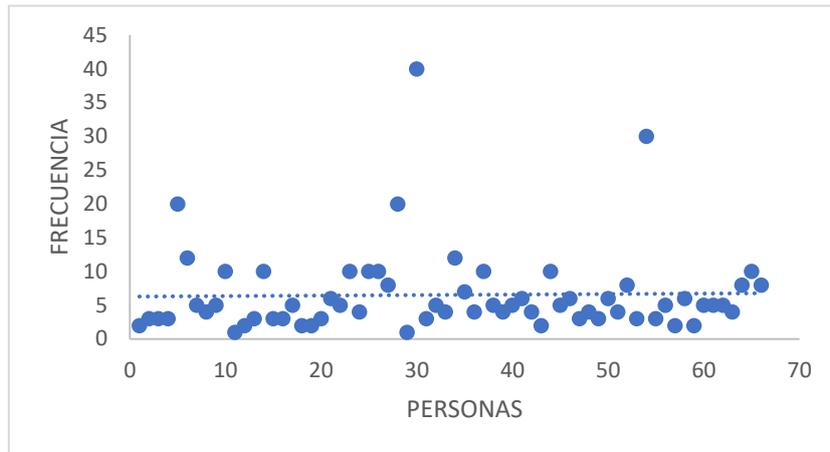


Gráfico 17: frecuencia anual de viaje

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Durante qué época del año viajas más?

Se puede observar en el gráfico 18 una clara mayoría de personas que viajan en verano. El 74,2% de la muestra, siendo este de 49 usuarios, viajan con más frecuencia en la estación de verano.

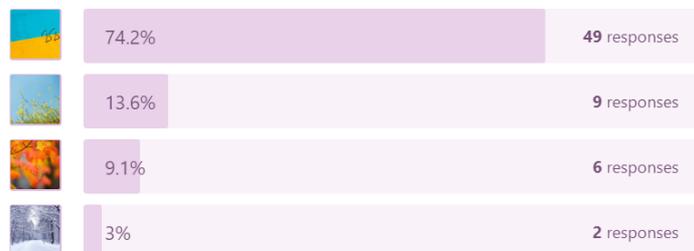


Gráfico 18: distribución frecuencia época del año

Fuente: Elaboración propia

11. ¿Cuándo viajas más habitualmente?

Como puede observarse en el gráfico 19, los encuestados viajan más habitualmente durante los fines de semana y vacaciones más prolongadas. Analizando esta junto con la respuesta a la pregunta 10, se puede observar una clara relación de viaje con un tiempo más agradable, más caluroso.

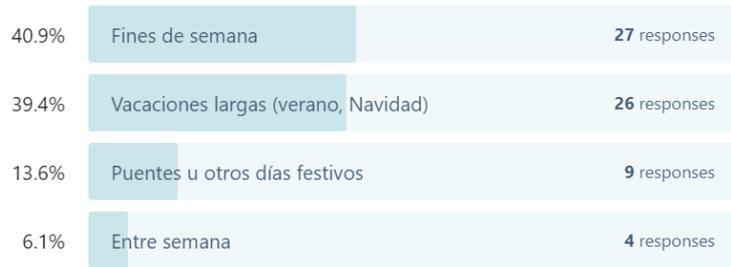


Gráfico 19: distribución frecuencia época del año

Fuente: Elaboración propia

12. De tus últimos 4 viajes, ¿Cuál ha sido el medio de transporte más recurrente?

En primera posición el medio de transporte más utilizado para viajar es el avión con más de un 50% de la muestra, seguido por el coche con 21 observaciones y el casi 32% de los encuestados.

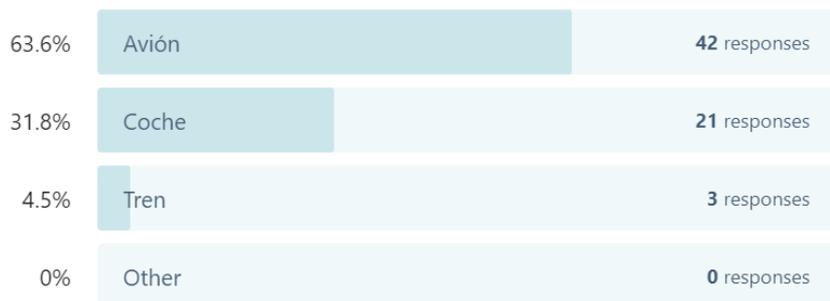


Gráfico 20: distribución transporte

Fuente: Elaboración propia

13. De tus últimos 4 viajes ¿Cuál ha sido tu destino más recurrente?

Más de la mitad de los encuestados han respondido Europa como destino más recurrente, seguido por España y acabando por 8 personas fuera de Europa.

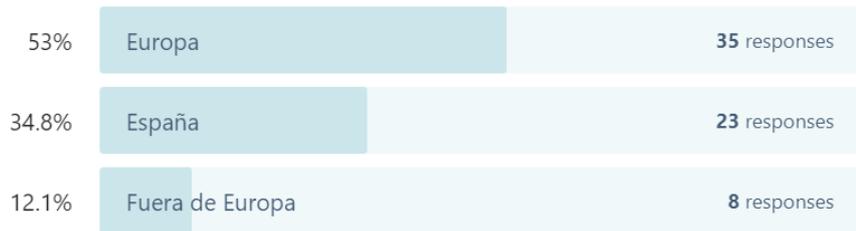


Gráfico 21: distribución destino

Fuente: Elaboración propia

Con relación al negocio

14. ¿Dónde compras tu billete?

Siendo la media de edad de la muestra de 29 años, es de suponer que estas personas cuentan con un uso diario de internet y tienen una gran facilidad para su manejo. Es por eso por lo que la respuesta a esta pregunta era de predecir. Casi el 95% de la muestra realiza la compra del billete de avión por internet a través de agencias de viajes online, metabuscadores u otros.

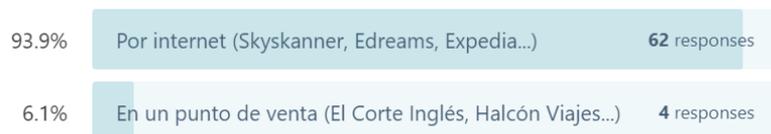


Gráfico 22: distribución medio de compra

Fuente: Elaboración propia

15. ¿Cuánto tiempo aproximado pasas buscando tu viaje perfecto? (en horas)

La media de tiempo que dedica la muestra estudiada a buscar el viaje es de 10 minutos. Esta pregunta no tiene total veracidad ya que, aunque el enunciado especificara horas, da la impresión de que los encuestados no han prestado atención a esta observación y han respondido en minutos.

Queda en duda la valoración de esta cuestión como válida para el posterior análisis.

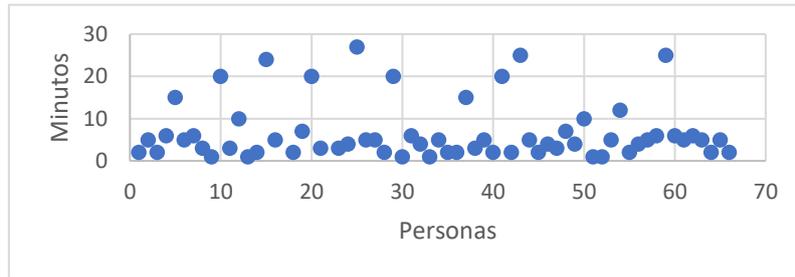


Gráfico 23: distribución tiempo de búsqueda

Fuente: Elaboración propia

16. ¿Disfrutas el proceso de búsqueda de tu billete?

Como se puede observar en el gráfico 24, 29 observaciones contemplan la idea de disfrutar con ese proceso de búsqueda, mientras que 17 un poco en casi la misma medida que personas no disfrutando el proceso. Se puede observar una amplia variedad de respuestas y de opiniones en este campo.

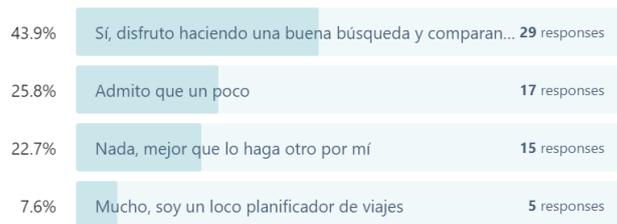


Gráfico 24: distribución satisfacción en el proceso búsqueda

Fuente: Elaboración propia

17. ¿Cuánto pagarías por un servicio que encontrara tu billete más adecuado?

Se analiza en el gráfico 25 que la muestra está dispuesta a pagar 8 euros de media por un servicio que se implicara en el proceso de búsqueda del billete. Se observa resultados máximos de 25 € y mínimos de 0 €, siendo la moda de 5 €.

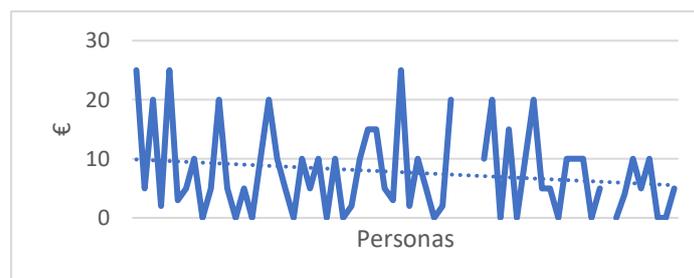




Gráfico 25: distribución precio por un supuesto servicio

Fuente: Elaboración propia

Valoraciones a la hora de la compra

18. ¿En qué medida influye el precio en tu decisión de compra del billete? Media de 8

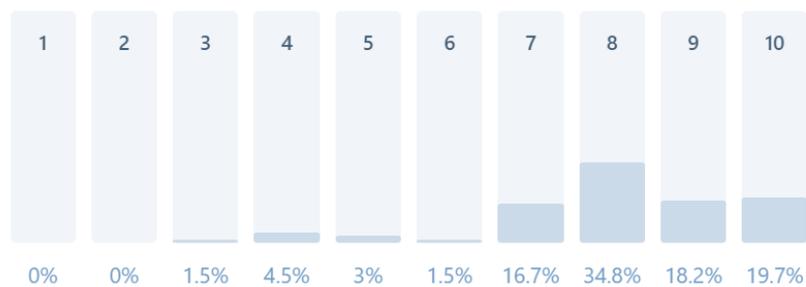


Gráfico 26: distribución influencia del precio

Fuente: Elaboración propia

19. ¿En qué medida influye el destino en tu decisión? Media de 8,7

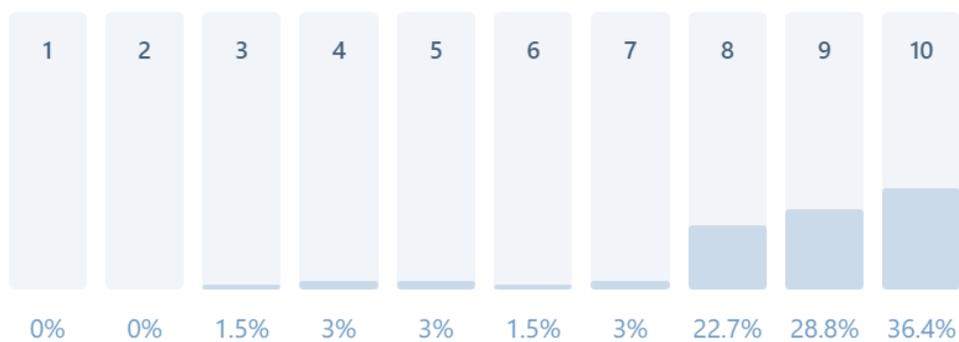


Gráfico 27: distribución influencia del destino

Fuente: Elaboración propia



20. ¿En qué medida influyen los horarios del vuelo en tu decisión? Media de 6,4

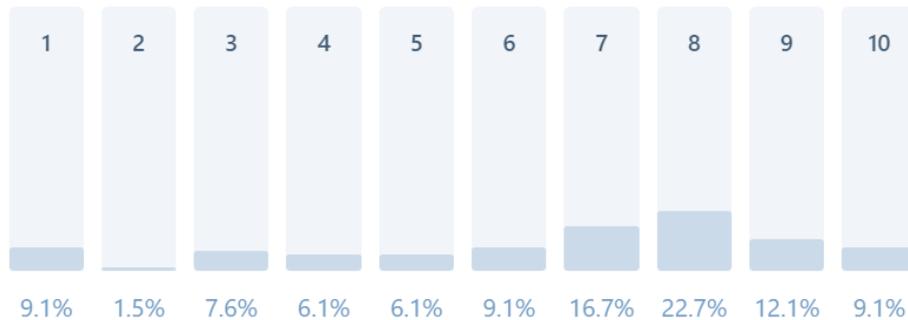


Gráfico 28: distribución influencia de horarios

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que lo que más influye en la decisión de una persona al comprar un billete es claramente el destino. Por mucho que cueste comprar un vuelo a París, si tiene mucho interés en ese destino particularmente, lo comprará, aunque sea un poco más caro. Bien es cierto que el precio influye también mucho, ya que casi un 35% de la muestra ha respondido que el precio influye un 8 sobre 10 en la compra del billete. Mientras que un 36% de la muestra han respondido que el destino influye un 10 sobre 10 en la compra del billete. En cuanto a los horarios del vuelo respecto a la decisión tomada, se podría decir que influyen de media un 6,4 sobre 10 según las opiniones de la muestra. 22,7% de la muestra han respondido que los horarios influyen un 8 sobre 10 en su compra.

21. ¿Compras el hotel junto con el vuelo o separado?

Claramente se puede observar en el gráfico 29 una gran mayoría que realiza la compra por separado, siendo esta mayoría de 60 personas de la muestra, siendo el total 66 personas.

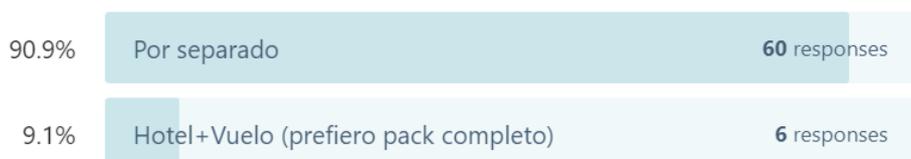




Gráfico 29: distribución hábito compra

Fuente: Elaboración propia

22. ¿Qué buscas primero?

Seguido a la pregunta 21 de la compra de los factores juntos o por separado, le sigue esta pregunta refiriéndose al orden de los factores. 56 de 66 personas compran en primer lugar el vuelo y posteriormente el alojamiento. Haciendo, el 6,7% de la muestra, lo contrario.

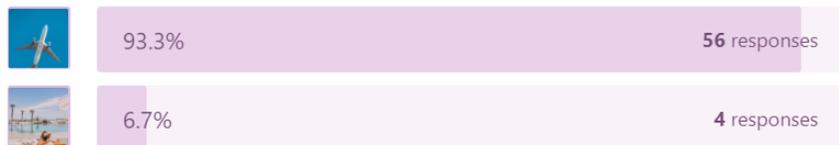


Gráfico 30: distribución hábito compra

Fuente: Elaboración propia

23. En el billete de un fin de semana de viaje, me puedo gastar...

La media que se gastan las 66 personas de la muestra en el billete del fin de semana es de 108 euros. Oscilando valores entre una cantidad mínima de 30 euros y una cantidad máxima de 300 euros.

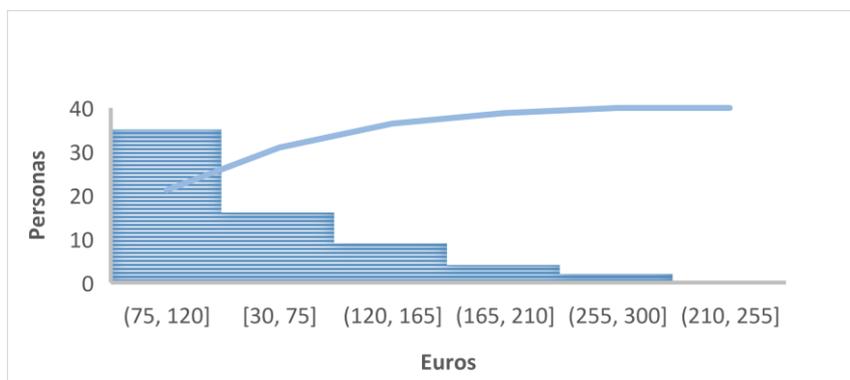




Gráfico 31: €/persona como gasto de un billete para fin de semana

Fuente: Elaboración propia

24. ¿Estás suscrito a alguna newsletter de viajes?

Como se puede observar en esta pregunta, el 80,3% de la muestra no está inscrito a una newsletter de viajes.

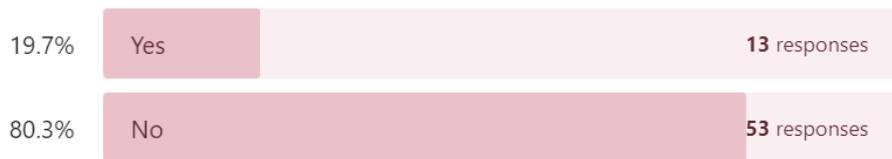


Gráfico 32: distribución de suscripción a newsletter de viajes

Fuente: Elaboración propia

25. ¿Sueles interesarte por alguna de las ofertas que recibes?

De las personas que habían respondido a la anterior pregunta que sí estaban inscritas a alguna newsletter de viajes, se completa el círculo con esta última cuestión. Como se puede observar, el 30,8 % de las personas inscritas a este medio de promoción e información, se interesan un 7 sobre 10 por las ofertas que reciben.

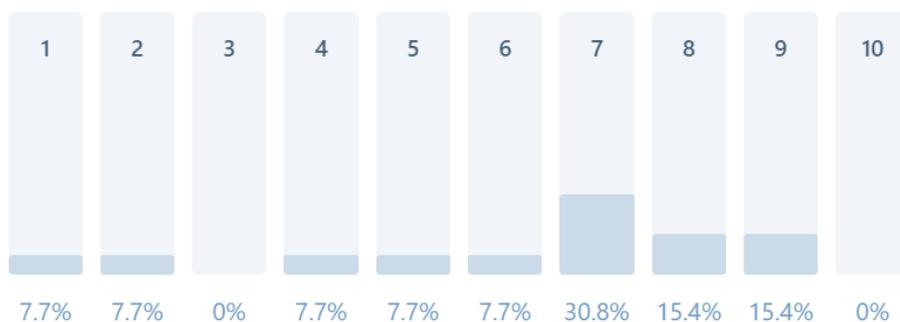


Gráfico 33: distribución de grado de interés por las ofertas recibidas

Fuente: Elaboración propia



A partir del análisis de cada respuesta y cada individuo, se procede a la realización de un análisis Clúster. Éste, consiste en la división de conglomerados o grupos de personas con las mismas características. Las cualidades principales que definen a cada uno de los clúster son las siguientes.

Clúster 1

- A este grupo pertenecen el 28,8 % de los usuarios
- Los “empleados jóvenes” (de 23 a 35 años)
- Europa en avión
- Viajeros de verano, fin de semanas y días libres dedicados a ocio.
- Disfruta haciendo la búsqueda de su vuelo, pero estaría dispuesto a pagar para que otro lo hiciera un servicio por él. (media de 7 €)
- Lo que más influye en su decisión de compra del billete es esencialmente el precio.

Conglomerado	1	19
	2	32
	3	14
Válidos		66
Perdidos		0

Clúster 2

- A este grupo pertenecen el 48,5 % de los usuarios
- Los estudiantes (de 18 a 22 años)
- Reserva del vuelo por internet, primero el vuelo y luego el alojamiento.
- Disfruta del proceso de búsqueda, pero tampoco demasiado, pagaría de media 7 euros por el servicio de un tercero que le facilitara el proceso.
- Se gasta de media 100 euros por el billete de avión para un fin de semana.

Clúster 3

- A este grupo pertenecen el 21,21 % de los usuarios
- Jubilados, parados u empleados de mayor edad (de 36 a 70 años)
- Más influidos por el destino que por el precio en el momento de la compra del billete, sube a 150 la media de euros que se gastarían en el billete de un vuelo de fin de semana.



- Pueden acudir a una agencia de viajes tradicional pero la mayoría de ellos lo busca por internet, primero el vuelo y luego el hotel.
- Pagarían de media 10€ por un servicio

Anexo IV – Dimensión de la platilla y evolución

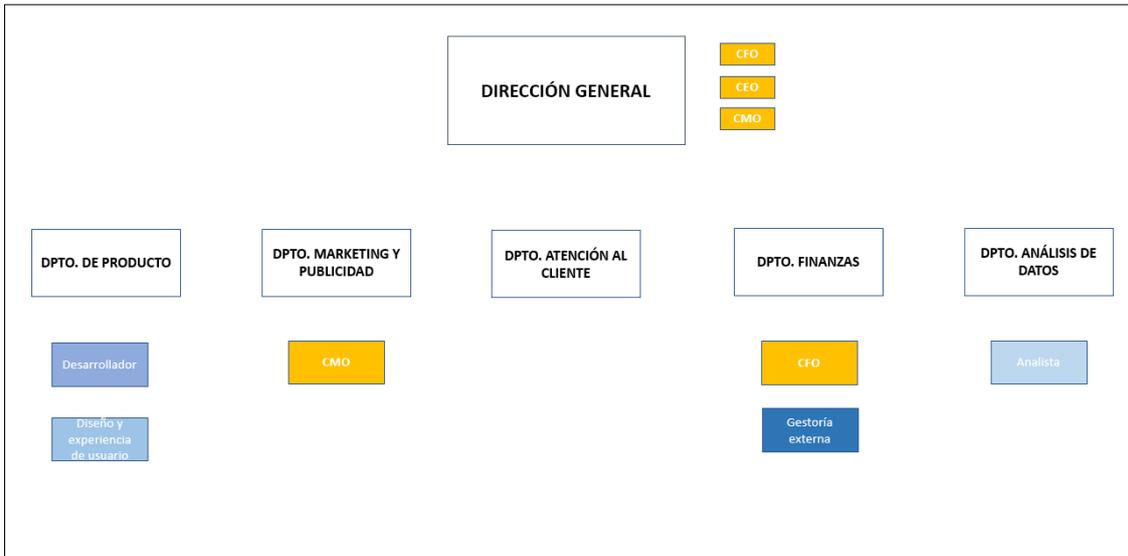
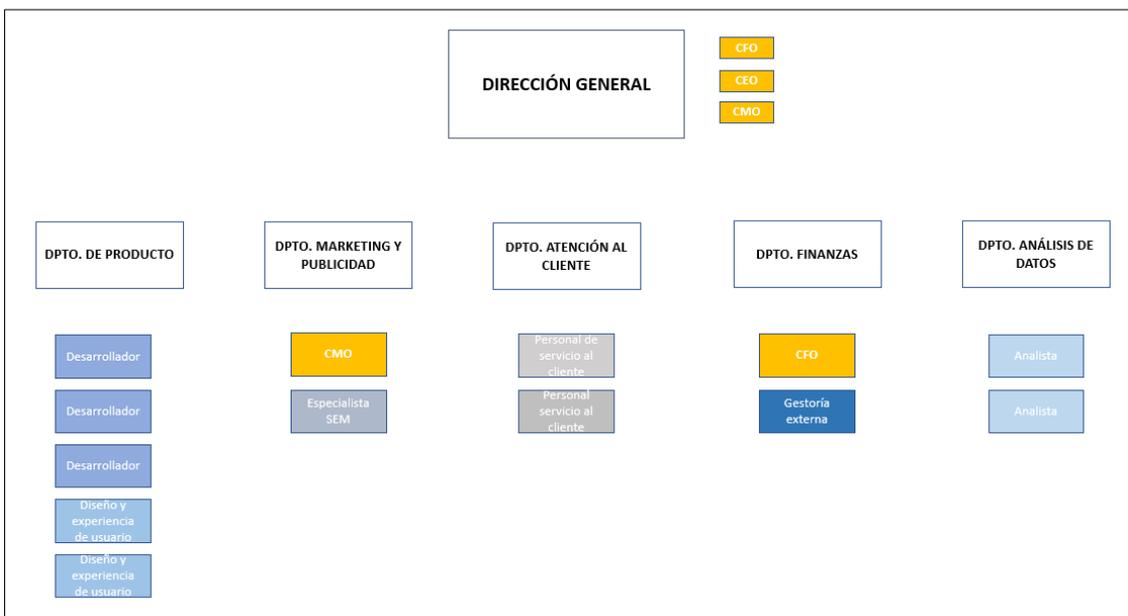


Gráfico 34: Organigrama a 3 años de Weekend2fly

Fuente: Elaboración propia





En los gráficos superiores podemos observar la composición de los distintos equipos y su evolución de 3 a 5 años vista. Durante el primer año Weekend2fly estará compuesto por los tres fundadores y un desarrollador web. Más adelante, se contará con la presencia de un desarrollador web junto con otra persona encargada del diseño y experiencia de usuario, una persona encargada de atención al cliente y un analista de datos. A continuación, se detallan cada una de las tareas correspondientes a realizar por cada puesto de trabajo.

La **Dirección** Weekend2fly los tres

Gráfico 35: Organigrama a 5 años de Weekend2fly
Fuente: Elaboración propia

General de está formada por fundadores que a su vez son CFO o Chief Financial Officer (director de finanzas), CMO o Chief Marketing Officer (director de marketing) y CEO o Chief Executive Officer (Director Ejecutivo).

En esta empresa emergente se ha considerado que los creadores también formen parte de los equipos, para así trabajar conjuntamente y poder aportar desde primera línea sus conocimientos, ganas y entusiasmo por los proyectos, aunque formen parte también de la cúpula directiva. El Director Ejecutivo, Ignacio Gabaldón, sí representará a la dirección general y mantendrá su trabajo y supervisión en cierta medida a nivel global.

Departamento de Producto

Equipo encargado del diseño del producto, en este caso la página web. En su conjunto este departamento trabaja de la mano del departamento de análisis de datos y marketing. Está compuesto por tres desarrolladores y 2 personas encargadas del diseño y la experiencia de usuario.

- **Desarrollador:** encargado de programar la página web al inicio e ir aplicando los cambios que sean necesarios según se vaya estudiando las respuestas de los usuarios gracias al equipo de análisis de datos. Por ello, este puesto sería la parte más informática



de la empresa ya que los desarrolladores web son expertos en programación especializada y muy técnica. Este trabajo lo suelen llevar a cabo personas con estudios de ingeniería o informáticos que controlan perfectamente la programación.

- **Diseño y experiencia de usuario:** encargado de diseñar la página web y sus modificaciones antes de que sean programadas. La función esencial es idear un diseño sujeto lo más posible a cumplir con las necesidades del cliente y a una gratificante experiencia del usuario, para que el programador pueda después editar la página web acorde con estos requisitos. Este puesto lo ocupan personas con experiencia y conocimiento en diseño de páginas web, sobre todo personas con estudios en empresariales, pero habiendo realizado alguna formación en diseño.

Departamento de Marketing y Publicidad

Equipo encargado de las campañas de marketing de Weekend2fly, tanto offline como online. Además de llevar a cabo las colaboraciones con otras empresas, personajes conocidos en televisión o internet, o cualquier otro tipo de iniciativa relacionada con dar a conocer Weekend2fly a la sociedad. Muy relacionado con el marketing también este departamento es el encargado de las campañas de publicidad en las redes sociales, en internet, etc.

- **CMO (Chief Marketing Officer):** Este puesto será ocupado por Jorge Gabaldón, uno de los fundadores de la empresa. Sus funciones serán de organización, aprobación y coordinación de campañas de marketing y publicidad. Sus funciones están muy ligadas al equipo de producto y de análisis de datos ya que las campañas deben responder directamente a las necesidades y gustos de los usuarios y por ello todos los miembros de los equipos deben tener una comunicación muy activa.
- **Especialista SEM (Search Engine Marketing):** Encargado de las acciones de marketing dentro de los buscadores en la web. Estos anuncios o acciones pueden o no ser de pago. Ayudará a Weekend2fly a ganar presencia y visibilidad online.

Departamento de atención al cliente

Su función principal es proporcionar información necesaria al cliente y responder ante cualquier dificultad que pueda surgir en el proceso de venta o postventa.



- **Personal de servicio al cliente:** encargado de dar soporte al cliente, respondiendo emails o atendiendo a las llamadas telefónicas. Su función principal será solucionar los problemas, quejas, dudas o reclamos que puedan surgir en cualquier momento. Esta persona deberá tener además del conocimiento sobre la sociedad, la habilidad para relacionarse e interactuar sin dificultades con terceras personas.

Departamento de finanzas

Este equipo es el encargado de examinar los recursos monetarios disponibles para que el resto de los departamentos funcione. Esto supone, una vez se hayan elaborado las estrategias, hacer que sus resultados sean medibles para poder analizar numéricamente lo obtenido.

- **CFO (Chief Executive Officer):** Puesto ocupado por Marta Gabaldón, uno de los fundadores de la sociedad. Esta persona será la encargada de registrar y controlar todas las operaciones contables de la entidad.
- **Gestoría externa:** esta entidad externa sirve de apoyo al departamento de finanzas con el que trabajará conjuntamente. Es la encargada de llevar a cabo todo tipo de tramites como pueden ser de tipo impositivo, laborales, en relación con las subvenciones, normativas fiscales, etc.

Departamento de análisis de datos

Este equipo será el encargado de exprimir cualquier tipo de información útil de los usuarios. A través de programas como puede ser Google Analytics, Visualization & Dashboard, softwares estadísticos, etc. Gracias a este departamento y un satisfactorio análisis se pueden extraer patrones de consumo, de visualización, de clics, de atracción de imágenes, etc. Es por esto por lo que el departamento de análisis de datos trabaja junto con el equipo de producto, ellos saben en cierta medida de qué manera actúan los usuarios y si hay que realizar cambios o no en la página web.

- **Analista de datos:** Las funciones realizadas por un analista van en línea con la utilización de KPI's (Key Performance Indicators) o indicadores claves de desempeño. Siendo estas variables para medir el éxito de nuestro e-commerce en este caso, y si es necesario, aplicar ciertos cambios para aumentar la satisfacción del usuario. Estos



pueden ser datos de tráfico, tiempos de entrada y salida en la web, zonas calientes de visión, etc.

