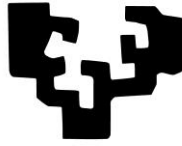


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

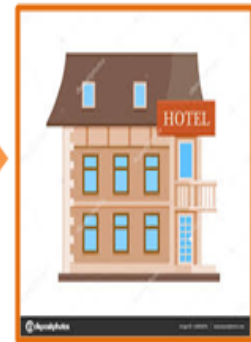
Euskal Herriko
Unibertsitatea

Plan de negocio de una empresa de transporte de equipajes en aeropuertos.

Trabajo Fin de Grado



Without Baggage



Autora: Vanessa Benítez Bermejo
Tutor: Eduardo San Miguel Osaba
Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

Resumen

El principal objetivo de la realización de este trabajo de fin de grado consiste en verificar la viabilidad del proyecto empresarial que supone la creación de una empresa de transporte de equipajes en aeropuertos.

En este trabajo, se abarcarán todos los aspectos que supone la creación de un negocio; análisis externo e interno, plan de marketing, plan organizativo y de RRHH y plan financiero, acompañado finalmente de conclusiones derivadas del estudio considerando la viabilidad del proyecto.

Abstract

The main goal of this final degree project is to verify the viability of the business project that involves creating a tourism air transport management business.

In this project, we will cover all aspects involved in creating a business: External and internal environment analysis, marketing plan, organizational HR plan, financial plan and eventually accompanied by the conclusions of the study considering the project eligibility.

ÍNDICE

1. Introducción	8
1.1 Justificación del tema	8
1.2 Objetivos	9
1.3 Metodología	10
1.4 Estructura del Trabajo	10
2. Descripción de la idea de negocio	12
2.1 Promotores del negocio	12
2.2 Descripción del negocio	12
2.3 Forma jurídica	14
2.3.1 <i>Constitución de la sociedad.</i>	15
3. Análisis estratégico	17
3.1 Análisis externo	18
3.1.1 <i>El Macroentorno.</i>	18
3.1.2 <i>El Microentorno.</i>	26
3.2 Análisis Interno	30
3.2.1 <i>Misión, Visión y Valores.</i>	30
3.2.2 <i>Servicio a ofrecer.</i>	32
3.3 Análisis DAFO	33
3.3.1 <i>Debilidades.</i>	33
3.3.2 <i>Amenazas.</i>	34
3.3.3 <i>Fortalezas.</i>	34
3.3.4 <i>Oportunidades.</i>	34
3.4 Objetivos a alcanzar	35
3.4.1 <i>Objetivos cuantitativos.</i>	36
3.4.2 <i>Objetivos cualitativos.</i>	36
3.5 Estrategias	37
4. Plan Comercial	40
4.1 Investigación de mercado	40
4.2 El Producto/Servicio	51
4.3 Política de precios	54

4.4 Política de comunicación.....	57
4.4.1 Comunicación Externa.....	57
4.4.2 Comunicación Interna.....	58
4.5 Plan de Acción Comercial.....	59
5. Plan de Recursos Humanos.....	61
5.1 Estructura Organizativa.....	61
5.2 Proceso de Selección y Reclutamiento.....	63
5.3 Política de Retribuciones.....	65
6. Plan Económico-Financiero.....	67
6.1 Inversión Prevista y Política de Amortizaciones.....	67
6.2 Fuentes de Financiación.....	68
6.3 Previsión de Ventas Anuales.....	69
6.4 Estimación de los Costes Fijos y Variables.....	70
7. Rentabilidad Prevista del Proyecto.....	74
7.1 Flujos Netos de Caja y Desembolso Inicial.....	74
7.2 El Tipo de Actualización Ajustado al Riesgo.....	77
7.3 Escenario Alternativo.....	78
8. Conclusiones.....	83
9. Referencias.....	85
10. Anexos.....	88

Índice de Tablas

Tabla 1:Objetivos	9
Tabla 2: Plan de acción comercial	60
Tabla 3: Tabla salarial	66
Tabla 4: Inversión inicial	67
Tabla 5: Coeficiente máximo de amortización	68
Tabla 6: Previsión de ingresos para los primeros diez años de vida del negocio	70
Tabla 7: Costes fijos para los primeros diez años de vida del negocio	71
Tabla 8: Costes variables para los primeros diez años de vida del negocio	72
Tabla 9: Flujos Netos de Caja para los primeros diez años de vida del negocio	76
Tabla 10: Rentabilidad del negocio	76
Tabla 11: Previsión de ingresos en el escenario alternativo	78
Tabla 12: Costes fijos en el escenario alternativo	80
Tabla 13: Costes variables en el escenario alternativo	80
Tabla 14: Flujos Netos de Caja en el escenario alternativo	81
Tabla 15: Rentabilidad del negocio en el escenario alternativo	81

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Ventajas e inconvenientes de la S.U.L.	15
Gráfico 2: Estructura del análisis externo	17
Gráfico 3: Tasa de variación interanual del PIB	20
Gráfico 4: Aportación de la actividad turística al PIB	21
Gráfico 5: Tasa de desempleo de la población de 16 años o más	21
Gráfico 6: Evolución del IPC en España	22
Gráfico 7: Evolución Población España y Comunidad de Madrid	23
Gráfico 8: Evolución de la población residente en España	23
Gráfico 9: Evolución de la migración de españoles por años	24
Gráfico 10: Equipamiento de las viviendas en algunos productos TIC	25
Gráfico 11: Evolución del uso de TIC por las personas de 16 a 74 años	26
Gráfico 12: Motivos del viaje	29
Gráfico 13: Motivo por el que se contrataría el servicio	30
Gráfico 14: Misión y visión de Without Baggage	31
Gráfico 15: Valores de Without Baggage	31
Gráfico 16: Análisis DAFO	35
Gráfico 17: Aeropuertos con mayor número de pasajeros	38
Gráfico 18: Grupos de edad	42
Gráfico 19: Número de viajes realizados al año	43
Gráfico 20: Medio de transporte más usado	44
Gráfico 21: Motivo del viaje	45
Gráfico 22: Cantidad de equipaje al momento de viajar en avión	46
Gráfico 23: Incomodidad del equipaje	47
Gráfico 24: Disposición a la hora de consumir el servicio	48
Gráfico 25: Precios dispuestos a pagar por los consumidores	49
Gráfico 26: Motivo por el cual se contrataría el servicio	50
Gráfico 27: Curva de demanda	55
Gráfico 28 : Estructura organizativa del negocio	62

Índice de Imágenes

Imagen 1: Mapa T1 aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas	13
Imagen 2: Estructura Marketing Mix	40
Imagen 3: Primera pregunta del cuestionario	42
Imagen 4: Segunda pregunta del cuestionario	43
Imagen 5: Tercera pregunta del cuestionario	44
Imagen 6: Cuarta pregunta del cuestionario	45
Imagen 7: Quinta pregunta del cuestionario	46
Imagen 8: Sexta pregunta del cuestionario	47
Imagen 9: Séptima pregunta del cuestionario	47
Imagen 10: Octava pregunta del cuestionario	49
Imagen 11: Novena pregunta del cuestionario	49
Imagen 12: Bridas de seguridad	53

1. Introducción

1.1 Justificación del tema

El presente Trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración de un plan de negocio de una empresa que ofrezca un servicio especializado en el transporte de equipaje aéreo turístico desde el aeropuerto al alojamiento y viceversa.

La principal razón de la realización de este plan de negocio es superar el reto, a modo personal, que supone la creación de una nueva empresa, desde el nacimiento de la idea inicial del proyecto hasta la implantación del mismo.

Recordando los conceptos aprendidos durante los cuatro años del Grado de Administración y Dirección de Empresas, trataré de afrontar el desafío que supone la fundación de un negocio. El proceso de documentación y recopilación de información será primordial para que el proyecto tenga un desarrollo viable.

Con el fin de justificar la elección del tema considero importante explicar las dos vivencias personales vividas que hicieron que surgiera la idea de poner en marcha un negocio que gestione el equipaje de transporte aéreo turístico. La primera de las vivencias tuvo lugar en el 2014 durante un viaje familiar a Madrid. Decidimos trasladarnos a conocer la capital Española durante 3 días por lo que no contábamos con mucho tiempo. Por tanto, optamos por ir en avión ya que era la forma más rápida y cómoda de llegar a la capital. La estancia en Madrid transcurrió fenomenal hasta el último día, puesto que teníamos la hora de salida del avión a las 19:00 de la tarde y la hora límite para realizar el Check Out del hotel donde nos encontrábamos hospedados eran las 12:00 del mediodía. Teníamos siete horas por delante y nuestra intención era aprovechar al máximo la pequeña escapada pero el problema llegó con el equipaje. Es decir, teníamos dos opciones, dejar el equipaje en consigna o trasladarnos con el por las calles de Madrid. Optamos por la segunda opción ya que el lugar que queríamos visitar aquel día se encontraba bastante alejado del hotel y perderíamos mucho tiempo regresando posteriormente al mismo para recoger nuestras maletas. Por tanto, no nos quedó otro remedio que desplazarnos por la ciudad con el equipaje acuestas y fue una experiencia bastante ingrata ya que además de sentir que el

equipaje nos estorbaba haciéndonos sentir incómodos, teníamos que estar muy pendientes de él.

La segunda vivencia, tuvo lugar en un viaje vacacional con mi pareja a Bruselas. En este caso, al igual que en el anterior, el vuelo salía a la tarde por lo que esta vez, si que optamos por dejar las maletas en consigna y salir a disfrutar del último día de vacaciones. Después de almorzar y dar un paseo, decidimos regresar al hotel con la intención de recoger el equipaje y trasladarnos en tren al aeropuerto, con tan mala suerte que el tren se retrasó y no llegamos a tiempo para coger el vuelo. Tuvimos que comprar un nuevo billete y desde ese momento decidí que ese suceso no me ocurriría más, y ahí surgió la idea de crear una empresa que ofrezca un servicio de transporte de equipaje aéreo turístico.

1.2 Objetivos

Como se ha hecho mención en el apartado anterior, el objetivo general del presente proyecto es la preparación de un plan de negocio de una empresa que ofrezca un servicio especializado en el transporte de equipaje desde el aeropuerto al alojamiento y viceversa. Por tanto, partiendo de dicho objetivo general, se proponen a continuación los siguientes objetivos particulares del proyecto:

	Objetivos
1	Justificar la relevancia del servicio a prestar.
2	Desarrollar el análisis tanto interno como externo para saber qué dificultades se tendrán que afrontar a la hora de poner en marcha el negocio.
3	Definir el plan de marketing para averiguar cuál será el público objetivo y las acciones de marketing dirigidas a sus potenciales clientes para obtener el éxito del plan empresarial.
4	Elaborar un plan organizativo y de RRHH para observar que puestos deben ser cubiertos para el funcionamiento del negocio.
5	Determinar el plan financiero de la empresa, así como el estudio de su viabilidad.

Tabla 1: Objetivos (Elaboración propia).

Para la obtención de los objetivos arriba mencionados se han aplicado distintas vías que se explicarán en el apartado siguiente.

1.3 Metodología

La metodología que se ha llevado a cabo para la elaboración del presente proyecto se basa en la adquisición de información a través de dos diferentes vías: la recogida de información primaria a través de una encuesta on-line y la recogida de información secundaria a través de la revisión de fuentes literarias.

En referencia a la información primaria, para la realización del estudio de la investigación de mercado se entrevistó a un grupo de cincuenta personas de diferentes grupos de edades para recopilar información relevante para la futura empresa.

En cuanto a la información secundaria, me he basado principalmente en los datos de instituciones oficiales como el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Boletín Oficial del Estado (BOE). Durante el proyecto se hace mención por un lado a la situación de España y por otro lado a la situación de la Comunidad de Madrid. Además de acceder a portales gubernamentales, se han consultado manuales de diferentes asignaturas cursadas durante los cuatro años del Grado de Administración y Dirección de empresas. A lo largo del estudio, también se ha incluido información de diarios nacionales como por ejemplo del periódico Expansión o La Vanguardia.

1.4 Estructura del Trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado está estructurado de la siguiente manera: En la primera parte del plan de negocio se estudiará la situación de partida del negocio mediante una breve descripción y la decisión de la forma jurídica del mismo. A continuación, se procederá a llevar a cabo un análisis externo para poder situarnos en el contexto global de la empresa. Para ello, se hará uso de varias herramientas trabajadas a lo largo del Grado de Administración y Dirección de Empresas, como el estudio de la competencia o el análisis PESTEL. Posteriormente, se llevará a cabo el análisis de los factores internos que tienen lugar en la empresa detallando de esta manera, la misión, visión y valores así como una pequeña descripción del servicio a prestar. El análisis DAFO, recogerá de forma resumida los puntos clave tanto del análisis externo como del interno.

Para dar por finalizada esta primera parte, se señalarán los objetivos y las estrategias de la empresa.

La segunda parte, se compone del plan comercial donde se detallarán los diferentes apartados del marketing mix. A continuación se realizará un plan de recursos humanos haciendo referencia a la estructura organizativa, el proceso de selección que seguirá la empresa y la política de retribuciones. Para finalizar con la segunda parte, es en el plan económico- financiero donde se estudiará la viabilidad económica-financiera del negocio.

Para cerrar el plan de negocio, se indicarán las conclusiones extraídas del mismo.

2. Descripción de la idea de negocio

2.1 Promotores del negocio

Without Baggage, S.L.U contará con una única socia y se constituirá en Madrid. Será una empresa de tamaño microempresa con una cantidad de empleados de entre tres y cinco. La organización, contará con un capital social de 77.550€.

La clasificación Nacional de Actividades Económicas de la empresa será transporte de mercancía por carretera y su objeto social será el almacenamiento y transporte de mercancías por carretera.

En cuanto a la descripción de Vanessa Benítez Bermejo, la promotora del negocio, cuenta con un Grado en Administración y dirección de empresas y está especializada en Contabilidad. A pesar de especializarse en esta área por ser su mayor pasión, tiene también un gran interés y ganas de crecer en el mundo del Marketing. A pesar de su poca experiencia como empresaria debido a su temprana edad, cuenta con muchas ganas y motivación por emprender el proyecto. La fundadora del proyecto, a sus 23 años de edad, cuenta con un año de experiencia en el ámbito contable en una empresa reconocida en el sector de Contenidos a nivel de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Vanessa, cuenta con buenas habilidades de comunicación y don de gentes, lo cual se considera un punto a favor para el negocio.

2.2 Descripción del negocio

El proyecto presente consiste en la puesta en marcha de un negocio de gestión de transporte aéreo turístico bajo la razón social Without Baggage. Dicho negocio, ofrecerá un servicio pleno y seguro de transporte de equipaje desde el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas (situado a 12 kilómetros del centro de Madrid) al punto de entrega seleccionado por los consumidores y viceversa.

La ubicación del negocio es un factor clave para el éxito del mismo. Por consiguiente, se establecerá en la capital española, concretamente en la zona de llegadas de la terminal 1 del conocido aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. Una de las razones que nos lleva a ubicar el negocio en la capital española es el crecimiento del número de turistas en los últimos años cerrando el 2017 con un incremento del 5,9% respecto al 2016(El Economista,2018). Otra de las razones que nos lleva a ubicar el negocio en Madrid es que

cuenta con el primer aeropuerto español con mayor tráfico de pasajeros, cerrando el 2017 con 53,4 millones de pasajeros (aena, 2017). Por tanto, todo esto permitirá conseguir clientes potenciales para el negocio.

Por otro lado, el motivo que nos lleva a ubicarnos en el aeropuerto dejando a un lado cualquier otro punto de la ciudad es la cercanía que nos permite tener con nuestros clientes. Pudiéndoles ofrecer así, un servicio pleno, satisfecho y cómodo sin que ellos tengan que desplazarse del aeropuerto con el equipaje en ningún momento tanto a la llegada como a la salida del vuelo previsto.

Por último, la razón por la que ha sido escogida la terminal T1 descartando el resto de las terminales sería por su afluencia de llegadas de numerosos destinos y la buena comunicación que tiene con el resto de terminales.

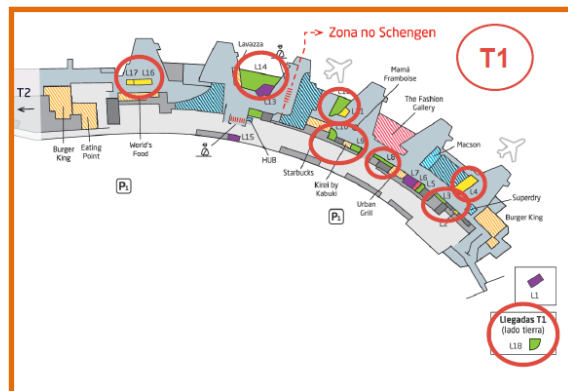


Imagen 1: mapa terminal 1 aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas (Aena, 2015).

Without Baggage, dispondrá de un local de 50 m² aproximadamente el cual se dividirá en dos zonas. Por un lado, contará con una pequeña oficina donde se gestionarán las reservas y peticiones de los consumidores y por otro lado, contará con un almacén en el cual tendremos dos departamentos. Por una parte, el primer departamento nos servirá para depositar las maletas que serán transportadas posteriormente al punto de recogida seleccionado por los consumidores. En cambio, será en el departamento número dos del almacén donde los clientes podrán recoger sus maletas en el aeropuerto antes de volar. El tipo de cliente que se dirigirá a Without Baggage será un cliente en búsqueda de un servicio cómodo, fiable y eficaz.

2.3 Forma jurídica

Para elegir la forma jurídica que se debe adoptar por la empresa, se debe tener en cuenta una serie de premisas de acuerdo con la actividad que se va a desarrollar.

Es difícil establecer unos criterios que permitan determinar la forma jurídica más adecuada en cada caso concreto, pero en términos generales se tienen en cuenta los siguientes factores.

- ❖ Tipo de actividad a ejercer: la actividad que va a desarrollar la empresa puede ser un criterio determinante en la elección de la forma jurídica, sobre todo en aquellos casos en que en la normativa aplicable se establezca de una forma concreta.
- ❖ Número de promotores: el número de personas que vayan a constituir una nueva empresa o intervengan en el lanzamiento de una nueva empresa también puede condicionar la elección. En este caso, el proyecto cuenta con un único componente.
- ❖ Responsabilidad de los promotores: éste es un aspecto importante a tener en cuenta, en función del grado de responsabilidad que se esté dispuesto a asumir el participante en la empresa y del riesgo que la misma se pueda derivar, se elegirá una u otra forma jurídica. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado o ser limitada, afectando tanto al patrimonio mercantil como al civil.
- ❖ Necesidades económicas del proyecto: La dimensión económica del proyecto a desarrollar influye en la elección, teniendo en cuenta además, que para constituir determinadas sociedades se exige un capital mínimo de 3.000 euros que estará totalmente desembolsado en el momento de la constitución.
- ❖ Aspectos fiscales: El beneficio empresarial y la carga fiscal que el mismo deba soportar, es un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de realizar la elección. Teniendo en cuenta que las sociedades mercantiles tributan a través del impuesto de sociedades a un tipo fijo; al igual que las cooperativas, las sociedades civiles tributan en el impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas de cada uno de sus comuneros integrantes, y que los empresarios individuales lo hacen también a través del impuesto sobre la Renta de Personas Físicas, en el que el tipo impositivo va elevándose según van incrementándose los beneficios.

Analizando todos estos aspectos y atendiendo a la página web del Centro de Información y Red de Creación de Empresas, Without Baggage optará por constituirse como una Sociedad de Responsabilidad limitada Unipersonal. Tal como se indica en el Artículo 12 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, “*Se entiende por Sociedad Unipersonal de responsabilidad Limitada la constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica (...)*”. Se prevé que la socia única sea Vanessa Benítez Bermejo como persona natural, por lo que desembolsará el 100% de las participaciones sociales íntegramente en un importe mayor al capital social mínimo de 3.000 euros para constituir la nueva sociedad.

En la siguiente ilustración, se pueden comprobar algunas de las ventajas e inconvenientes más importantes de la Sociedad Unipersonal de responsabilidad Limitada:

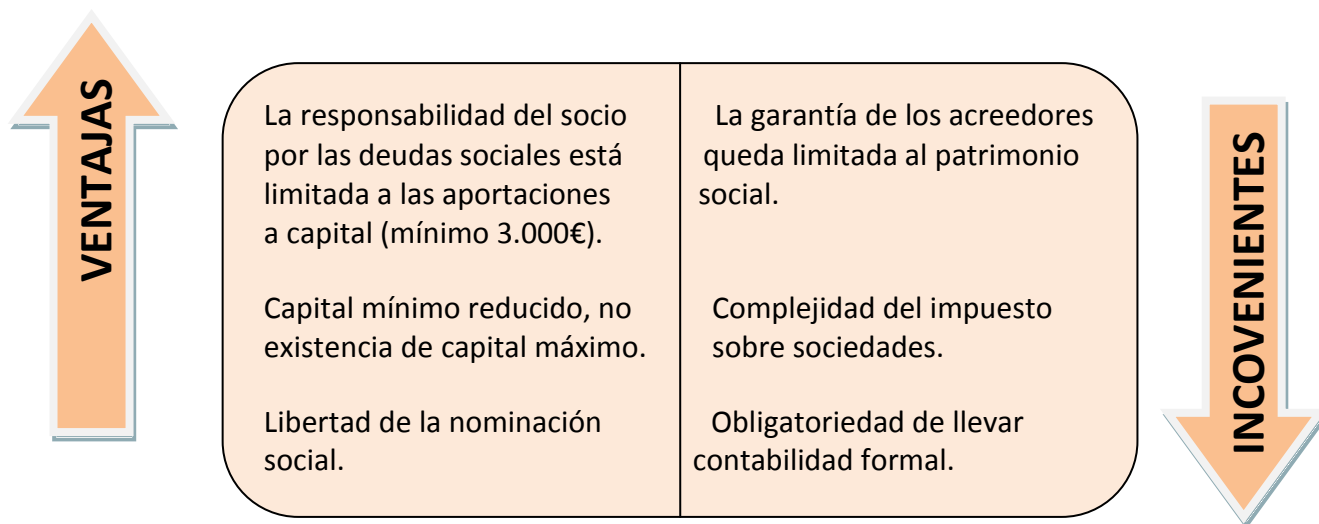


Gráfico 1: Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada. (Elaboración propia a partir de la página web del Centro de Información y Red de Creación de Empresas).

2.3.1 Constitución de la sociedad.

La constitución de la sociedad requiere tanto de su escritura pública ante notario como de su inscripción en el Registro Mercantil a lo largo de dos meses. Según se indica en la ley citada anteriormente la escritura de constitución tendrá que contener la siguiente información para el establecimiento válido de la sociedad:

- ❖ La identidad del socio.
- ❖ Las aportaciones que el socio realice.
- ❖ Los estatutos de la sociedad.

- ❖ La voluntad de constituir una sociedad de capital, con elección de un tipo social determinado.
- ❖ El modo concreto en que inicialmente se organice la administración, si los estatutos prevén alternativas.
- ❖ La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación de la sociedad.

3. Análisis estratégico

Para la realización de un plan de viabilidad de un negocio es fundamental analizar los factores tanto internos como externos que afectan al negocio en cuestión. El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar información sobre dichos factores.

Para la realización del estudio externo, deberemos recabar información sobre el macroentorno y microentorno. Para analizar el macro entorno, nos basamos en la utilización del modelo PEST que contempla la exploración de los factores político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos. Comenzando con los aspectos político-legales, se hará hincapié en las normativas relacionadas para el correcto funcionamiento del negocio. Continuaremos con los factores económicos, en los cuales se analizará la situación económica tanto en España como en la Comunidad de Madrid donde se situará el negocio y se contrastarán indicadores como el PIB, la evolución del desempleo y el IPC. Con respecto a los factores socioculturales, se definirán las tendencias de consumo de la población, el estilo de vida de la población actual y la influencia del comportamiento frente al negocio que se va a implantar. Por último, en el contexto tecnológico se pondrá de manifiesto cuál es el desarrollo de la ciudad en el avance de las infraestructuras tecnológicas y la materia tecnológica.

Una vez analizado el macro entorno, procederemos a estudiar el micro entorno mediante un análisis del mercado objetivo y la competencia.

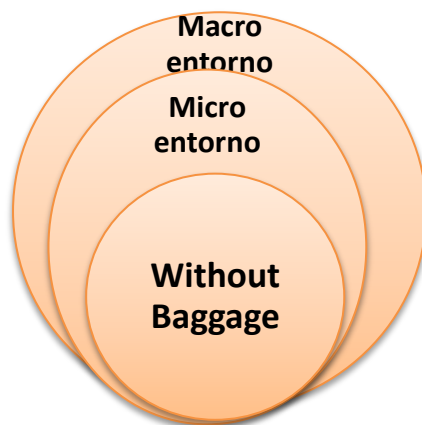


Gráfico 2: Estructura del análisis externo (Elaboración propia).

Por otro lado, se realizará un diagnóstico interno en el que entre otras cosas se analizarán la misión, visión, valores y el servicio a prestar. Por último, como resumen del diagnóstico se procederá a realizar un análisis DAFO en el cual se especificarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización.

3.1 Análisis externo

3.1.1 El Macroentorno

Tal como se ha mencionado anteriormente, son muchas las variables externas que pueden interferir en el funcionamiento de la empresa, por lo tanto, es esencial analizar estos factores para llevar a cabo un estudio de viabilidad de negocio. A continuación se procederá al análisis del macroentorno haciendo uso de la herramienta PEST.

3.1.1.1 Factores político-legales

El futuro negocio se encontrará situado en España, estado social y democrático cuya forma política en la actualidad es la monarquía parlamentaria. La organización del estado se basa en la soberanía nacional recabada en el primer artículo de la Constitución del 1978 (Congreso, 2017). En los últimos años el panorama político de España fue marcado por la alternancia entre dos partidos: el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE).

La época entre el 2015 y el 2016, cuando España no consiguió formar gobierno se mostró el importante impacto que tienen los factores políticos en la economía. Según los economistas la incertidumbre a que se enfrentaban tanto los inversores españoles como internacionales paralizó las inversiones y frenó la creación del empleo (Expansión, 2016). Después de un año sin gobierno debidamente constituido, Mariano Rajoy, fue elegido presidente de España.

Estos últimos años bajo el gobierno han estado marcados por una política restrictiva debido a la crisis económica y las medidas exigidas por la Unión Europea para sanear las cuentas y reducir el déficit público del país.

A continuación, se procederá a citar las normas más importantes para el establecimiento del negocio especializado en el transporte de equipaje. Without Baggage estará sometida a la legislación de transporte terrestre, "*Ley 16/87, de 30 julio, de Ordenación de los*

Transportes Terrestres (BOE de 31 de julio). En concreto, a la legislación específica de transporte de mercancías la cual cuenta con la siguiente normativa (www.madrid.es):

- ❖ Ley 15/2009, de 11 de noviembre, del contrato de transporte terrestre de mercancías (BOE 12 de noviembre).
- ❖ Orden FOM/734/2007, de 20 de marzo, por la que se desarrolla el reglamento de la ley de ordenación de los transportes terrestres en materia de autorizaciones de transporte de mercancías por carretera (BOE 28 de marzo), modificado por Orden FOM/1996/2008, de 24 de octubre y por Orden FOM/2185/2008, de 23 de julio
- ❖ Orden FOM/1882/2012, de 1 de agosto, por la que se aprueban las condiciones generales de contratación de los transportes de mercancías por carretera (BOE de 5 de septiembre).

Para terminar con los factores político- legales, cabe destacar la pertenencia de España tanto a la Unión Europea como a la Unión Monetaria Europea. Con la entrada en la Unión Europea en 1986 España dio un paso importante hacia un cambio esencial en materia de comercialización. En el año 1995 el acuerdo de Schengen dio comienzo a una apertura del mercado y del libre movimiento de las personas dentro de la Unión Europea, ya que los países europeos abrieron sus fronteras. A día de hoy, el pertenecer a la Unión Europea influye en gran medida al comercio europeo, esto se debe a que las empresas europeas están sometidas a multitud de normas de seguridad y calidad. Por otro lado, al no existir controles en las fronteras intercomunitarias, permite reducir los plazos de entrega y mejora el flujo de mercancías. La moneda común facilita las transacciones entre los países miembros de la UME.

Es importante hacer mención de las dificultades a las que se está enfrentado la Unión Europea en la actualidad. Además cada vez más países miembros amenazan con su salida de la UE, tal como mostró con el “Brexit” el Reino Unido.

3.1.1.2 Factores económicos

Una vez analizado el entorno en términos político-legales, es imprescindible analizar la situación económica del país donde se desempeñará la actividad de la organización.

Para ello, se estudiará la evolución económica tanto de España como en concreto de la Comunidad de Madrid en los últimos años.

El Producto Interior Bruto (PIB) en España mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales a lo largo de un periodo determinado (trimestral y anual) midiendo así, el nivel de riqueza del país. Tal como se puede apreciar en el gráfico 3, durante el periodo que comprende los años 2011 y 2013, la producción interior de España sufre una reducción debido al fuerte proceso de la crisis económica. En cambio, a partir del 2014 se puede observar una notable subida de la tasa del PIB hasta la actualidad haciendo de España la economía número 11 en el ranking de los 195 países de los que publican el PIB(Datosmacro,2017).

En cuanto a la evolución de la tasa del Producto Interior Bruto en la Comunidad de Madrid, como se puede observar en el gráfico 3 fue similar a la evolución del PIB estatal. La producción interna de la Comunidad de Madrid tuvo un crecimiento negativo entre el 2011 y 2013, mientras que a partir del 2014 su crecimiento ha sido notable hasta alcanzar una tasa máxima en el 2017.

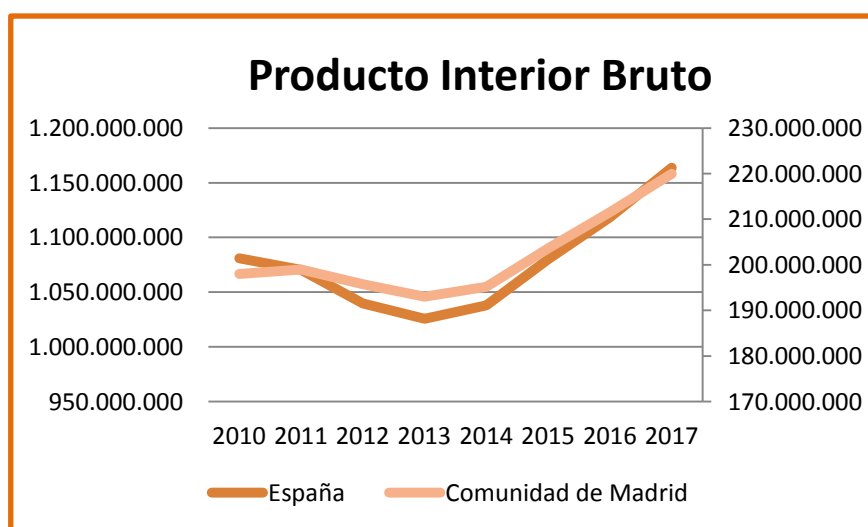


Gráfico 3: Tasa de variación interanual del PIB en España y del PIB en la Comunidad de Madrid. (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, 2017).

Teniendo en cuenta que la empresa actúa en el ámbito turístico, la tasa de aportación de la actividad turística al PIB español nos aporta información relevante. Como se puede observar en el gráfico 4, el crecimiento del turismo en España ha ido en aumento a pesar de la fuerte crisis económica.

El sector, genera buena parte de riqueza y lo hace con mayor intensidad que la media de la economía. Esto, principalmente se debe al aluvión de llegadas de turistas extranjeros (La Vanguardia, 2017).

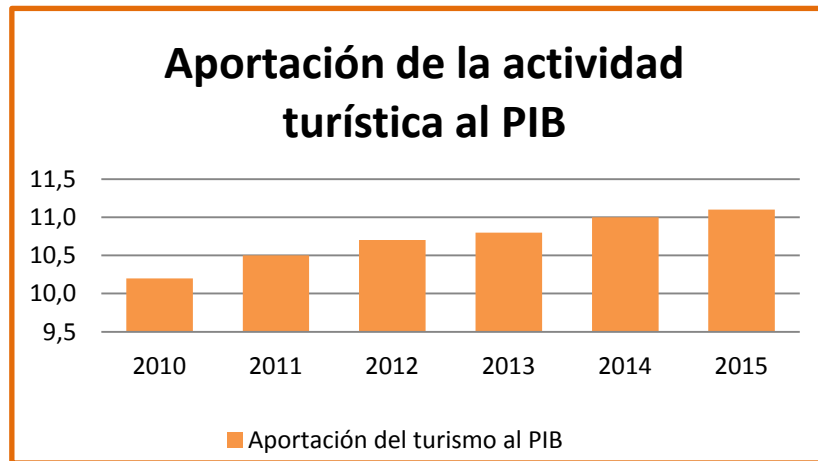


Gráfico 4: Aportación de la actividad turística al PIB. (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, Base10).

La depreciación del Producto Interior Bruto de España tuvo su impacto en otras variables macroeconómicas. Como ejemplo, tenemos la tasa de desempleo ya que las variables tienen una relación muy estrecha entre sí. La tasa de paro, mide el nivel de desocupación en relación a la población activa. La fórmula de cálculo de dicha variable es la población de 16 años y más que no está trabajando, dividido entre la población económicamente activa de 16 años y más.

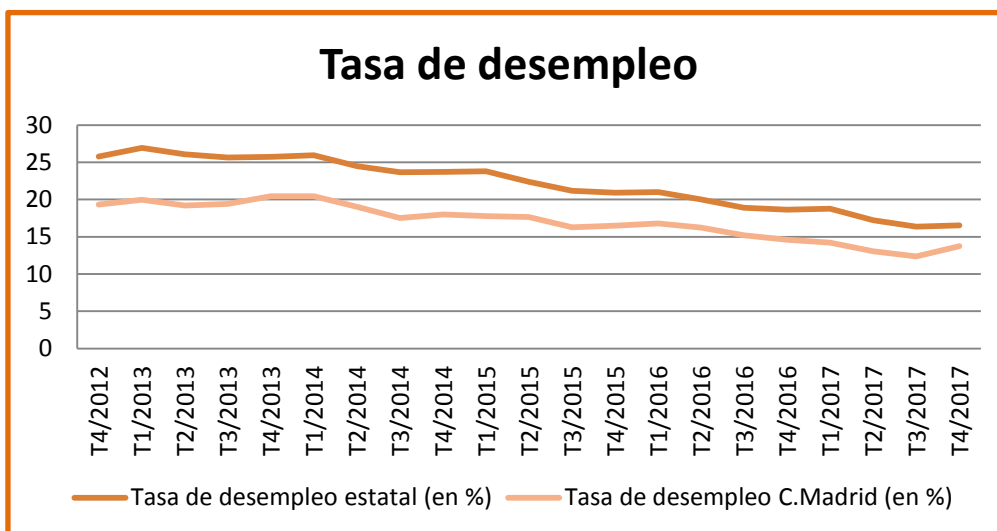


Gráfico 5: Tasa de desempleo de la población de 16 años o más. (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, 2017).

Al examinar el gráfico 5, observamos que la tasa de desempleo en el cuarto trimestre del 2017 es del 16,55% en España y del 13,75% en la Comunidad de Madrid (INE, 2018).

Como consecuencia de la grave crisis económica, se puede observar un aumento considerable del número de parados hasta mediados del 2013. A pesar de la disminución y evolución positiva a partir del cuarto trimestre del 2013, a día de hoy todavía se trata de una cifra elevada.

Por último, se procederá a analizar la tasa de inflación, en otros términos, la variación de los precios de bienes y servicios de un mismo país en un cierto periodo temporal. Cuando hablamos de la inflación en España, nos referimos a menudo al Índice de Precios al Consumo, abreviado como IPC. Es decir, el IPC adquiere un papel importante en el desarrollo de la tasa de inflación, ya que muestra la evolución de los precios de una serie definida de productos y servicios de un año a otro. El gráfico 6 revela una disminución del IPC en España entre el 2013 y el 2015. En cambio, podemos observar que el aumento fue notable en el 2017 alcanzando la cifra de 2,96%.

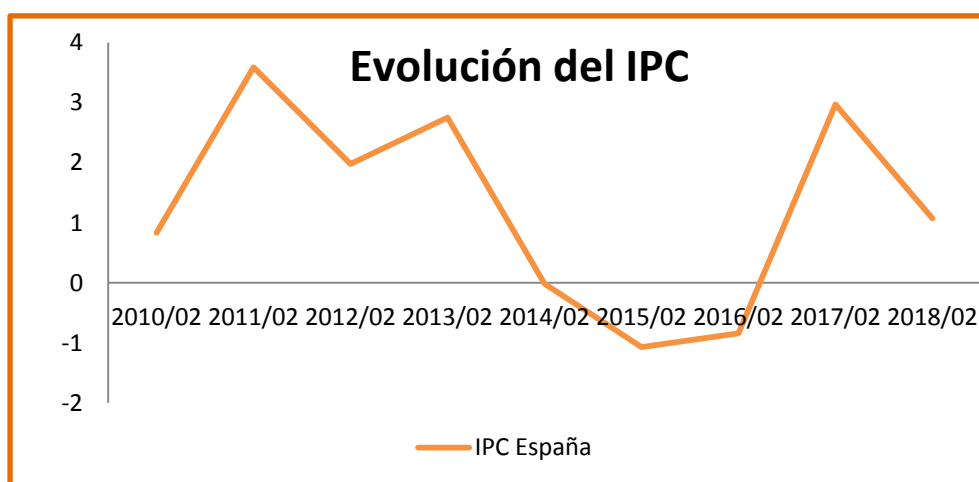


Gráfico 6: Evolución del IPC en España (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, 2018).

3.1.1.3 Factores Socio-Culturales

Haciendo referencia a los factores Socio-Culturales que influyen al sector de la empresa están la demografía y la evolución de la población española y en concreto la de la Comunidad de Madrid.

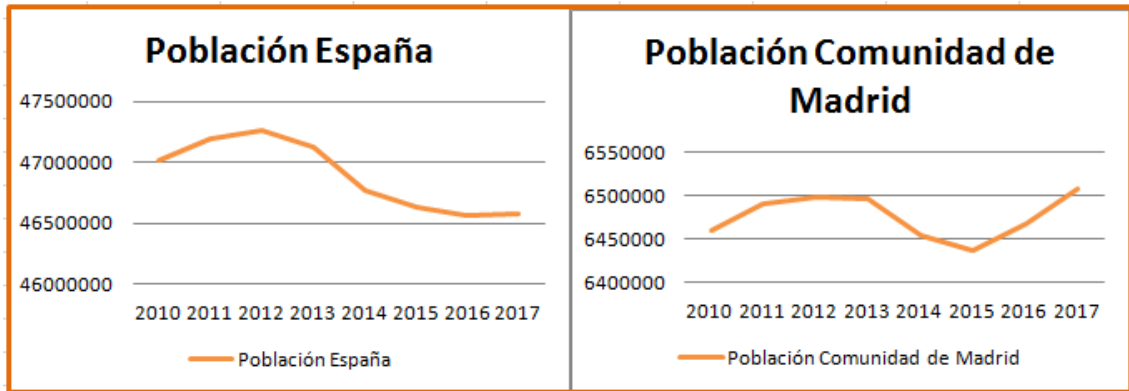


Gráfico 7: Evolución Población España y Comunidad de Madrid (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, 2018).

Teniendo en cuenta el gráfico 7, mientras la población tanto a nivel estatal como a nivel de la Comunidad de Madrid aumento entre el 2010 y el 2013, en los siguientes cuatro años hubo una disminución notable en la población de España. Este fenómeno, se debe al abandono de extranjeros debido a la crisis económica (Expansión, 2015).

Este suceso, se puede apreciar claramente en el gráfico 8, donde el descenso en el periodo de tiempo mencionado anteriormente es notable.

A pesar de que la evolución de la Comunidad de Madrid tuvo el mismo comportamiento que la evolución de la población estatal entre los años 2010 y 2013 (gráfico 7), podemos observar un aumento notable entre los años 2016 y 2017. Dicho aumento, se enfoca, principalmente hacia la periferia (La Vanguardia, 2017).

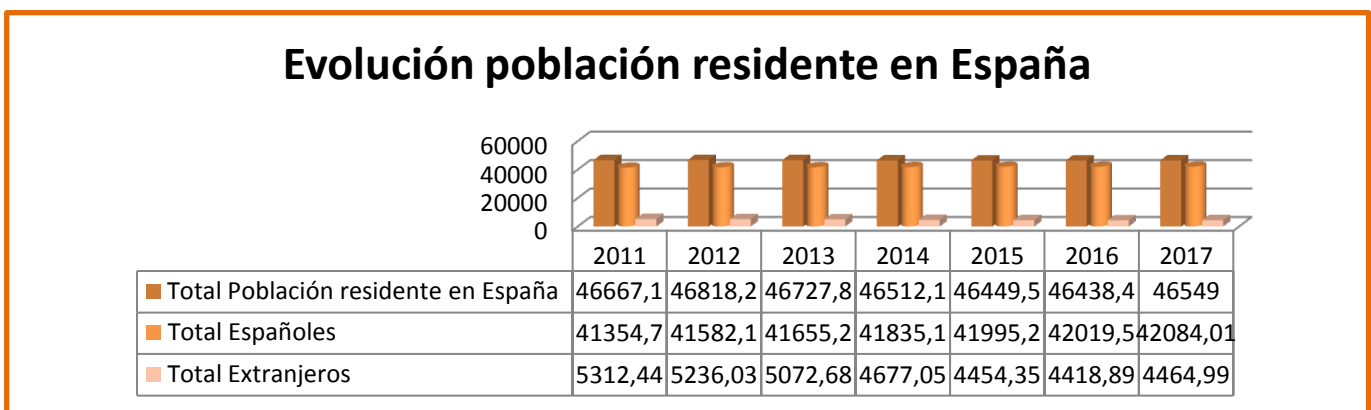


Gráfico 8: Evolución de la población residente en España (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, 2017).

Otra de las variables que afectan al análisis socio-cultural, es la evolución de la migración de españoles. Dicho factor, está relacionado fuertemente con la situación económica del país. En los años de crisis, ha sido notable el flujo de emigración de una cuantía elevada de españoles debido a la alta tasa de desempleo a la que hacían frente. A pesar de que un número elevado de españoles vuelva a su país de origen como se puede observar en el gráfico 9, el flujo contrario es superior. Sin duda, la situación laboral de un país está relacionada con la emigración del capital humano. Por lo tanto, el país debe incentivar a su población a quedarse para no empeorar la situación.

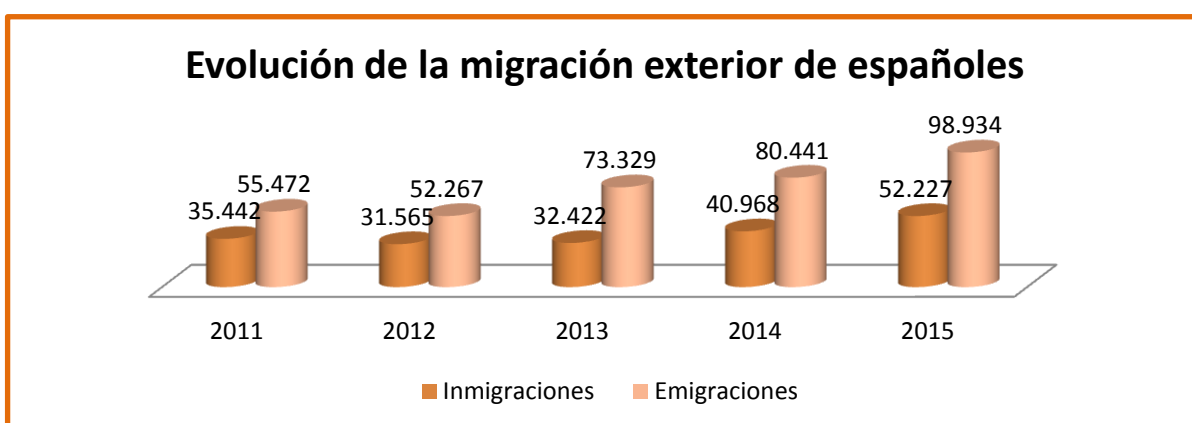


Gráfico 9: Evolución de la migración de españoles por años (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, 2016).

3.1.1.4 Factores tecnológicos

Para finalizar el análisis PEST, se procederá a hacer un análisis de los factores tecnológicos. Para ello, se comenzará realizando una exploración de las actividades para la innovación tecnológica, así como un estudio sobre el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) por parte de la población.

Comenzando por las actividades para la innovación tecnológica, se consideran aquellos procesos que producen un desarrollo e innovación dentro de la materia tecnológica. Se pueden considerar actividades tecnológicas las siguientes:

- I+D Interno.
- I+D Externo.
- Compra de maquinaria o herramientas con el fin de mejorar la producción.
- Estudio de actividades innovadoras.

Para proseguir con el análisis de los factores tecnológicos, se procederá a analizar el uso de las TIC en España. Para ello, no solo analizaremos el equipamiento de las viviendas en algunos productos de tecnologías de información y comunicación sino que también estudiaremos su evolución. Como se puede observar en el gráfico 10, el 78,4 % de los hogares disponen de ordenador en el año 2017. Dicho porcentaje es ligeramente superior, 1,3 puntos al del 2016. Por otro lado, podemos ver que el resto de los productos TIC se mantiene en los niveles del 2016 o incluso sigue experimentando una bajada, como los reproductores de mp3, mp4, el DVD y el vídeo. En el gráfico mencionado anteriormente, vemos que el teléfono móvil es uno de los productos TIC indispensable para la población española ya que el 97,4% de los hogares disponen de él.

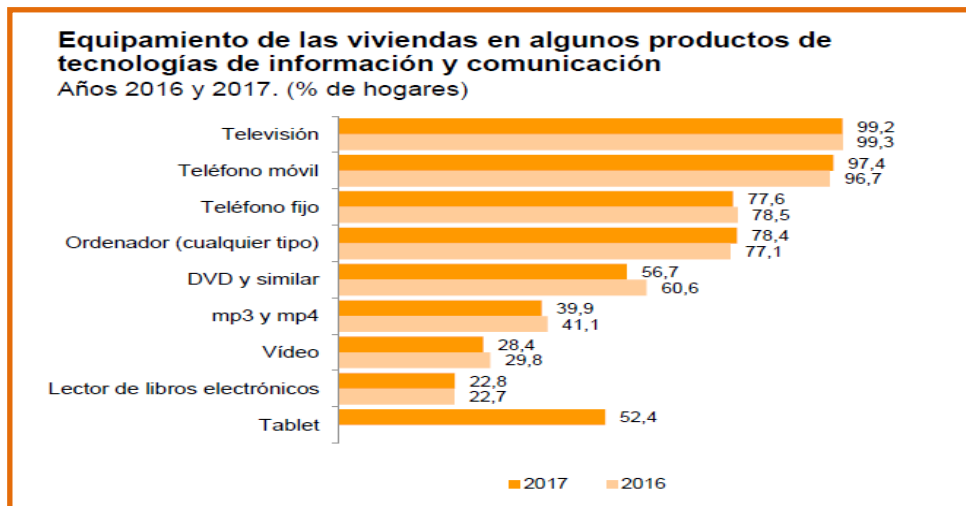


Gráfico 10: Equipamiento de las viviendas en algunos productos TIC (Instituto Nacional de Estadística, TICH-Año 2017).

A continuación, se procederá a analizar la evolución del uso de las tecnologías de información y comunicación para las personas de 16 a 74 años. Para ello, haremos uso del gráfico 11 haciendo especial hincapié en el uso del comercio electrónico ya que es uno de los factores que pueden influir en el funcionamiento de la empresa.

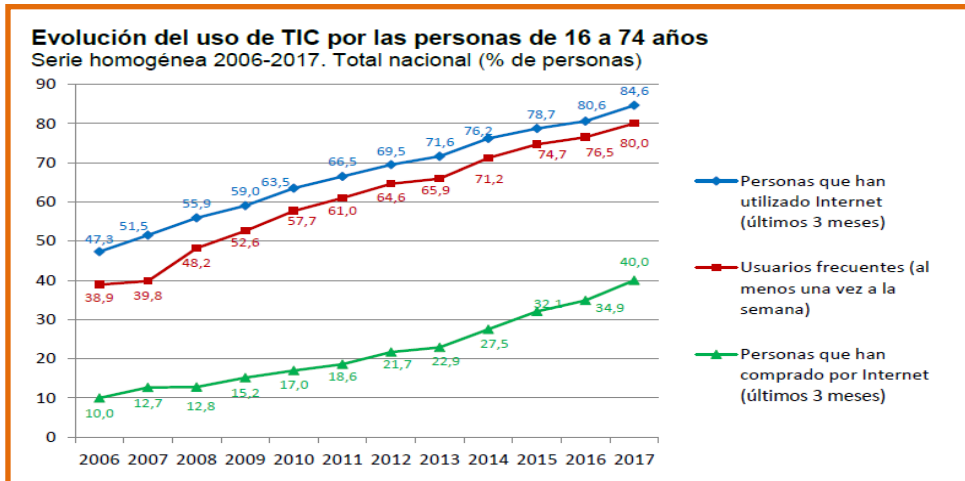


Gráfico 11: Evolución del uso de TIC por las personas de 16 a 74 años (Instituto Nacional de Estadística, TICH-Año 2017).

Observando el gráfico 11, vemos que el porcentaje de personas que han comprado a través de Internet en los tres últimos meses aumenta 5,1 puntos, alcanzando una penetración del 40% de la población. Es decir, cuatro de cada diez personas de 16 a 74 años de edad han comprado a través de Internet en los tres últimos meses y más de 17 millones de personas (el 49,9% de la población) han realizado operaciones de comercio electrónico en los últimos 12 meses. (INE, 2017). Según publica el Instituto Nacional de Estadística, entre los servicios y productos más comprados por este colectivo se encuentran los servicios para viajes, en concreto un 44,7%. Teniendo en consideración los datos revelados, nos damos cuenta que con la llegada de Internet ha cambiado la forma de comprar, esto requerirá implantar un sistema de reserva online en el presente proyecto.

La integración de un software permitirá agilizar el servicio de distribución, mejorando la satisfacción del cliente y por tanto, aumentando así las posibilidades de éxito de la empresa.

3.1.2 El Microentorno

Una vez de haber estudiado los factores de mayor relevancia a nivel macroeconómico procederemos al siguiente nivel del análisis externo, el microentorno. Para ello, se realizará el diagnóstico de la competencia y del mercado objetivo de Without Baggage.

Como podremos observar, el microentorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su actividad empresarial.

3.1.2.1 La competencia

Una de las preocupaciones centrales de toda empresa en el hecho de enfrentarse a la competencia, la cual se ha visto fortalecida por el fenómeno de la globalización y las exigencias cada vez más fuertes por parte de los consumidores, por comprar productos de mayor calidad y precio competitivo. Todo lo anteriormente mencionado, ha permitido que las empresas nacionales no solo compitan entre ellas sino que ahora lo hacen con mayor intensidad con empresas extranjeras.

La competencia, también se asocia con frecuencia a la idea de rivalidad u oposición entre dos o más sujetos para el logro de un objetivo. Por tanto, es de vital importancia el poner énfasis en el estudio de la competencia por ser un tema tan trascendental y preocupante para el éxito del negocio.

Para realizar el estudio de las empresas competidoras, es decir de las organizaciones especializadas en el transporte de equipaje desde el aeropuerto al hotel, se identificará la competencia directa a nivel nacional. Para ello, se ha realizado una búsqueda concreta de las empresas ofertantes de un servicio de transporte de equipaje a través de búsquedas en internet.

Tal como se ha indicado anteriormente, después de haber realizado una búsqueda exhaustiva de la competencia nacional, únicamente hemos podido identificar la empresa NO-Luggage como competencia directa de la organización ya que es la única empresa especializada en el transporte de equipajes desde el aeropuerto al hotel y viceversa. El número tan reducido de los competidores nacionales se piensa que es por el carácter específico del servicio prestado.

A pesar de esto, si que existe un número más elevado de organizaciones que se dedican al transporte de equipaje de un destino a otro enviándolo por anticipado. Es decir, para poder contratar el servicio ofrecido por estas empresas el pedido se deberá de hacer mínimamente con 24 horas de antelación antes de la fecha de recogida y se deberá empaquetar cada equipaje siguiendo las instrucciones que indique la compañía.

Las 7 empresas que se han podido identificar en el ámbito mencionado son las siguientes: Sin maletas, Envía maletas, Serviequipaje, Tu equipaje y Mucho equipaje. A pesar de que

dichas empresas realicen envíos por un amplio rango de países, no se procederá al análisis de las mismas al no considerarlas competencia directa de Without Baggage tanto por el servicio que prestan así como por el funcionamiento que llevan a cabo para poder contratar el servicio.

A continuación, se realizará un estudio de la empresa No-Luggage de forma detallada.

No-Luggage, S.L.

No-Luggage, S.L., fundada por el catalán Alex Paya en el año 2014 y con sede en Barcelona, está especializada en el transporte de equipaje desde el aeropuerto al hotel y viceversa (Axesor, 2014). La organización, cuenta con 11 empleados en plantilla y tiene el asesoramiento de la aceleradora Ogilvy Upcelerator, que guía al equipo de Paya sobre cuál es la estrategia empresarial a seguir (El Economista, 2016).

En el aeropuerto de Barcelona, No-Luggage opera en la T1 y la T2, mientras que en el aeropuerto de Madrid opera en la T1 y la T4, además de dar servicio en las estaciones de Renfe de Atocha (Madrid) y Sants (Barcelona).

Alex Paya asegura que el volumen de negocio en 2016 fue superior al millón de euros según una entrevista concedida a La Vanguardia. En la misma entrevista, se apunta que la empresa se encuentra inmersa en una ronda de financiación de 250.000 euros con aportaciones de padrinos inversores. El fundador de la empresa, también desvelaba en la misma entrevista que prepara su expansión nacional, en concreto en Bilbao, Sevilla, Valencia y Málaga. (La Vanguardia, 2017).

El servicio que ofrece, se limita al transporte aeropuerto-hotel con una tabla de precios fija.

3.1.2.2 Mercado Objetivo

Después de haber estudiado la competencia de la empresa, estudiaremos el siguiente grupo de interés, los clientes. Para el análisis de este apartado, es conveniente saber quiénes son los principales clientes y cuáles son sus características. Para ello, nos basaremos en la realización de una encuesta de investigación de mercado realizada con diversos grupos de muestra.

A pesar de proceder a analizar la encuesta mencionada previamente en profundidad en el apartado Marketing Mix del trabajo, ahora, nos será útil para determinar nuestro mercado objetivo teniendo en cuenta la edad de los futuros consumidores y el motivo del viaje de los mismos.

Haciendo referencia al motivo del viaje, vemos a través del cuestionario que se concretará más adelante que los principales motivos por los que viaja la gente son por negocios, turismo, estudios o motivos personales. A pesar de que para la organización todos estos perfiles sean considerados mercado objetivo, es cierto, que gracias a la investigación de mercado realizada observamos que los principales motivos por los que se viaja son por turismo y negocios. Además, son estos también los perfiles que más disposición muestran para contratar el servicio ofrecido por la empresa. Por lo tanto, esto nos lleva a pensar que la cuota de mercado de Without Baggage será formada principalmente por turistas y viajeros de negocios como se puede observar en el gráfico 12.

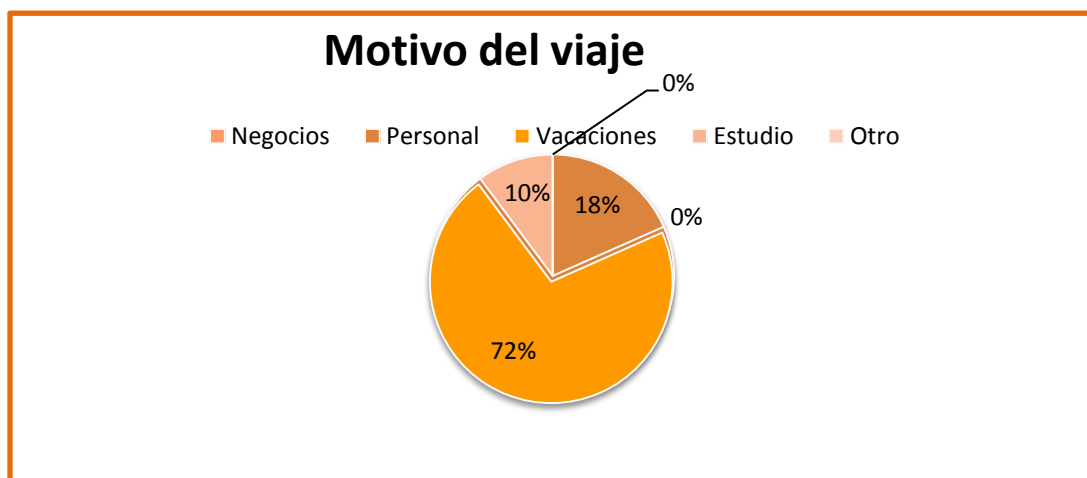


Gráfico 12: Motivos del viaje (Elaboración propia a partir de encuesta realizada).

Por lo tanto, a pesar de que los clientes principales de Without Baggage lo formen los dos perfiles mencionados, nos damos cuenta a través del cuestionario de que la edad juega un papel muy importante en la predisposición de consumir el servicio independientemente del motivo por el que se viaje.

En el análisis más profundo que se llevará a cabo posteriormente en el apartado de la investigación de mercado, se podrá ver que la gente más joven, es decir las personas situadas en el rango de 20-30 años son los que menos predisposición tienen para consumir el servicio. En cambio, cuanto más avanzada sea la edad, la predisposición para consumir el servicio ofrecido por Without Baggage aumenta.

Para finalizar con el estudio de los consumidores, es importante resaltar que la principal característica que buscan todos los consumidores en el servicio ofrecido por la empresa es la comodidad como se puede observar en el siguiente gráfico.

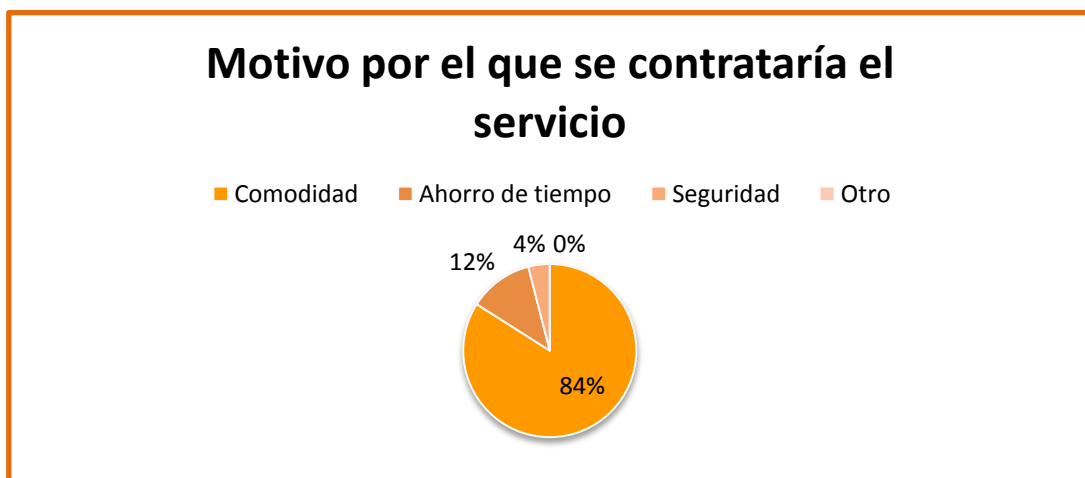


Gráfico 13: Motivo por el que se contrataría el servicio (*Elaboración propia a partir de encuesta realizada*).

3.2 Análisis Interno

Para proseguir con el análisis estratégico, se procederá al análisis interno de la empresa Without Baggage con el fin de identificar la matriz DAFO.

3.2.1 Misión, Visión y Valores

La misión, es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa mientras que la visión, es una declaración que indica hacia donde se dirige una empresa o que es aquello en lo que pretende convertirse. Por lo tanto, teniendo en cuenta lo mencionado, se fijan los siguientes términos en el gráfico 10 para Without Baggage.



Gráfico 14: Misión y visión de Without Baggage (Elaboración propia).

Dentro de una empresa, resulta muy importante determinar cuáles son los valores adoptados ya que esto permite definirse como empresa y guiará los valores de aquellas personas que trabajen allí. Como se aprecia en el gráfico 15 los valores de la empresa son los siguientes.



Gráfico 15: Valores de Without Baggage (Elaboración propia).

A continuación, se procederá a explicar la vital importancia de cada uno de estos valores. El primer valor de la lista es la calidad, es un valor a tener en cuenta para que el servicio ofrecido sea de excelencia. La responsabilidad en cambio, es un valor orientado a los trabajadores, ya que la sociedad, se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. Respecto a la comunicación, diríamos que es un valor fundamental para que las conexiones y relaciones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea

sincera y fluida. Por otro lado, tenemos la puntualidad, un valor muy importante a tener en cuenta a la hora de realizar las entregas de los equipajes.

La seguridad, se orienta a generar un vínculo de confianza con los clientes, es decir, que los consumidores, crean que serán satisfechos en sus necesidades. Como último valor, el cual se considera también de vital importancia es el trabajo en equipo, para así conseguir la integración de cada uno de los miembros de la sociedad y poder así promover mejores resultados gracias a un ambiente positivo.

Los objetivos arriba mencionados, deberán ser transmitidos al personal de la empresa para que los interioricen y de esta manera, poder lograr con más facilidad los objetivos establecidos y poder reflejar la imagen deseada.

3.2.2 Servicio a ofrecer

A continuación, se procederá a la explicación del servicio que ofrecerá la empresa a pesar de que esto se detalle con mayor profundidad más adelante.

Without Baggage, como se viene diciendo hasta ahora, ofrecerá un servicio de traslado desde/hacia el aeropuerto, tanto para el primer día del viaje como para el último. Para ello, ofrecerá un servicio de llegadas y de salidas. Haciendo referencia al servicio de llegadas, se recogerá el equipaje en el aeropuerto y se entregará en el alojamiento solicitado por el viajero. En cambio, lo que se ofrecerá en el servicio de salidas es lo contrario, se recogerá el equipaje en la ciudad y se le hará la entrega al consumidor en el aeropuerto.

Para contratar el servicio ofrecido por la empresa los pasos a seguir son simples. En primer lugar, se accederá a la página web de la empresa y se realizará una reserva directamente siguiendo los pasos indicados en la web de la empresa (Se informará de los pasos a seguir en el apartado del plan comercial). El segundo paso, se realizará cuando los clientes lleguen al aeropuerto ya que se basa en la entrega del equipaje en nuestra oficina para poder transportarlo posteriormente. El tercer y último paso consiste en la entrega y la notificación al cliente a través de un mensaje de que los bultos se han entregado en el punto solicitado.

Es importante mencionar, que a pesar de que el procedimiento señalado sea el habitual, también se podrá contratar el servicio directamente en nuestra oficina del aeropuerto.

Como se puede observar, el procedimiento a seguir no es nada complicado para todas las ventajas que acarrea el contrato del servicio como se podrá comprobar a continuación.

Uno de los beneficios que puede encontrar un viajero contratando el servicio es la comodidad para moverse sin tener que andar con los bultos de un lado para el otro. Otra de las ventajas para los consumidores es el poder aprovechar mejor su tiempo en los viajes, ya que nosotros gestionaremos la recogida, el transporte y la entrega del equipaje. Como tercera ventaja, tenemos la reducción de los gastos para los clientes ya que muchas veces, los viajeros tienden a coger un taxi en lugar de hacer uso del transporte público ofrecido por la ciudad, ya que les resulta más cómodo contratar este medio de transporte a pesar de que sea más caro para poder desplazarse tranquilamente con el equipaje. Por lo tanto, como se podrá ver más adelante en la política de precios, el servicio ofrecido por Without Baggage resultará más económico que ir en taxi al alojamiento y volver al aeropuerto. La cuarta ventaja, está estrechamente relacionada con la tercera ya que gracias a nuestro servicio, se promueve el uso del transporte público como el autobús, el tren o el metro.

3.3 Análisis DAFO

Tras analizar cada uno de los elementos externos e internos, se procederá a reunir todos los puntos esenciales con la finalidad de conocer la situación de la empresa. Para ello, se utilizará la matriz DAFO. Tal como indica su denominación, a través de la herramienta se estudiarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización con el propósito de definir la estrategia más adecuada para el negocio.

Las amenazas y oportunidades generadas por el entorno hacen referencia al análisis externo, mientras que, las debilidades y fortalezas son recogidas en el análisis interno.

3.3.1 Debilidades

Las debilidades describen los puntos más desfavorables de una empresa que minoran su estabilidad o crecimiento.

- ✘ Socia poco experimentada al ser empresaria por primera vez, esto conlleva a no contar con la suficiente confianza por parte de los usuarios.
- ✘ Al ser una empresa de nueva creación, aun no cuenta con una marca y una reputación reconocida en el mercado.

- ✘ Elevada inversión inicial.
- ✘ Necesidad de realizar una buena publicidad para llegar cuanto antes al público objetivo.

3.3.2 Amenazas

Las amenazas, son factores del entorno difíciles de controlar que afectan negativamente al funcionamiento de la empresa.

- ✘ Es un sector con una elevada estacionalidad.
- ✘ La importante normativa que cumplir en el área de los transportes.

3.3.3 Fortalezas

Las fortalezas hacen referencia a las ventajas, recursos y capacidades estratégicas con las que cuenta la compañía. La organización debe ser consciente de cuáles son sus fortalezas para poder convertirlas en una ventaja competitiva.

- ✓ La ubicación en el aeropuerto de Madrid, siendo el primer aeropuerto español con mayor tráfico de pasajeros.
- ✓ La organización no depende de proveedores lo cual hace que el precio del servicio se mantenga estable.
- ✓ Ganas y motivación por emprender el proyecto.
- ✓ El aumento del uso de las tecnologías de la información favorecen nuestro servicio.
- ✓ La posibilidad de crear una marca que ofrece servicios diferenciados e innovadores.

3.3.4 Oportunidades

Entre las oportunidades que ofrece el entorno se encuentran factores que pueden ser la base para el crecimiento, la consolidación o la reputación del negocio frente a sus competidores.

- ✓ Tras los años de crisis, las proyecciones para los próximos años son positivas. Se augura un crecimiento económico importante, la consecuente disminución del paro y más estabilidad.
- ✓ El aumento del sector turístico en España, generando buena parte de riqueza.
- ✓ La escasa competencia en el mercado.
- ✓ El envejecimiento de la población favorece a la empresa.

- ✓ Existencia de una necesidad en el mercado.

Para concluir con el análisis DAFO, se procederá a realizar una matriz con los puntos clave descritos anteriormente.

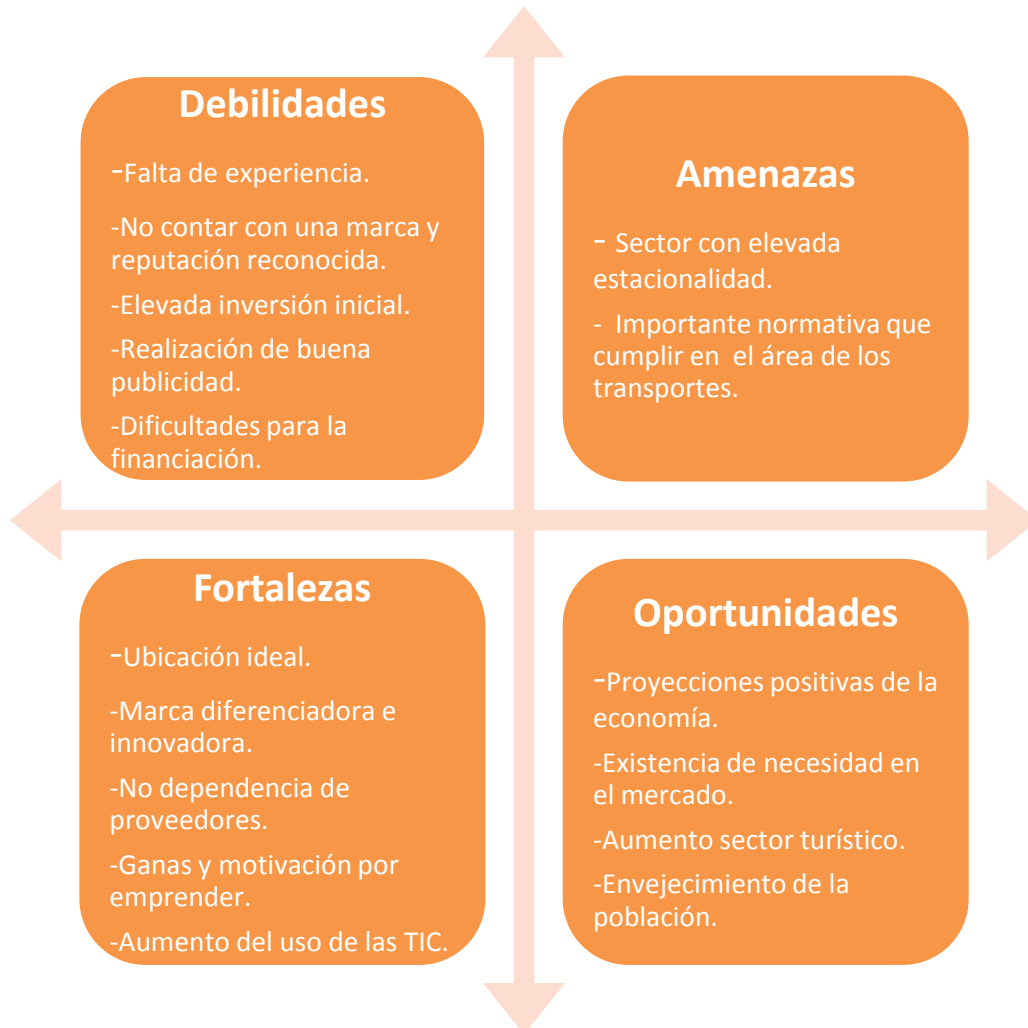


Gráfico 16: Análisis DAFO (Elaboración propia).

Después de haber reunido los puntos clave que afectan al negocio a través de la realización del análisis DAFO, se establecerán los objetivos y se desarrollará una estrategia a seguir por la organización.

3.4 Objetivos a alcanzar

A continuación, se establecerán los objetivos de la empresa con la meta de garantizar la viabilidad del servicio a prestar.

3.4.1 Objetivos cuantitativos

Los objetivos cuantitativos, son aquellos objetivos que la empresa fija para obtener unos mejores resultados económicos.

Se proponen los siguientes objetivos cuantitativos para la empresa:

Número de pedidos

El primer objetivo planteado para el servicio de transporte de equipajes es tener un número mínimo de 12.000 pedidos por año. A pesar de ser uno de los objetivos de la organización mantener un número mínimo constante, a lo largo de los próximos tres años se desea lograr un aumento del 15% de las ventas debido a que la empresa será más reconocida.

Facturación

La empresa tiene que plantearse la recuperación de una elevada inversión inicial, por tanto, procurara aumentar la rentabilidad del negocio año tras año. Por lo tanto, el objetivo de Without Baggage será aumentar la facturación anual a lo largo del tiempo.

3.4.2 Objetivos cualitativos

Los objetivos cualitativos son aquellos objetivos que fija la empresa para conseguir un mejor posicionamiento e imagen en el mercado. Generalmente los resultados económicos se ven a medio y largo plazo.

Los objetivos cualitativos planteados para la empresa son los siguientes:

Calidad y seguridad máxima

Es de vital importancia ofrecer un servicio cualitativo excelente. Por tanto, uno de los objetivos principales de la empresa es la trasmisión de un servicio válido y seguro. El equipaje transportado por Without Baggage se trasladará con bridas irremplazables que firmara cada cliente y se le informará a través del correo electrónico que su equipaje se ha entregado en el destino indicado para garantizar así la seguridad y calidad del servicio.

Fidelizar la Cartera de Clientes

Para obtener la fidelidad de los consumidores, es esencial tener capacidad para contestar de forma inmediata a sus consultas y atender adecuadamente a sus necesidades. Por lo tanto, es importante remarcar la importancia de ofrecer un servicio rápido ya que el

consumidor que reciba una respuesta veloz a su reserva y obtenga el equipaje con puntualidad en su destino contará con el servicio ofrecido por Without Baggage en el futuro.

Posicionamiento e Imagen

Se considera sustancial proyectar una buena imagen. Para ello, se debe transmitir una imagen fiable tanto a través de sus acciones de marketing como a través del trato con el cliente. Es esencial tener en cuenta que un servicio mal prestado o insatisfactorio puede acarrear consecuencias contrarias a las anheladas. Por ello, el objetivo que nos planteamos es transmitir una buena imagen y posicionarnos como empresa comprometida a valores como son la calidad, la puntualidad, la seguridad y la responsabilidad y todo ello a un precio similar al de la competencia.

3.5 Estrategias

Después de haber analizado los factores más importantes tanto internos como externos del negocio y una vez definidos los objetivos a alcanzar, se fijarán las estrategias más adecuadas.

Según Philip Kotler, vivimos en un mundo de lento crecimiento, y ante esto, las empresas no deben permanecer inmóviles, sino que por el contrario deben establecer acciones estratégicas y operativas dentro de dos alternativas: reducir costes o crecer (Pascual Parada, 2015). Desde el punto de vista de la autora del proyecto, en este caso la opción más inteligente para ganar cuota de mercado es el crecimiento.

Teniendo esto en cuenta, se procederá a detallar las estrategias a seguir por Without Baggage.

Posicionamiento

El posicionamiento de la marca es una parte imprescindible para el negocio. La marca, es la reputación de la empresa, es decir, una buena marca nos puede ayudar a hacer crecer nuestra empresa al permitirnos lanzar nuevos servicios con más facilidad, acceder con más facilidad a los canales de distribución o incluso permitirnos fijar un margen más alto.

La organización cuenta únicamente con un competidor en el mercado y somos conocedores de la buena aceptación y el rápido crecimiento que ha obtenido gracias a las

entrevistas concedidas por el fundador de la empresa, por tanto, en este proceso de posicionamiento en el cual la empresa se compromete a valores como son la calidad, la puntualidad, la seguridad y la responsabilidad el primer paso será llevar a cabo una campaña de marketing bien definida y elaborada. Para ello, durante todo el proceso del servicio prestado, es decir, desde el primer contacto con el consumidor hasta la entrega del equipaje en el destino indicado se deberá transmitir la imagen deseada.

Expansión

A medio plazo, para conseguir el objetivo de ventas será necesario actuar en otros aeropuertos. Por consiguiente, otra de las estrategias de la organización será aumentar su presencia nacional desembarcando en diferentes lugares como Barcelona, Palma de Mallorca, Málaga, Alicante y Gran Canaria.

La razón de ampliar la zona de operaciones en los destinos mencionados anteriormente dejando atrás diversos mercados españoles se debe a que los aeropuertos de dichos lugares concentran el 75% del tráfico aéreo del país.

Como se puede apreciar en el gráfico 13, el aeropuerto de Madrid-Barajas registro el mayor número de pasajeros en 2017 con más de 53,4 millones, seguido por Barcelona-El Prat, con más de 47,2 millones y Palma de Mallorca, con más de 27,9 millones. A pesar de que estos destinos se mantengan en el podio con diferencia, siguen los aeropuertos de Málaga-Costa del Sol con 18,6 millones de pasajeros, Alicante-Elche con 13,7 millones, y Gran Canaria con 13,1 millones.

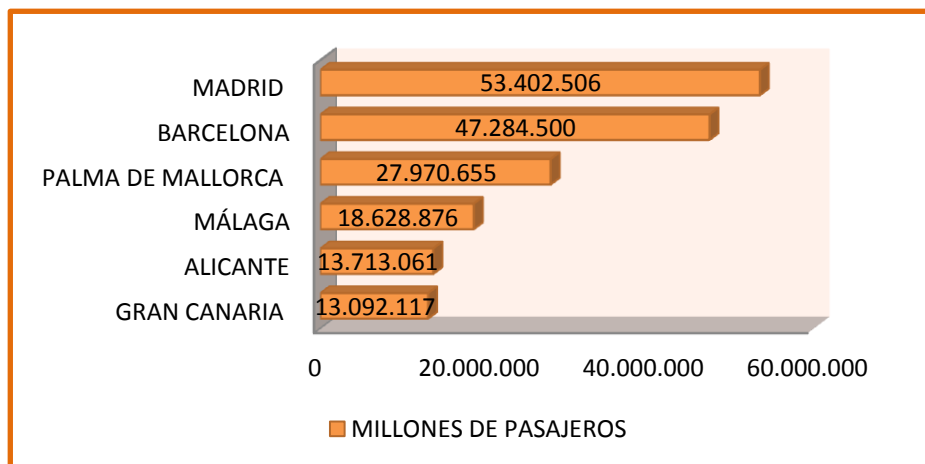


Gráfico 17: Aeropuertos con mayor número de pasajeros (Elaboración propia a partir de los datos de Aena).

Alianzas

Una alianza estratégica es una relación entre dos o más entidades que acuerdan compartir los recursos para lograr un objetivo de beneficio. Las alianzas estratégicas tienen diversas ventajas ya que permiten a una empresa buscar una oportunidad más rápidamente aprovechando los recursos de la otra parte. Por lo tanto, no solo se necesitan menos recursos para perseguir una oportunidad sino que una alianza puede proporcionar un acceso más fácil a las nuevas oportunidades.

Teniendo esto en cuenta, la estrategia que planteamos para Without Baggage es firmar acuerdos de colaboración con las diferentes aerolíneas para que ofrezcan el servicio a sus pasajeros a cambio de comisiones. Esta estrategia no se llevará a cabo únicamente con compañías aéreas sino que también, se negociarán acuerdos con operadores turísticos y hoteles para que se incluya el servicio ofrecido por la empresa en las ofertas a los turistas. De esta manera, además de dar a conocer la empresa lo que se pretende es ganar cuota de mercado.

4. Plan Comercial

En función del análisis estratégico y considerando los objetivos y estrategias definidas en el apartado anterior, se concretarán los detalles del Marketing Mix. Según Kotler, “Por Marketing Mix se entiende el conjunto de herramientas operativas del marketing que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada en el público objetivo”. Dicho conjunto de herramientas son globalmente conocidas como las “4 Ps”: Producto, Precio, Distribución y Comunicación. Se considera necesario que las variables se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí (Roberto Espinosa, 2014).



Imagen 2: Estructura Marketing Mix (www.robertoespinoza.es).

A pesar de que el Marketing Mix esté formado por las cuatro herramientas arriba mencionadas, en este apartado también procederemos a analizar la investigación de mercado. Mediante este proceso, se ha recopilado información muy útil para el negocio.

4.1 Investigación de mercado

La investigación de mercado es el proceso mediante el cual las empresas buscan recopilar información de manera sistemática para poder conocer mejor las intenciones de compra de los consumidores o informarse acerca del crecimiento del mercado al que pertenece. A través de la investigación de mercado, también se puede descubrir información valiosa que servirá para estimar los precios del producto o servicio.

La investigación de mercado, posee muchas ventajas pero para poder llevarla a cabo, es necesario recurrir a diversas herramientas para recolectar información y hacer posible la comprensión de los resultados. Una de las herramientas más utilizadas, son las encuestas

online, de hecho, es una de las que se ha usado para llevar a cabo la investigación de mercado del presente proyecto. Esta herramienta, presenta ventajas como la capacidad de solicitar información más completa debido a los múltiples formatos que soporta, la posibilidad de hacer las encuestas más atractivas y fáciles de rellenar que las encuestas tradicionales, el poder llegar a todo el mundo al mismo tiempo y además, es más económica en comparación a las encuestas tradicionales.

Como se ha indicado, una de las herramientas utilizadas para la realización de la investigación de mercado, es la encuesta online. Para ello, se ha hecho uso de la plataforma de encuestas líder a nivel mundial llamada SurveyMonkey. Esta plataforma, además de permitir diseñar encuestas de manera gratuita, también da la opción de enviar las encuestas a través de correo electrónico, WhatsApp, web y redes sociales, lo que nos permite acceder con más facilidad a los posibles consumidores.

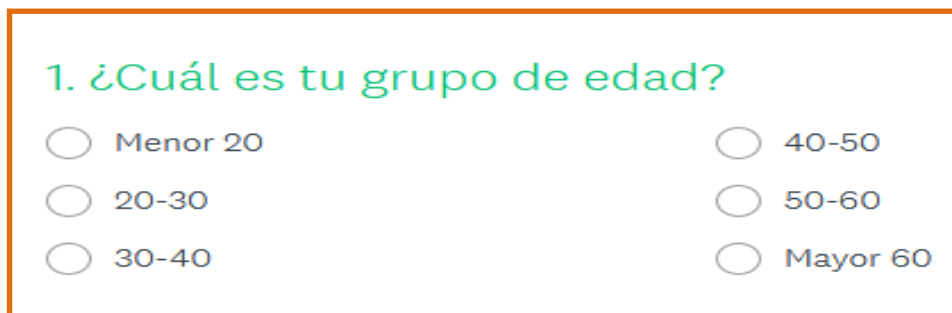
La segunda herramienta que ha sido utilizada para llevar a cabo la encuesta, ha sido la presencial. Para ello, la autora del proyecto ha realizado el cuestionario cara a cara con ciertas personas tomando nota de las respuestas.

Antes de empezar a analizar la encuesta, es importante mencionar por un lado, que las preguntas formuladas han sido las mismas para las dos herramientas utilizadas. Por otro lado, decir también que la muestra de personas seleccionadas para responder la encuesta no ha sido totalmente aleatoria sino que se ha buscado un grupo formado por 10 personas para cada grupo de edad. Esto, ha permitido compensar la encuesta de alguna manera para posteriormente segmentar el mercado demográficamente.

El cuestionario, se ha formado por nueve preguntas cerradas de elección única. Es decir, solo podía ser elegida una de las respuestas planteadas en la pregunta. Con relación a las preguntas que se han formulado, como se podrá ver posteriormente, las primeras cinco son más genéricas al estar más relacionadas con el sector turístico y los motivos que llevan a la gente a viajar. A pesar de que a partir de la tercera pregunta la encuesta se enfoca más al transporte aéreo que a los medios de transporte en general por la estrecha relación que tiene este con el servicio que ofrecerá la empresa, no es hasta la quinta pregunta cuando se empiezan a realizar cuestiones directamente relacionadas con el servicio que ofertará Without Baggage.

A continuación, se procederá a analizar cada una de las preguntas realizadas a través de la encuesta. Una vez hecho esto, para finalizar con la investigación de mercado, se sacarán diversas conclusiones segmentando el mercado demográficamente y en función del motivo del desplazamiento.

Como se puede ver en la imagen 3, la primera pregunta del cuestionario hace referencia al grupo de edad. Una de las razones que me han llevado a definir estos grupos de edad, es porque considero que en cada una de estas etapas las necesidades que surgen a la hora de viajar y por consiguiente la necesidad de contratar el servicio ofrecido por la empresa es muy diferente. Así mismo, la capacidad económica para cada grupo de edad también es diferente, lo que afecta directamente al consumo del servicio por no ser un servicio o producto básico.



1. ¿Cuál es tu grupo de edad?

Menor 20

20-30

30-40

40-50

50-60

Mayor 60

Imagen 3: Primera pregunta del cuestionario (Elaboración propia a través de la plataforma SurveyMonkey).

Como se puede apreciar en el gráfico 18, el número de personas que han contestado a la primera pregunta del cuestionario es el mismo para cada grupo de edad. Es decir, en total son cincuenta las personas que han cumplimentado el cuestionario, diez para cada rango de edad. Como se ha mencionado antes, esto se debe a que el cuestionario no ha sido totalmente aleatorio por las razones descritas anteriormente.

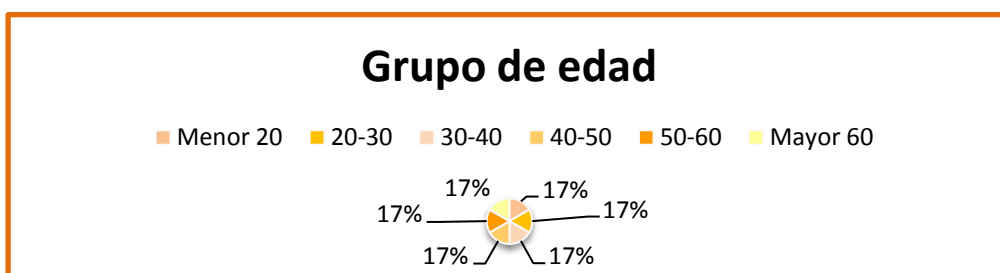


Gráfico 18: Grupos de edad (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario).

Como refleja la imagen 4, la segunda pregunta está relacionada con el número de viajes que realiza en un año la gente en promedio. A pesar de ser una pregunta bastante genérica, nos sirve de guía para los entrevistados ya que da una gran pista sobre el sector del que va a tratar la encuesta. Además de situar a los posibles compradores, también será útil para la empresa ya que como se detallará más adelante, dependiendo del perfil del viajero, no solo se viaja más o menos sino que la predisposición para el consumo del servicio es diferente. Por tanto, puede ser una pista para saber hacia qué tipo de cliente dirigirse y poder así aumentar la cuota de mercado.

2. En promedio, ¿cuántas veces al año sales de viaje?

0

1-2

3-4

5-6

Más de 6

Imagen 4: Segunda pregunta del cuestionario (Elaboración propia a través de la plataforma SurveyMonkey).

Con referencia al análisis de la segunda cuestión planteada, como se observa en el gráfico 19, el 50% de las personas viajan entre 3-4 veces al año. Esto es, de las 50 personas que han respondido el cuestionario 21 dicen viajar entre 3 y 4 veces al año. El 20% lo hace entre 1 y 2 veces al año, lo que quiere decir que 10 personas de 50 cumplen estas cifras. Son 9 las personas más viajeras, formando el 18% del gráfico viajando más de 6 veces al año. En cambio, el porcentaje se reduce al 12% con las personas que viajan entre 5 y 6 veces. Por último, vemos que todos los entrevistados han hecho algún viaje durante el año ya que el porcentaje para las personas que no han realizado ningún viaje está a 0%.

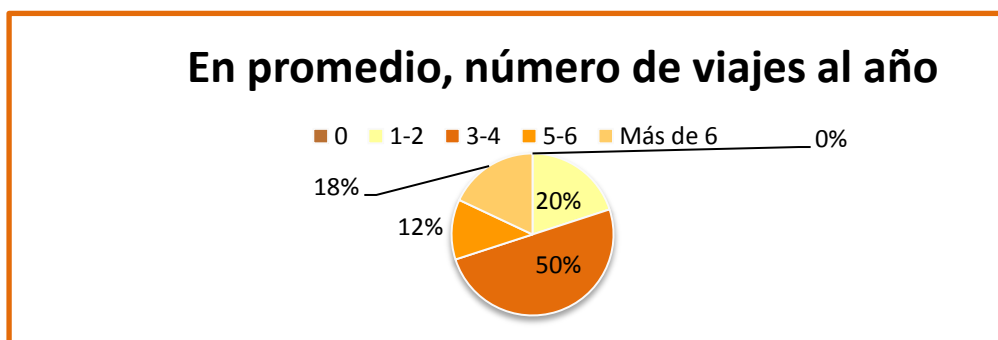


Gráfico 19: Número de viajes realizados al año (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario).

La tercera pregunta, está estrechamente relacionada con la segunda, ya que esta vez no se les pregunta por el número de veces que viajan al año sino por el medio de transporte más usado para realizar dichos viajes. A través de esta pregunta, lo que se quería comprobar es si el avión, es el medio de transporte más o uno de los más utilizados por la gente por ser este, el que más tiene que ver con el servicio del negocio.

3. De estas veces (Pregunta 2), cuál es el medio de transporte más utilizado?

Avión Coche

Tren Otro

Autobús

Imagen 5: Tercera pregunta del cuestionario (Elaboración propia a través de la plataforma SurveyMonkey).

La respuesta obtenida la refleja el gráfico 20 y es favorable para la viabilidad del negocio ya que el principal medio de transporte, en concreto para el 46% de las personas es el avión. A este, le sigue el coche con un 38% que como se puede apreciar también es un medio de transporte muy utilizado. En tercer lugar, con una notable bajada, tenemos el autobús con un 10% y este, es seguido por el tren con un porcentaje del 6%.

Si trasladamos estos porcentajes al número de personas que han usado cada medio de transporte, diríamos que el avión ha sido usado por 23 personas y el coche por 19. En cambio, el tren y el autobús han sido los medios de transporte menos usados con diferencia ya que el autobús lo han usado 5 personas y el tren 3.

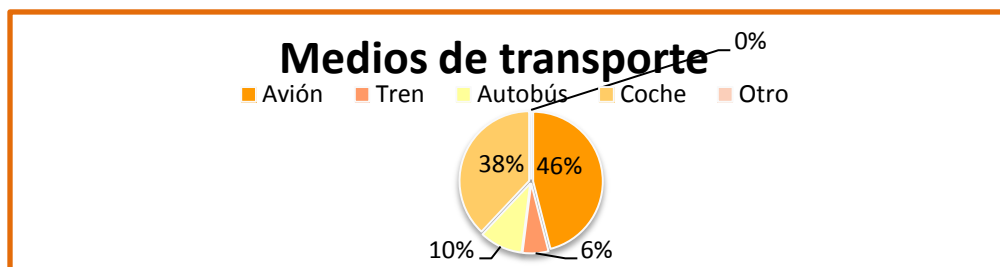


Gráfico 20: Medio de transporte más usado (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario).

En la cuarta cuestión, se les pregunta a los consumidores por el motivo principal que les lleva a viajar. Como se muestra en la sexta imagen, son varios los perfiles de viajeros que forman el abanico de respuestas y es que lo que pretende la autora de la encuesta a través de la misma, es averiguar cuál es el perfil de viajero más frecuente.

4. En general, ¿cuál es tu motivo principal para viajar?

Negocios

Personal

Vacaciones

Estudio

Otro (Por favor especificar)

Imagen 6: Cuarta pregunta del cuestionario (Elaboración propia a través de la plataforma SurveyMonkey).

Analizando las respuestas obtenidas para esta cuarta pregunta, es notable, que la mayoría de los entrevistados se encuentran dentro del perfil vacacional, formando así el 70% del gráfico. El principal motivo por el que viaja este perfil, se debe al descanso de una actividad habitual. En segundo lugar se posiciona el perfil de negocios con un 20%. En tercer lugar, con un 10% tenemos a las personas que viajan por estudios. Este porcentaje, está formado por entrevistados que se encuentran actualmente estudiando fuera de su poblado o ciudad natal. Por último, vemos que no se ha dado ningún caso de viajeros que viajen por motivos personales o por alguna otra causa.

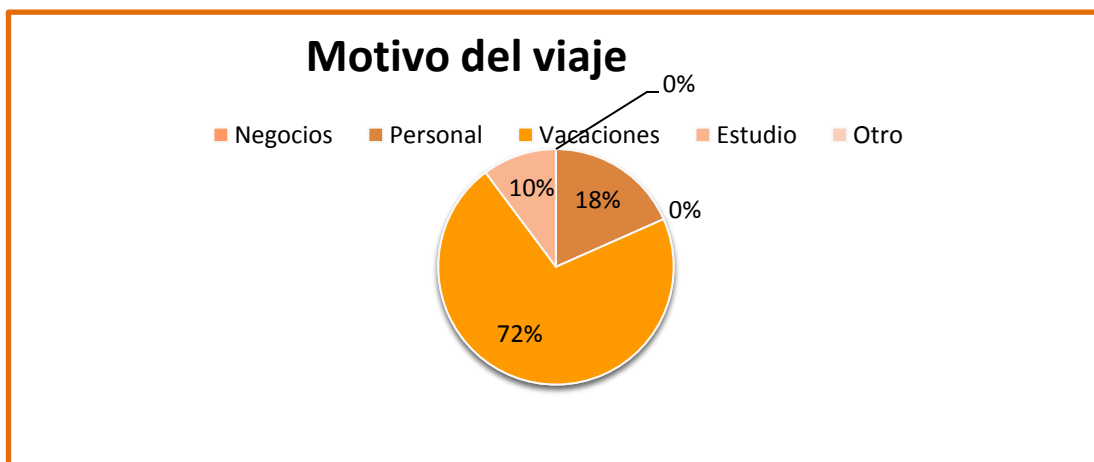


Gráfico 21: Motivo del viaje (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario).

La quinta pregunta, hace referencia al número de equipaje que registran los entrevistados a la hora de viajar. Esta pregunta, además de servir para dirigir el cuestionario hacia el servicio que prestará la organización en concreto, es interesante para saber la media del número de bultos que se suele registrar a la hora de viajar.

5. Al momento de viajar, ¿cuánto equipaje sueles registrar?

0 3

1 4 o más

2

Imagen 7: Quinta pregunta del cuestionario (Elaboración propia a través de la plataforma SurveyMonkey).

24 de los 50 entrevistados dicen registrar un único bulto a la hora de viajar, 15 de ellos registran 2 bultos y por último, son 11 las personas que registran 3 equipajes cuando van a viajar. La conclusión que ha sacado la autora del trabajo mientras que realizaba la entrevista a través de esta pregunta, es que son las familias con hijos pequeños las que más equipajes registran.

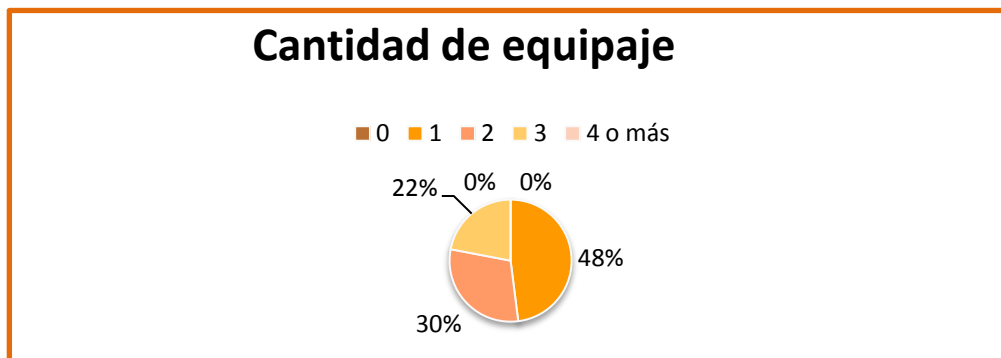


Gráfico 22: Cantidad de equipaje al momento de viajar en avión (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario).

La sexta pregunta es muy importante para la futura empresa por la estrecha relación que tiene con el servicio a prestar.

6. En general, a la hora de viajar y desplazarte te ha resultado el equipaje incomodo alguna vez?

Si

No

Imagen 8: Sexta pregunta del cuestionario (Elaboración propia a través de la plataforma SurveyMonkey).

Lo que se les cuestiona a los entrevistados, es si alguna vez han sentido que el equipaje les ha incomodado a la hora de viajar y el resultado ha sido claro. Como se aprecia en el gráfico 23, el 86% dice haber sentido el equipaje como algo incomodo a la hora de viajar alguna vez.

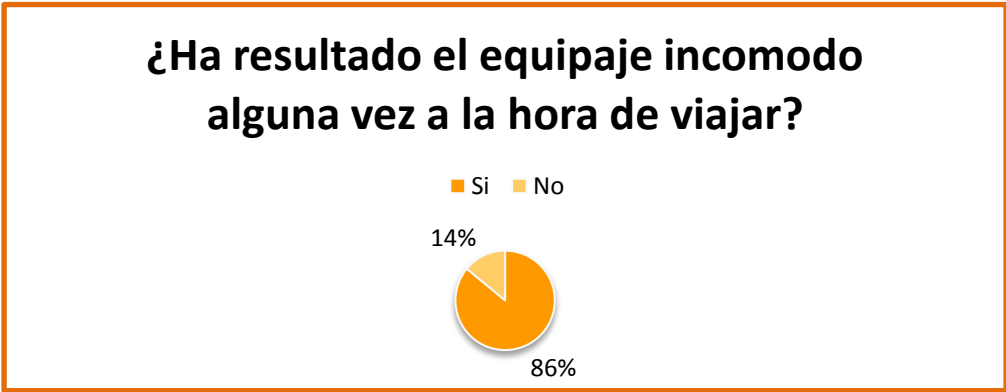


Gráfico 23: Incomodidad del equipaje (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario).

A pesar de que las preguntas anteriores estuvieran estrechamente relacionadas con el servicio a prestar, no es hasta la séptima pregunta donde se les cuestiona a los entrevistados de una forma clara y directa por el servicio. Por tanto, las tres preguntas realizadas a partir de ahora son de vital importancia para el negocio.

La información que deseamos obtener a través de la séptima pregunta, es el nivel de disposición que tienen los entrevistados para contratar el servicio especializado en el transporte de equipaje desde el aeropuerto al alojamiento y viceversa.

7. En tu opinión, ¿qué tan dispuesto(a) estarías a contratar un servicio especializado en el transporte de equipaje desde el aeropuerto al alojamiento y viceversa?

Extremadamente dispuesto

Muy dispuesto

Moderadamente dispuesto

Poco dispuesto

Nada dispuesto

Imagen 9: Séptima pregunta del cuestionario (Elaboración propia a través de la plataforma SurveyMonkey).

Con el gráfico que viene a continuación, se puede observar que las respuestas en este caso han sido bastante variadas. El 38% de las personas muestran una actitud neutra y dicen estar moderadamente dispuestas a contratar el servicio. En cambio, El 32% de los entrevistados muestran una actitud favorable a la hora de consumir el servicio ya que el 24% estaría muy dispuesto y el 8% restante dictamina que estaría extremadamente dispuesto a consumirlo. Por último, el 30% de los entrevistados forman la otra cara de la moneda ya que el 18% estaría poco dispuesto a contratar el servicio y el 12% restante dice estar nada dispuesto.

Algo que me ha llamado la atención, es el importante papel que juega el precio en este servicio ya que durante la entrevista, en el momento en el que se lanzaba esta pregunta, la respuesta de la mayoría de las personas que se mostraban moderadamente dispuestas a consumirlo era “Dependiendo del precio si lo contrataría o no”. Por tanto, la autora del trabajo ve esta respuesta como algo positivo ya que si el precio es asequible, la mayoría de las personas que se muestran neutras pueden cambiar su actitud y mostrarse positivas a la hora de consumir el servicio.

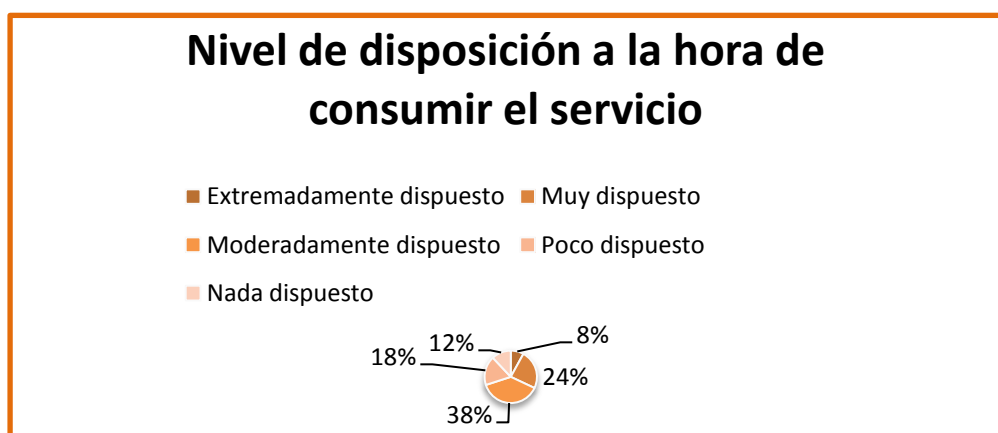


Gráfico 24: Disposición a la hora de consumir el servicio (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario).

La penúltima pregunta de la entrevista, hace referencia al precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores por el transporte del equipaje. Esta pregunta adquirirá un papel importante a la hora de fijar el precio del transporte de ida y vuelta ya que la demanda será uno de los factores a tener en cuenta a la hora de estipular los precios del servicio.

8. ¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por el servicio?

5-10€ por equipaje

10-15€ por equipaje

más de 15€ por equipaje

Imagen 10: Octava pregunta del cuestionario (Elaboración propia a través de la plataforma SurveyMonkey).

Como se puede ver en la imagen 10, son tres las respuestas que se sugieren con sus diferentes tramos de precios. La respuesta ha sido tajante ya que la mayoría de las personas estarían dispuestas a pagar de 11 a 16 euros por el transporte.

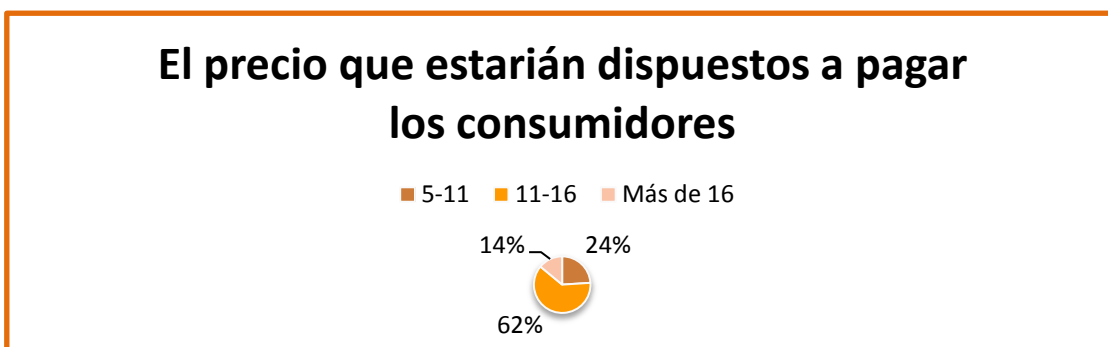


Gráfico 25: Precios dispuestos a pagar por los consumidores (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario).

Es importante hacer mención, que como se explicará en apartados posteriores, los viajes en grupos organizados por agencias de viaje, los viajes que se realicen a través del IMSERSO y las familias consideradas como familias numerosas gozaran de ciertos descuentos a la hora de contratar el servicio que ofrecerá la empresa.

La pregunta que concluye la entrevista tiene que ver con el motivo que llevaría a los consumidores a contratar el servicio. Es decir, el valor que buscan los futuros consumidores en el servicio.

9. ¿Cuál es el motivo principal por el que consumirías el servicio?

Comodidad

Ahorro de tiempo

Seguridad

Otro

Otro (especifique)

Imagen 11: Novena pregunta del cuestionario (Elaboración propia a través de la plataforma SurveyMonkey).

En este caso, la respuesta obtenida no deja ninguna duda ya que el 85% de los consumidores dicen que lo contratarían por comodidad el 12% lo haría por ahorrar tiempo en sus viajes y tan solo el 3% de ellos lo haría por seguridad.

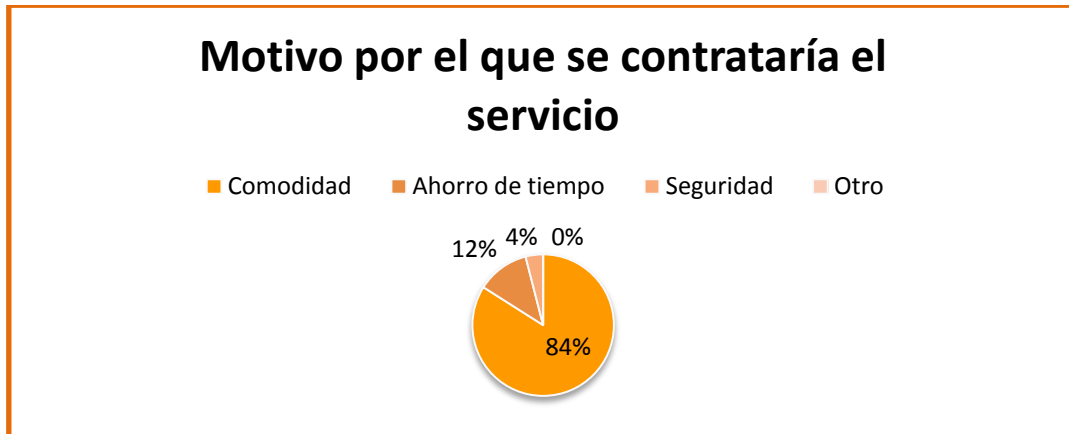


Gráfico 26: Motivo por el cual se contrataría el servicio (Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario).

Una vez analizadas independientemente las nueve preguntas y respuestas del cuestionario, procederemos a segmentar el mercado para poder así obtener diferentes conclusiones. Para ello, en un principio segmentaremos el mercado demográficamente utilizando la edad como principal variable.

Las conclusiones obtenidas al segmentar el mercado a través de la variable mencionada son las siguientes:

- ❖ Las personas que menor predisposición muestran a la hora de consumir el servicio son principalmente los menores de veinte años.
- ❖ Cuanto más avanzada es la edad, más predisposición muestran los viajeros para comprar el servicio.

La empresa no segmentará únicamente el mercado demográficamente, sino que también lo hará teniendo en cuenta el motivo del viaje. Por tanto, después de segmentar el mercado de esta manera, las conclusiones a las que ha llegado la autora del trabajo son las siguientes:

- ❖ Es el perfil de negocios es el que más viaja al cabo del año.
- ❖ Los perfiles más dispuestos a consumir el servicio son las personas que viajan por negocios y por vacaciones. Por tanto, a pesar de ser un servicio dirigido a todos los

perfiles mencionados, nos damos cuenta de que los clientes potenciales serán estos dos perfiles principalmente.

Las conclusiones obtenidas, se tendrán muy en cuenta en los siguientes apartados a la hora de fijar la política comercial. Aun así, hay que tener en cuenta que los datos no son concluyentes por las limitaciones que hemos tenido al realizar la investigación de mercado entre otras cosas debido a que los datos no han sido recogidos de manera totalmente aleatoria.

4.2 El Producto/Servicio

El producto o servicio es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores y se obtienen beneficios de ello. Basándonos en la información obtenida en la investigación de mercado realizada y viendo la aceptación que ha obtenido la competencia en el mercado, vemos que existe una demanda de un servicio especializado en el transporte de equipajes en la actualidad.

A pesar de la breve descripción en el presente trabajo del servicio en el apartado 3.2.2. Servicio a ofrecer, a continuación, se detallará en profundidad el servicio que prestará la organización en un futuro.

El servicio que prestará Without Baggage comenzará con la contratación del mismo por parte de los consumidores. Para ello, los consumidores tendrán que acceder a la página web de la empresa y rellenar el formulario de reserva. El formulario mencionado, será el adjunto en el anexo 1.

La información que solicitará la empresa se dividirá en dos apartados. Por un lado, se solicitarán los datos personales y de contacto del cliente y por otro lado, se requerirán los datos de los horarios de los vuelos y los bultos a transportar. El primer apartado, constará del nombre y dos apellidos del cliente, el número de Documento Nacional de Identidad del mismo, un teléfono de contacto, el e-mail y la edad del consumidor. A pesar de que los tres primeros requisitos a cumplimentar sean necesarios a la hora de efectuar una reserva, somos conscientes de que el dato de la edad no tiene tanta relevancia para la misma. En cambio, será un dato importante para la base de datos de la empresa ya que nos ayudará a definir en qué margen de edad se sitúan los clientes más potenciales de la organización.

Por otro lado, el motivo del viaje, la cantidad de los bultos a transportar, la hora de llegada del vuelo al aeropuerto de Madrid así como la hora de salida del vuelo en caso de reservada ida y vuelta, la confirmación de facturación del equipaje a la salida del vuelo y por último, el destino donde se depositará/recogerá el equipaje son las preguntas que compondrán la segunda parte del formulario a rellenar.

En esta segunda parte, ocurre lo mismo que en el primer apartado, a pesar de que todas las preguntas sean relevantes para la reserva, la pregunta del motivo por el que se viaja también nos servirá para definir mejor el perfil de los clientes más potenciales de la empresa. Por lo tanto, estos dos datos, aparte de servirnos para definir con mayor exactitud nuestro mercado objetivo, también nos servirán para elaborar mejor las campañas de publicidad como se ha mencionado en el apartado anterior.

Una vez se haya cumplimentado la ficha de reserva, el cliente recibirá un e-mail de confirmación de la misma.

Como se mencionó en el apartado 3.2.2 del presente proyecto, los consumidores también podrán realizar la reserva directamente en el aeropuerto. El formulario será el mismo para los dos casos con la única diferencia de que tendrán que omitir la pregunta en la que se indica la hora de llegada del vuelo a Madrid. En este caso, los clientes cumplimentarán el formulario en la oficina de la empresa y será el responsable de marketing y ventas el encargado de facilitar dicho formulario a los clientes.

Como se ha mencionado en el apartado 4.1 investigación de mercado, la empresa ofrecerá también el servicio con descuentos especiales para grupos organizados por agencias de viajes, viajes del IMSERSO y familias numerosas.

En el caso de los viajes organizados, será el empleado de la agencia de viaje tanto el encargado de rellenar el formulario de reserva como la persona de contacto en caso de tener cualquier consulta por parte de Without Baggage. El formulario, lo deberá cumplimentar con total normalidad con la única diferencia de que deberá seleccionar la casilla "Grupos Organizados" detallando el número de maletas a transportar.

En el caso de los grupos del IMSERSO, el procedimiento a seguir sería el mismo, con la única diferencia de que la casilla que deberá seleccionar el encargado de cumplimentar el

formulario es la llamada “IMSERSO”. En este apartado, también se deberá indicar el número de maletas a trasladar por la organización.

Por último, en el caso de las familias numerosas, el formulario lo cumplimentará uno de los miembros de la familia y deberá escoger la opción de “familia numerosa” en el formulario. En este caso, es de vital importancia presentar el carnet de familia numerosa en nuestra oficina ya que de no ser así, no se aplicará el descuento especial.

El segundo paso, comenzará con la llegada de los clientes al aeropuerto de Madrid, más concretamente, cuando lleguen a nuestra oficina ya que este es el momento en el cual depositan las maletas en el primer departamento del almacén de la empresa para que los transportistas de la empresa las transporten posteriormente.

Uno de los valores de la empresa, como se ha mencionado en el apartado 3.2.1 donde se indican los valores, es la seguridad. Es imprescindible que el cliente se sienta seguro y tenga la sensación de dejar su equipaje en buenas manos para poder crear así un vínculo de confianza con el consumidor. Por lo tanto, la empresa, ofrecerá ciertas garantías a sus consumidores y es que además de asegurar cada equipaje por un importe de 3.000€, usará bridas irremplazables en el equipaje que firmará cada cliente para impedir que las maletas sean abiertas. Es decir, en caso de que se quiera abrir la maleta se tendría que romper la brida. Por lo tanto, el cliente, sería consciente de ello ya que la maleta llegaría sin brida o con una nueva brida que no llevaría la firma del consumidor.

Tanto las bridas como el seguro, estarán incluidas dentro del precio del que se hablará en el siguiente apartado sin tener que abonar ningún importe adicional.

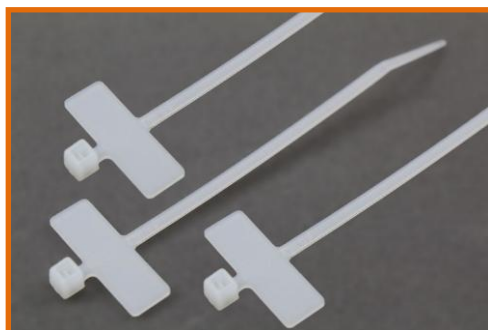


Imagen 12: Bridas de Seguridad (www.Precygrap.com)

Por último, como tercer paso para finalizar con el servicio, se hará la entrega del equipaje en el alojamiento indicado por el comprador. Es importante recalcar que todas las maletas se entregarán en el plazo de entre una hora-hora y media desde que se depositan en el almacén. En cambio, para los clientes que soliciten el servicio de salidas, es decir, cuando se contrata el transporte de maletas al aeropuerto, el equipaje se recogerá con 4 horas de antelación para los clientes que vayan a facturar y con tres horas de antelación para los clientes que no vayan a facturar garantizando así la puntualidad al cliente.

Una vez de que los empleados encargados de transportar las maletas depositen las mismas en el segundo departamento del almacén, los clientes podrán pasar a recogerlas y será entonces cuando finalice el servicio ofrecido por Without Baggage.

Como se puede observar, el servicio que se ofrece es muy cómodo ya que el cliente no tendrá que preocuparse por las maletas desde que hace la entrega en nuestro almacén hasta que las recoge para hacer el `Check in` en el aeropuerto.

4.3 Política de precios

Según Philip Kotler y Gary Amstrong, autores del libro “Fundamentos de Marketing” el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Promonegocios, 2014).

Por tanto, es indiscutible que el precio es algo más que el valor monetario que paga un cliente por obtener un producto o servicio, ya que engloba los valores de la marca, la percepción y el valor otorgado por el cliente. De hecho, en el marketing de la empresa el precio tendrá un valor fundamental ya que aparte de ser la única variable del Marketing Mix que generará ingresos, será una herramienta que nos permitirá lanzar acciones a corto plazo como promociones, ofertas, descuentos y rebajas. También, se considera un instrumento competitivo frente al mercado e incluso en ocasiones, es el factor directamente condicionante de la compra.

Para fijar el precio del servicio que ofrecerá la empresa, se tendrán en cuenta las siguientes tres variables: La demanda, los precios de la competencia y los costes que genera dar el servicio.

Es importante mencionar, que al inicio de la actividad, la organización fijará precios para intentar recuperar la alta inversión inicial. A pesar de esto, estaríamos dispuestos a soportar perdidas durante el primer año ya que somos conscientes de que al no tratarse de un proyecto que ofrece productos básicos es más difícil obtener beneficios desde la puesta en marcha del mismo.

Para el análisis de la demanda se tendrá muy en cuenta el apartado 4.1 investigación de mercado ya que varias de las preguntas formuladas a los futuros consumidores nos serán muy útiles para determinar el precio del servicio. Como se ha podido ver en dicho apartado, el 86% de las personas que han respondido la encuesta han sentido el equipaje como un estorbo alguna vez y el 70% han mostrado disposición a la hora de consumir el servicio. Por tanto, esto nos indica que existe una necesidad en el mercado.

Ser conocedores de la existencia de esta necesidad no es suficiente para el análisis de la demanda ya que habría que analizar el comportamiento que presentan los compradores ante el servicio que están dispuestos a adquirir a un precio determinado. Para esto, también recurriremos a la investigación de mercado, en concreto al apartado donde se analiza la pregunta número siete en la cual se pregunta el precio que los compradores estarían dispuestos a pagar por el servicio. Después de haber analizado esta pregunta en el apartado mencionado, nos damos cuenta que la relación entre el precio y la cantidad de demanda es inversa. Es decir, como se muestra en el gráfico 27 cuanto mayor sea el precio, menor será la demanda y viceversa.

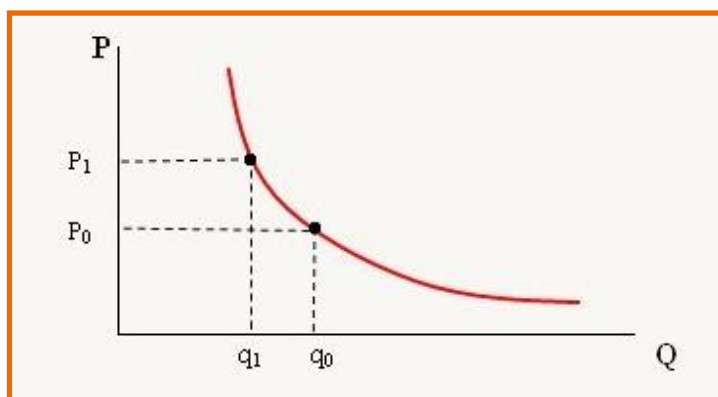


Gráfico 27: Curva de demanda (www.tiemposmodernos.eu)

En cuanto a la competencia, a pesar de solo tener un competidor en el mercado es indudable que un precio por encima de la competencia no tendrá éxito, pues se trata de

una nueva empresa cuya marca todavía no está consolidada en el mercado. Por tanto, esto nos llevará a optar por la fijación de un precio similar al de la competencia.

Haciendo referencia a los costes que genera dar el servicio, a pesar de que estos sean detallados en el plan económico-financiero, la empresa desea cubrir estos costes por lo tanto, estos también han sido considerados a la hora de fijar los precios.

Teniendo en cuenta los tres factores mencionados, el precio general que estipulará la empresa será de 16€ por maleta para los clientes que contraten el servicio de llegadas y salidas. En el caso de los clientes que contraten solo el servicio de llegadas o salidas, es decir, el transporte del equipaje únicamente desde el aeropuerto al alojamiento o lo contrario, el precio a pagar será de 9€ por maleta. Como se puede observar, en el segundo caso, el precio no se ha reducido a la mitad (8€) y es que lo que se pretende conseguir a través de esto, es impulsar a los clientes a que contraten el servicio de ida y vuelta al aeropuerto.

Por otro lado, para las personas o familias que viajen con dos bultos, el precio será de 20€ para el caso de llegadas y salidas y de 13€ para los casos en los que se contrate únicamente uno de los dos servicios. A partir de 3 bultos, el precio será de 18€ para el primer caso y de 11€ para el segundo caso.

Por último, como se ha mencionado en el apartado 4.2 donde se detalla el servicio, la empresa también tiene intención de ofrecer el servicio con descuentos especiales para los viajes organizados que planifican las agencias de viaje, los viajes del IMSERSO y para las familias numerosas. Para los primeros dos casos, el descuento que ofertará la empresa será del 15%. Este descuento, será aplicable al precio total del transporte. Es decir, en el supuesto de que en el grupo viajaran 15 personas y contratarán el servicio de llegadas y salidas, el precio total sería de 240€ (15 maletas a 16 euros). Por lo tanto, sería a este importe al que se le aplicaría el 15% de descuento siendo el precio final de 204€.

En cambio, para el caso de las familias numerosas el procedimiento a seguir sería el mismo con la única diferencia de que el descuento a aplicar es del 10% en lugar del 15%. Como se ha mencionado anteriormente, en este caso, será de vital importancia presentar el carnet de familia numerosa en nuestra oficina ya que de no ser así, no se aplicará el descuento especial.

4.4 Política de comunicación

Para desarrollar la política de comunicación, la empresa hará uso de diversas herramientas para informar, recordar y persuadir a los futuros consumidores.

Es imprescindible llevar a cabo una buena política de comunicación ya que gran parte de lo que opinan las personas sobre una empresa, y que ciertamente les va a influir claramente a la hora de consumir, es consecuencia de la comunicación. Por lo tanto, es muy importante coordinar los diferentes instrumentos de comunicación de los que se hará uso.

La empresa se deberá plantear muy bien como promocionar y comunicar sus servicios ya que esto, requiere normalmente de inversiones considerables.

4.4.1 Comunicación Externa

La comunicación externa, se integra dentro de la comunicación corporativa de las organizaciones. Entre sus objetivos se encuentra transmitir una buena imagen de la marca y está vinculada a las relaciones de la empresa con el resto de grupos de interés: consumidores, proveedores, accionistas y sociedad en general (Grupo P&A).

Without Baggage, con el objetivo de captar clientes y dar a conocer su servicio, ha de promocionarlo adecuadamente. La imagen que se desea transmitir y por lo tanto, la imagen que debe reflejar la publicidad es la de un servicio cómodo, seguro eficaz y de garantía y calidad.

Para ello, se llevarán a cabo varias campañas de marketing a través de diversos canales tal como se explica a continuación:

- ❖ **Google Adwords:** Entre las diversas aplicaciones y funciones ofrecidas por Google, se encuentra la herramienta Google Adwords, la cual permite mejorar el posicionamiento de la página web de la empresa. El funcionamiento de la herramienta se basa en indicar ciertas palabras claves relacionadas con el servicio ofrecido mediante campañas de Google Adwords. Por ello, lo que se consigue mediante la aplicación es que cuando algún usuario busque estas palabras claves en internet, sea Google quien le dirija directamente a la página web de la empresa. Por consiguiente, será una herramienta potente que usará la empresa para

promocionarse introduciendo palabras clave como “transporte de maletas”, “transporte de equipaje” o “servicio de transporte de equipaje”.

- ❖ **Programa de Partners:** Este programa estará dirigido a agencias de viaje, alojamientos y aerolíneas con el fin de llevar a cabo la estrategia de las alianzas. Lo que se pretende a través del programa de Partners es que las diferentes agencias de viaje, alojamientos y aerolíneas ofrezcan el servicio que oferta la empresa. Para ello, se programarán diferentes reuniones con la intención de persuadir y captar a este tipo de empresas tan afines a nuestro sector para que ofrezcan un valor añadido a sus clientes ofreciendo nuestro servicio a cambio de la obtención de comisiones.

- ❖ **Reparto de Flyers:** Los flyers, serán otra de las herramientas de promoción que usará la empresa para publicitarse. El reparto de folletos nos permitirá llegar al público objetivo de la empresa ya que estos serán repartidos en las agencias de viaje, alojamientos y en los puntos de información del aeropuerto. Para que esta estrategia sea efectiva, es imprescindible que el flyer sea atractivo y consiga llamar la atención de los consumidores. Para ello, el folleto contendrá un cupón de descuento además de llevar un mensaje claro, directo y fácil de entender. Esta estrategia de publicidad no ha sido escogida únicamente por impulsar una publicidad de cercanía sino también, por su bajo coste de producción.

- ❖ **Presencia en ferias turísticas:** La empresa, también promocionará el servicio de transporte de equipajes a través de la presencia en diferentes ferias del sector turístico.

4.4.2 Comunicación Interna

La empresa, además de cuidar y planificar la comunicación con el público o los clientes, también deberá tener presente la comunicación interna. Es decir, la comunicación entre los trabajadores y los equipos de la organización. Este tipo de comunicación se considera de vital importancia ya que facilitará un buen funcionamiento interno evitando conflictos y problemas laborales de tal forma que será más fácil alcanzar los objetivos de la empresa. Por tanto, contar con un equipo motivado e implicado es imprescindible ya que de lo contrario, la organización se podrá encontrar con muchos obstáculos.

Se consideran las siguientes pautas para lograr una comunicación interna eficiente:

- ❖ Manual de Bienvenida.
- ❖ La transmisión tanto de la estrategia empresarial como de los objetivos a los trabajadores.
- ❖ La celebración de reuniones con regularidad.
- ❖ Informar a los trabajadores involucrados.
- ❖ La comunicación de la información de manera rápida.

Siguiendo los pasos arriba mencionados, será más fácil conseguir un buen ambiente de trabajo, solucionar los problemas que se presenten y obtener espíritu de equipo entre los trabajadores.

4.5 Plan de Acción Comercial

El plan de acción comercial es un instrumento esencial para el correcto desarrollo del negocio (OBS, Business Scholl, 2015). A continuación, en la tabla 2 se reflejarán las estrategias de venta que se pondrán en marcha y las actividades concretas que se llevarán a cabo.

OBJETIVO	ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
Ampliar la cartera de clientes	Campañas de marketing	Cada 6 meses	Responsable marketing y ventas
	Google Adwords	En el primer año	Responsable marketing y ventas
	Reparto de Flyers	Cada 2 meses	Responsable marketing y ventas
	Presencia en ferias	Dos veces al año	Responsable marketing y ventas
Crear alianzas con empresas	Llamadas telefónicas a empresas del sector (Agencias de viaje, alojamientos y aerolíneas)	En los primeros 6 meses	Responsable marketing y ventas
	Reuniones para la firma de alianzas con empresas del sector	A convenir con el cliente	Administradora
Fidelización de clientes	Envió de encuestas de satisfacción.	Al día o dos días siguientes de prestar el servicio	Responsable de marketing y ventas

Tabla 2: Plan de acción comercial (Elaboración propia).

Como se aprecia en la tabla 2, el principal responsable de ejecutar las acciones del plan comercial será el responsable de marketing y ventas. De todos modos, será la administradora la responsable de supervisar todas las campañas y establecer las directrices a seguir.

5. Plan de Recursos Humanos

Uno de los activos más valiosos de una organización es el capital humano. Por eso, es muy importante contar con un buen plan de recursos humanos desde el comienzo de la actividad. A pesar de que la tecnología ayuda a mejorar en los procesos, ganar eficiencia y reducir costes, son los trabajadores los que aportan ideas, experiencias y habilidades.

En el siguiente apartado, se señalará una posible planificación del personal para poner en marcha el negocio de transporte de equipajes. Primero de todo se recogerá la estructura organizativa propuesta a través de un organigrama del futuro negocio para estimar un número de empleado adecuado para la prestación del servicio teniendo en cuenta la capacidad del negocio. En el siguiente paso, se marcarán las tareas y funciones de cada puesto de trabajo, se propondrán pautas a seguir en el proceso de selección y se definirá una posible política de retribuciones.

5.1 Estructura Organizativa

Como refleja el organigrama (gráfico 28) se prevé la incorporación de cuatro personas: una administradora, un responsable de marketing y ventas y por último dos transportistas.

La administradora, deberá tener cierta destreza que le permita llevar a cabo su trabajo de manera efectiva. Por tanto, deberá tener habilidad técnica, es decir tiene que tener conocimientos y técnicas que le permitan realizar sus tareas perfectamente. También deberá tener habilidad humana, esto hace referencia a la capacidad de tolerancia y comprensión para trabajar con personas. Por último, también será necesaria la posesión de habilidades conceptuales para así comprender las dificultades de la empresa. La persona que desempeñará las tareas de marketing y ventas ha de tener conocimientos buenos de herramientas de marketing e idiomas además de tener experiencia en la atención al cliente. Para finalizar, en el caso de los transportistas, además de tener experiencia, será imprescindible la posesión del Certificado de Aptitud Profesional (CAP) el cual sirve para acreditar que un conductor ha superado los cursos y exámenes exigidos para la obtención de la cualificación inicial como conductor profesional. También, deberá de tener la tarjeta de tacógrafo digital de conductor la cual permite identificar al conductor y almacena los datos de su actividad durante 31 días.

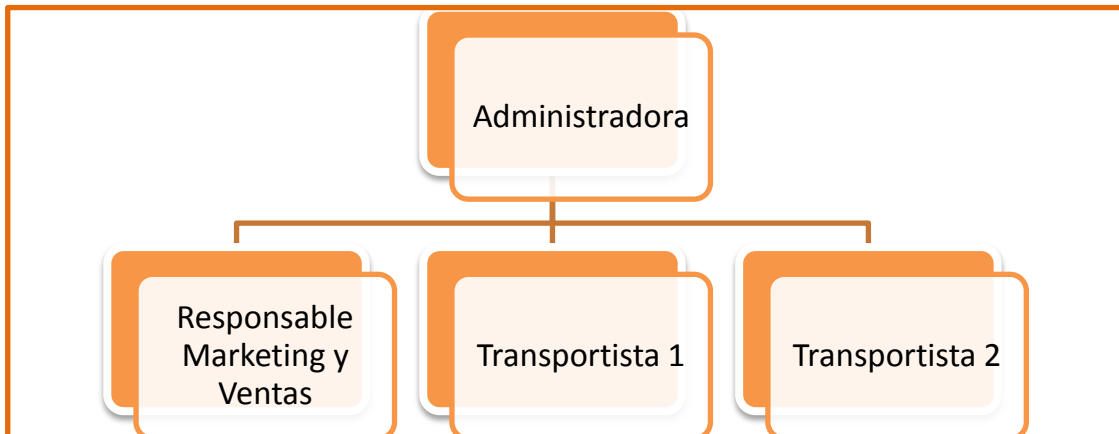


Gráfico 28: Estructura organizativa del negocio (Elaboración propia).

Partiendo del organigrama del futuro negocio, se definirán las funciones a desempeñar por cada órgano del negocio.

La Administradora:

La administradora de Without Baggage, será en este caso la socia de la empresa. Las funciones que deberá llevar a cabo son estratégicas, administrativas, financieras y de recursos humanos.

Vanessa Benítez, la responsable del puesto, deberá supervisar todas las operaciones y adjudicar las tareas en todo momento a los empleados. Como la administradora es la persona que tendrá un equipo a su cargo, será ella quien seleccione, contrate forme y motive al personal que trabajará bajo sus órdenes. Además, deberá tomar también las decisiones estratégicas para promover el buen funcionamiento del negocio. Se prevé también, que la administradora sea la responsable de gestionar los movimientos financieros. Entre sus funciones están también la planificación de la organización y convocación de reuniones y la responsabilidad de comunicarse e informar debidamente a los trabajadores de la empresa. Por último, será también labor de la administradora reunirse con las empresas del sector para llevar a cabo los acuerdos de las alianzas.

El responsable de Marketing y Ventas:

El responsable de Marketing y Ventas será el responsable de desempeñar la función comercial a partir de las decisiones estratégicas tomadas por el administrador. La persona que desempeñará este cargo, tendrá la responsabilidad de promocionar y vender el

servicio de una manera adecuada. Para ello, gestionará todo el contenido que se publique en la página web, en redes sociales, a través de campañas de emailing, y atenderá las consultas de los clientes vía correo y teléfono. Por otro lado, también se hará cargo de llamar por teléfono a las diferentes agencias de viaje, alojamientos y aerolíneas para informarles del programa Partners que ofrece la empresa y concretar la fecha de las reuniones de las que se hará cargo la administradora. Además de esto, será la persona encargada de registrar tanto las consultas como los pedidos en el sistema.

Los Transportistas

Los transportistas, tendrán la función de transportar el equipaje desde el aeropuerto hasta los destinos seleccionados por los consumidores y viceversa. Las dos personas que se incorporen a este puesto, tendrán que ser dinámicas y resolutivas. Como se ha mencionado anteriormente, además de tener experiencia en el sector de transportes de mercancía por carretera, deberán de tener conocimientos de los tipos de conducción y normativa del transporte.

Por otro lado, como se aprecia en el organigrama (gráfico 19) el transportista 1 será el encargado de planificar las rutas para poder cerciorar la puntualidad a los futuros consumidores del servicio ofrecido por la empresa.

Los transportistas de la empresa llevarán uniforme donde figurará el logo y nombre de la organización para ir debidamente identificados.

Por último queda mencionar, que la empresa no descarta subcontratar transportistas en épocas de más movimiento.

5.2 Proceso de Selección y Reclutamiento

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para poder postular al puesto que ofrece la empresa.

Como se ha establecido en el apartado anterior, la administradora será la responsable de llevar a cabo el proceso de selección de los tres miembros que formaran el equipo inicial. Por lo tanto, será ella quien deberá determinar que conocimientos, experiencias,

habilidades, destrezas, valores, actitudes e idiomas deberán de poseer los futuros trabajadores.

En el caso del responsable de Marketing y Ventas, además de tener conocimientos en idiomas y marketing como se ha mencionado anteriormente, también deberá tener capacidad para relacionarse con los demás, facilidad de palabra y trato amable con los clientes. En el caso de los transportistas, no será suficiente con tener conocimientos y experiencia en el sector del transporte sino que también deberán de poseer valores como la honestidad, el trabajo en equipo y sobre todo la puntualidad.

El proceso de selección, comienza con la publicación de la oferta de trabajo para dar con los postulantes que cumplan con las competencias o características definidas. Algunas de las principales fuentes para buscar postulantes son los anuncios en periódicos, plataformas de empleo o incluso en la página web de la empresa. Otra forma común de conseguir postulantes, es a través de recomendaciones que nos hagan contactos. Las agencias de empleo, también nos pueden ofrecer postulantes con determinadas capacidades y experiencia.

En el caso de Without Baggage, se hará uso de los anuncios y las agencias de empleo para reclutar candidatos.

Una vez recibidos y revisados los antecedentes de los candidatos, se evaluarán sus cualidades mediante entrevistas personales con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo. Tras la decisión definitiva por el candidato más apto, se procederá a contratarlo. Es decir, a firmar un contrato donde se señalará el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará en la empresa y otros aspectos que podrían ser necesarios acordar.

Un ademán fundamental en toda la gestión del personal es la motivación de los empleados y su promoción debe ser uno de los objetivos en la definición de la estrategia empresarial. Existen numerosas formas para estimular la motivación y el buen ambiente del trabajo, como por ejemplo la opción de realizar cursos de formación, ofrecer cierto grado de flexibilidad y la posibilidad de participar en la toma de decisiones.

En términos generales, la administradora deberá tener en cuenta la importancia y el valor que tiene el capital humano para el buen funcionamiento de la empresa en lugar de verlo como un coste o una carga económica.

5.3 Política de Retribuciones

Según la EAE Business School (2014), la política de retribución de la empresa es uno de los factores que más influyen en el nivel de satisfacción del equipo humano. Por tanto, ese nivel de satisfacción influirá de forma directa o indirecta en la motivación del trabajador, en las ganas de participar activamente en la resolución de problemas puntuales, en la voluntad de trabajar en equipo y sobre todo, en la actitud positiva y abierta a la comunicación que es uno de los valores imprescindibles de la empresa.

Después de aclarar la importancia de la política de retribución procederemos al análisis de los tres sistemas de retribución más habituales que son la retribución fija, la retribución variable y la retribución en especie.

La retribución fija supone una *“retribución económica mínima que la empresa garantiza a sus trabajadores y que se fija dependiendo de las funciones que desempeñan o del cargo que ostentan”*. (EAE Business School, 2014). Por un lado, este tipo de retribución representa una gran tranquilidad para los empleados ya que se aseguran unos ingresos fijos. En cambio, por otro lado, la retribución fija puede llegar a producir un apalancamiento en el empleado lo que es traducido como una pérdida de interés.

La retribución variable, se establece en base a los resultados que se alcanzan por el trabajador. Por lo tanto, este sistema premia los logros de los trabajadores. Para aplicar el sistema, las empresas fijan una base y escala de objetivos a cumplir. Este tipo de retribución, también tiene su peligro ya que en caso de que los objetivos a alcanzar sean muy altos o la retribución variable sea demasiado escasa, el equipo humano se desmotivara y por tanto, no genera el rendimiento que se desea.

En cuanto al tercer tipo de retribución salarial, se encuentra la retribución en especie que consiste en la complementación de una remuneración base con beneficios no dinerarios, como pueden ser por ejemplo, vehículos de empresa, cursos de formación y descuentos, viajes o flexibilidad horaria. Legalmente no está permitido remunerar a los empleados

únicamente a través de la remuneración en especie. Por lo tanto, sirve como complementación a un salario fijo o variable.

Para el presente negocio, se cree que el tipo de retribución más adecuado es la remuneración fija debido a las características del servicio. La empresa está sujeta a las leyes laborales vigentes y los salarios se determinarán orientándose en el convenio colectivo de transporte de mercancías por carretera y operadores de transporte de la Comunidad de Madrid.

La tabla 3 manifiesta los salarios mínimos brutos anuales previstos para los empleados de la empresa en base a la información publicada en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid. Para cada nivel existe una banda salarial como se puede observar a continuación.

Denominación	Denominación BOCM	Grupo	Salario mínimo anual bruto
Administrador	Jefe superior	I	16.967,44€
Resp. Marketing y Ventas	Jefe de sección	II	15.779,96€
Transportistas	Conductor	III	15.004,50€

Tabla 3: Tabla salarial (Elaboración propia a partir de los datos de BOCM).

Haciendo referencia a las retribuciones de Seguridad Social a cargo de la organización se aplicará un tipo de cotización del 23,6% por contingencias comunes (Seguridad Social, 2017). Por tanto esto significa que a la empresa le corresponderá pagar dicho porcentaje sobre los sueldos que se calcularan en el plan económico-financiero.

6. Plan Económico-Financiero

El plan económico-financiero consistirá en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo en un horizonte aproximadamente de tres a cinco años. Como son previsiones a más de un año, conllevan un elevado grado de incertidumbre, no obstante se considera conveniente realizarlas para estar mejor preparados en un futuro y poder dirigir con más precisión la empresa.

6.1 Inversión Prevista y Política de Amortizaciones.

A continuación, se detallan las inversiones necesarias que se prevén realizar para la creación y puesta en funcionamiento del negocio.

INVERSIÓN INICIAL	IMPORTE (IVA Incluido)
Local	30.000€
Mobiliario	20.000€
Furgonetas	32.000€
➤ La compra de dos furgonetas para transportar el equipaje	
Equipos para procesos de información	3.500€
➤ Ordenadores	
Aplicaciones informáticas	600€
➤ Software	
➤ Creación página Web	
Gastos de constitución y otros gastos	1.000€
➤ Notaria y otros gastos	
TOTAL	87.100€

Tabla 4: Inversión inicial (Elaboración propia).

La inversión inicial que se estima asciende a 87.100 euros. Además de las inversiones iniciales mencionadas se deberán considerar otros gastos anuales a los que tendrá que hacer frente la empresa y se detallarán en el apartado de los costes.

La mayoría de las partidas que se muestran en la tabla anterior son elementos amortizables, por tanto se debe tener en cuenta su depreciación con el paso del tiempo. Por el motivo mencionado, se debe acudir a la legislación que fija la amortización legal de las partidas del impuesto sobre sociedades haciendo referencia a los períodos impositivos iniciados a partir del 1 de enero de 2015.

La norma mencionada, establece unos coeficientes máximos anuales de la amortización que se recogen en la tabla 5.

CONCEPTO	COEFICIENTE MÁXIMO DE AMORTIZACIÓN	PERIODO DE AÑOS MÁXIMO
Elementos de transporte externo	16%	14
Mobiliario	10%	20
Equipos para procesos de Información	25%	8
Sistemas y programas informáticos	33%	6
Otros	10%	

Tabla 5: Coeficiente máximo de amortización (Elaboración propia a partir de los datos de la Agencia tributaria).

La empresa decide aplicar estos coeficientes máximos de amortización haciendo uso de un sistema de amortización lineal. Esto es, la amortización será considerada como función del tiempo y no del uso del inmovilizado. Por ello, a través de este método, se irá amortizando la misma cantidad durante todos los años.

La cuota anual de amortización, será calculada multiplicando la Base Amortizable por el coeficiente máximo permitido por las tablas de Amortización.

6.2 Fuentes de Financiación

La financiación consiste en la obtención de recursos financieros necesarios para que una empresa pueda llevar a cabo su actividad o determinados proyectos a largo plazo (MytripleA, 2017). Es decir, todas las empresas necesitan activos financieros para poder

realizar sus proyectos empresariales, por tanto, a la hora de contemplar las diferentes formas de financiación, es imprescindible decidir si las fuentes serán internas o externas. En el caso de sociedades ya existentes, la fuente de financiación puede ser interna ya que hace referencia a los recursos propios de la empresa conformados por los beneficios obtenidos y no repartidos y la reserva de la empresa. Por otro lado, la financiación externa, supone recurrir a fuentes de financiación que no pertenecen a la empresa. Por tanto, esto supondrá un coste que dependerá del tipo de financiación al que se acceda. Entre las fuentes de financiación externas se encuentran las aportaciones de capital de los socios, los préstamos, las líneas de créditos, el Leasing, Factoring (Cuando una sociedad cede a otra el cobro de sus deudas), Confirming, Pagaré y Crowdfunding entre otros.

En el caso del presente proyecto, se descarta la financiación interna ya que como se ha citado anteriormente, este tipo de financiación hace referencia a los recursos propios de la empresa y en el caso de Without Baggage, al no ser una empresa existente a día de hoy, se optará por recurrir a la financiación externa.

Por lo tanto, para la puesta en marcha del negocio se hará uso de una de las fuentes del tipo de financiación externas. Es decir, se recurrirá a lo que es denominado como capital social, lo que hace referencia a las aportaciones de los socios a una sociedad. Por tanto, no se prevé financiarse a través del mercado financiero, por lo que los gastos financieros en principio serán nulos.

6.3 Previsión de Ventas Anuales

Para la realización de la previsión de ventas anuales, al no tener datos históricos del negocio, las únicas dos alternativas que se consideran es guiarse por la aceptación que ha tenido el servicio en la investigación de mercado y el análisis de la competencia directa de la empresa. Como se ha podido ver en el apartado 3.1.2.1 la competencia, según una entrevista concedida por Alex Paya, el fundador de No-Luggage al periódico La Vanguardia, el volumen de negocio del 2016 no solo superó el millón de euros sino que se plantea la expansión nacional del negocio. Por tanto, estos dos datos nos ayudaran a prever cómo funcionará el negocio.

A continuación se desglosan los ingresos previstos para los próximos diez años de vida del negocio.

AÑO	TRABAJOS	INGRESOS
2019	12.000	192.000,00 €
2020	13.200	211.200,00 €
2021	14.520	232.320,00 €
2022	15.972	255.552,00 €
2023	18.368	293.884,80 €
2024	21.123	337.967,52 €
2025	24.291	388.662,65 €
2026	27.935	446.962,05 €
2027	32.125	514.006,35 €
2028	36.944	591.107,30 €

Tabla 6: Previsión de ingresos para los primeros diez años de vida del negocio (Elaboración propia).

Tal como se puede ver en la tabla anterior, para el primer año de vida del negocio se prevé que la empresa preste 12.000 servicios los cuales generarán unos ingresos de 192.000 euros.

6.4 Estimación de los Costes Fijos y Variables

Después de la previsión de los ingresos previstos por la prestación del servicio, se procederá a estimar los diferentes costes que implica la actividad del negocio. Por un lado, se tendrán en cuenta los costes fijos, aquellos que no dependen del nivel de actividad de la empresa. Son una cantidad determinada, independiente del volumen de negocio. Por otro lado, también se tendrán en cuenta los costes variables, aquellos que varían en función de las cantidades producidas.

Otra de las cosas importantes a tener en cuenta son las fluctuaciones en el valor del dinero, es decir la inflación, en los costes que no dependen del precio de venta. Para la realización de previsiones sobre la evolución del IPC existen varias opciones, como por ejemplo tomar la variación media del IPC en los últimos diez años como referencia. Sin embargo, al observar los datos históricos de la evolución del IPC, vemos que se generaron fluctuaciones anormales debido a la crisis financiera y sus consecuencias. Por ello, se opta por acudir a una fuente oficial que proporcione análisis y proyecciones en base a factores macroeconómicos. Según los datos de Expansión la inflación en el 2018, concretamente durante el mes de abril se ha cifrado en 1,5% (Expansión, 2018). Por su parte, PWC estima un 2,1% para el periodo entre el 2019 y el 2023 (PWC, 2017). Por lo tanto, se aplicará dicho incremento anual en el precio de los costes y en los años consecutivos.

A continuación, se procederá a desglosar los costes que se listaran en la tabla 6:

- ❖ **Sueldos y Salarios:** La remuneración de los empleados que forman parte del negocio se basará en un salario para el que se prevé una subida anual en función del IPC. A pesar de que las previsiones a futuro indiquen lo contrario, en caso de que el IPC sea negativo, el sueldo de los empleados se mantendrá. En este apartado también se considerará la cotización a la Seguridad Social a cargo de la empresa, como recoge el desglose de los costes fijos en el anexo 4.
- ❖ **Amortizaciones:** Considerando los coeficientes máximos de amortización se procederá a estimar el coste de las amortizaciones.
- ❖ **Seguros:** Las primas de seguros son un gasto necesario. Se incrementará el precio de la prima anualmente por el IPC proyectado.
- ❖ **Otros gastos de gestión corriente:** Se ha tomado la decisión de crear una partida adicional con la intención de cubrir gastos imprevistos que se cifrará en 3.000€ y que variará en función de los gastos corrientes imprevistos.
- ❖ **Gastos financieros:** Como se ha mencionado en el apartado 6.2 no se prevé financiarse a través del mercado financiero por tanto, la empresa no contará con gastos financieros.

Año	Seguros	Sueldos y Salarios	Otros gastos de gestión corriente	Amortizaciones	Total coste fijos
2019	400,00 €	77.566,91 €	3.000,00 €	8.193,00 €	89.159,91 €
2020	406,60 €	78.730,41 €	3.122,00 €	8.193,00 €	90.452,01 €
2021	413,35 €	80.383,75 €	3.250,65 €	8.193,00 €	92.240,75 €
2022	421,75 €	82.071,81 €	3.381,69 €	8.001,00 €	93.876,25 €
2023	430,95 €	83.795,32 €	3.515,80 €	7.120,00 €	94.862,07 €
2024	439,20 €	85.555,02 €	3.652,72 €	7.120,00 €	96.766,94 €
2025	444,45 €	87.351,68 €	4.097,32 €	3.280,00 €	95.173,45 €
2026	452,40 €	89.186,06 €	3.497,11 €	2.000,00 €	95.135,57 €
2027	464,96 €	91.058,97 €	3.929,26 €	2.000,00 €	97.453,19 €
2028	471,94 €	92.971,21 €	3.345,85 €	2.000,00 €	98.789,00 €

Tabla 7: Costes fijos para los primeros diez años de vida del negocio (Elaboración propia).

Como se puede apreciar, el total de los costes fijos para el primer año de negocio alcanza la cifra de 89.159,91 euros. El Anexo 4 refleja el desglose de los costes fijos.

Una vez analizado y finalizado el desglose de los costes fijos, se detallarán los costes variables los cuales se basarán en las previsiones de ventas realizadas anteriormente.

A continuación, se detallan las siguientes partidas de los costes variables a través de una breve descripción.

- ❖ **Otros aprovisionamientos:** En este apartado, se considerarán aquellos materiales que no se han tenido en cuenta en el apartado de los costes fijos pero que son igualmente necesarios para el buen funcionamiento del negocio. Los costes que se incluyan en este apartado variarán en función del número de servicios prestados como refleja el anexo 3.
- ❖ **Suministros:** Los suministros manifiestan los gastos de consumo, esto es de luz, gas, agua, teléfono etc. Los cuales dependerán del número de servicios prestados. Para este caso, se prevé una subida anual en función del IPC de dichos costes y la estimación del coste se basará en función del número de servicios prestados.
- ❖ **Subcontrataciones y otros gastos:** En este apartado se recogen los servicios contratados a través de la empresa con el propósito de garantizar el funcionamiento del negocio. Por tanto, se trata de servicios exteriores que incluyen costes de limpieza, relaciones públicas y cualquier trabajo realizado por empresas exteriores.

Año	Otros aprovisionamientos	Suministros	Otros gastos y servicios exteriores	Total costes variables
2019	65.088,00 €	786,30 €	3.800,20 €	69.674,50 €
2020	71.596,80 €	891,29 €	4.300,50 €	76.788,59 €
2021	78.756,48 €	873,81 €	4.023,30 €	83.653,59 €
2022	86.632,13 €	914,18 €	4.180,30 €	91.726,61 €
2023	99.626,95 €	962,00 €	4.282,65 €	104.871,60 €
2024	114.570,99 €	1.032,82 €	4.356,30 €	119.960,11 €
2025	131.756,64 €	1.091,04 €	4.158,60 €	137.006,28 €
2026	151.520,13 €	1.163,20 €	3.800,20 €	156.483,53 €
2027	174.248,15 €	1.250,62 €	4.028,20 €	179.526,97 €
2028	200.385,38 €	1.329,40 €	3.736,89 €	205.451,67 €

Tabla 8: Costes variables para los primeros diez años de vida del negocio (Elaboración propia).

Tal como se aprecia en la tabla 8 estimamos tener unos costes variables de 69.674,50 euros para el primer año de vida del negocio. En los años siguientes se estima una subida de los costes variables. El desglose de los costes variables se encuentra en el anexo 5. Es importante tener en cuenta que se trata de números estimativos y que puede haber variaciones significativas por ejemplo en función del IPC que puede afectar a los precios de varios conceptos.

7. Rentabilidad Prevista del Proyecto

Tras el análisis económico-financiero procedemos al apartado más importante del estudio: el análisis de la rentabilidad del proyecto en cuestión. En este se estudiará el potencial del plan de negocio. A pesar de existir diversas herramientas para el cálculo de la rentabilidad, la autora del presente proyecto se basará en el cálculo del tipo de actualización ajustado al riesgo.

7.1 Flujos Netos de Caja y Desembolso Inicial

Un proyecto de inversión como es el presente contiene los siguientes elementos: un periodo de tiempo determinado (t), los flujos netos de caja (FNC) y el desembolso inicial (A). Los FNC recogen la diferencia entre los cobros y pagos provenientes del proyecto en un determinado periodo de tiempo, y pueden ser tanto positivos como negativos.

En el caso presente, el desembolso inicial se calcula de la siguiente manera:

$$A = IN + G = 86.100\text{€} + 1.000\text{€} = 87.100\text{€}$$

Zabalza (2017) propone una separación de la rentabilidad producida por el proyecto en sí de la rentabilidad que desea obtener la empresa teniendo en cuenta sus fuentes de financiación. Por tanto, en caso de tener gastos financieros no los incluiríamos en los FNC.

A continuación se obtendrá el FNC del último año de la siguiente forma:

$$FNC_{2028} = Q_{2028} + \text{Valor de venta} - (\text{Valor de venta} - VNC) \times t$$

$$FNC_{2028} = 215.149,98\text{€} + 0 - (0 - 0) \times 0,25$$

$$FNC_{2028} = 215.149,98\text{€}$$

Como se aprecia en la formula, el valor neto contable (VNC) del inmovilizado en el último año del proyecto es cero, ya que se han amortizado los elementos inmovilizados a lo largo de los diez años y la empresa no prevé adquirir ningún inmueble en la vida del proyecto.

Como refleja la tabla a continuación adjunta, se genera un flujo de caja positivo a lo largo de los 10 años previstos del negocio. Por tanto, como se ha mencionado anteriormente, al estar el inmovilizado amortizado en su totalidad y al no tener ninguna intención de

adquirir ningún tipo de inmueble el FNC del último año no presenta ninguna particularidad.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Servicios	192.000,00 €	211.200,00 €	232.320,00 €	255.552,00 €	293.884,80 €	337.967,52 €	388.662,65 €	446.962,05 €	514.006,35 €	591.107,30 €
Total Cobros	192.000,00 €	211.200,00 €	232.320,00 €	255.552,00 €	293.884,80 €	337.967,52 €	388.662,65 €	446.962,05 €	514.006,35 €	591.107,30 €
Seguros	400,00 €	406,60 €	413,35 €	421,75 €	430,95 €	439,20 €	444,45 €	452,40 €	464,96 €	471,94 €
Sueldos y Salarios	77.566,91 €	78.730,41 €	80.383,75 €	82.071,81 €	83.795,32 €	85.555,02 €	87.351,68 €	89.186,06 €	91.058,97 €	92.971,21 €
Otros gastos de gestión corriente	3.000,00 €	3.122,00 €	3.250,65 €	3.381,69 €	3.515,80 €	3.652,72 €	4.097,32 €	3.497,11 €	3.929,26 €	3.345,85 €
Otros aprovisionamientos	65.088,00 €	71.596,80 €	78.756,48 €	86.632,13 €	99.626,95 €	114.570,99 €	131.756,64 €	151.520,13 €	174.248,15 €	200.385,38 €
Suministros	786,30 €	891,29 €	873,81 €	914,18 €	962,00 €	1.032,82 €	1.091,04 €	1.163,20 €	1.250,62 €	1.329,40 €
Otros gastos y servicios exteriores	3.800,20 €	4.300,50 €	4.023,30 €	4.180,30 €	4.282,65 €	4.356,30 €	4.158,60 €	3.800,20 €	4.028,20 €	3.736,89 €
Total Pagos	150.641,41 €	159.047,60 €	167.701,34 €	177.601,86 €	192.613,67 €	209.607,05 €	228.899,72 €	249.619,11 €	274.980,16 €	302.240,66 €
EBITDA	41.358,59 €	52.152,40 €	64.618,66 €	77.950,14 €	101.271,13 €	128.360,47 €	159.762,92 €	197.342,94 €	239.026,19 €	288.866,64 €
Amortizaciones	8.193,00 €	8.193,00 €	8.193,00 €	8.001,00 €	7.120,00 €	7.120,00 €	3.280,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
EBIT	33.165,59 €	43.959,40 €	56.425,66 €	69.949,14 €	94.151,13 €	121.240,47 €	156.482,92 €	195.342,94 €	237.026,19 €	286.866,64 €
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.I. Negativa de ejercicios ant.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficios antes de Impuestos	33.165,59 €	43.959,40 €	56.425,66 €	69.949,14 €	94.151,13 €	121.240,47 €	156.482,92 €	195.342,94 €	237.026,19 €	286.866,64 €
Impuesto de sociedades (25%)	8.291,40 €	10.989,85 €	14.106,41 €	17.487,29 €	23.537,78 €	30.310,12 €	39.120,73 €	48.835,73 €	59.256,55 €	71.716,66 €
FLUJO NETO DE CAJA	24.874,19 €	32.969,55 €	42.319,24 €	52.461,86 €	70.613,35 €	90.930,35 €	117.362,19 €	146.507,20 €	177.769,64 €	215.149,98 €

Tabla 9: Flujos Netos de Caja para los primeros diez años del negocio (Elaboración propia).

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rentabilidad económica	28,56%	37,85%	48,59%	60,23%	81,07%	104,40%	134,74%	168,21%	204,10%	247,01%

Tabla 10: Rentabilidad del Negocio (Elaboración propia).

7.2 El Tipo de Actualización Ajustado al Riesgo

El ajuste al riesgo del tipo de actualización en un método utilizado frecuentemente por multitud de empresas. Consiste en hallar el Equivalente Monetario Cierto (EMC) a través de la actualización de los flujos de caja esperando un tipo s que se genera sumando al tipo de actualización sin riesgo (k) una prima del riesgo (p). Dicha prima de riesgo se basa en el riesgo adjudicado al proyecto (Zabalza, 2017).

$$EMC = -A + \sum_t^n \frac{E(Q)_t}{(1+s)^t} \quad s = k + p$$

Se hará uso del Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC) para el cálculo de la tasa ajustada al riesgo. El CMPC tiene en cuenta los recursos financieros empleados por la empresa para financiar el proyecto ponderando proporcionalmente los recursos de la financiación (Zabalza, 2017).

$$CMPC = K_0 = \sum_{i=1}^n x_i k_i$$

Dónde:

x_i : La proporción que el recurso financiero i -ésimo ($i=1,2,3\dots n$) refleje en el total de la financiación de la empresa.

k_i : Coste del recurso i -ésimo.

$$CMPC = K_0 = \sum_{i=1}^n x_i k_i = 100\% \times 10\% = 10\%$$

Por tanto, teniendo en cuenta que la rentabilidad mínima exigida por la única socia es del 10%, hallamos el tipo de actualización ajustado al riesgo. El CMPC se cifra en un 10%.

Una vez de haber calculado tanto el desembolso inicial como los Flujos Netos de Caja y suponiendo un Coste Medio Ponderado igual a 10% procedemos al cálculo del Equivalente Monetario haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$EMC = -A + \sum_{t=1}^n \frac{E(Q_n)}{(1+s)^n}$$

$$EMC = 87.100€ + \frac{24.874,19€}{(1+10\%)^1} + \frac{32.969,55€}{(1+10\%)^2} + \frac{42.319,24€}{(1+10\%)^3} + \frac{52.461,86€}{(1+10\%)^4} + \frac{70.613,35€}{(1+10\%)^5} + \frac{90.930,35€}{(1+10\%)^6} + \frac{117.362,19€}{(1+10\%)^7} + \frac{146.507,20€}{(1+10\%)^8} + \frac{177.769,64€}{(1+10\%)^9} + \frac{215.149,98€}{(1+10\%)^{10}} = 412.474,199€$$

El EMC llega a un importe de 412.474,199 euros y siendo mayor que cero se considera un proyecto favorable además, la rentab previstas son elevadas y siempre superiores a la exigida.

7.3 Escenario Alternativo

El objetivo de este apartado es tener en cuenta las posibles imperfecciones en el análisis previo. Por tanto, se considera la posibilidad de que la demanda prevista experimente una notable bajada durante los años de vida del negocio.

En este segundo escenario las previsiones son malas ya que se prevé que la demanda media es un 15% inferior a la del escenario inicial. A continuación se detallan los ingresos previstos que generaría el negocio bajo dicho escenario para los próximos diez años.

AÑO	TRABAJOS	INGRESOS
2019	10.200	163.200,00 €
2020	11.220	179.520,00 €
2021	12.342	197.472,00 €
2022	13.576	217.219,20 €
2023	15.613	249.802,08 €
2024	17.955	287.272,39 €
2025	20.648	330.363,25 €
2026	23.745	379.917,74 €
2027	27.307	436.905,40 €
2028	31.403	502.441,21 €

Tabla 11: Previsión de ingresos en el escenario alternativo para los primeros diez años del negocio (Elaboración propia).

Después de reflejar en la tabla 11 los ingresos previstos para el negocio en las condiciones arriba mencionadas, se recogerán los costes previstos en las tablas 12 y 13. Para terminar, los Flujos Netos de Caja en la tabla 14.

Para el cálculo de los ingresos, costes y FNC se empleará el mismo procedimiento que se ha utilizado para el escenario inicial. Los cálculos se modificaran en todo caso en base a los ingresos inferiores reflejados en la tabla anterior.

La tabla 12 refleja los costes fijos que son idénticos a los calculados anteriormente y la tabla 13 refleja los costes variables del escenario alternativo:

Año	Seguros	Sueldos y Salarios	Otros gastos de gestión corriente	Amortizaciones	Total coste fijos
2019	400,00 €	77.566,91 €	3.000,00 €	8.193,00 €	89.159,91 €
2020	406,60 €	78.730,41 €	3.122,00 €	8.193,00 €	90.452,01 €
2021	413,35 €	80.383,75 €	3.250,65 €	8.193,00 €	92.240,75 €
2022	421,75 €	82.071,81 €	3.381,69 €	8.001,00 €	93.876,25 €
2023	430,95 €	83.795,32 €	3.515,80 €	7.120,00 €	94.862,07 €
2024	439,20 €	85.555,02 €	3.652,72 €	7.120,00 €	96.766,94 €
2025	444,45 €	87.351,68 €	4.097,32 €	3.280,00 €	95.173,45 €
2026	452,40 €	89.186,06 €	3.497,11 €	2.000,00 €	95.135,57 €
2027	464,96 €	91.058,97 €	3.929,26 €	2.000,00 €	97.453,19 €
2028	471,94 €	92.971,21 €	3.345,85 €	2.000,00 €	98.789,00 €

Tabla 12: Costes fijos en el escenario alternativo para los primeros diez años del negocio (Elaboración propia).

Año	Otros aprovisionamientos	Suministros	Otros gastos y servicios exteriores	Total costes variables
2019	55.324,80 €	623,52 €	2.100,20 €	58.048,52 €
2020	60.857,28 €	690,30 €	3.210,85 €	64.758,43 €
2021	66.943,01 €	710,25 €	3.120,35 €	70.773,61 €
2022	73.637,31 €	735,69 €	3.589,60 €	77.962,60 €
2023	84.682,91 €	786,25 €	3.889,35 €	89.358,51 €
2024	97.385,34 €	790,35 €	3.965,35 €	102.141,04 €
2025	111.993,14 €	810,36 €	4.150,60 €	116.954,10 €
2026	128.792,11 €	835,60 €	3.300,25 €	132.927,96 €
2027	148.110,93 €	900,25 €	3.589,78 €	152.600,96 €
2028	170.327,57 €	928,32 €	3.736,89 €	174.992,78 €

Tabla 13: Costes variables en el escenario alternativo para los primeros diez años del negocio (Elaboración propia).

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Servicios	163.200,00 €	179.520,00 €	197.472,00 €	217.219,20 €	249.802,08 €	287.272,39 €	330.363,25 €	379.917,74 €	436.905,40 €	502.441,21 €
Total Cobros	163.200,00 €	179.520,00 €	197.472,00 €	217.219,20 €	249.802,08 €	287.272,39 €	330.363,25 €	379.917,74 €	436.905,40 €	502.441,21 €
Seguros	400,00 €	406,60 €	413,35 €	421,75 €	430,95 €	439,20 €	444,45 €	452,40 €	464,96 €	471,94 €
Sueldos y Salarios	77.566,91 €	78.730,41 €	80.383,75 €	82.071,81 €	83.795,32 €	85.555,02 €	87.351,68 €	89.186,06 €	91.058,97 €	92.971,21 €
Otros gastos de gestión corriente	3.000,00 €	3.122,00 €	3.250,65 €	3.381,69 €	3.515,80 €	3.652,72 €	4.097,32 €	3.497,11 €	3.929,26 €	3.345,85 €
Otros aprovisionamientos	55.324,80 €	60.857,28 €	66.943,01 €	73.637,31 €	84.682,91 €	97.385,34 €	111.993,14 €	128.792,11 €	148.110,93 €	170.327,57 €
Suministros	623,52 €	690,30 €	710,25 €	735,69 €	786,25 €	790,35 €	810,36 €	835,60 €	900,25 €	928,32 €
Otros gastos y servicios exteriores	2.100,20 €	3.210,85 €	3.120,35 €	3.589,60 €	3.889,35 €	3.965,35 €	4.150,60 €	3.300,25 €	3.589,78 €	3.736,89 €
Total Pagos	139.015,43 €	147.017,44 €	154.821,36 €	163.837,85 €	177.100,57 €	191.787,98 €	208.847,55 €	226.063,54 €	248.054,15 €	271.781,78 €
EBITDA	24.184,57 €	32.502,56 €	42.650,64 €	53.381,35 €	72.701,51 €	95.484,41 €	121.515,70 €	153.854,20 €	188.851,25 €	230.659,43 €
Amortizaciones	8.193,00 €	8.193,00 €	8.193,00 €	8.001,00 €	7.120,00 €	7.120,00 €	3.280,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
EBIT	15.991,57 €	24.309,56 €	34.457,64 €	45.380,35 €	65.581,51 €	88.364,41 €	118.235,70 €	151.854,20 €	186.851,25 €	228.659,43 €
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.I. Negativa de ejercicios ant.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficios antes de Impuestos	15.991,57 €	24.309,56 €	34.457,64 €	45.380,35 €	65.581,51 €	88.364,41 €	118.235,70 €	151.854,20 €	186.851,25 €	228.659,43 €
Impuesto de sociedades (25%)	3.997,89 €	6.077,39 €	8.614,41 €	11.345,09 €	16.395,38 €	22.091,10 €	29.558,93 €	37.963,55 €	46.712,81 €	57.164,86 €
FLUJO NETO DE CAJA	11.993,68 €	18.232,17 €	25.843,23 €	34.035,26 €	49.186,13 €	66.273,31 €	88.676,78 €	113.890,65 €	140.138,44 €	171.494,57 €

Tabla 14: Flujos Netos de Caja en el escenario alternativo para los primeros diez años del negocio (Elaboración propia).

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rentabilidad económica	13,77%	20,93%	29,67%	39,08%	56,47%	76,09%	101,81%	130,76%	160,89%	196,89%

Tabla 15: Rentabilidad del negocio en el escenario alternativo para los primeros diez años (Elaboración propia).

Después de haber calculado los Flujos Netos de Caja para el escenario alternativo procederemos al cálculo del Equivalente Monetario haciendo uso de la fórmula utilizada anteriormente.

$$EMC = -A + \sum_{t=1}^n \frac{E(Q_n)}{(1+s)^n}$$

$$EMC = 87.100\text{€} + \frac{11.993,68\text{€}}{(1+10\%)^1} + \frac{18.232,17\text{€}}{(1+10\%)^2} + \frac{25.843,23\text{€}}{(1+10\%)^3} + \frac{34.035,26\text{€}}{(1+10\%)^4} + \frac{49.186,13\text{€}}{(1+10\%)^5} + \frac{66.273,31\text{€}}{(1+10\%)^6} + \frac{88.676,78\text{€}}{(1+10\%)^7} + \frac{113.890,65\text{€}}{(1+10\%)^8} + \frac{140.138,44\text{€}}{(1+10\%)^9} + \frac{171.494,57\text{€}}{(1+10\%)^{10}} = 273.671,46\text{€}$$

A pesar de las malas condiciones que presenta este segundo escenario, se puede decir que incluso en el caso de que la empresa se tuviera que enfrentar a una situación tan desfavorable, generaría una rentabilidad elevada, superior a la exigida.

Después de haber hecho el análisis de viabilidad para los dos escenarios planteados considero importante tener en cuenta los dos casos. Para ello, calculáremos la media ponderada. Teniendo en cuenta los favorables resultados de la investigación de mercado y después ver la aceptación y crecimiento de la competencia en el mercado considero que el primero de los escenarios tiene un 75% de probabilidad. A pesar de eso, también tenemos que considerar el escenario alternativo ya que esta situación podría suceder por un crecimiento negativo de la economía y sectores clave para el negocio o por otros imprevistos como podría ser la aparición de más competencia directa en el mercado. Por las razones mencionadas, considero darle un 25% de probabilidad al segundo escenario.

$$\bar{x} = \frac{412.474,199 \times 75\% + 273.671,46 \times 25\%}{75\%+25\%} = 377.773,51\text{€}$$

8. Conclusiones

Durante la realización de este plan de empresa, se han ido reuniendo ideas clave para el desarrollo del negocio en cada uno de los apartados; análisis estratégico, plan comercial, plan de recursos humanos y plan económico-financiero.

La capital española no solo cuenta con el aeropuerto español con mayor tráfico de pasajeros sino que el número de turistas ha ido en aumento durante los últimos años. Por tanto, estos factores nos permitirán conseguir clientes potenciales para el negocio.

El análisis PEST del trabajo presente hace hincapié en la normativa necesaria para el funcionamiento del negocio en Madrid, en la evolución lenta pero positiva de la economía y en la favorable evolución de la población para el uso de las tecnologías de la información en su día a día. La investigación de mercado realizada, muestra el interés por el servicio que ofrecerá la empresa además, el análisis de la competencia, muestra que actualmente Without Baggage cuenta con un único competidor directo en el mercado y observando la aceptación que este ha tenido y siendo conscientes de la escasa oferta de tal servicio en el mercado se confirma el potencial del negocio, es decir su viabilidad comercial.

Tal como se prevé entre los diferentes objetivos del negocio, la empresa tiene como fin captar y fidelizar un número elevado de clientes. Para ello, se tomaran diferentes medidas como son la calidad, la puntualidad, la seguridad y la responsabilidad a la hora de prestar el servicio. Mediante la sociedad limitada unipersonal Without Baggage, se ofrecerá un servicio especializado en el transporte de equipaje desde el aeropuerto al alojamiento y viceversa. Para ello, se prevé contratar a cuatro personas con experiencia y conocimientos.

Según las previsiones del análisis económico-financiero se obtendrán resultados positivos a lo largo de la vida del proyecto por lo que esto muestra que se cumplen los objetivos cuantitativos fijados. A pesar de que se ha hecho lo posible para hacer previsiones realistas, no deja de ser un estudio incierto e estimativo que depende de multitud de factores.

Los datos analizados en el plan económico-financiero muestran que es necesario un fuerte desembolso de capital en el inicio del negocio. A pesar de ello, en base al análisis realizado se recuperará la inversión inicial a lo largo del primer año del negocio.

El escenario alternativo recoge la posibilidad de que el análisis realizado no sea correcto y la demanda del servicio disminuya a lo largo de la vida del negocio. Incluso en el caso de una significativa disminución, se prevé que el negocio será viable.

9. Referencias

- AENA. (12 de Enero de 2018). [www.aena.es](http://www.aena.es/es/corporativa/aeropuerto-adolfo-suarez-madrid-barajas-cierra-2017-534-millones---de-pasajeros-mejor-registro-historia.html?p=1237548067436). Recuperado el 8 de Abril de 2018, de <http://www.aena.es/es/corporativa/aeropuerto-adolfo-suarez-madrid-barajas-cierra-2017-534-millones---de-pasajeros-mejor-registro-historia.html?p=1237548067436>
- AENA. (2018). [www.aena.es](http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home). Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home>
- Agencia Tributaria. (2015). www.agenciatributaria.es. Recuperado el 8 de Junio de 2018, de https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml
- Axesor. (2014). www.axesor.es. Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de https://www.axesor.es/Informes-Empresas/7833335/NO-LUGGAGE_SL.html
- Ayuntamiento de Madrid. (2018). www.madrid.es. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/07Lunes/OMIC?vgnextfmt=default&vgnextoid=96626831e4c2a010VgnVCM10000026205a0aRCRD&vgnnextchannel=c46d2eaadb729110VgnVCM1000000b205a0aRCRD&rm=%2C96626831e4c2a010VgnVCM10000026205a0aRCRD%2C5f1f43db731ee010VgnVCM1000000b205a0aRCRD&idCapitulo=4350448>
- BOCM.(2015). www.bocm.es. Recuperado el 4 de Junio de 2018, de <http://www.sindicatolibredetransportes.com/doc/conveniomermercancias.pdf>
- BOE. (13 de Marzo de 2012). [boe.es](https://www.boe.es). Recuperado el 14 de Abril de 2018, de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-4367
- Congreso. (2017). [congreso.es](http://www.congreso.es). Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/titulos/articulos.jsp?ini=149&tipo=2>
- DATOSMACRO. (2018). [datosmacro.com](https://www.datosmacro.com). Recuperado el 18 de Abril, de <https://www.datosmacro.com/pib/espana>
- EAE Business School. (2 de Octubre de 2018). [eae.es](https://retos-directivos.eae.es) Recuperado el 20 de Mayo, de <https://retos-directivos.eae.es/los-tres-sistemas-de-retribucion-mas-eficaces/>
- El Economista. (30 de Abril de 2018). [eleconomista.es](http://www.eleconomista.es). Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/7532543/04/16/NoLuggage-o-como-volar-sin-preocuparse-de-las-maletas-.html>
- El Economista. (11 de Enero de 2018). [eleconomista.es](http://www.eleconomista.es). Recuperado el 8 de Abril de 2018, de <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/8861048/01/18/Madrid-la-comunidad-donde-mas-crecio-el-turismo-en-2017.html>
- Expansión. (4 de Marzo de 2018). [expansión.com](http://www.expansion.com). Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <http://www.expansion.com/economia/2016/03/04/56d8aa07268e3e18148b4608.html>
- Grupo P&A. (2017). blog.grupo-pya.com. Recuperado el 14 de Mayo de 2018, de <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>
- Instituto Nacional de Estadística. (23 de Marzo de 2018). www.ine.es. Recuperado el 5 de Abril de 2018, de

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=resultados&idp=1254735576581

Instituto Nacional de Estadística. (2018). www.ine.es. Recuperado el 7 de Abril de 2018, de http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm

Instituto Nacional de Estadística. (2018). www.ine.es. Recuperado el 9 de Abril de 2018, de http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607

Instituto Nacional de Estadística. (2018). www.ine.es. Recuperado el 10 de Abril de 2018, de http://www.ine.es/prensa/tich_prensa.htm

La Vanguardia. (19 de Diciembre de 2017). www.lavanguardia.com. Recuperado el 18 de Abril de 2018, de <http://www.lavanguardia.com/economia/20171219/433750382730/turismo-economia-empleo-pib.html>

La Vanguardia. (19 de Marzo de 2017). www.lavanguardia.com. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de <http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20170419/421830575787/la-poblacion-aumenta-en-madrid-por-segundo-ano-consecutivo.html>

La Vanguardia. (30 de Marzo de 2016). www.lavanguardia.com. Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de <http://www.lavanguardia.com/vida/20160430/401471389266/no-luggage-prepara-expansion-nacional-para-verano-y-llegada-a-europa-en-2017.html>

MytripleA. (20 de Febrero de 2017). www.mytriplea.com. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/fuentes-de-financiacion/>

OBS Business School. (2015). www.obs-edu.com. Recuperado el 30 de Mayo de 2018, de <https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/para-que-necesitas-un-plan-de-accion-comercial>

Pascual Parada. (11 de Junio de 2015). www.pascualparada.com. Recuperado el 16 de Mayo de 2018, de <http://www.pascualparada.com/8-estrategias-segun-kotler-para-hacer-crecer-tu-empresa/>

PrecyGrap. (2018). www.precygrap.com. Recuperado el 16 de Mayo de 2018, de <https://www.precygrap.com/bridas-con-etiqueta.html>

Promonegocios. (22 de Noviembre de 2014). www.promonegocios.net. Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

PWC. (2017). [pwc.com](http://www.pwc.com). Recuperado el 20 de Junio de 2018, de <https://www.pwc.com>

Roberto Espinosa. (6 de Mayo de 2014). robertoepinosa.es. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de <http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Seguridad Social. (2016). www.seg-social.es. Recuperado el 11 de Junio de 2018, de http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeIaS10957/TablasResumendebase9932/index.htm

Zabalza, K. (2016/2017). Dirección financiera: Inversiones. San Sebastián: Universidad del País Vasco. UPV-EHU.

10. Anexos

Anexo 1: Formulario de reserva

Without Baggage, S.L.U	
Formulario de Reserva	
DATOS PERSONALES Y DE CONTACTO	
NOMBRE Y APELLIDOS:	
DNI:	
TELEFONO DE CONTACTO:	
EDAD:	
TRANSPORTE DE EQUIPAJE	
MOTIVO DEL VIAJE:	
CANTIDAD DE EQUIPAJE:	
HORA DE LLEGADA DEL VUELO:	
HORA DE SALIDA DEL VUELO:	
INDIQUE EL LUGAR EN EL CUAL SE DEPOSITARA7RECOGERA EL EQUIPAJE:	
FACTURACION DE EQUIPAJE: <input type="checkbox"/>	
DESCUENTOS	
GRUPOS ORGANIZADOS <input type="checkbox"/>	Nº EQUIPAJE:
IMSERSO <input type="checkbox"/>	Nº EQUIPAJE:
FAMILIA NUMEROSA <input type="checkbox"/>	

Anexo 2: Convenio colectivo de transporte de mercancías por carretera y operadores de transporte de la comunidad de Madrid

ANEXO I. CONVENIO COLECTIVO DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA Y OPERADORES DE TRANSPORTE DE LA COMUNIDAD DE MADRID.

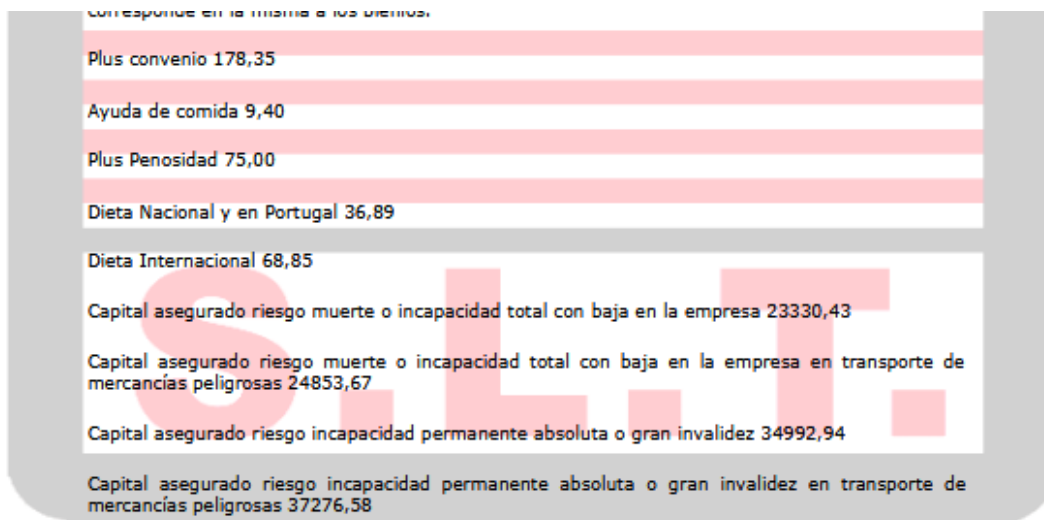
Tabla salarial año 2007

Categorías	Salario base euros/mes	Bienio euros/mes	Hora extraordinaria
GRUPO I - Personal superior o técnico:			
Jefe superior	1.033,61	31,45	12,57
Inspector principal	992,79	31,45	12,15
Ingenieros y licenciados	1.002,19	31,45	12,25
Ingenieros técnicos y auxiliares titulados	923,63	28,81	11,45
A.T. S	901,64	28,81	11,21
GRUPO II - Personal administrativo:			
Jefe de sección	948,79	31,45	11,70
Jefe de negociado	939,32	31,45	11,61
Jefe tráfico, agencias de cargas completas	939,32	31,45	11,61
Oficial de primera	923,63	31,45	11,44
Oficial de segunda	907,91	28,81	11,27
Auxiliar administrativo	892,21	28,81	11,11
GRUPO III -Personal de movimiento:			
Jefe de tráfico de primera	939,32	31,45	11,61
Encargado general y jefe de tráfico de segunda	920,48	31,45	11,41
Encargado de almacén	904,77	28,81	11,24
Capataz	901,64	28,81	11,21
Auxiliar de almacén basculero	892,21	28,81	11,12
Factor	898,50	28,81	11,18
	Salario base euros/día		

	Salario base euros/día		
Conductor mecánico	29,98	28,81	11,19
Conductor	29,78	28,81	11,13
Conductor de motocarros y furgonetas	29,58	28,81	11,06
Mozo especializado	29,58	28,81	11,06
Mozo ordinario	29,23	28,81	10,95
GRUPO IV - Personal Subalterno			
Mozo gestión cargas completas	29,94	28,81	11,17
	Salario base euros/mes		
Cobrador	880,59	28,81	10,99
Telefonista	880,59	28,81	10,99
Vigilante	788,46	23,46	10,05
Portero	788,46	23,46	10,05
Personal de limpieza	788,46	23,46	10,05

GRUPO V - Personal de taller:			
Jefe de taller	955,07	31,45	11,76
Contramaestre	926,75	31,45	11,47
Encargado general	920,47	31,45	11,41
	Salario base euros/día		
Jefe de equipo	29,89	28,81	11,16
Oficial de primera	29,67	28,81	11,10
Oficial de segunda	29,58	28,81	11,06
Oficial de tercera	29,37	28,81	11,00
Mozo de taller (engrasador)	29,23	28,81	10,95
GRUPO VI - Personal de transporte demuebles mudanzas y guardamuebles:			
	Salario base euros/mes		
Jefe de tráfico	926,75	31,45	11,47
Inspector visitador	917,34	31,45	11,38
Encargado de almacén	904,77	28,81	11,24
Capataz	901,64	28,81	11,21
	Salario base euros/día		
Capitonista	29,65	28,81	11,08
Mozo especializado	29,58	28,81	11,06
Mozo	29,23	28,81	10,95
Carpintero	29,71	28,81	11,12
Conductor mecánico	29,98	28,81	11,19
Conductor	29,78	28,81	11,13
Conductor de motocarros y furgoneta	29,58	28,81	11,06

Nota: El importe de los quinquenios será para cada categoría profesional el doble del que corresponde en la misma a los bienes.



Anexo 3: Porcentajes Coste Otros Aprovisionamientos

Coste otros aprovisionamientos	Porcentaje sobre los ingresos
Kilometraje y Combustible	20%
Bridas	12%
Material de oficina	0,4%
Material publicitario	1,3%
Útiles de limpieza	0,2%

Anexo 4: Desglose Costes Fijos

Costes fijos	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Primas de Seguros	400,00 €	406,60 €	413,35 €	421,75 €	430,95 €	439,20 €	444,45 €	452,40 €	464,96 €	471,94 €
Seguros	400,00 €	406,60 €	413,35 €	421,75 €	430,95 €	439,20 €	444,45 €	452,40 €	464,96 €	471,94 €
Jefe superior	16.967,44 €	17.221,95 €	17.583,61 €	17.952,87 €	18.329,88 €	18.714,81 €	19.107,82 €	19.509,08 €	19.918,77 €	20.337,07 €
Jefe de sección	15.779,96 €	16.016,66 €	16.353,01 €	16.696,42 €	17.047,05 €	17.405,04 €	17.770,54 €	18.143,72 €	18.524,74 €	18.913,76 €
Conductor I	15.004,50 €	15.229,57 €	15.549,39 €	15.875,93 €	16.209,32 €	16.549,72 €	16.897,26 €	17.252,10 €	17.614,40 €	17.984,30 €
Conductor II	15.004,50 €	15.229,57 €	15.549,39 €	15.875,93 €	16.209,32 €	16.549,72 €	16.897,26 €	17.252,10 €	17.614,40 €	17.984,30 €
Personal	62.756,40 €	63.697,75 €	65.035,40 €	66.401,14 €	67.795,57 €	69.219,27 €	70.672,88 €	72.157,01 €	73.672,31 €	75.219,42 €
S.S a cargo de la empresa	14.810,51 €	15.032,67 €	15.348,35 €	15.670,67 €	15.999,75 €	16.335,75 €	16.678,80 €	17.029,05 €	17.386,66 €	17.751,78 €
Sueldos y Salarios	77.566,91 €	78.730,41 €	80.383,75 €	82.071,81 €	83.795,32 €	85.555,02 €	87.351,68 €	89.186,06 €	91.058,97 €	92.971,21 €
Otros gastos de gestión corriente	3.000,00 €	3.122,00 €	3.250,65 €	3.381,69 €	3.515,80 €	3.652,72 €	4.097,32 €	3.497,11 €	3.929,26 €	3.345,85 €
Otros gastos de gestión corriente	3.000,00 €	3.122,00 €	3.250,65 €	3.381,69 €	3.515,80 €	3.652,72 €	4.097,32 €	3.497,11 €	3.929,26 €	3.345,85 €
Elementos de transporte externo	5.120,00 €	5.120,00 €	5.120,00 €	5.120,00 €	5.120,00 €	5.120,00 €	1.280,00 €	-	-	-
Mobiliario	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Equipos para procesos de información	875,00 €	875,00 €	875,00 €	875,00 €	-	-	-	-	-	-
Sistemas y programas informáticos	198,00 €	198,00 €	198,00 €	6,00 €	-	-	-	-	-	-
Amortizaciones	8.193,00 €	8.193,00 €	8.193,00 €	8.001,00 €	7.120,00 €	7.120,00 €	3.280,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Anexo 5: Desglose Costes Variables

Costes Variables	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Kilometraje y Combustible	38.400,00 €	42.240,00 €	46.464,00 €	51.110,40 €	58.776,96 €	67.593,50 €	77.732,53 €	89.392,41 €	102.801,27 €	118.221,46 €
Bridas	23.040,00 €	25.344,00 €	27.878,40 €	30.666,24 €	35.266,18 €	40.556,10 €	46.639,52 €	53.635,45 €	61.680,76 €	70.932,88 €
Material de oficina	768,00 €	844,80 €	929,28 €	1.022,21 €	1.175,54 €	1.351,87 €	1.554,65 €	1.787,85 €	2.056,03 €	2.364,43 €
Material publicitario	2.496,00 €	2.745,60 €	3.020,16 €	3.322,18 €	3.820,50 €	4.393,58 €	5.052,61 €	5.810,51 €	6.682,08 €	7.684,39 €
Útiles de limpieza	384,00 €	422,40 €	464,64 €	511,10 €	587,77 €	675,94 €	777,33 €	893,92 €	1.028,01 €	1.182,21 €
Otros aprovisionamientos	65.088,00 €	71.596,80 €	78.756,48 €	86.632,13 €	99.626,95 €	114.570,99 €	131.756,64 €	151.520,13 €	174.248,15 €	200.385,38 €
Agua	152,25 €	183,69 €	105,60 €	120,53 €	128,30 €	136,92 €	125,85 €	145,30 €	172,15 €	210,75 €
Electricidad/luz	320,20 €	358,90 €	379,54 €	400,20 €	415,80 €	445,50 €	478,50 €	520,20 €	589,62 €	596,20 €
Gas	235,25 €	268,50 €	296,35 €	315,20 €	328,30 €	350,20 €	360,80 €	365,50 €	388,25 €	410,25 €
Teléfono	78,60 €	80,20 €	92,32 €	78,25 €	89,60 €	100,20 €	125,89 €	132,20 €	100,60 €	112,20 €
Suministros	786,30 €	891,29 €	873,81 €	914,18 €	962,00 €	1.032,82 €	1.091,04 €	1.163,20 €	1.250,62 €	1.329,40 €
Servicios frecuentes	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Gastos de representación	1.300,20 €	1.800,50 €	1.523,30 €	1.680,30 €	1.782,65 €	1.856,30 €	1.658,60 €	1.300,20 €	1.528,20 €	1.236,89 €
Otros gastos y servicios exteriores	3.800,20 €	4.300,50 €	4.023,30 €	4.180,30 €	4.282,65 €	4.356,30 €	4.158,60 €	3.800,20 €	4.028,20 €	3.736,89 €

