

PopUpPlan



“Viajar es fatal para el prejuicio, la intolerancia y la estrechez de mente.”
Mark Twain

Resumen Ejecutivo

¿Quiénes somos?

PopupPlan somos cuatro jóvenes emprendedores que, tras un duro proceso de validación, ha detectado que el turismo y el alquiler colaborativo es un pastel enorme en España -y en el mundo- y que todavía queda mucho por repartir.

¿Pero qué es eso del alojamiento colaborativo?

Básicamente, consiste en que un particular alquile su vivienda por días como si de un hotel se tratase. El principal actor de esta tendencia es Airbnb, una empresa que pone en contacto a anfitriones e inquilinos y que en tan sólo 6 años se ha convertido en la cadena hotelera más grande del mundo.

¿Quiénes son nuestros clientes?

Tenemos dos clientes principales:

- los anfitriones de las plataformas de alquiler colaborativo,
- los inquilinos que se alojen en las viviendas de los anteriores.

¿Qué les ofrecemos?

A los anfitriones les ofrecemos servicios y productos que redunden en una mejor experiencia para sus inquilinos. Esto se traduce en mejores valoraciones y en un mayor número de alquileres y, por lo tanto, en más dinero. Además, nos ofrecemos a realizar por ellos algunas de las tareas más tediosas derivadas del alquiler de sus viviendas.

A los inquilinos les ofrecemos poder acceder de forma sencilla, centralizada y desde la propia vivienda a servicios, planes y productos que mejoren su experiencia durante las vacaciones.

¿Por qué lo hacemos?

El turismo es un mercado en crecimiento y España es el segundo país del mundo en ingresos por visitantes extranjeros. Los alojamientos colaborativos como Airbnb han dejado de ser una alternativa minoritaria para convertirse en un referente mundial con más de 15 millones de huéspedes en sus seis años de vida.

Hemos detectado que cada vez existe más competencia entre los anfitriones para posicionarse adecuadamente y que la actividad comienza a profesionalizarse. Alquilar tu vivienda a través de estas plataformas conlleva mucho trabajo y preocupaciones, lo que en muchas ocasiones limita la cantidad de huéspedes que un anfitrión está dispuesto a alojar.

Los inquilinos, por su parte, echan de menos algunas de las comodidades que podrían tener en un hotel. Además, consideramos que los anfitriones son un buen canal para acceder a ellos y ofrecerles productos y servicios que hagan de sus vacaciones una experiencia mucho más agradable.

¿Qué vendemos?

A los anfitriones:

- Packs de bienvenida básicos con útiles de aseo y algún bonito detalle.
- Packs de bienvenida premium con productos típicos de la tierra.
- Servicio de limpieza antes y después de una estancia.
- Servicio de recepción de huéspedes y entrega de llaves.

A los inquilinos:

- Planes de ocio y restauración.
- Limpieza diaria.
- Packs de bienvenida con productos típicos y de higiene bajo demanda.

¿Cómo lo vendemos?

Tanto anfitriones, como inquilinos podrán acceder a todos nuestros servicios y productos a través de nuestra web y aplicaciones móviles.



¿Cómo van a conocernos?

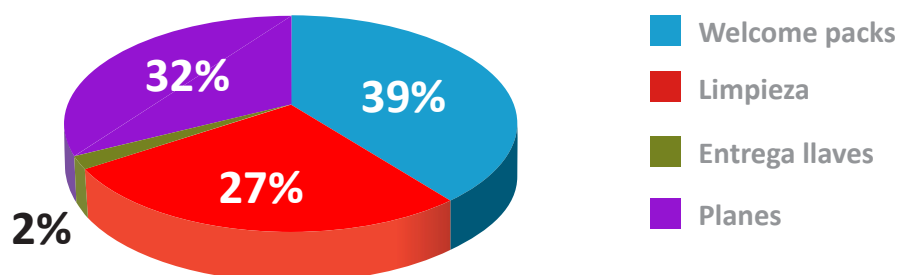
Los anfitriones son personas amables y abiertas, pero su identidad la guardan celosamente las plataformas. Para acceder a ellos deberemos captarlos directamente a través de la red mediante nuestros comerciales. En cuanto la gente comience a conocer **PopupPlan**, los nuevos clientes no podrán resistirse a probar nuestros servicios.

Los inquilinos vendrán de todos los países del globo. Seamos sinceros, por mucho que nos gustase no podemos captarlos uno a uno en su país de origen, es por ello que el anfitrión y los recursos que dejemos en su vivienda serán nuestros principales prescriptores.

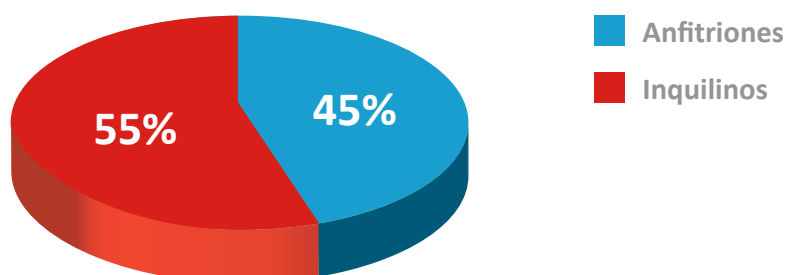
¿Cómo hacemos dinero?

Pues a base de vender nuestros productos a los anfitriones y a los clientes, como era de esperar.

Ventas por tipo de producto



Ventas por tipo de cliente



¿Cuánto nos va a costar?

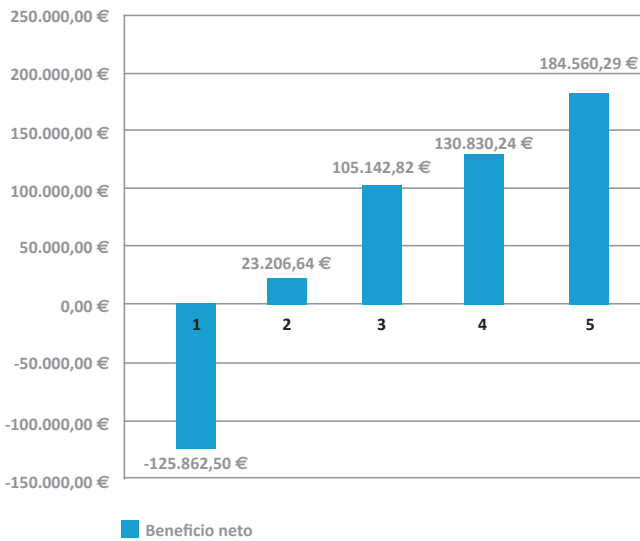
No mucho, nuestra inversión inicial es baja y también los costes de nuestras operaciones. Entre los cuatro y convenciendo a nuestros pobres amigos y familiares que tanto nos quieren juntaremos 150.000€. Además, como somos jóvenes y emprendedores pediremos una ayuda de 75.000€ a ENISA. Con todo este dinero podremos poner en marcha el proyecto y mantenernos el primer año, que será el más complicado, durante el que no tendremos suficientes ingresos para pagar todos los costes.

Inversiones iniciales esperadas	Inversión	Plazo	Amort. Anual
Constitución de la sociedad limitada	3.500,00 €	10 años	350,00 €
Creación de la página web e infraestructura de almacenamiento de datos	35.000,00 €	5 años	7.000,00 €
Creación app iOS/Android	25.000,00 €	5 años	5.000,00 €
Equipamiento informático + móvil	4.800,00 €	5 años	960,00 €
Total	68.300,00 €	Media = 5,1 años	13.310,00 €

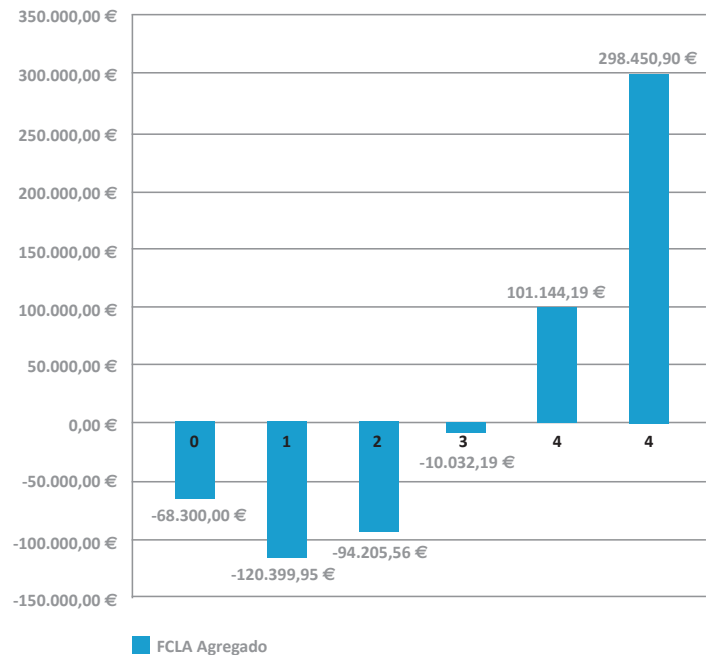
¿Cuánto vamos a ganar?

El primer año vamos a sufrir, pero no temamos, ya contábamos con ello. Si nuestras cuentas no fallan en cuatro años habremos despegado y recuperado nuestra inversión.

Beneficio neto



FCLA Agregado



¿Y esto va a funcionar?

Bueno, eso dicen nuestras cuentas. Ya sabemos que el Excel lo aguanta todo.

Rentabilidad de Popuplan	
Coste de capital social	15%
Coste de deuda financiera	4,5%
WACC	11,1%
VAN	123.209,53 €
TIR	41,6%
TIRM	33,2%
Pay-Back	A principios del año 4
Porcentaje de deuda bancaria	50%
Préstamo inicial	75.000,00 €
Fondos propios iniciales	150.000,00 €

¿Y si nos dejasen soñar?

Tenemos diseñado un plan de expansión muy cauto y bien pensado, pero nuestro límite está en el número de ciudades y de anfitriones al que podamos acceder. Y son muchos, creednos. Más de los que nosotros cuatro podemos abarcar. No somos unos locos, pero si Airbnb está en más de 33.000 ciudades en todo el mundo ¿Por qué no podemos estarlo nosotros?

¿Por qué vamos a triunfar?

Somos una empresa joven y con energía. La inversión inicial es muy pequeña y nuestras operaciones son sencillas. Hasta un niño podría realizarlas, bueno, igual no. Estamos en un sector en crecimiento, y no existe competencia directa en nuestro país. Sabemos qué necesitan nuestros clientes, o al menos sabemos que tienen necesidades. Estamos dispuestos a adaptar nuestro catálogo de productos y servicios a sus deseos, al fin y al cabo sólo hablando con ellos van a darnos la mitad del trabajo hecho. Es lo menos que podemos hacer. Además, pondremos en marcha un plan piloto de seis meses financiado por nosotros mismos. Falla rápido, falla barato. Si fallas, claro.



1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. EQUIPO PROMOTOR.....	11
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	13
¿QUÉ ES EL TURISMO?.....	13
EVOLUCIÓN DEL TURISMO A NIVEL GLOBAL.....	13
SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA	14
EL AUGE DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA. AIRBNB COMO MODELO DE NEGOCIO Y BASE DE NUESTRO PROYECTO	14
OTRAS PLATAFORMAS DE ALOJAMIENTO.....	15
4. EXPLICACIÓN DEL NEGOCIO.....	16
NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS	16
FACTORES DIFERENCIALES.....	18
MISIÓN	18
VISIÓN.....	18
VALORES.....	18
FACTORES DE ÉXITO.....	19
5. PROCESO DE VALIDACIÓN.....	20
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	22
TAMAÑO DEL MERCADO.....	22
ANÁLISIS PEST.....	24
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: 5 FUERZAS DE PORTER	25
ANÁLISIS DE LA EMPRESA - DAFO.....	26
7. PLAN DE MARKETING.....	27
COMPETENCIA	27
SEGMENTACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	27
MARKETING MIX.....	29
ESTRATEGIA DE MARKETING	31
ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	32
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	33
PRESUPUESTO DE MARKETING	33
8. PLAN DE OPERACIONES	34
PLATAFORMA WEB Y APLICACIÓN MÓVIL.....	34
RECURSOS FÍSICOS EN PAPEL	35
PRODUCCIÓN Y ENTREGA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	35
PROVEEDORES	36
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	36
INSTALACIONES	37
MÉTODOS DE PAGO	37
OTRAS ACTIVIDADES Y RECURSOS HUMANOS	37
9. PLAN DE EXPANSIÓN.....	38
10. PLAN FINANCIERO.....	40
INVERSIÓN EN INMOVILIZADO.....	40

VENTAS	40
COSTES ESTRUCTURALES.....	42
CUENTA DE RESULTADOS	43
FLUJOS DE CAJA	45
11. PROYECTO PILOTO	47
MARKETING	48
OPERACIONES.....	49
COSTES.....	49
ANEXO 1 - CUADRO DE MANDO Y FACTORES DE ÉXITO	51
ANEXO 2 - PLATAFORMAS SIMILARES A POPUPPLAN	53
ANEXO 3 - CASO DE USO.....	54
ANEXO 4 - PROCEDIMIENTO DE VALIDACIÓN PREVIA.....	55
ANEXO 5 - BUSINESS MODEL CANVAS.....	56
ANEXO 6- CANVAS DE CLIENTES.....	58
ANEXO 7 - SEGMENTOS DE CLIENTES DESCARTADOS	61
ANEXO 8 - REDES SOCIALES Y RECURSOS WEB.....	62
ANEXO 9- PROVEEDORES CONTACTADOS.....	63
ANEXO 10 - PLAN FINANCIERO	64
ANEXO 11 - FUENTES	67
ANEXO 12- CURRÍCULUMS DEL EQUIPO FUNDADOR	68

1. Introducción

En el mundo se desplazan al año más de 1.000 millones de viajeros y el turismo genera unos ingresos superiores al billón de dólares. En este mercado tan lucrativo, España se sitúa como la tercera potencia mundial con la recepción de más de 60 millones de turistas extranjeros anuales: el número de turistas que llegan a nuestro país es superior al número de habitantes.

Pero, igual que todo evoluciona y cambia, también lo hace la forma de viajar. Gracias al consumo colaborativo ahora es mucho más fácil y barato alojarse en cualquier ciudad del planeta. Y como del cambio nacen nuevas oportunidades de negocio, de esto se ha aprovechado Airbnb. En sus casi 6 años de existencia esta startup se ha erigido como la principal cadena hotelera del mundo alcanzando una valoración de 10.000 millones de dólares.

Hasta hace poco, cuando buscábamos alojamientos turísticos, nuestro primer pensamiento era el del clásico hotel, apartamento, pensión o incluso camping. Ahora, gracias a alternativas como Airbnb, no sólo podemos plantearnos dormir en un castillo o en un avión en medio del bosque, sino que aspiramos a pasar nuestras vacaciones en una vivienda particular que personas como tú o como yo alquilamos para sentirnos como locales en una ciudad foránea.

El fin último de que cada vez más personas ofrezcan su vivienda particular como alojamiento turístico es el de obtener un beneficio. Pero, los propios turistas son los primeros en exigir más servicios en una alternativa que cada vez está más profesionalizada y en la que diferenciarse puede ser la clave del éxito. Con nuestro proyecto, PopupPlan, queremos ahorrar trabajo a los anfitriones ofreciéndoles servicios y productos que les ayuden a gestionar sus alquileres. Al mismo tiempo que les ayudamos a mejorar sus valoraciones haciendo la estancia de sus inquilinos más agradable, auténtica y completa. PopupPlan ofrece a los anfitriones la posibilidad de ganar más dinero con menos trabajo. Parece un buen trato, ¿no crees?

2. Equipo promotor

Ana Gutiérrez Pérez

es.linkedin.com/in/anagutierrezperez/es

Ana es Licenciada en Traducción e Interpretación por la Universidad Pontificia Comillas de Madrid y MBA por la EOI. El haber nacido en el seno de una familia numerosa en la isla de Tenerife marcó su carácter cálido, cercano y extrovertido. Largos veranos junto al mar y amigos han forjado su carácter abierto, su capacidad para entablar relaciones y disfrutar del contacto con las personas.

Con 12 años la familia se traslada durante un verano a Oxford donde se despierta su interés por otras culturas y por aprender más y más. A los 18 años, deja su isla, para estudiar en Madrid y seguir descubriendo mundo con experiencias como becaria en la Oficina de Turismo de España en Nueva York o como promotora de su país en el Pabellón de España en la Exposición Universal de Shanghai. A día de hoy Ana habla 2 idiomas y chapurrea otros tres (castellano, inglés, italiano, alemán y chino).

En la actualidad, es la Directora del Roca Madrid Gallery, un sorprendente espacio en el que se ofrece un amplio programa de actividades para el colectivo profesional de la arquitectura.

Ferviente defensora de nuestro idioma y su buen uso, nunca pierde su amplia sonrisa ni siquiera cuando disfruta de sus hobbies favoritos: bailar y correr.

Bruno Fernández González

es.linkedin.com/pub/bruno-fernandez-gonzalez/33/706/327

Bruno es Licenciado en Ingeniería Informática por la Universidad de A Coruña y MBA por la EOI. Nace en la ciudad costera de Vigo como el pequeño de dos hermanos. Su carácter inquieto le lleva a enredar, desmontar e investigar todo lo que encuentra a su alrededor, convirtiéndolo hoy en una persona tremendamente ingeniosa y amante de la búsqueda de soluciones a los problemas más complejos.

Su ilusión por ir a trabajar a las Islas Galápagos como biólogo cambia radicalmente al caer en sus manos, muy joven, su primer ordenador. En este momento descubre su pasión por la innovación y la tecnología, decidiendo dejar su hogar para convertirse en informático. Completa su formación con una Beca Leonardo que le lleva a vivir en la fría ciudad de Cracovia en Polonia.

Bruno, *fala galego*, castellano y domina el inglés, es un trabajador infatigable, responsable y amante del trabajo bien hecho, lo que le ha llevado a convertirse en una pieza fundamental en la empresa Archibus Solution Center, donde es actualmente Project Manager en la implantación de software de gestión, siempre trabajando mano a mano con el cliente.

Adicto a la buena música, nunca dice que no a una cerveza fría con amigos y siempre le acompañan su vieja guitarra española, su potente voz interpretando a David Bowie y sus libros de Sherlock Holmes, de quien es el fan número uno.

David Moure Tribaldos

es.linkedin.com/in/davidmoure

David es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid, ciudad en la que nació y se crió en el seno de una familia militar junto a sus tres hermanos varones. Pronto aprendió que 2+2 con esfuerzo, tesón y trabajo en equipo no siempre suma 4.

Su carácter rebelde e inconformista hace que con 8 años le envíen a su primer campamento militar de verano, lo que despierta su lado más aventurero que le ha llevado por los cinco continentes, en los que su carácter afable ha hecho que forjase amistades que todavía hoy perduran a pesar de la distancia.

Una de sus pasiones es analizar datos económicos de compañías y comprobar el éxito o no de sus modelos de negocio. Buen estratega y comunicador, ha desarrollado prácticamente toda su carrera profesional en el ámbito comercial de importantes compañías como Caixabank, siempre en la primera línea de negocio. Ha aprendido a conocer bien las necesidades de sus clientes y las debilidades de su competencia. Actualmente trabaja en la multinacional F. Iniciativas, como Key Account, mejorando el sistema de CRM. y gestionando importantes cuentas de clientes.

David es divertido y creativo y disfruta de estar en compañía de gente de la que aprender y a la que admirar. Si le ofreces un plan, aun sin saber los detalles, nunca te dirá que no.

Pablo Agulla Barreiro

es.linkedin.com/pub/pablo-agulla-barreiro/1b/9b5/3b7

Pablo es Licenciado en Ingeniería Informática por la Universidad de A Coruña y MBA por la EOI. Vigo es su ciudad natal en la que junto a sus hermanas pequeñas forja su carácter familiar, protector y de ciudadano ejemplar.

Desde que siendo niño viese su primer documental de La 2, nunca ha querido dejar de aprender. Su pasión por los videojuegos no estaba en el simple hecho de divertirse con el mando, sino de descubrir cómo era posible tanta "magia". Todo ello lo llevó a salir de casa para convertirse en Ingeniero Informático y llegar hasta Niza para trabajar con Amadeus, donde trabaja en el desarrollo de una plataforma para una aerolínea de bajo coste.

Sin contar con su gallego natal, Pablo habla 3 idiomas (castellano, inglés y francés) y combina su pasión por las nuevas tecnologías con su versión más antropóloga ya que le encanta viajar y fijarse en cómo viven otras culturas. Su planteamiento constante de hipótesis lo han convertido en un experto en validación y desarrollo de productos, siempre orientado a crear soluciones para el cliente.

Actualmente trabaja en el nodo central de datos en la multinacional Ericsson, controlando el correcto funcionamiento de la red. Sus mayores hobbies son la tecnología, la música, la lectura y el cine.

3. Análisis del sector

“El turismo es la llave del desarrollo, la prosperidad y el bienestar”, OMT.

¿Qué es el turismo?

La Organización Mundial del Turismo lo define como un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o profesionales.

El turismo tiene efectos en la economía, en el entorno, en la población local y en los visitantes propiamente dichos. Debido a estos impactos, existe una gran cantidad de factores a tener en cuenta como los recursos necesarios para producir los bienes y servicios adquiridos por los visitantes junto con un amplio espectro de agentes involucrados o afectados por el turismo. Esto conlleva que sea necesario adoptar un enfoque global del desarrollo, la gestión y la supervisión del turismo. Este enfoque es muy recomendable con miras a la formulación y puesta en práctica de políticas de turismo nacionales y locales, así como de acuerdos internacionales u otros procesos en materia de turismo.

Evolución del turismo a nivel global

La evolución y crecimiento del turismo en los últimos años ha sido exponencial y este crecimiento se espera que se mantenga. En 2013 fue del 5%, o lo que es lo mismo, el número de turistas realizando viajes internacionales se incrementó en 52 millones de personas, situando a Europa como la región más visitada ese año con un total de 563 millones de turistas, debido sobre todo a la situación económica y geopolítica mundial.

Si observamos el crecimiento por zonas geográficas, vemos como zonas como Asia, África o el Pacífico crecieron un 6% mientras que Europa se quedó en el 5%. Para 2014 las proyecciones de la OMT, Organización Mundial del Turismo, siguen siendo positivas y esperan un crecimiento en cifras de negocio de entre el 4% y el 4,5%. En cuanto al número de llegadas de turistas internacionales, sus previsiones incluyen un incremento de un 3,3% anual de media hasta 2030, lo cual supondría alcanzar la cifra global de 1.400 millones de turistas en 2020 y de 1.800 millones en 2030. A pesar de estos datos, hay que recalcar la gran concentración que existe en cuanto a destinos turísticos, pues el 44% de la demanda turística se sitúa en tan sólo diez de los países existentes en el mundo.



Fuente: Organización Mundial del Turismo

Sector turístico en España

Con 60 millones de personas visitando nuestro país en 2013, España se sitúa en el tercer puesto a nivel mundial como receptor de turistas y en el segundo puesto en generación de ingresos con 59.000 millones de euros. Estos datos sitúan el sector turístico como el principal generador de riqueza y empleo en España con una importante cuota de participación en la economía nacional.

Seis comunidades autónomas -Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía, la Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid- concentran el mayor número de turistas, siendo Cataluña la comunidad más visitada, con 14,4 millones de turistas. La Comunidad de Madrid, la menos turística de las anteriores, recibe 4,5 millones de turistas al año.

El perfil que más nos visita responde a las siguientes características:

- asalariados con cargo medio y estudios superiores;
- con edades entre los 25 y los 44 años;
- suelen viajar en pareja.

Los turistas que nos visitan siguen los siguientes patrones de comportamiento:

- su principal motivador de viaje es el ocio;
- su gasto medio diario se sitúa alrededor de los 100 euros;
- tienen un alto índice de satisfacción con nuestro destino y el 80% repite;
- el 50% viaja sin paquete turístico contratado y se organiza su propio viaje;
- el 65% utiliza internet para preparar su viaje y realiza las reservas principalmente una vez se encuentran en nuestro país;
- más del 50% consume algún tipo de actividad cultural en nuestro país;
- la estancia media de los turistas es de 8,9 noches, esa cifra en Madrid se reduce a 3,8 lo que implica una alta rotación en alojamientos;
- los hoteles son el tipo de alojamiento preferido para el 65 % de los turistas;
- el porcentaje de turistas que elige alojamientos no turísticos y en concreto la vivienda alquilada ha aumentado un 4,7%, ocupando el 29% del total.

España comenzó un proceso sostenido de especialización turística a finales de los 50 y desde entonces no ha dejado de recibir cada año un mayor número de visitantes. En los últimos años se ha aumentado en más de 20 millones la cifra de turistas no residentes. Durante los años 2008 y 2009 se produjeron descensos que han estado ligados a la crisis económica, pero ya en 2014 continuando con la recuperación iniciada los años anteriores, se espera un incremento interanual del 5,7% y las expectativas futuras son positivas.

El auge de la economía colaborativa. Airbnb como modelo de negocio y base de nuestro proyecto

La revista Forbes describió en 2012 la economía colaborativa como un sistema económico creado en torno a compartir bienes, tanto humanos como físicos, y que incluye la creación, producción, distribución, comercio y consumo de bienes y servicios por parte de diferentes personas y organizaciones. Esto significa que cualquier persona con acceso a la red puede ponerse en contacto con otra persona, independientemente de su localización e intercambiar aquello que acuerden pasando del B2B al peer to peer (P2P), abriendo ante nosotros infinitas posibilidades.

Este fenómeno no lo podemos entender sin la figura de Airbnb, una plataforma web fundada en 2008 en San Francisco, a través de la que cualquier persona puede publicar y reservar alojamientos únicos en más de 34.000 ciudades de todo el mundo.

¿Cómo mediríamos las millones de experiencias únicas, satisfacciones personales y conexiones sociales generadas? ¿Cómo se mide el impacto que estas nuevas formas de entender el consumo tienen sobre individuos, comunidades, empresas y sociedad en general?

“Marriot tiene previsto añadir 30.000 habitaciones el año que viene. Nosotros las tendremos en dos semanas”, Brian Chesky - fundador y CEO de Airbnb.

Datos clave de Airbnb:

- Ha pasado de 120.000 alojamientos en 2012 a 300.000 en 2013. En la actualidad cuenta con más de 600.000.
- Entre los meses de marzo del 2012 y 2013, el número de visitantes en Barcelona creció un 383%, en Berlín un 347%, en Londres un 326% y en París un 292%.
- Hoy, Airbnb está presente en 33.000 ciudades y en más de 190 países.

Para entender cómo funciona Airbnb es necesario familiarizarse con estos términos:

- **Anfitrión o host:** ciudadano que alquila su casa o parte de ella por un precio determinado que ha fijado previamente.
- **Alojamiento o listing:** casa o parte de ella que se pone en alquiler a un precio determinado que ha fijado el anfitrión previamente.
- **Inquilino o huésped:** ciudadano que reserva un alojamiento al precio marcado.

Para Airbnb, España es el tercer país en volumen de negocio después de EEUU y Francia, donde la empresa se encuentra en plena expansión con las reservas aumentando más rápido que la oferta. En el verano de 2013 el crecimiento fue de un 300% respecto al año anterior.

En España existen a día de hoy, más de 66.500 alquileres disponibles en Airbnb, destacando la ciudad de Barcelona con 15.090 de esos alojamientos, convirtiéndola en la cuarta ciudad más importante para Airbnb por detrás de Nueva York, Londres y París. El anfitrión español tienen una edad media de 38 años y la mayoría sólo alquila un alojamiento y de manera particular. Utilizando a Barcelona como ejemplo, la ciudad durante 2013 registró 170.290 huéspedes con 3.967 anfitriones. Según datos de Airbnb, la plataforma está ayudando a suavizar el impacto de la crisis económica beneficiando directamente a los anfitriones que ganan un promedio de €200 al mes.

Otras plataformas de alojamiento

Alterkeys (www.alterkeys.com): plataforma con un modelo muy similar al de Airbnb, pero de origen español que cuenta con 70.000 propiedades registradas que se reparten entre más de 5.000 ciudades de toda Europa. Cuando acabe el año 2014, esperan tener 120.000 viviendas. Esta joven empresa fue en 2013 ganadora del Lanzadera Acceleration Programme.

HomeAway (www.homeaway.com): red global de páginas web de alquiler de alojamientos vacacionales de origen estadounidense con más de 560.000 anuncios en más de 140 países. HomeAway y todas sus empresas asociadas reciben más de 570 millones de visitas anuales.

HouseTrip (www.housetrip.com): plataforma de alquiler de viviendas vacacionales que permite a individuos y sociedades gestoras de alquiler alquilar sus propiedades. Con sede en Lausana y oficinas en Londres y Lisboa, en septiembre de 2013, tenía más de 250.000 propiedades listadas de las cuales más de 4.500 se hallaban en Barcelona.

Wimdu (www.wimdu.com): plataforma web alemana con un amplio rango de alojamientos privados que pone en contacto a huéspedes y anfitriones de todo el mundo. Wimdu cuenta con más de 300.000 alojamientos en más de 100 países.

9flats (www.9flats.com): plataforma web de origen alemán que basada en un modelo de consumo colaborativo pone a disposición de personas privadas alojamientos ofrecidos por otras. 9flats es el único negocio de esta naturaleza que no cobra al inquilino, sino al anfitrión.

4. Explicación del negocio

El objetivo de PopupPlan es hacer más sencillo para los anfitriones el trabajo de gestión de sus alquileres y mejorar la estancia de los inquilinos, con el fin último de aumentar los beneficios del anfitrión a través de mejores valoraciones de su alojamiento. PopupPlan quiere situarse como el socio estratégico de los anfitriones y como un proveedor de servicios para anfitriones e inquilinos.

De este modo, tenemos dos tipos de clientes que pueden acceder a nuestros servicios:

Anfitriones: esta figura se enfrenta a una serie de tareas repetitivas cada vez que alquila su vivienda y nosotros pretendemos facilitarles este proceso a través de nuestros servicios y productos. Además, la valoración, junto con la localización del alojamiento, es uno de los principales motivadores de decisión del inquilino. Mediante servicios y productos orientados a completar la oferta del alojamiento pretendemos conseguir un aumento en las valoraciones, con el consiguiente beneficio económico para el anfitrión en forma de una mayor ocupación y la consiguiente posibilidad de incremento de precio.

La captación de los hosts será la actividad más importante dentro de nuestra operativa. Son nuestro principal cliente, a la vez que nuestro recurso más valioso, pues serán nuestra llave de entrada a los inquilinos.

Inquilinos: este colectivo podrá disfrutar de algunos de los servicios de PopupPlan sin coste alguno gracias a sus anfitriones, pero al mismo tiempo podrán mejorar su experiencia a través de nuestra oferta de productos y servicios que podrán contratar directamente desde nuestra web o aplicación.

Nuestros productos y servicios

Los productos y servicios ofrecidos por PopupPlan, separándolos según el cliente que realizará la compra, se detallan a continuación:

Cuando los anfitriones son los clientes

Pack de bienvenida: conjunto de productos básicos de higiene y consumo para el uso por parte del inquilino con una cuidada presentación y un mensaje de bienvenida. Tendremos dos tipos diferenciados de packs de bienvenida:

- **Pack básico:** contiene productos de higiene básicos (jaboncillo, champú, gel, acondicionador, crema corporal, cepillo de dientes y un dulce de bienvenida), acompañado de un plano de la ciudad personalizado por PopupPlan con actividades y planes recomendados.
- **Pack premium:** contiene todos los productos del pack básico más productos típicos locales con un importante componente gastronómico, configurable según la época del año y los gustos de los anfitriones: vino de la zona, una pequeña botella de aceite de oliva o dulces típicos (cada producto vendría acompañado de un texto explicativo). Este pack está pensado para aquellos anfitriones que quieran tener un detalle más especial con aquellos clientes habituales o que se alojen durante un periodo largo.

Servicio de limpieza: previo y posterior a la estancia de los inquilinos, a demanda. Desde PopupPlan se ofrece un servicio de limpieza a domicilio tanto automático tras la marcha del inquilino, como bajo demanda según las necesidades del anfitrión.

En la actualidad, algunas plataformas como Airbnb desglosan el precio dedicado a la limpieza, y en muchas ocasiones la realiza el propio host con las consiguientes molestias.

Entrega de llaves: este servicio de entrega de llaves se ofrecerá de forma automática o puntual en función del servicio que contrate el anfitrión.

La limitación física que, de momento, supone la entrega de llaves obliga a que ésta se deba hacer en persona y en ocasiones es un servicio complicado de prestar para el anfitrión, bien porque vive fuera de la ciudad, por incompatibilidad de horarios o por inconvenientes de última hora.

Indicaciones de llegada al piso: servicio de asesoramiento para la correcta llegada de los inquilinos al alojamiento alquilado. Esta información se actualizaría en fechas señaladas, indicando cortes de servicios públicos, desvíos, etc. Ofrecemos también la posibilidad de que el inquilino contacte de forma directa con nosotros mediante correo electrónico para resolver dudas o proporcionar instrucciones personalizadas.

Cuando los inquilinos son los clientes

Planes y restauración: el plano de la ciudad de PopupPlan y nuestra aplicación web ofrecerá al inquilino planes originales y típicos que le permitan disfrutar la ciudad de una manera mucho más intensa. Además, se le ofrecerá una selección de restaurantes con diferentes rangos de precios para disfrutar de la gastronomía tradicional según la ocasión.

Servicio de limpieza: servicio integral de limpieza diario o a demanda, pues uno de los principales inconvenientes que encuentran los inquilinos en largas estancias es la ausencia de un servicio de limpieza en el alojamiento, de forma similar a la que proporcionan los hoteles.

Catálogo de productos: servicio a disposición del inquilino para que previamente a su llegada pueda contratar cualquiera de nuestros productos y servicios (packs, servicio de limpieza, planes, etc.). A su llegada al domicilio se encontrará su pedido listo para su disfrute.

¿Cómo funciona PopupPlan?

Los anfitriones podrán acceder a nuestros servicios y productos a través de la web y de la aplicación móvil. Nuestro software se sincronizará automáticamente con el calendario del anfitrión para ofrecer servicios de forma automática cada vez que se realice una reserva.

Los inquilinos podrán acceder a nuestros servicios y productos a través de la web y de la aplicación móvil. Para facilitar el acceso a los planes nuestros planos PopupPlan tendrán códigos QR con los mismos.

Propuesta de valor para el anfitrión

- Servicio de gestión integral: un sólo proveedor para todos los productos y servicios derivados del alquiler de su vivienda.
- Orientación al inquilino: aportando valor al inquilino aumentamos el atractivo de la vivienda, lo que redundará en un mayor número de alquileres y permite aumentar el precio de alquiler.

Propuesta de valor para el inquilino

- Servicios exclusivos: hasta ahora no existía una manera directa de poder acceder a limpieza diaria o a un catálogo de productos de bienvenida en este tipo de alojamientos.
- Planes y restauración en un solo click: el turista puede acceder de forma sencilla a un catálogo de planes, de pago y gratuitos, y de restaurantes facilitando una única vez su tarjeta de crédito y aprovechando las recomendaciones anteriores de anfitriones e inquilinos.

Factores diferenciales

En lo que respecta a los servicios y productos ofrecidos a los anfitriones, no existe en nuestro país competencia directa. Para obtener un servicio o productos similares se verían obligados a contratar varios proveedores.

En lo que respecta a los inquilinos, nuestro factor diferencial radica en el hecho de que estos puedan disponer de nuestros servicios y productos en su lugar de alquiler, así como poder adquirirlos desde una plataforma centralizada: planes, restauración, productos típicos y de higiene.

Misión

Convertirnos en el socio operativo local de aquellas personas que de forma individual alquilan su vivienda o viviendas a través de plataformas de consumo colaborativo. Una clara vocación de servicio, profesionalidad e innovación continua en procesos nos situarán en el largo plazo como el socio estratégico indispensable para maximizar los beneficios de tu alquiler mediante una gestión 360º de calidad y altamente eficiente.

Visión

En un mundo cada vez más global, en el que el acceso a la red está permitiendo el intercambio de bienes y servicios de forma vertiginosa independientemente de la localización de los mismos, nuestro proyecto surge como respuesta a las necesidades que genera este nuevo modelo de intercambio.

PopupPlan se conforma como la primera empresa española en ofrecer servicios personalizados para la industria turística nacida del modelo colaborativo. Nuestra visión va más allá de una gestión meramente operativa posicionándonos como un socio estratégico en el largo plazo.

Valores

Innovación continua, vocación de servicio y profesionalidad son los valores de los que se alimenta nuestro proyecto y que conforman nuestro negocio:

- Profundo conocimiento de qué es lo que aporta valor para nuestros clientes para focalizar nuestro esfuerzo en proporcionar ese valor en todo lo que hacemos y ofrecemos.
- Clara diferenciación en todo lo que hacemos gracias a la habilidad de estar en contacto con nuestro entorno, siendo ágiles en la toma y ejecución de decisiones.
- La hospitalidad y el respeto a la diversidad de culturas y tradiciones son parte del código ético de la empresa.
- La creación de redes personales basadas en la confianza, la colaboración y el compromiso, lo que supone ser consecuentes con nuestro discurso.
- Las opiniones diferentes a las nuestras forman parte de nuestra identidad.
- Una comunicación abierta, sincera y concisa.
- El compromiso con nuestro entorno, con nuestros clientes y con nosotros mismos es la llave que nos hará avanzar con paso firme.
- Enfoque en el desarrollo del negocio a largo plazo, sin perder de vista la necesidad de obtener resultados económicos sólidos.

Factores de éxito

Consideramos los siguientes factores como claves del éxito de PopupPlan, por lo que deberemos tenerlos presentes en todo momento:

- **Satisfacción de los clientes:** en nuestro negocio es básica la confianza y la satisfacción de los clientes, ya que tendremos acceso a sus viviendas particulares o seremos responsables del éxito de sus vacaciones.
- **Volumen de clientes:** tanto para nuestra supervivencia como para nuestro éxito es imprescindible captar un gran número de clientes y fidelizarlos, puesto que nuestro negocio se basa en un alto volumen de ventas para obtener beneficios.
- **Pricing y márgenes:** ya que somos intermediarios con los productos y los servicios es imprescindible que mantengamos precios acordes a la competencia y a los proveedores pero que aun así consigamos sacar un margen que nos permita crecer.
- **Promoción:** lo más complicado de nuestra operativa es llegar a los anfitriones, ya que su información es privada. Se ha diseñado una importante campaña de marketing para la captación y la promoción de nuestra empresa y marca.
- **Calidad de los clientes:** es básico para nuestro éxito que nuestros clientes sean activos y consuman. Primaremos anfitriones con un mayor número de huéspedes al año y que consuman con más frecuencia nuestros productos y servicios.
- **Evolución del catálogo de servicios y productos:** uno de los puntos fuertes será la posibilidad de adaptarse rápidamente a las necesidades de los clientes, quitando los servicios menos rentables y añadiendo necesidades detectadas para mejorar nuestro catálogo.

5. Proceso de validación

Gracias al proceso de validación (Véase [Anexo 4](#)), que nos ha hecho llegar a esta idea, presentamos aquí las dos conclusiones que nos hicieron pivotar sobre nuestra idea principal de negocio:

- No existe potencial en la oferta de planes de ocio locales para residentes.
- Sí existe potencial si la oferta de planes de ocio locales se ofrece al turista, pero es difícil competir con el sector hotelero porque ya, en parte, lo tiene cubierto.

Es en este momento en el que lanzamos una nueva hipótesis: los turistas que buscan alojamiento en plataformas como Airbnb no tienen el servicio de oferta de ocio cubierto y los huéspedes no pueden disfrutar de la experiencia hotel en los alojamientos que alquilan. Así nace un nuevo proceso de validación que ha consistido en:

- **Encuestas sobre turismo:** preparamos dos tipos de encuestas, una primera enfocada a obtener datos sobre los gustos y preferencias de los turistas al viajar y, por otro lado, una segunda encuesta enfocada a la obtención de datos y preferencias de turistas que usaban las plataformas de uso colaborativo. Obtuvimos 104 respuestas sobre el turismo genérico y 85 respuestas de usuarios de Airbnb. Todos los datos se procesaron de forma automatizada.
- **Entrevistas personales a anfitriones e inquilinos:** las entrevistas personales se enfocaron en obtener datos en profundidad sobre las ventajas e inconvenientes que encontraban tanto los anfitriones como los huéspedes. La forma de localizar a ambas partes fue a través de búsquedas en redes sociales (en especial Twitter y Facebook) y directamente en la plataforma Airbnb mediante mensajes privados. La duración de las entrevistas fue de aproximadamente 1 hora. Se entrevistó a 10 hosts y 15 huéspedes.
- **Entrevista a miembros del sector hotelero:** sin dejar de lado al sector hotelero, fuimos a entrevistar a Rodrigo R. Martínez, Director Comercial y Marketing en la Confederación Española de Hoteles (CEHAT) y Jefe de Proyectos y Operaciones en el Instituto Tecnológico Hotelero. Su amplio conocimiento del sector y su dilatada experiencia fueron vitales a la hora de avanzar con nuestro proyecto.
- **Experimento con el Google Adwords:** contamos con un presupuesto de 150 euros (75€ de gasto + 75€ bonificados por Google), que utilizamos para comprobar si la propuesta de valor era atractiva. Preparamos varias propuestas y las lanzamos. También lo usamos como prueba para comprobar las palabras claves que utilizaríamos en nuestros anuncios.

¿Qué hemos detectado?

- Airbnb crece con rapidez, lo que incrementa la competencia entre anfitriones por alquilar su espacio.
- Existen carencias en los alojamientos de Airbnb: limpieza diaria, productos de higiene, dificultades para entregar las llaves, entre otros.
- A muchos anfitriones les gusta tener algún detalle con los inquilinos.
- Un amplio número de inquilinos pide recomendaciones a los inquilinos sobre qué hacer o dónde ir.
- A los anfitriones les gusta dar recomendaciones, aunque un gran número de ellos les dirige a la oficina de turismo, sin querer entender lo que realmente les puede gustar.
- El alquiler de la vivienda supone unos ingresos extra, pero también trabajo y preocupaciones.

- Los anfitriones reciben turistas extranjeros en un porcentaje mucho más elevado que nacionales.
- Los usuarios de Airbnb no viajan con el paquete de viaje comprado desde su origen. Buscan alojamiento por precio aunque tienen un presupuesto más elevado que los locales.
- Los turistas se fían de las recomendaciones de los anfitriones.
- Un alto porcentaje de turistas viaja en pareja.
- A los turistas les gusta este tipo de alojamiento porque se sienten más cómodos que en un hotel.

6. Análisis del entorno

PopupPlan será lanzado en la ciudad de Madrid y los primeros pasos de expansión se darán en otras ciudades españolas: Barcelona, Valencia y Palma de Mallorca, en ese orden. Como se ha visto en puntos anteriores, España cuenta con una posición privilegiada dentro del mercado del turismo. Madrid se sitúa como la segunda ciudad del país en importancia para el mercado de Airbnb y aprovecharemos nuestro conocimiento de esta ciudad para sacar el máximo partido a nuestro proyecto.

En este documento se han presentado otras alternativas a Airbnb, pero hemos decidido centrarnos en un principio únicamente en ella. A menudo, los anfitriones ofrecen su vivienda en varias plataformas de alquiler, y en su amplia mayoría podemos encontrarlos siempre en Airbnb. Centrarnos inicialmente en una única plataforma nos permitirá concentrar nuestros esfuerzos en la porción más grande del mercado.

Tamaño del mercado

Debido al enorme mercado turístico mundial, sumado al enfoque eminentemente práctico que hemos querido dar a este proyecto, vamos a calcular nuestro mercado objetivo basándonos en datos oficiales de España, concretamente en los obtenidos de la Ciudad de Madrid (ciudad de partida), Barcelona, Valencia y Palma de Mallorca. A pesar de tener una oferta de productos dirigida a los turistas, el cálculo del mercado lo haremos en base a nuestros clientes objetivos que son el número de alojamientos disponibles en Airbnb.

1. Mercado TOTAL (TAM): el Universo objetivo, es decir, la oportunidad de negocio, está en todas aquellas personas que alquilan por días un espacio para dormir a terceras personas dentro de España. Los datos oficiales cuentan 6,3 millones de turistas alojados en viviendas alquiladas en 2013. Estas viviendas alquiladas incluyen plataformas tipo Airbnb y alojamientos de particulares en alquiler por vías tradicionales. Si seguimos, a modo de estimación, el ratio de turistas por anfitrión de Airbnb podemos establecer, en el escenario más conservador, un mercado objetivo de 150.000 alojamientos vacacionales en nuestro país.

2. Mercado AL QUE PODEMOS SERVIR (SAM): dada la naturaleza del público objetivo al que nos enfocamos, vamos a poder servir a todos aquellos anfitriones que utilizan la plataforma Airbnb como medio para alquilar dichos espacios.

En España existen más de 66.500 alojamientos en Airbnb, siendo el desglose de las 4 ciudades objetivo el siguiente:

Ciudad	MADRID	BARCELONA	VALENCIA	PALMA DE MALLORCA
Nº Alojamientos	4.725	15.090	2.358	3.702

Fuente: Airbnb

Airbnb cuenta actualmente con un crecimiento exponencial en sus cifras y, a consecuencia de este éxito, ha publicado tasas de crecimiento en España del 300%.

La siguiente tabla muestra lo que consideramos es una tasa de crecimiento conservadora del número de alojamientos en Airbnb para los próximos años en las ciudades más relevantes, aumentando así el tamaño del mercado al que podemos acceder.

Mercado Airbnb						
Crecimiento	20%	20%	15%	15%	12%	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Madrid	4725	5670	6521	7499	8398	Anfitriones
Barcelona	15090	18108	20824	23948	26822	Anfitriones
Valencia	2358	2830	3254	3742	4191	Anfitriones
Palma de Mallorca	3702	4442	5109	5875	6580	Anfitriones
Total	25875	31050	35708	41064	45991	Anfitriones

Tasa de crecimiento anual de Airbnb.

3. Mercado QUE PODEMOS CONSEGUIR (SOM): hemos fijado la cuota de mercado que podemos llegar a captar a corto y medio plazo, siempre desde una perspectiva conservadora.

Las principales barreras de entrada son la dificultad para acceder a los anfitriones y el desconocimiento de la marca, por lo que proyectamos que todo el esfuerzo de ventas del primer año obtendría una cuota de mercado del 6%, aumentando en proporción a medida que vayamos generando imagen de marca.

La proyección es igual en todas las ciudades y lo único que varía es el año en el que nos instalamos en cada una de ellas, se detalla en la siguiente tabla:

Captación clientes					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota mercado	6%	7%	9%	10%	11%
Clientes nuevos Madrid	284	397	587	750	924
Clientes nuevos Barcelona		1086	1458	2155	2682
Clientes nuevos Valencia			195	262	377
Clientes nuevos Palma de Mallorca			307	411	592
Total	284	1483	2546	3578	4575

Además del desglose por ciudades, y para calcular las ventas, hemos clasificado a los anfitriones en tres tipos: A, B y C, siendo los de tipo A los que más inquilinos reciben en sus alojamientos anualmente y los de tipo C los que menos; esto es debido a que aquellos hosts que más hagan uso de la plataforma de Airbnb, y por tanto reciban a más inquilinos, serán quienes más consuman nuestros productos y servicios, según podemos ver en la tabla a continuación:

Tipo de clientes						
	Proporción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A	25%	71	371	637	895	1144
B	35%	99	519	891	1252	1601
C	40%	113	593	1019	1431	1830

Añadir que hemos clasificado por “estancias” y no por número de inquilinos, porque aunque 4 de ellos se alojen en el mismo apartamento, se ejecutaría un sólo servicio de limpieza de salida, o una entrega de llaves. En lo referente a la venta de planes, se toma como referencia un gasto de 50 € por estancia, es decir un gasto en ocio de 25 € cada por persona, ya que la mayoría de usuarios de Airbnb viaja en pareja.

Esta tabla muestra el número de inquilinos acogidos por cada tipo de anfitrión anualmente, tomando una media mensual de 4 turistas para el tipo A; de 2 turistas para el tipo B; y de 1 turista para el tipo C.

Inquilinos acogidos						
Distribución clientes	Estimación inquilinos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4	Hosts A	3402	17801	30556	42940	54905
2	Hosts B	2381	12460	21389	30058	38433
1	Hosts C	1361	7120	12222	17176	21962
	Total	7144	37381	64167	90175	115300

Según datos oficiales de Airbnb, en Barcelona cada host acogió a 42 inquilinos al año. La media que hemos proyectado es de 25, que como se ha indicado anteriormente son estancias.

Análisis PEST

Factores políticos y legales

Airbnb, debido a su corta trayectoria como empresa y a su fugaz crecimiento -al igual que está ocurriendo con otros servicios colaborativos como Blablacar o Uber-, se enfrenta a un vacío legal y a un sistema normativo aún por definir y aplicar. A esto se le suman las críticas y presión por parte de los actores principales del sector, que han visto como un nuevo competidor ha entrado en el mercado arrebatándoles año tras año un pedazo más grande del pastel que antes consideraban exclusivamente suyo.

Lo que estamos experimentando en la industria turística, ya ocurrió con la potente industria musical, cuando la aparición disruptiva de nuevas formas de consumo de música hizo cambiar el tradicional modelo de negocio, donde sólo continúan con éxito aquellas empresas que han sabido adaptarse al cambio e integrar las nuevas tecnologías a sus modelos de negocio.

En el sector que nos atañe, es el hotelero el que se está viendo más perjudicado, ya que en pocos años han visto como el número de competidores se ha multiplicado, reduciendo consecuentemente sus ingresos.

En nuestro caso en concreto, la problemática legal, de haberla, afectaría a las plataformas de alojamiento colaborativo y no directamente a PopupPlan. En otros países ya ha habido sentencias que afectan a este tipo de compañías, sin embargo dichas sentencias sólo afectan a sus condiciones de contratación y pago. De momento, parece imposible ponerle puertas al campo.

Se podrá o no acabar con Airbnb, pero no con la tendencia global hacia la que evoluciona el turismo. PopupPlan es una empresa joven y ágil, capaz de pivotar y adaptarse rápidamente a la regulación que se vaya instaurando en los diversos territorios. La naturaleza de nuestra empresa -ágil y adaptable- es nuestra principal ventaja a la hora de mantenernos en el mercado y adaptarnos a él, con una clara estrategia enfocada en nuestros clientes objetivos: anfitriones e inquilinos.

Factores económicos

Con datos oficiales de la OMT podemos afirmar que el turismo está en crecimiento y los turistas, año tras año, gastan más dinero en nuestro país. Además, el gasto de los turistas extranjeros no se ve afectado por la situación económica del país receptor. Tal y como se ha detallado en el análisis de mercado, los factores económicos parecen propicios en nuestro sector.

Factores socio-culturales

Los patrones culturales de los inquilinos son difíciles de prever ya que la procedencia de los mismos es dispar, no así la de los anfitriones, que entendemos que serán en su mayoría españoles. Por otro lado, podemos afirmar que las personas que utilizan Airbnb, ya sean inquilinos o anfitriones, tienen una serie de características comunes: confían en la red, tienen cierto nivel educativo, son tolerantes y capaces de abrirse a nuevas formas de entender la vida.

En lo que respecta a los packs de bienvenida somos conscientes de que se deberán tener en cuenta factores religiosos y culturales que tendremos en cuenta a la hora de ofrecer nuestros productos y servicios.

Factores tecnológicos

PopupPlan utiliza la web como su principal canal de venta y comunicación, por lo que la tecnología es un factor importante en nuestro negocio. A pesar de lo anteriormente expuesto, nuestra web será una plataforma clásica de e-commerce, con aplicaciones para redes sociales. La usabilidad de la misma es una de nuestras principales prioridades.

Puesto que el uso de los teléfonos inteligentes y las tabletas está muy extendido y el segmento de clientes al que nos dirigimos utiliza necesariamente plataformas similares, no consideramos que existan barreras de entrada de carácter tecnológico. Hay que tener en cuenta que generalmente los turistas extranjeros no tienen acceso a internet (debido al alto coste del roaming) cuando viajan sin embargo este impacto se minimiza debido a la presencia más generalizada de las redes WIFI públicas. Además, el acceso a internet en los alojamientos alquilados suele ser uno de los servicios básicos más ofrecidos.

Análisis de la competencia: 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

En un principio, el poder de negociación de los clientes (los anfitriones) puede ser alto a nivel individual, especialmente si fuesen conscientes de que son un recurso básico para nuestro negocio y de que los primeros clientes serán clave para conseguir volumen y generar confianza. Por todo ello, están en una posición ventajosa a la hora de negociar.

Una vez alcanzada la madurez, en ausencia de competencia directa, se considera que tienen un bajo poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores

No existe un alto poder de negociación por parte de los proveedores. El producto o servicio es prácticamente indiferenciado en todos los casos (limpieza, packs de bienvenida, imprenta, etc.) y el coste de cambio de proveedor no sería alto. Debido a los bajos volúmenes iniciales nuestra compañía no estará en una posición excesivamente fuerte para negociar, pero sí que podrá decantarse por la mejor oferta.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

La barrera de entrada para nuevos competidores es muy baja y supone una importante amenaza para la compañía. No se requiere una gran inversión inicial, ni un know-how específico. Además de los posibles nuevos competidores se identifican otras dos amenazas de competidores que podrían entrar en nuestro país:

- **Airbnb:** en continua experimentación con nuevos servicios, no se puede descartar que ellos mismos lancen un servicio similar. La principal ventaja es que lo suelen hacer de manera lenta y escalonada, comenzando con pilotos en ciudades estadounidenses, lo que nos daría tiempo a reaccionar.
- **Competidores extranjeros que decidan operar en España:** existen alternativas similares a PopupPlan fuera de nuestras fronteras (Véase [Anexo 2](#)). De momento están en fase inicial de expansión y sólo unas pocas se han adentrado en el mercado europeo. España, siendo Barcelona la cuarta ciudad en importancia para Airbnb, es un escenario propicio para comenzar la expansión internacional. En este caso contaríamos con la ventaja de haber llegado primero, así como con nuestro conocimiento y experiencia en el mercado.

Amenaza de productos sustitutivos

No existen productos integrales sustitutivos para PopupPlan en España, sin embargo sí que es posible encontrar sustitutos para algunos de los servicios ofrecidos de forma individual. Por el contrario, para otros servicios y productos la principal amenaza pasa por los propios clientes y la posibilidad de que los omitan o realicen ellos mismos. Los productos sustitutivos se explicarán con más detalle en el plan de marketing.

Rivalidad entre los competidores

No existen competidores directos en España, sin embargo el hecho de que cada uno de nuestros servicios o productos pueda sustituirse de forma individual, sumado a las bajas barreras de entrada, provoca que estemos dentro un sector con baja rentabilidad.

Análisis de la empresa - DAFO

Con el siguiente análisis hemos querido plasmar aquellos puntos en los que apoyarnos y aquellos que potenciar para conseguir desarrollar nuestro negocio, sin perder de vista en ningún momento aquellas cuestiones que puedan afectar a nuestra rentabilidad y evolución.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Ágil a la hora de pivotar, validar y variar los servicios y productos.- Baja inversión inicial y sencillez de las operaciones.- Servicio integral a anfitriones y huéspedes en la misma plataforma.- Las propias demandas de los clientes gestionarán nuestra cartera de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none">- Captación de anfitriones complicada.- Sector maduro pero mercado por explorar.- Poder de negociación limitado.- Productos fácilmente sustituibles o prescindibles.- Dificultad de fidelizar a los inquilinos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Es un mercado virgen y con rápido crecimiento.- Ampliable a otras plataformas de turismo colaborativo o alojamiento tradicional.- Ganar cuota de mercado por la escasa competencia existente.- No existe competencia en nuestro país.	<ul style="list-style-type: none">- Airbnb planea lanzar en Estados Unidos su propio servicio de packs de bienvenida.- Barrera de entrada baja.- Que el sector hotelero tradicional adapte su modelo de negocio.

7. Plan de marketing

PopupPlan surge de la nada y pretende aumentar los ingresos de los anfitriones y ser parte activa en las vacaciones de los inquilinos. La confianza y el conocimiento de marca que debemos lograr para conseguirlo es nuestro principal reto y el marketing nuestra herramienta más poderosa.

Competencia

No existen competidores en España que ofrezcan servicios y productos similares a PopupPlan de forma integral. Sí que debemos tener en cuenta que tanto anfitriones como inquilinos pueden optar por buscar servicios sustitutivos de forma individual fuera de nuestra plataforma. Por ejemplo:

- **Limpieza:** empresas de limpieza y personas de limpieza contratadas.
- **Planes:** páginas de ofertas como Groupon o Eltenedor, guías de viaje, aplicaciones móviles como Fever o recomendadores como Yelp, etc.

A pesar de que no existe competencia directa para PopupPlan, muchas veces la principal amenaza viene por el no uso o el desconocimiento. Además de a los competidores mencionados anteriormente debe tenerse en cuenta la posibilidad de improvisar planes y de buscarlos por internet. Asimismo, los packs o regalos de bienvenida podrían ser configurados de forma manual por el anfitrión, o directamente no ofrecerlos. La limpieza en muchos casos la realiza el propietario o tiene a una persona contratada (la misma que para su vivienda particular). Para la entrega de llaves siempre se puede ser previsor y contar con amigos, familiares o el portero de la finca.

Es por todo ello, por lo que estamos entrando en un mercado donde nuestro producto es prescindible. Por este motivo tendremos que ofrecer servicios y productos cuyos valores sean la sencillez, la comodidad, la diferenciación y competir, además, con un precio ajustado. Debemos aportar verdadero valor a los clientes más allá de nuestros productos y servicios.

Segmentación y definición del público objetivo

Para la segmentación de nuestro público objetivo vamos a hacer un estudio de los dos tipos de clientes.

Anfitriones

Ofrecen un alojamiento en alquiler, ya sea en el mismo en el que están viviendo o en una segunda e incluso tercera vivienda. En su mayoría son españoles entre los 30 y los 50 años. Son usuarios activos de internet y no tienen reparo en utilizarla para la compra y contratación de servicios. Detectamos los siguientes segmentos objetivo según el tipo de alquiler ofrecido y su motivación:

Alquiler esporádico de la vivienda completa

Este tipo de anfitriones alquilan su vivienda por temporadas, bien aprovechando sus periodos vacacionales o viajes de trabajo. Muchas veces tienen dos viviendas, y aprovechan para alquilar la que no estén usando. Pretenden sacar cierto rendimiento económico de sus propiedades en desuso. Ya que ellos también las utilizan suelen preocuparse mucho por el cuidado de las mismas, de la que se sienten orgullosos, seleccionando con mucha cautela a sus inquilinos. Este tipo de alquiler supone unos ingresos extra pero no es una prioridad.

Consideramos este segmento como uno de nuestros objetivos, ya que podemos maximizar los beneficios que obtienen de su vivienda no utilizada sin apenas trabajo para ellos. Es decir, les ofrecemos conseguir un mayor beneficio minimizando el trabajo y las complicaciones que les supone alquilar su vivienda.

Alquiler de una segunda o tercera vivienda

Son personas que tienen más de una vivienda en propiedad y deciden alquilarla a través de una plataforma tipo Airbnb porque obtienen más ingresos que mediante alquileres a largo plazo. Para ello requieren de un alto nivel de ocupación y por esto se preocupan por los detalles y por conseguir un buen posicionamiento en la plataforma y buenas valoraciones de sus inquilinos. La gestión de los inmuebles, en ocasiones poseen una cartera amplia de alquileres, supone trabajo y en ocasiones se convierten en profesionales del negocio.

Consideramos este sector también como objetivo, ya que detectamos que existe mucho trabajo detrás de rentabilizar este tipo de alquileres. A estos anfitriones les ofrecemos la oportunidad de profesionalizar aun más su actividad, centralizar en un solo proveedor todas sus necesidades y aumentar la ocupación y valoración de sus viviendas.

Huéspedes

Podemos dividirlos según su procedencia, nacional o internacional, y según su motivación. Para muchos de ellos la única ventaja de Airbnb es el precio. Este último sector no lo consideramos objetivo, ya que sus viajes son low cost y procuran ahorrar lo máximo posible en todos los aspectos. Son fieles clientes de McDonald's y no están dispuestos a pagar extras ni de servicio, ni de ocio.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, nos gustaría centrarnos en el sector de aquellos que, aun valorando el precio, utilizan Airbnb como una fuente de experiencias y como una mejor manera de viajar. Muchos de ellos aseguran preferir esta alternativa a los hoteles tradicionales ya que pueden sentirse como en su propia casa y gozar de una mayor libertad. Esta misma actitud la transmiten a sus vacaciones. Buscan planes y experiencias en la ciudad más allá de las típicas de los turistas.

La validación nos dice que gran parte de los inquilinos de Airbnb en España son turistas extranjeros. Generalmente visitan la ciudad por primera o segunda vez y quieren aprovechar al máximo sus vacaciones. Son más propensos a gastar dinero en turismo que los visitantes nacionales y se interesan por la gastronomía, la historia y las costumbres típicas. Por este motivo seleccionamos como nuestro público objetivo a los turistas internacionales que utilizan Airbnb como parte de su experiencia de viaje.

Estos turistas provienen generalmente de Europa, y en menor medida de América del Norte y Rusia. La edad media de estos clientes está entre los 22 y los 38 años, aunque también se encuentran usuarios de edades más avanzadas. La estancia media es de dos o tres días, muchas veces coincide con el fin de semana o puentes de 4 días, aunque sí hemos detectado reservas algo más largas, normalmente coincidiendo con festividades nacionales.

En cuanto al perfil de los viajeros hemos detectado los siguientes segmentos objetivos:

- **Parejas:** generalmente parejas jóvenes a las que les gusta viajar y utilizan Airbnb por considerarlo una alternativa mucho más cómoda a los hoteles.
- **Grupos de amigos:** grupos de dos o más amigos que utilizan Airbnb motivados por el precio o porque les permite conseguir un alojamiento asequible para compartir entre varias personas, pero cuya principal motivación no es únicamente la fiesta. Quieren aprovechar para visitar la ciudad y hacer actividades conjuntas.
- **Familias:** Tienen niños pequeños (hasta 12 años) y se aprovechan de la comodidad que proporciona Airbnb frente a un hotel, pudiendo organizarse como en su casa, preparando la comida y sintiéndose más seguros con sus hijos cerca de ellos y en la misma vivienda.

Marketing Mix

A continuación haremos un análisis de cada una de las dimensiones del mix de marketing, comenzando primero con un análisis de los productos.

Producto - Círculos de Kotler

Productos orientados a los anfitriones

- **Producto base:** servicios y productos para anfitriones de plataformas de alojamiento colaborativo.
- **Producto total:** el objetivo de PopupPlan es forjarse una reputación como marca, que sea sinónimo de confianza y de servicios de calidad para los anfitriones. Esto será imprescindible para el proceso de captación de nuevos clientes.

Serán puntos clave el diseño y el packaging en nuestros productos (planos y packs de bienvenida), ya que deben transmitir una imagen profesional y de calidad. Lo mismo debe ocurrir con los servicios que se prestan. Cuando operas dentro de la casa del cliente y te confía sus llaves tienes que tener especial cuidado con la calidad del servicio.

- **Valor añadido:** el principal valor añadido para los anfitriones es que ofrecemos un servicio integral, que les permite, por un lado liberarse de parte de sus tareas más engorrosas y, por otro ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Esto redundará en mejores valoraciones y más ingresos para ellos. El catálogo de servicios será en un principio reducido, pero será flexible y los cambios se basarán en las preferencias de los propios anfitriones y en las necesidades detectadas. La comunicación con nuestros clientes será cercana y fluida en todas las fases de la prestación del servicio: antes, durante y después.

Productos orientados a los inquilinos

- **Producto base:** servicios y productos para usuarios de plataformas de alojamiento colaborativo.
- **Producto total:** cuando estás de vacaciones esperas que todo sea perfecto y un mal plan puede dejar una mancha imborrable. Del mismo modo, en la limpieza diaria confiarás a un desconocido la limpieza de tu hogar. Por todo ello, es imprescindible construir una imagen de marca para PopupPlan que inspire confianza y que sea una garantía de calidad.
- **Valor añadido:** el catálogo de planes y restauración de PopupPlan se centra en la calidad por encima de la cantidad. Ofrecemos diferenciación y la garantía de un plan perfecto que te permita conocer la ciudad y su gastronomía desde un punto de vista diferente. Contamos además con un servicio de apoyo a los inquilinos para resolver sus dudas y ofrecerles recomendaciones en la ciudad.

Posicionamiento

De cara a los anfitriones hay cuatro puntos básicos en nuestro posicionamiento:

- **Confianza:** si vamos a tener las llaves de tu casa, tienes que confiar en nosotros. No somos un negocio, somos tu socio.
- **Orientación al inquilino:** nuestro objetivo es que el inquilino disfrute en tu casa.
- **Nosotros hacemos el trabajo por ti:** nosotros nos encargamos del trabajo sucio, no te preocupes.
- **Mayores ingresos:** gracias a nosotros podrás gestionar más reservas y obtener más beneficio de cada una.

“PopupPlan te permite obtener más ingresos de tu alquiler con menos esfuerzo mejorando la experiencia de tus inquilinos.”

De cara a los inquilinos nos posicionamos del siguiente modo:

- **Sencillez e inmediatez:** planes, restauración y productos típicos a golpe de click.
- **Turismo diferenciado:** nosotros no vendemos planes turísticos típicos, te ofrecemos una auténtica experiencia local con planes diferentes y gastronomía tradicional.

“Conoce la ciudad mejor que sus habitantes a golpe de click.”

Precio

La estrategia de pricing se basa en la estructura de costes. PopupPlan ofrece servicios y productos en cierto modo sustituibles o prescindibles para sus clientes y los ingresos de los anfitriones en muchos casos son pequeños en relación a un sueldo base. En la mayoría de los casos nuestro valor añadido pasa por agregar productos y servicios de terceros, por lo que consideramos que lo más adecuado es aplicar un margen sobre los precios pactados.

En el caso de planes, limpieza y restauración nuestro modelo pasa por ofrecer los servicios al mismo precio que nuestros proveedores y negociar con ellos dicho margen. De este modo nos convertimos en socios y no en competidores, en el sentido de que los clientes no sientan la necesidad de acudir directamente a los proveedores para conseguir un mejor precio. Con esta estrategia de pricing, el siguiente paso será convencer a nuestros clientes de nuestro valor añadido y de por qué acceder a estos servicios a través de nosotros.

En el caso de los packs de bienvenida, ya que nosotros los configuramos, fijamos un precio acorde al valor que dicho producto va a aportar a los anfitriones. A partir de ese precio, crearemos los packs tratando de conseguir un compromiso entre la calidad y nuestro margen. En el caso de los packs básicos buscaremos un pricing de bajo precio, mientras que en los packs premium un pricing de valor añadido.

A la hora de competir elegiremos primero una estrategia de penetración. Es imprescindible romper las altas barreras de entrada: desconfianza y convencer a los clientes de nuestro valor añadido. Para ello usaremos una política agresiva de precios, regalando los servicios básicos como los packs y los planos. En un segundo momento usaremos dichos productos como gancho para ofrecer el resto de productos opcionales. Es decir, los packs básicos, los planos y la limpieza nos permitirán ofrecer otros servicios y productos de los que obtendremos un mayor margen o volumen, como los planes o los packs premium.

De este modo nuestra estructura de precios sería la siguiente:

Producto	Coste	Precio de venta	Margen
Packs básicos	2,4€	4,5€	46%
Packs premium	23€	30€	23%
Limpieza hosts puntual	9€/hora	15€/hora	40%
Limpieza hosts periódica	8€/hora	13€/hora	43%
Entrega de llaves	20€	45€	56%
Indicaciones	-	Gratis	-
Planos	-	Gratis	-
Limpieza inquilinos	9€/hora	20€/hora	-
Planes y restauración	-	-	20%

Canales de distribución

Nuestro principal canal de distribución es internet, a través de nuestra página web y de la aplicación móvil. A través de ellas tanto inquilinos como anfitriones podrán contratar nuestros servicios y adquirir nuestros productos. En este último caso se enviarán a través de una empresa de mensajería.

A pesar de que la compra se realice a través de internet, habrá tres canales para ofrecer productos y servicios a los inquilinos que no nos conozcan previamente:

- Planos gratuitos que encontrarán en la vivienda.
- Recomendación por parte del anfitrión.
- En el correo electrónico con las instrucciones de llegada al piso.

Promoción

Para la promoción creemos que es adecuado el paradigma de los cuatro momentos de la verdad.

Estímulo: vendrá por la primera llamada de nuestros comerciales, el conocimiento a través de las redes sociales, anuncios, recomendaciones, búsqueda y conocimiento espontáneo de nuestra marca (asociar PopupPlan a servicios relacionados con los alojamientos colaborativos).

Momento cero de la verdad: el éxito de PopupPlan se basa en la confianza por parte de los anfitriones. A pesar de que en un primer momento será muy importante la venta directa, lo primero que harán los posibles clientes será buscar opiniones y quizás pedir consejo a otros anfitriones. De ahí que primemos la presencia en redes sociales en forma de *feedback* y de recomendaciones por parte de otros anfitriones e inquilinos. Por eso, el momento cero de la verdad anterior a la decisión de compra es tan importante.

Primer momento de la verdad: se producirá delante de nuestros comerciales o mediante la contratación directa desde nuestra página web.

Segundo momento de la verdad: debemos fomentar la comunicación en el segundo momento de la verdad. La satisfacción de nuestros clientes, anfitriones e inquilinos, tiene que convertirse en el principal motivo de decisión para los nuevos clientes. Por eso primaremos y buscaremos el *feedback* de anfitriones y hosts y trabajaremos duramente para que éste sea positivo.

Estrategia de marketing

El principal problema al que nos enfrentamos es a la captación de los anfitriones. La mayoría de las plataformas son muy reacias a proporcionar datos de sus usuarios y ni siquiera se puede consultar la dirección exacta de las viviendas. Es por eso que necesitaremos en primer lugar captar directamente a los clientes hasta conseguir un posicionamiento de marca lo suficientemente fuerte como para que nos permita que sean ellos los que acudan a nosotros en busca de nuestros servicios y productos.

Para captar a los anfitriones diseñaremos dos campañas de marketing bien diferenciadas. La primera de carácter local y orientada a la captación directa de los primeros usuarios que incluye:

- Captación activa en redes sociales, foros y páginas especializadas, etc. A menudo tanto los anfitriones como los inquilinos son usuarios muy activos en internet, por lo que no es complicado acceder a ellos siguiendo hashtags o haciendo búsquedas intensivas.
- Referencias. Hemos detectado que a menudo los anfitriones se conocen entre ellos, por lo que ofreceremos beneficios por recomendación de un amigo. Del mismo modo, un inquilino satisfecho que nos recomiende podrá gozar de ventajas extra en su próximo alojamiento.

Para captar a los primeros anfitriones será necesario contar con una fuerza de ventas que interactúe cara a cara con el cliente para romper la barrera de la desconfianza, además de negociar ventajas y descuentos con ellos.

Como aliciente para la contratación de nuestros productos y servicios, y a modo de prueba, para nuevos clientes serán gratuitos los primeros cinco packs básicos. Los planos de la ciudad se entregarán sin coste alguno, no sólo con el fin de motivar la fidelización de los anfitriones, sino también como principal medio de captación de inquilinos.

La segunda campaña será una captación a gran escala, generando imagen y reconocimiento de marca, dejando que sean los propios anfitriones los que acudan a nuestros servicios, sin dejar a un lado la labor comercial. Para ello nos centraremos en Internet como canal, usando los métodos tradicionales de comunicación:

- Cuentas de Twitter y Facebook locales de propósito general, una por ciudad, que publiquen planes, eventos, etc. y que respondan con recomendaciones a las peticiones de los usuarios. Es decir, cuentas de las que cualquier persona pueda beneficiarse y a través de las que puedan conocer nuestra marca.
- Creación de Hashtags y promociones en Twitter, Facebook, Instagram, etc. #ElMejorHost #PopupPlan. Los usuarios de Airbnb son muy dados al uso de redes sociales. Mediante estas iniciativas, de nuevo, muchos inquilinos y anfitriones pueden llegar a conocer PopupPlan.
- Anuncios en Google Adwords: consideramos que dedicar un presupuesto alto no obtendrá los resultados esperados, pues nuestra captación de clientes requiere labor de cirujano y conseguir 1 millón de impresiones cuando lo que queremos es llegar a 2.500 personas solo conseguirá que invirtamos dinero en algo que podríamos invertir en otra.
- Posicionamiento web y la publicidad dirigida: Creemos que además de las actividades de captación directa y en redes sociales, nuestro crecimiento vendrá a través de clientes que hayan escuchado de nosotros y quieran ser parte de nuestra plataforma. Será necesario conseguir un buen posicionamiento web a través de referencias en páginas de turismo, blogs sobre alquileres vacacionales con trucos para anfitriones de Airbnb y similares o incluso foros donde la gente comparta sus experiencias.

Consideramos que es muy complicado captar a los inquilinos como clientes antes de su llegada a España ya que vienen de distintos países y con distintos perfiles. Es por ello que la captación será mediante las recomendaciones del anfitrión y los planos que se encontrarán en la vivienda. De este modo, las tarjetas de bienvenida les animarán a visitar nuestra plataforma y desde los planos podrán acceder directamente a planes y ofertas a través de sus terminales móviles. Tanto en las redes sociales como en los planos incluiremos planes gratuitos, sin coste alguno para nosotros tampoco, de modo que anime a los turistas a conservar el plano y a consultarlo a menudo.

Mediante el servicio gratuito de indicaciones de llegada al piso conseguimos un primer contacto con los inquilinos previo a su llegada, de modo que se les ofrecerá de forma poco invasiva la contratación de nuestros servicios y la compra de nuestros productos con antelación. Además, generaremos conocimiento de nuestra marca antes de su llegada.

Estrategia de fidelización

Consideramos también imprescindible cuidar y fidelizar a los anfitriones y hacerlos partícipes de nuestro éxito porque son la parte más importante de nuestro negocio. Para ello contaremos con un programa de recomendación de planes, de modo que pueda obtener ventajas cada vez que uno de sus planes sea comprado. A muchos anfitriones les gusta recomendar cosas, y es probable que los inquilinos prefieran preguntarles a ellos antes que acudir a una oficina de turismo. De este modo conseguiremos que los

anfitriones no sólo puedan conseguir ventajas por seguir haciendo sus recomendaciones, sino que aparezcan publicitados como promotores de dichos planes para otros turistas.

Además, los anfitriones participarán en la generación de los packs premium que se irán actualizando periódicamente. Ellos conocen a los inquilinos mejor que nadie, por lo que sus contribuciones serán clave a la hora de añadir nuevos productos a nuestro catálogo con sus consiguientes ventajas. De este modo se establecerá un sistema de puntos por colaboración que podrán ser canjeados por algunos de nuestros productos y servicios.

Mediante el Programa Referral, tanto inquilinos como anfitriones podrán obtener ventajas por recomendar PopupPlan a otros usuarios. Del mismo modo, también premiaremos a los mejores anfitriones en relación a su propio consumo y a la promoción que haga de nuestros planes entre los inquilinos.

Todas estas ventajas se materializarán mediante un programa de puntos que podrán ser canjeados por descuentos en nuestros productos. El coste del programa de puntos está incluido dentro del presupuesto de marketing.

Estrategia de comunicación

Es clave para nosotros la comunicación con ambos tipos de clientes tanto durante, como después del servicio. Contaremos con una cuenta de Twitter y con otras Redes Sociales, así como con una dirección de correo para contacto directo con anfitriones e inquilinos para atender cualquier tipo de consulta. En el caso de los anfitriones permitiremos el contacto a través de un teléfono dedicado en exclusiva, así como de Whatsapp y otros servicios de mensajería.

Es básico para el éxito de nuestro negocio obtener feedback tanto de los anfitriones como de los inquilinos. Sus opiniones son un recurso básico para PopupPlan y marcarán nuestra estrategia futura. Es por eso que se fomentarán las encuestas de satisfacción y las críticas y opiniones a través de redes sociales.

Presupuesto de marketing

Consideramos que la labor de Marketing es muy importante en PopupPlan y de ella dependerá en gran medida el éxito de la plataforma por lo que dedicaremos una parte importante de los ingresos a estas labores.

Hemos dividido nuestro presupuesto de Marketing en dos partidas:

- Un programa de captación de clientes, donde se incluiría el gasto empleado en el reparto de los packs gratuitos y los planos.
- Gastos publicitarios y de fidelización: aquí incluimos los gastos asociados a las campañas publicitarias que realicemos, así como los ingresos dedicados al programa de puntos y recomendaciones.

En el siguiente cuadro podemos ver el desglose en cifras para los próximos cinco años:

Costes de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Captación clientes	30.252,50 €	48.855,75 €	65.776,77 €	83.230,98 €	100.683,36 €
Publicidad y fidelización	18.327,28 €	32.409,62 €	44.884,60 €	56.997,33 €	68.698,92 €
Total	48.579,78 €	81.265,37 €	110.661,37 €	140.228,31 €	169.382,28 €
Total sobre ventas	29%	9%	7%	7%	6%

8. Plan de operaciones

Vamos a definir el modelo de operaciones con el que vamos a desarrollar el negocio, asegurándonos de que vaya en línea con la estrategia empresarial marcada. El alcance del plan de operaciones es el mismo que el de la cadena de valor de la empresa, que dividimos en:

- Desarrollo de los productos y servicios que vamos a ofrecer.
- Aprovisionamiento, negociación, producción y distribución.
- Análisis de los datos recopilados para valorar el retorno económico de cada propuesta.

Nuestras operaciones se desarrollarán a través de los componentes que se detallan a continuación.

Plataforma web y aplicación móvil

Puesto que la plataforma web y aplicación móvil son nuestras principales herramientas de venta y comunicación, al entrar en ellas, se tendrá que elegir si quieres acceder al contenido como anfitrión o como huésped. En cada una de esta secciones estarán visibles los productos y servicios disponibles para su contratación.

Como ya hemos detallado, los anfitriones tendrán acceso a la elección de packs de bienvenida, servicios de limpieza, entrega de llaves y todos aquellos productos que vayamos validando y ofreciendo para mejorar nuestro servicio y afianzar nuestra marca. Además, habrá un apartado donde podrán dejar su opinión y plantear nuevos servicios, productos y planes, siendo ellos mismos quienes aparezcan como recomendadores de los mismos.

A los inquilinos se les mostrará la oferta de planes de ocio, actividades, restaurantes, sitios de interés, así como los servicios de limpieza. Al igual que en la sección de los anfitriones, habrá un apartado donde podrán dejar su opinión y plantear nuevos servicios, productos y planes, pudiendo valorar los mismos.

El desarrollo de la plataforma será encargado a una empresa externa, aunque el proyecto se gestionará desde PopupPlan. Desde el primer año se contratará a un desarrollador para mantenimiento y evolutivos. En el plan financiero se detallan los costes asociados a dichas actividades.

Proceso de contratación online

Anfitrión: accediendo por la sección correspondiente a “Anfitriones” y se mostrarán directamente los productos y servicios que puede contratar. Cualquier producto o servicio que elija pasará directamente al carrito de la compra. En el momento de la compra, si se trata de la primera vez, será necesario registrarse, ya que así podemos guardar sus datos y sus compras para poder hacer futuras ofertas y promociones en función de sus preferencias de compra. El pedido se abonará con tarjeta de crédito en el mismo momento. Una vez recibido el pedido, nos encargaremos de prepararlo y entregarlo a la empresa de paquetería para que proceda al transporte, o, en su caso de organizar y prestar el servicio.

Además de la compra “*on demand*”, se podrá sincronizar el calendario de Airbnb con el de PopupPlan. Así se podrán configurar una serie de reglas para automatizar el proceso, es decir, la plataforma calcula el número de clientes que el anfitrión va teniendo y se le hace un pedido automático con la sugerencia de los productos que se le van terminando y sería conveniente contratar de nuevo.

Huésped: los inquilinos deben acceder por la sección correspondiente a “Huéspedes”, y se mostrarán directamente los productos y servicios que puede contratar. También podrán llegar a la web vía código QR que, como veremos más adelante, encontrarán en los recursos en papel. Una vez seleccionado el producto o servicio y los datos adicionales necesarios, comienza el proceso de compra.

En este caso, el registro del usuario es opcional, para no crear barreras de entrada a los huéspedes que hagan una compra puntual. Sin embargo, lo recomendaremos pues le permite tener un control sobre las compras y opiniones realizadas para que puedan leerlas otros usuarios. El pedido se abonará con tarjeta de crédito y en ese instante se le notificará por correo electrónico su compra y se le incluirá el ticket electrónico de su compra que tendrá que canjear si hubiese comprado un plan.

En el caso de los planes, en el mismo momento del envío de dicho correo, nuestro sistema notificará a la empresa proveedora de dicho plan todos los datos necesarios (número de personas que han contratado, fecha, hora y servicio concreto) para que el plan pueda ser ofrecido con los estándares de calidad que exigimos.

El abono a nuestros proveedores será a 15 días de media. Creemos que al principio de nuestra actividad y sin una confianza ganada a nuestros proveedores de packs y limpieza tendremos que pagarles en el momento de la realización del servicio. En el caso de los proveedores de planes, al ser nosotros sus intermediarios y, para mayor comodidad de los mismos, todos los planes reservados por los inquilinos serán acumulados a lo largo del mes. Durante las dos primeras semanas del mes siguiente se procederá a realizar los ajustes con devoluciones y cambios, y a la emisión de la factura, así como al pago al proveedor. Este procedimiento simplifica tanto la operativa de los proveedores como la nuestra, con la ventaja que supone respecto a las necesidades operativas de fondos. Entendemos que con el tiempo el periodo de pago a proveedores se podría alargar hasta los 30 días una vez nuestro volumen de pedidos crezca y demostremos que cumplimos con los pagos.

Recursos físicos en papel

A los anfitriones se les hará entrega de nuestros planos PopupPlan en formato papel con nuestras recomendaciones para que lo pongan a disposición de sus inquilinos, principalmente vía los packs de bienvenida. Además, dispondremos de folletos en formato papel con nuestros servicios. En estos folletos se podrá leer una breve descripción del evento o actividad disponible, dónde se encuentra, su precio, horarios y, en especial, un código QR para que se pueda escanear y acceder directamente al plan en correspondiente y proceder así a hacer la reserva.

Producción y entrega de los productos y servicios

Por cuestión de infraestructura e inversiones iniciales, la mayor parte de productos y servicios que ofrecemos será a través de empresas externas, con mayor experiencia y capacidad para proveerlo y siguiendo los estándares de calidad que exigimos.

PopupPlan será el cliente directo de una parte de los servicios, mientras que de otra parte será el propio cliente de PopupPlan, por lo que vamos a diferenciar entre proveedores y alianzas estratégicas.

Proveedores

- **Empresa de paquetería:** encargada de llevar el producto a destino y de la entrega de los packs de bienvenida y los planos. Al no requerir condiciones de entrega ni plazos hemos optado por buscar el precio más bajo.
- **Diseño gráfico e imprenta:** encargada de proveer nuestros planos, que necesitaremos de forma habitual ya que éstos se verán sometidos a modificaciones según ciudad, temporada y planes a ofertar. Se han valorado alternativas locales para esta tarea.
- **Proveedor de packs de bienvenida básicos:** se encargará de suministrarnos los productos que necesitamos para preparar los packs.
- **Proveedores de productos para packs premium:** serán aquellos con los que contactemos para completar la oferta premium de los packs de bienvenida.

Para estos tres proveedores se pactarán unos precios fijos por volúmenes de pedido, por lo que nos aprovecharemos de las economías de escala según avance el plan de expansión. Inicialmente los packs de bienvenida, serán preparados por nuestro personal y quedarán listos para su distribución en nuestro almacén.

Alianzas estratégicas

- **Organizadores de planes, rutas y eventos:** es importante tanto para ellos, como para nosotros que la información de la que dispongan nuestros clientes sea atractiva y fiable para que contraten nuestros planes. Así mismo, les ofreceremos la información necesaria (nº de personas, fecha en la que realizarán el servicio, información de pago) para que puedan planificar el servicio.
El precio de los planes estará pactado de antemano y PopupPlan se llevará un margen de sus servicios por plan contratado, variando éste según la empresa y la oferta. Los planes han de ofrecerse siempre que haya plazas el día que lo solicite el cliente y ha de ser de máximo cumplimiento por su parte, de modo que la seguridad en la entrega sea máxima.
- **Empresa de limpieza:** con la que tenemos que sincronizarnos para que realicen los servicios en función de la contratación de los mismos y en un horario adecuado. El aviso a la empresa de limpieza se hará con dos días de antelación. En aquellos casos en los que no se cumpla este preaviso, habrá un sobrecoste añadido al precio final. El nivel de integración y de colaboración con nuestros colaboradores de alianzas estratégicas será muy elevado.

Proceso de captación de proveedores y aliados estratégicos

- **Proveedores de productos:** serán contactadas varias empresas con la que se negociarán los precios, generalmente por volúmenes de pedido, por lo que al inicio de la actividad los precios a los que podemos acceder serán mayores y las condiciones de pago muy estrictas. En el [Anexo 9](#) se puede consultar la relación de negocios contactados para la validación del proyecto.
- **Aliados estratégicos:** tras haber hecho una validación previa sobre los planes a ofrecer, haremos un contacto en persona para presentar nuestra compañía y el tipo de alianza que queremos plantear de modo que podamos obtener el mayor margen posible. En todos los casos, trataremos de comprobar la calidad de los planes y restaurantes antes de ofrecerlos en nuestra plataforma. En el proyecto piloto pueden consultarse algunos de los aliados estratégicos utilizados para la validación.

Instalaciones

Desde el inicio contaremos con una oficina-almacén desde la que trabajará el personal contratado. El almacén es necesario para preparar y almacenar el stock de productos para entregarlos con mayor agilidad. Nuestras instalaciones contarán con un espacio-lab donde experimentar con distintos formatos y packagings.

El pequeño número de empleados con el que comenzaremos nos permite disponer de un espacio pequeño que por lo tanto tenga un alquiler bajo. A medida que crezca la compañía será necesaria una oficina-almacén más amplia. Disponer de un almacén facilitará las economías de escala al poder mantener nuestro propio stock.

Métodos de pago

Como método de pago hemos adoptado en un principio únicamente la tarjeta de crédito. Se han contemplado otros medios de pago electrónicos como PayPal, pero consideramos que la comisión es excesiva para nuestro lanzamiento: un 3,5% frente al 0,85% de las tarjetas de crédito.

Otras actividades y recursos humanos

Para la puesta en marcha del negocio será necesario contar con las siguientes funciones:

- **Dirección, Organización de la estructura, toma de decisiones y validación:** los cuatro socios fundadores Ana, Pablo, Bruno y David, marcarán y ejecutarán las decisiones estratégicas de la empresa. Además, su experiencia, habilidades, aptitudes y conocimientos serán fundamentales tanto para cubrir otras funciones como para validar los nuevos productos y servicios a ofertar.
- **Administración:** las tareas de administración y gestión serán externalizadas a una gestoría.
- **Comunicación, Relaciones Públicas y Marketing:** Ana y Bruno serán los encargados de crear la imagen de marca, llevar a cabo la estrategia de marketing y publicidad y gestionar el día a día las redes sociales.
- **Desarrollo de negocio y C.R.M:** David y otra persona que ha de ser contratada, con el apoyo del departamento de Comunicación, serán los encargados de la gestión de captación de clientes y de la negociación de precios con proveedores de productos y servicios.

Además, David junto con Pablo, serán los encargados del desarrollo y funcionamiento del análisis de clientes vía CRM, que servirá de guía para futuras campañas y como valiosa fuente de información del negocio.

- **Desarrollo informático:** Pablo será el responsable de la supervisión de todo el proceso informático. Será necesaria la contratación de un desarrollador.
- **Almacén y distribución:** según la estimación de crecimiento, a partir de la mitad del segundo año será necesaria la contratación de un mozo de almacén; lo mismo ocurre al comienzo del cuarto año.

9. Plan de expansión

Nuestro plan de expansión comenzará en territorio nacional. Tanto el turismo en España como Airbnb están creciendo de forma importante. La ausencia actual de competidores en nuestro país y el profundo conocimiento de la cultura local hacen de la expansión el paso adecuado. En este caso la expansión no tiene grandes costes asociados y con la experiencia y la confianza de nuestros clientes en Madrid será más sencilla la captación de nuevos clientes en otras ciudades. El orden de expansión será según la importancia de las ciudades en Airbnb, siendo nuestro primer paso Barcelona en el segundo año, y en el año tres nos expandiríamos a Valencia y Palma de Mallorca.

El método de expansión sería mediante la apertura de una oficina en la nueva ciudad, donde se desplazaría durante seis meses uno de los socios fundadores y se contrataría allí a una nueva persona. Las funciones financieras, de recursos humanos, marketing y tecnológicas seguirían funcionando desde la central de Madrid, lo mismo que la gestión de los packs de bienvenida básicos. Allí se contrataría a un comercial, que respondería directamente ante la central. Sus funciones serían en un primer momento la búsqueda de los socios locales: planes, restaurantes, planos y si fuese necesario, limpieza. Además, también gestionaría los productos locales en el caso de los productos típicos de los packs premium. A continuación su función principal sería la captación de los primeros anfitriones y la gestión general de las operaciones a nivel local.

La internacionalización comenzaría a plantearse a partir del año tres. Debido a las peculiaridades de los mercados locales y a la necesidad de un análisis de la competencia, en tres años pueden surgir empresas que no existen ahora, consideramos que no es adecuado incluir en nuestras previsiones ciudades fuera de España. Por lo tanto, a partir del año tres comenzaría la investigación y validación de la internacionalización comenzando por las principales ciudades de Portugal (Lisboa y Oporto), pues nos facilita la gestión de las operaciones por su cercanía con Madrid y además los costes serían reducidos. Tampoco perderíamos el foco en otras ciudades europeas como Londres o París, dos de las ciudades más importantes en número de usuarios de Airbnb, pero dada su elevada complejidad a todos los niveles, creemos que no son el paso adecuado para una primera fase internacional.

Respecto a la expansión en cuanto a nuevos productos será un camino que nos marquen los pains detectados en anfitriones e inquilinos. Consideramos que la observación de sus comportamientos, así como el premiar el feedback de los mismos, nos dará valiosa información para ir variando nuestra cartera de productos y servicios y adaptarlos a las necesidades incluso a nivel local. Sin embargo tenemos en mente algunos productos pendientes de validar por completo o que no hemos incluido en nuestra cartera por la complejidad inicial que suponen.

- **Recogida en el aeropuerto:** es un servicio que supone un coste importante y es difícilmente escalable, por lo que optaríamos por buscar una colaboración con taxistas o con otras plataformas como Uber.
- **Tarjetas móvil prepago:** generalmente el servicio de roaming tiene un alto coste para los usuarios, tanto en llamadas como en datos. Planteamos la posibilidad de ofrecer tarjetas prepago o de llamadas/datos.
- **Análisis del mercado para anfitriones:** proponemos gestión integral del pricing y de las reservas de los anfitriones, de modo que maximicemos los beneficios adecuando el precio a competidores, demanda y fechas o eventos señalados.

- **Servicio de atención telefónica con recomendaciones para los inquilinos:** Nos proporcionaría información muy útil sobre gustos y hábitos de los turistas. Mantener un call center dedicado, que atienda en varios idiomas y que garantice la calidad que buscamos supondría un coste inabordable en un principio.
- **Instalación de cerraduras electrónicas:** permitiría a los inquilinos dar acceso remoto a su vivienda y reduciría el riesgo asociado a la entrega de llaves a desconocidos. Todavía están poco extendidas, pero resultan una alternativa interesante.

10. Plan financiero

Inversión en inmovilizado

Como ya hemos visto, PopupPlan no requiere de grandes infraestructuras u organización para funcionar, pues la mayoría de los servicios son ofrecidos por terceros con los que hemos llegado a un acuerdo. El mayor gasto inicial procederá del desarrollo de la página web así como de las aplicaciones móviles tanto para iOS como Android. En el siguiente cuadro podemos ver desglosado en qué invertiríamos y cuánto en cada concepto.

Inversiones iniciales esperadas	Inversión	Plazo	Amort. Anual
Constitución de la sociedad limitada	3.500,00 €	10 años	350,00 €
Creación de la página web e infraestructura de almacenamiento de datos	35.000,00 €	5 años	7.000,00 €
Creación app iOS/Android	25.000,00 €	5 años	5.000,00 €
Equipamiento informático + móvil	4.800,00 €	5 años	960,00 €
Total	68.300,00 €	Media = 5,1 años	13.310,00 €

Dado el papel clave de la plataforma, hemos dedicado un presupuesto a su creación que consideramos adecuado para poder dar nuestros servicios con garantías y dando una imagen de calidad a la altura de otros servicios a los que nuestros clientes están acostumbrados. Parte del desarrollo sería llevado a cabo internamente por parte del equipo, lo que nos permite reducir parte de los costes que se derivarían de externalizar completamente su desarrollo.

Del mismo modo, consideramos como inversión el equipo informático y teléfonos móviles con los que realizaríamos nuestras actividades. Hemos considerado un presupuesto de 1200€ por empleado para poder dotar a cada empleado con un portátil, monitor externo, ratón y teclado y smartphone.

Tanto la página web como la aplicación móvil son nuestros activos más importantes y como tal, realizaremos inversiones constantes para añadir nuevas funcionalidades, hacerlas más robustas y usables, por lo que consideramos como inversión el 80% del sueldo de los desarrolladores, dedicando el 20% restante a labores de soporte que sí hemos incluido en gastos de personal.

Además, también tendremos que realizar inversiones para la dotación de equipos a los nuevos empleados. En el siguiente cuadro podemos ver cómo quedarían por tanto, nuestras inversiones a lo largo de los 5 años.

Inversiones en Inmovilizado	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial en inmovilizado	68.300,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inversión en equipos informáticos	0,00 €	0,00 €	2.400,00 €	3.600,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Inversión en mejora de la plataforma y aplicación web	0,00 €	18.278,40 €	18.826,75 €	41.418,85 €	49.702,63 €	53.678,84 €
Total inversión en inmovilizado	68.300,00 €	18.278,40 €	21.226,75 €	45.018,85 €	52.102,63 €	56.078,84 €

Ventas

Para el cálculo de nuestras ventas, nos hemos basado en nuestras estimaciones de mercado y en la captación de clientes que podemos abarcar. Como hemos visto, clasificamos a nuestros anfitriones en 3 tipos: A, B y C. Los anfitriones A serían nuestros clientes más activos, aquellos que reciben a un número grande y continuo de inquilinos. Los anfitriones B, serían aquellos que aunque reciben a inquilinos todo el año, por la localización del piso o por su disponibilidad no tienen un gran número. El grupo C sería aquel que alquila el piso en ocasiones esporádicas, sobre todo en épocas de alta afluencia de turistas.

Dado esta clasificación, hemos estimado un consumo para cada producto distinto dependiendo del tipo de anfitrión.

- **Packs de bienvenida básicos:** Los packs que confeccionaremos vendrán en un formato con 10 unidades, de modo que reducimos costes logísticos, y damos a los anfitriones una cantidad suficiente para no tener que estar realizando pedidos constantemente. Hemos establecido una compra anual de 5, 2 y 1 unidades para los anfitriones A, B y C respectivamente, pues a los anfitriones les interesará ofrecérselos a sus inquilinos.
- **Packs de bienvenida premium:** En este caso, creemos que están reservados para inquilinos especiales, ya sea porque su estancia es más larga, o porque ya ha habido una relación anterior y quieren tener un detalle. En este caso, hemos establecido unas compras de 3, 2 y 0,5 WP al año de media para cada uno de los tipos de anfitriones.
- **Servicios de limpieza:** Hemos establecido una diferencia entre aquellos servicios de limpieza que se contraten puntualmente y aquellos que sincronicen el calendario y quieran un servicio continuo. Como hemos comentado, muchos de los anfitriones realizan la limpieza ellos mismos o ya tienen a alguien contratado, por lo que las ventas que esperamos no son muy elevadas. Hemos considerado un 10% para la limpieza sincronizada y 5 servicios para el 15% de nuestros clientes en el caso de limpieza puntual.

Para los servicios orientados a los inquilinos, las cifras que hemos considerado son las siguientes:

- **Servicio de limpieza:** Este es uno de los productos más demandados por los inquilinos durante el proceso de validación. Creemos que como en la propia reserva de Airbnb ya se paga una tarifa de limpieza, solo aquellas estancias más largas, o en el caso de emergencia, serán las que contraten este servicio, por lo que solo consideramos que un 5% de los inquilinos contratarían este servicio.
- **Planes:** Una ventaja importante de PopupPlan con respecto a otras compañías que ofrecen planes, es que llegamos a los inquilinos tan pronto llegan a su alojamiento. Además, gracias a nuestra oferta y a la cuidada selección de planes en constante evolución, consideramos que podríamos conseguir que un 15% de los inquilinos contratasen algún tipo de plan. Dado que la mayoría de los turistas viaja en pareja, creemos que un ticket medio de 50€ es razonable.
- **Packs de bienvenida personalizados:** En cuanto a este producto, en el que los inquilinos pueden antes de llegar al domicilio comprar su welcome pack configurable con productos típicos seleccionados, las estimaciones de venta son de un 10% para todos los inquilinos.

En el siguiente cuadro vemos el número de servicios de cada tipo que consideramos. En el caso de los servicios de limpieza, hemos hecho el cálculo basándonos en las horas de limpieza utilizadas.

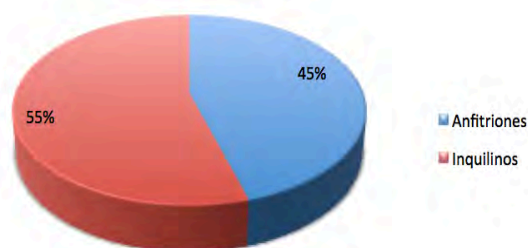
Nº total de servicios vendidos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Packs Básicos	666	3486	5984	8409	10752
Nº Packs Premium	468	2448	4201	5904	7549
Horas limpieza puntual	478	2503	4297	6038	7721
Horas limpieza sincronizada	1607	8411	14438	20289	25943
Horas limpieza inquilinos	804	4205	7219	10145	12971
Entrega de llaves	71	371	637	895	1144
Welcome packs inquilinos	714	3738	6417	9017	11530
Nº planes	1072	5607	9625	13526	17295

Finalmente, podemos hacer un cálculo de los ingresos previstos para los próximos 5 años.

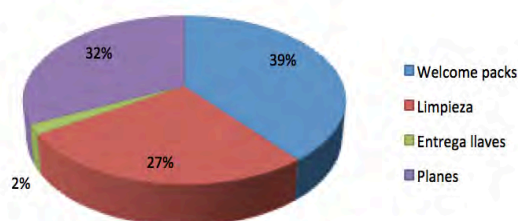
Total Ingresos					
Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
WP básicos	29.980 €	156.867 €	269.272 €	378.412 €	483.848 €
WP premium	14.033 €	73.427 €	126.042 €	177.129 €	226.482 €
Limpieza puntual	7.176 €	37.548 €	64.453 €	90.577 €	115.815 €
Limpieza sincronizada	20.897 €	109.340 €	187.688 €	263.761 €	337.253 €
Limpieza inquilinos	16.074 €	84.108 €	144.376 €	202.893 €	259.425 €
Entrega de llaves	3.189 €	16.688 €	28.646 €	40.257 €	51.473 €
Welcome packs inquilinos	21.433 €	112.144 €	192.501 €	270.525 €	345.900 €
Planes	53.582 €	280.359 €	481.252 €	676.311 €	864.750 €
Total	166.364 €	870.481 €	1.494.230 €	2.099.867 €	2.684.946 €

Además, en los siguientes dos gráficos podemos ver cómo estaría el reparto en función de nuestro tipo de cliente así como por tipo de producto.

Ventas por tipo de cliente



Ventas por tipo de producto



Costes estructurales

Al ser PopupPlan una empresa basada en una plataforma web y ya que en la mayoría de los casos no damos nosotros directamente los servicios, nuestros costes estructurales son relativamente bajos.

- **Gestiones administrativas:** Para todas las tareas de gestión administrativa, contratos, pagos de facturas, etc., contaremos con los servicios de una gestoría. Hemos considerado un gasto medio de 200€ al mes para el primer año incrementándose el precio 50€ al mes cada año.
- **Material de oficina:** A pesar de que nuestra actividad será principalmente electrónica, sí que consideramos que será necesario considerar una partida pequeña para el gasto en pizarras, rotuladores o libretas. Consideramos adecuado un gasto de 50€ al mes.
- **Alojamiento y e-commerce Web:** Para el alojamiento y gestión de nuestra plataforma de pago, hemos escogido a 1&1 donde actualmente gestionamos nuestros dominios. Después de estudiar los diferentes planes que ofrecen, creemos que su plan Plus para tiendas online es el que más se ajusta, con un coste de 40€ al mes.
- **Externalización trabajos diseño:** Para la realización de todos los trabajos que necesitemos en este campo: personalización de planos, campañas especiales de marketing..., consideramos que externalizar este servicio es la opción más adecuada. Dado que el primer año será en el que tendremos que realizar más servicios, consideramos un trabajo inicial de 4000€ junto con un gasto de 200€ al mes para los trabajos puntuales.
- **Mantenimiento TIC:** Aunque contamos con personal en plantilla encargado del mantenimiento de la plataforma, consideramos necesario tener presente un gasto para la posible reparación

de equipos, así como desarrollos puntuales externos, por lo que hemos establecido un gasto de 2000€ más 100€ al mes.

- **Telefonía móvil:** Mucho del trabajo de captación de clientes o atención a los mismos se realizará vía telefónica, por lo que cada uno de nuestros empleados contará con una línea de móvil a la que hemos asociado un gasto mensual de 50€.
- **Alquileres coworking para las delegaciones:** Consideramos que dado nuestro modelo de negocio y el tipo de empresa que somos, tenía todo el sentido del mundo optar por este tipo de locales para nuestras delegaciones, desde donde se gestionarán los clientes de cada ciudad y donde podremos compartir ideas y experiencias con otras startups. Además, nos supone un ahorro considerable y la posibilidad de aumentar el tamaño de nuestras oficinas al mismo tiempo que crece la empresa. Para esta partida consideramos 200€ al mes con puesto, salas de reuniones, conexión a internet y muchos más servicios.
- **Alquiler oficina/almacén:** En las fases iniciales del proyecto creemos que es importante tener en el mismo local tanto nuestra oficina como el almacén y mesas de montaje para los packs de bienvenida, pues nos permitirá coordinarnos mejor y agilizar nuestros procesos. Después de realizar un estudio por distintas webs de alquiler de naves comerciales, nos hemos decantado por una nave situada en un polígono de Alcobendas, con un alquiler estimado de 1.000€ al mes.
- **Suministros oficina/almacén:** Asociados al alquiler de nuestra oficina tendremos unos gastos para el pago de suministros, que consistirán en agua, luz y conexión a Internet. Creemos que 250€ al mes serán suficientes para esta partida.

En la siguiente tabla vemos cómo quedarían y el total alcanzado.

Gastos Estructura	Costa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración	200 eur al mes (año 1)	2.400,00 €	3.000,00 €	3.600,00 €	4.200,00 €	4.800,00 €
Material de oficina	50 euros al mes (año 1)	600,00 €	612,00 €	624,24 €	642,97 €	662,26 €
Alojamiento y ecommerce WEB	40€ al mes	480,00 €	489,60 €	499,39 €	514,37 €	529,80 €
Externalización trabajos de diseño	Trabajo inicial 4000 + 200€ mes	6.400,00 €	2.448,00 €	2.521,44 €	2.597,08 €	2.675,00 €
Mantenimiento TIC	2000€ + 100 al mes	3.200,00 €	3.264,00 €	3.329,28 €	3.429,16 €	3.532,03 €
Telefonía móvil	50€ por línea al mes	3.840,00 €	4.800,00 €	7.680,00 €	8.640,00 €	10.560,00 €
Suministros oficinas (agua, electricidad, Internet)	250,00 €	3.000,00 €	3.060,00 €	3.151,80 €	3.246,35 €	3.343,74 €
Oficina coworking para delegaciones	200€ mes	0,00 €	2.400,00 €	7.416,00 €	7.416,00 €	7.416,00 €
Alquiler oficina/almacén	1000€ al mes	12.000,00 €	12.240,00 €	12.607,20 €	12.985,42 €	13.374,98 €
TOTAL COSTES ESTRUCTURA		31.920,00 €	32.313,60 €	41.429,35 €	43.671,35 €	46.893,81 €

Cuenta de resultados

En el siguiente apartado explicaremos sección a sección las estimaciones para la cuenta de resultados realizada.

Margen bruto

Podemos ver cómo nuestro margen bruto no es excesivamente alto y apenas esperamos una gran mejora del mismo a lo largo de los años. Esto es debido a la naturaleza del negocio, donde son terceras empresas las que prestan los servicios y por tanto el margen comercial que podemos obtener del mismo no es muy grande. Se combinan productos como los planes con un margen del 20%, con otros como los welcome packs donde al proporcionarlos nosotros mismos, conseguimos un margen que supera el 50%.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	166.364,18 €	870.480,76 €	1.494.230,24 €	2.099.866,62 €	2.684.946,01 €
Coste de ventas	112.858,52 €	585.989,59 €	994.075,73 €	1.384.957,42 €	1.757.117,32 €
Margen bruto	53.505,66 €	284.491,17 €	500.154,51 €	714.909,20 €	927.828,69 €
Margen bruto sobre ventas (%)	32%	33%	33%	34%	35%

EBITDA

La partida más grande de nuestros gastos generales corresponde al personal, pues PopupPlan requiere de un equipo comercial pequeño pero durante todo el año, y la expansión territorial requiere la contratación de comerciales para realizar labores locales de captación de clientes así como negociación con proveedores de planes y restaurantes. A esta partida, le sigue en importancia el marketing, pues aunque la mayoría de nuestras acciones se realizarán a través de Internet y redes sociales con un coste relativamente bajo, las campañas de captación y programas como el de referrals supondrán un coste importante con una partida para el primer año de 48.579€

Gastos generales					
Gasto de marketing	48.579,78 €	81.265,37 €	110.661,37 €	140.228,31 €	169.382,28 €
Gasto de estructura	31.920,00 €	32.313,60 €	41.429,35 €	43.671,35 €	46.893,81 €
Gasto de personal	77.113,60 €	115.720,45 €	196.640,22 €	284.450,13 €	373.221,91 €
Totales	157.613,38 €	229.299,41 €	348.730,94 €	468.349,80 €	589.498,00 €
Resultado operativo (EBITDA)	-104.107,72 €	55.191,76 €	151.423,56 €	246.559,41 €	338.330,70 €
EBITDA sobre ventas (%)	-63%	6%	10%	12%	13%

Con esta estructura de gastos, PopupPlan conseguiría un resultado operativo positivo a partir del segundo año.

Beneficio antes de impuestos

Una vez tenidos en cuenta los gastos financieros y la amortización, siendo la partida principal las comisiones por tarjeta de crédito a excepción del primer año. Conseguimos que la situación se mantenga en este punto gracias a que las condiciones para la tarjeta de crédito son muy ventajosas. ING ofrece para pymes electrónicas un 0,85% por operación.

Amortización	16.965,68 €	21.211,03 €	30.214,80 €	40.635,33 €	51.851,09 €
Resultado de explotación (EBIT)	-121.073,40 €	33.980,73 €	121.208,76 €	205.924,08 €	286.479,60 €
EBIT sobre ventas (%)	-72,78%	3,90%	8,11%	9,81%	10,67%
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	3.375,00 €	3.375,00 €	2.299,14 €	1.174,87 €	- €
Comisión tarjeta de crédito	1.414,10 €	7.399,09 €	12.700,96 €	17.848,87 €	22.822,04 €
Beneficio antes de impuestos (EBT)	-125.862,50 €	23.206,64 €	106.208,66 €	186.900,35 €	263.657,56 €
EBT sobre ventas (%)	-76%	3%	7%	9%	10%

Beneficio neto

Finalmente, debido a las pérdidas durante el primer año, PopupPlan dispondrá de un crédito fiscal durante los primeros 2 años, por lo que no será hasta el 3º año cuando se tengan que realizar pagos de impuestos, siendo estos mínimos. Debido a esto, esperamos tener un beneficio neto positivo a partir del 2º año.

Impuesto de sociedades	37.758,75 €	-6.961,99 €	-31.862,60 €	-56.070,10 €	-79.097,27 €
Crédito fiscal (a deducir en el futuro)	37.758,75 €	30.796,76 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Impuestos a pagar (deduciendo el crédito fiscal existente, si hubiere)	0,00 €	0,00 €	1.065,84 €	56.070,10 €	79.097,27 €
Beneficio neto	-125.862,50 €	23.206,64 €	105.142,82 €	130.830,24 €	184.560,29 €
Beneficio neto sobre ventas (%)	-76%	3%	7%	6%	7%

A efectos de tener una visión global de la misma, a continuación se presenta la cuenta de resultados completa.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	166.364,18 €	870.480,76 €	1.494.230,24 €	2.099.866,62 €	2.684.946,01 €
Coste de ventas	112.858,52 €	585.989,59 €	994.075,73 €	1.384.957,42 €	1.757.117,32 €
Margen bruto	53.505,66 €	284.491,17 €	500.154,51 €	714.909,20 €	927.828,69 €
Margen bruto sobre ventas (%)	32%	33%	33%	34%	35%
Gastos generales					
Gasto de marketing	48.579,78 €	81.265,37 €	110.661,37 €	140.228,31 €	169.382,28 €
Gasto de estructura	31.920,00 €	32.313,60 €	41.429,35 €	43.671,35 €	46.893,81 €
Gasto de personal	77.113,60 €	115.720,45 €	196.640,22 €	284.450,13 €	373.221,91 €
Totales	157.613,38 €	229.299,41 €	348.730,94 €	468.349,80 €	589.498,00 €
Resultado operativo (EBITDA)	-104.107,72 €	55.191,76 €	151.423,56 €	246.559,41 €	338.330,70 €
EBITDA sobre ventas (%)	-63%	6%	10%	12%	13%
Amortización	16.965,68 €	21.211,03 €	30.214,80 €	40.635,33 €	51.851,09 €
Resultado de explotación (EBIT)	-121.073,40 €	33.980,73 €	121.208,76 €	205.924,08 €	286.479,60 €
EBIT sobre ventas (%)	-72,78%	3,90%	8,11%	9,81%	10,67%
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	3.375,00 €	3.375,00 €	2.299,14 €	1.174,87 €	- €
Comisión tarjeta de crédito	1.414,10 €	7.399,09 €	12.700,96 €	17.848,87 €	22.822,04 €
Beneficio antes de impuestos (EBT)	-125.862,50 €	23.206,64 €	106.208,66 €	186.909,35 €	263.657,56 €
EBT sobre ventas (%)	-76%	3%	7%	9%	10%
Impuesto de sociedades	37.758,75 €	-6.961,99 €	-31.862,60 €	-56.070,10 €	-79.097,27 €
Crédito fiscal (a deducir en el futuro)	37.758,75 €	30.796,76 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Impuestos a pagar (deduciendo el crédito fiscal existente, si hubiere)	0,00 €	0,00 €	1.065,84 €	56.070,10 €	79.097,27 €
Beneficio neto	-125.862,50 €	23.206,64 €	105.142,82 €	130.830,24 €	184.560,29 €
Beneficio neto sobre ventas (%)	-76%	3%	7%	6%	7%

Flujos de caja

Para la inversión inicial, los 4 socios aportaran entre todos 75.000€ que serán empleados en las inversiones iniciales necesarias. Además, al comienzo de la actividad de la empresa, los socios aportarán otros 75.000€ adicionales como préstamo participativo y será empleado en cubrir los costes de actividad importantes durante el primer año.

El préstamo participativo de los socios nos permitirá además conseguir un préstamo de 75.000€ a jóvenes emprendedores concedido por ENISA para la mejora de la plataforma y para cubrir costes durante el primer año. Cuenta con unas condiciones muy ventajosas para nosotros como un año de carencia, que se corresponde con el año crítico de nuestra actividad.

Para determinar el importe del préstamo se valora el nivel de fondos propios (75.000 €) y la estructura financiera de la empresa. Es decir, los socios realizarán una aportación total de 150.000€ y conseguiremos 75.000€ a través de un préstamo de ENISA, lo cual cubriría la inversión inicial y las pérdidas durante el primer año de actividad. Con esto, nuestros flujos de caja quedarían de la siguiente manera:

Flujos de caja operativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio neto	0,00 €	-125.862,50 €	23.206,64 €	105.142,82 €	130.830,24 €	184.560,29 €
Dotación a la amortización	0,00 €	16.965,68 €	21.211,03 €	30.214,80 €	40.635,33 €	51.851,09 €
Flujo de caja operativo	0,00 €	-108.896,82 €	44.417,67 €	135.357,62 €	171.465,57 €	236.411,39 €
Variaciones del Working Capital						
Cientes	0,00 €	3.190,55 €	16.694,15 €	28.656,47 €	40.271,41 €	51.492,12 €
Existencias	0,00 €	997,21 €	4.107,64 €	6.868,18 €	9.458,93 €	11.852,56 €
Proveedores	0,00 €	4.638,02 €	48.163,53 €	81.704,85 €	113.832,12 €	144.420,60 €
Working Capital	0,00 €	-450,26 €	-27.361,74 €	-46.180,20 €	-64.101,77 €	-81.075,93 €
Flujo de caja debido al Working Capital	0,00 €	450,26 €	26.911,47 €	18.818,47 €	17.921,57 €	16.974,16 €
Variaciones del CAPEX						
Inversión inicial	68.300,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inversión nuevos equipos informáticos	0,00 €	0,00 €	2.400,00 €	3.600,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Inversión en mejora de la plataforma web y app	0,00 €	18.278,40 €	18.826,75 €	41.418,85 €	49.702,63 €	53.678,84 €
Flujo de caja debido al CAPEX	-68.300,00 €	-18.278,40 €	-21.226,75 €	-45.018,85 €	-52.102,63 €	-56.078,84 €
Variaciones del principal de la deuda						
Recepción del préstamo	0,00 €	75.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Comisión de apertura	0,00 €	375,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Devolución del principal	0,00 €	0,00 €	23.908,00 €	24.983,86 €	26.108,14 €	0,00 €
Flujo de caja debido a la deuda	0,00 €	74.625,00 €	-23.908,00 €	-24.983,86 €	-26.108,14 €	0,00 €
FLUJO DE CAJA LIBRE PARA EL ACCIONISTA	-68.300,00 €	-52.099,95 €	26.194,39 €	84.173,37 €	111.176,38 €	197.306,71 €
FCLA AGREGADO	-68.300,00 €	-120.399,95 €	-94.205,56 €	-10.032,19 €	101.144,19 €	298.450,90 €

Como vemos, la inversión se recuperaría a principios del cuarto año. Como los socios de PopupPlan son los propios fundadores, hemos establecido una rentabilidad exigida del 15%, pues ya se ha establecido una compensación como sueldo. Entendemos que este es bajo, y si en un futuro fuera necesario contar con inversores externos para ayudar a la expansión de la empresa, este sería de un 25% que es lo que se exige a este tipo de proyectos. La rentabilidad del proyecto quedaría de la siguiente manera:

Rentabilidad de PopupPlan	
Coste de capital social	15%
Coste de deuda financiera	4,5%
WACC	11,1%
VAN	123.209,53 €
TIR	41,6%
TIRM	33,2%
Pay-Back	A principios del año 4
Porcentaje de deuda bancaria	50%
Préstamo inicial	75.000,00 €
Fondos propios iniciales	150.000,00 €

Hay que tener en cuenta que de los 150.000€ de fondos propios, 75.000€ corresponden a un préstamo participativo de los cuatro socios que será devuelto el cuarto año mientras que los otros 75.000€ serán permanentes y considerados como capital.

11. Proyecto piloto

Antes de comenzar la compañía planteamos lanzar un proyecto piloto que nos permita validar el funcionamiento de la idea, así como aprender todo lo posible de cara al lanzamiento oficial de la empresa. Dicho proyecto tendrá las siguientes características:

Alcance

El plan piloto estará limitado temporalmente a 6 meses (agosto 2014 a enero 2015) y geográficamente a la zona centro de Madrid. Contaremos únicamente con 15 anfitriones, que recibirán un trato especial por parte de PopupPlan una vez lanzada la empresa y cuyo feedback será básico para nuestro crecimiento. Nos limitaremos sólo a anfitriones de la plataforma más utilizada: Airbnb.

Limitaremos nuestra oferta a únicamente tres planes y tres restaurantes, que ya han sido seleccionados y con los que hemos pactado las condiciones. Las operaciones se reducirán al mínimo necesario y el marketing se basará en el trato personal y el seguimiento pormenorizado de los anfitriones.

Planes

Hemos contactado con tres proveedores de planes en Madrid y negociado unas condiciones de colaboración. Los planes han sido elegidos especialmente ya que permiten conocer la ciudad de una forma original y consideramos que pueden aportar mucho valor al turista a un precio muy interesante.

- Tours culturales por Madrid con **Madrid en Ruta** - www.madridenruta.com
Madrid en Ruta ofrece actividades para conocer Madrid de la forma más original y educativa. “Misterios y leyendas del Madrid de los Austrias” o “Entre Dioses y mitos: orígenes de Madrid” son los atractivos nombres de algunos de sus tours. Cuentan además con planes especiales para familias con niños e incluso permite personalizar tus actividades. Los tours duran aproximadamente dos horas y tienen un coste a partir de los 10 euros. PopupPlan ofrecería los mismos precios que Madrid en Ruta y el margen pactado sería de un 20% por cada cliente que enviásemos.
- Alquiler de bicicletas, patines y tours sobre ruedas con **Rent & Roll** – www.rentandroll.es/es/about.html
Rent & Roll permite alquilar bicicletas y patines en pleno centro de Madrid o a domicilio. Además ofrece tours por Madrid sobre ruedas y, si la capital se queda corta, también hay tours por las afueras. El precio varía dependiendo del servicio, pero son muy asequibles: 20 euros por el tour urbano y 15 euros un día entero de alquiler de bicicleta. De nuevo, ofreceríamos los servicios al mismo precio que el proveedor y nos quedaríamos con un 20% de margen de cada cliente referenciado por nosotros.
- Tour fotográfico por Madrid con **Book & White** - www.bookandwhite.com
El estudio fotográfico Book & White nos ofrece un plan exclusivo que sólo ha sido vendido a través de Groupon durante una temporada: un tour por Madrid con el maravilloso recuerdo de un juego de 30 fotos realizadas por un fotógrafo profesional. La duración del tour aproximada sería de 90 minutos y los clientes pueden modificar la ruta del tour a su antojo. La entrega de las fotografías se hará a través de correo electrónico en calidad media-alta y permitirá elegir una de las fotografías para ser enviada con máxima calidad para su impresión. Nos ofrecen un precio de 50€ por pack de treinta fotos, por ejemplo por pareja, y nos permiten aplicar el margen deseado ya que ellos no ofrecen este servicio por su cuenta. Inicialmente aplicaremos un margen de un 20% como en el resto de planes.

Restaurantes, espectáculos y copas

No ha sido sencillo contactar con los restaurantes y han mostrado ser mucho más reacios a la colaboración en comparación con los proveedores de planes. La negociación no está cerrada con ninguno de ellos, por lo que mostramos acuerdos a modo de ejemplo. Hemos buscado restaurantes de calidad y cocina tradicional, con un rango de precios medio para ofrecer una experiencia de calidad y diferenciada.

- Restaurante **Alcaravea** - www.alcaravea.com
Con 3 locales en el centro de Madrid y uno en Alcalá de Henares, Alcaravea se sitúa como un lugar de gran calidad en la cocina de mercado, junto con platos tradicionales, que se mezclan con una excelente bodega y una gran cantidad de bebidas espirituosas. Todo ello convierte a estos establecimientos en los lugares perfectos para combinar una buena comida, acompañada de un buen vino o una bebida. Este negocio nos ofrece 3 menús cerrados con platos de alta cocina tradicional española. Los menús van de los 25 euros a los 50 euros para un mínimo de 2 personas. El margen pactado para PopUpPlan sería el 10% por persona/menú, excluyendo el gasto que se haga fuera del menú pactado.
- Restaurante **El Rincón del Fisgón** - www.ricondelfisgon.com
Buen ambiente, decoración atractiva y cocina de mercado para uno de los restaurantes de moda en Madrid y situado en el Barrio de Salamanca. Si bien el local es muy conocido entre los locales, no lo es tanto entre los turistas extranjeros y su localización, decoración y cuidada carta lo convierten en un lugar perfecto para este segmento. Anunciaremos el lugar a través de nuestra página web y mapas y por cada reserva a través de nuestra página obtendremos un margen del 15% de todo lo que se consume, excepto de las bebidas alcohólicas.
- Tablao Flamenco, cena y espectáculo en **Café de Chinitas** - www.chinitas.com
Conocido Restaurante Tablao Flamenco, situado en el centro de la ciudad. El espacio se acredita como el mejor del género, famoso por sus coloridos mantones de Manila por cuyo escenario ha pasado una larga lista de estrellas del flamenco. Aunque este establecimiento no necesita promoción alguna ni le faltan clientes, para nuestro programa de actividades es importante contar con su colaboración. Nuestro acuerdo de marketing se basa en el intercambio de pases gratuitos por volumen de clientes recomendados. De esta forma podremos ofrecer planes gratuitos a los inquilinos de nuestros mejores clientes favoreciendo la fidelización.

Marketing

La captación de los clientes en el piloto será directa, mediante contacto a través de la plataforma Airbnb y redes sociales y referencias de otros hosts. Lo más complicado será ganarse la confianza de estos primeros anfitriones, por ello los seleccionaremos cuidadosamente. Queremos gente que crea en la idea y que esté dispuesta a crecer con nosotros. Serán parte importante de nuestro nacimiento como empresa y contarán con ventajas especiales y privilegios de por vida.

Para la comunicación tanto con anfitriones como con inquilinos contaremos con un número de teléfono de atención dedicada, así como diferentes servicios de mensajería, redes sociales y correo electrónico. En el piloto este "call center" veinticuatro horas será manejable por el staff de PopUpPlan y nos permitirá obtener información muy valiosa de cara al lanzamiento de la plataforma: qué buscan nuestros clientes y qué problemas tienen.

Operaciones

Las operaciones se simplificarán al máximo durante este piloto. No existirá todavía una plataforma web ni móvil, aunque sí tendremos redes sociales y blog. La operativa con los clientes se realizará de forma personal, vía telefónica y por e-mail, ya que deberá ser mucho más cercana. Los packs de bienvenida serán configurados por nosotros de forma manual, ya que no hemos podido encontrar un proveedor que nos proporcione personalización con tan poco volumen. Del mismo modo, siempre que sea posible, también realizaremos nosotros la entrega de ellos ya que de nuevo el volumen es muy bajo. Esto implica que los costes asociados a los packs serán durante este piloto mayores de lo estimado. Los pagos se realizarán en efectivo.

Para la limpieza se ha llegado a un acuerdo con la conocida web de tareas colaborativas Etece (www.etece.es). Dicha web cuenta con una serie de solucionadores especializados en diferentes tareas (transporte, limpieza, montaje de muebles, etc.) entrevistados personalmente por la plataforma. Un usuario puede crear una tarea y ofrecer un precio y serán los solucionadores los que se ofrezcan a realizarla si les resulta rentable. De este modo, para la limpieza hemos pactado un canal de comunicación directa con Etece de modo que nos permitan asignación prioritaria de solucionadores bajo demanda con un precio fijado, sin necesidad de gestionar la negociación mediante la plataforma.

Costes

La inversión inicial en el plan piloto sería mínima. Para minimizar los gastos, uno de nosotros se constituiría como autónomo para poder facturar, mientras que el resto del equipo trabajaría a tiempo parcial. Obviando dicho coste de oportunidad, asumimos la siguiente tabla de costes:

Costes unitarios	
Productos Hosts	Costes piloto
Welcome packs básicos	20 €
Welcome packs premium	17 €
Transporte	2 €
Limpieza puntual	10 €
Limpieza sincronizada	10 €
Entrega de llaves	10 €
Productos Inquilinos	
Limpieza inquilinos	10 €
Welcome packs inquilinos	17 €
Planes	25 €

Siguiendo las estimaciones utilizadas en el plan financiero, aplicadas a los quince anfitriones iniciales, obtenemos las siguientes cantidades de servicios ofrecidos:

Nº total de servicios vendidos	
	Piloto
Nº Packs	18
Nº Packs Premium	10
Horas limpieza puntual	13
horas limpieza sincronizada	43
horas limpieza inquilinos	21
Nº entrega de llaves	2
Nº Packs inquilinos	15
Nº planes	28

Los siguientes costes no tendrían ingresos directos asociados:

- Packs de bienvenida básicos: regalaríamos los primeros.
- Planos: serían siempre gratuitos.
- Transporte.
- Otros costes asociados a las operaciones: cuota de autónomos y teléfono.

Por otro lado tendremos los costes que sí nos reportarán ingresos, pero deberemos contar con caja suficiente para poder hacer frente a los mismos:

- Packs premium y productos solicitados por los clientes.
- Planes y restauración.
- Limpieza para inquilinos y anfitriones.

Esto nos daría un coste total del plan piloto de:

Total costes proyecto piloto	
Coste	Piloto
WP básicos	353 €
WP premium	166 €
Transporte WP	0 €
Limpieza puntual	127 €
Limpieza sincronizada	425 €
Limpieza inquilinos	213 €
Entrega de llaves	19 €
WP inquilinos	257 €
Planes	680 €
Bruto Productos y servicios	2.239 €
Cuenta autónomos para uno de los socios	318 €
Planes para los inquilinos	113 €
Teléfono móvil	1.200 €
Total	3.757 €

Y del programa piloto podríamos obtener los siguientes ingresos aunque no es el objetivo principal del mismo sino poder probar si nuestra idea de negocio es atractiva para nuestros clientes o necesita de alguna adaptación antes de realizar una inversión mayor:

Total ingresos programa piloto	
Ventas	Año 1
WP básicos	0 €
WP premium	293 €
Limpieza puntual	190 €
Limpieza sincronizada	553 €
Limpieza inquilinos	425 €
Entrega de llaves	84 €
Welcome packs inquilinos	454 €
Planes	851 €
Total	2.849 €

Anexo 1 - Cuadro de mando y factores de éxito

Cuadro de mando

La compañía nacerá en Madrid y se irá extendiendo a otras ciudades españolas. En ese momento muchos de los indicadores se deberán tener en cuenta por ciudad (por ejemplo el porcentaje de los clientes que tenemos). En este anexo se considerará el cuadro inicial sin tener en cuenta las nuevas ciudades.

Indicadores financieros

Test Ácido

Nos permitirá medir si somos capaces de cumplir nuestras obligaciones financieras a corto plazo. El test ácido nos permite no contar las existencias, ya que sólo existen en una parte de nuestro negocio y no tienen fácil salida a corto plazo en caso de necesitar efectivo (por ejemplo, jabones con nuestro logotipo).

EBITDA

Nos permitirá medir nuestro beneficio bruto de explotación.

Apenas tenemos activos, por lo que mediremos la rentabilidad de nuestros recursos frente a las ventas.

Rendimiento sobre ventas

Generalmente trabajamos con una estrategia de pricing aplicando un margen a nuestros productos. El rendimiento sobre ventas nos permite controlar qué porcentaje de las ventas se transforma en beneficios. Debemos controlarlo para saber si aumentar o disminuir los márgenes o cambiar nuestro mix de productos.

Perspectiva de cliente de la empresa

Porcentaje del mercado objetivo

Al no existir competencia, para medir nuestros objetivos debemos medir qué porcentaje del mercado tenemos. Es decir, qué porcentaje de los anfitriones de cada una de las ciudades son nuestros clientes.

Esfuerzo por cliente (Uno para comerciales, otro para captación electrónica)

Sobre todo al principio requerimos una fuerza comercial importante para captar a los anfitriones, por lo que es importante conocer el esfuerzo que nos cuesta conseguir cada uno de los clientes para comparar con su CLV si nos merece la pena.

Nivel de satisfacción (por anfitrión y por inquilino)

Para medir este factor de éxito será necesario medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas y similares. En este punto existirán dos indicadores: uno para los anfitriones y otro para los inquilinos, ya que se dirigen a ellos diferentes productos.

% de clientes inactivos

Porcentaje de nuestra cartera de anfitriones que hacen más de seis meses que no solicitan ninguno de nuestros productos o servicios. Nos ayuda a medir la calidad de nuestros clientes.

Ingresos medios por cliente activo (por anfitrión)

Para cumplir nuestros objetivos es necesario controlar el beneficio que obtenemos de nuestros clientes, de modo que nos permita de nuevo medir la calidad de nuestros clientes.

Porcentaje de beneficios por producto (uno por producto)

Al tener varios productos y un catálogo que se irá adaptando según las necesidades detectadas, es necesario conocer si tenemos dependencia de alguno de nuestros productos. Para ello mediremos qué porcentaje de nuestros beneficios se corresponde a cada producto.

Crecimiento

Es básico en nuestra compañía mantener un crecimiento constante para poder alcanzar una masa de clientes que permita el éxito de nuestro negocio.

Canal de captación del cliente (% de anfitriones captados por cada canal)

Nos resultará de utilidad conocer cuáles son los principales medios de captación de nuestros clientes. En un primer momento será mediante nuestros comerciales pero, para ser escalable, poco a poco tendrán que ir llegando a través de publicidad, redes sociales, etc. También nos permitirá medir qué canales son más eficientes.

Crecimiento del mercado (clientes objetivos)

Estamos en un mercado con un crecimiento muy grande, y contamos con que siga creciendo según lo previsto para nuestro éxito. Es importante tenerlo controlado.

Perspectiva de procesos interna

Productividad de los packs de bienvenida

Nos permite medir cómo de eficientes somos en nuestras operaciones con los packs de bienvenida, ya que en un primer momento los configuraremos nosotros y tendremos que tener en cuenta costes de materias primas, costes de creación y almacenaje, almacenamiento y distribución y optimizarlos al máximo.

Nuevos productos por año

Al ser dinámico nuestro catálogo de productos, necesitamos mantener al menos al principio un flujo constante de nuevos productos y servicios que ofrecer a nuestros clientes.

Productos decomisionados por año

Del mismo modo, salvo que sean claves en nuestro negocio (por ejemplo los packs básicos como producto de entrada), no debemos dudar en eliminar todos aquellos productos que no resulten suficientemente rentables.

Perspectiva de RRHH

En un principio los trabajadores serán únicamente los cuatro socios fundadores, pero a medida que crezcamos se irá incorporando personal

% de costes laborales

Nos permitirá medir si los sueldos son acordes a nuestra estructura de costes.

Productividad

Sobre todo en labores comerciales es muy importante conocer la productividad de nuestros empleados para saber si nos estamos dimensionando correctamente respecto a empleados y ventas.

Anexo 2 - Plataformas similares a PopupPlan

Airenvoy - www.airenvoy.com

Se encarga de la gestión integral del alquiler de alojamientos, ocupándose de anunciarlo, de seleccionar al inquilino, de la entrega de llaves, la limpieza, etc. Cobran un 15% de lo que pague el inquilino por el alojamiento alquilado. Operan en Estados Unidos con base en San Francisco.

Beyond Pricing - www.beyondpricing.com

Más que un proveedor de servicios, Beyond Pricing es un software que mediante la modelización dinámica de precios, estadísticas, diseño de algoritmos y análisis de bienes raíces ayuda a fijar el mejor precio posible de los alquileres, maximizando el rendimiento de las propiedades de los anfitriones. Por la naturaleza de su negocio operan en todo el mundo, aunque están basados en San Francisco.

Guesthop - www.guesthop.com

Ofrece servicios adicionales a los inquilinos como planes y excursiones turísticas, cuidado de niños, entrega de comida a domicilio. También ofrecen los tradicionales servicios de gestión del alojamiento. Operan en Estados Unidos con base en San Francisco y a través de su página web busca socios para expandir el negocio.

Guesty - www.guesty.com

Se anuncian como “la forma más fácil de gestionar tu alquiler en Airbnb”, se ocupen de una gestión integral del alquiler ofreciendo amplitud de servicios al anfitrión. Operan en Estados Unidos, Australia y Reino Unido y están basados en San Francisco.

Keycafe - www.keycafe.com

A través de esta plataforma los anfitriones pueden dejar sus llaves en establecimientos adheridos a la red Keycafe y gestionar de forma segura a través de una aplicación la recogida y entrega de llaves de sus huéspedes. Operan en Estados Unidos y Canadá y están basados en Vancouver, Canadá.

Propri - www.propely.com

Ofrece servicios de limpieza, entrega de llaves, mantenimiento general del alojamiento y comunicación con los inquilinos, evitando así problemas para el anfitrión. Operan en Estados Unidos con base en Nueva York.

Urban Bellhop - www.urbanbellhop.com

Empresa cuyo objetivo es maximizar las oportunidades de alquiler de los anfitriones y ayudar a los inquilinos con su llegada. Entre sus servicios se encuentra la compra de comida que el inquilino indique previamente a su llegada. Operan en Estados Unidos con base en San Francisco.

Del mismo modo han surgido un gran número de empresas que ofrecen servicios de limpieza que han encontrado en las plataformas de alquiler de alojamientos privados y vacacionales una gran oportunidad. Algunas de ellas son: HomeJoy, Care.com, Handybook, MerryMaids.

Otras plataformas que poseen similitudes con nuestra oferta de ocio a turistas son Localeur y Vayable. La primera es una comunidad de habitantes de una ciudad que quiere ayudar a los turistas a sentirse como locales ofreciéndoles información única. Esta opción se está constituyendo como una forma más segura y eficiente que las clásicas reseñas de turistas. La segunda no sólo hace recomendaciones basadas en las sugerencias de locales, sino que ofrece la posibilidad de reservar experiencias de lo más completas.

Anexo 3 - Caso de uso

“Bastian y Helen son una pareja alemana que, como parte de sus vacaciones, van a pasar cuatro días en Madrid. Son usuarios asiduos de Airbnb, y en la capital española no van a hacer una excepción. Por eso han alquilado el piso de Rafael, un ingeniero industrial que por motivos de trabajo tiene que viajar a menudo y aprovecha sus ausencias para alquilar su vivienda con ayuda de su cuñado Raúl.

La pareja, de 34 y 32 años, es la primera vez que visita Madrid. Él es periodista y ella maestra, y viajar por Europa es su principal hobby aprovechando incluso un pequeño puente de cuatro días. Es jueves a mediodía, y como Rafael trabaja no ha podido ir a buscarlos al aeropuerto. Han quedado en la céntrica Plaza de España para ir caminando juntos hasta el piso y hacer la entrega de llaves. El avión llegó con algo de retraso y a la pareja le cuesta moverse por la ciudad. Rafael comienza a ponerse nervioso, tiene que volver al trabajo y todavía no ha comido.

Bastian y Helen llegan 25 minutos tarde. Rafael los saluda amistosamente tratando de ocultar las prisas y enseguida se dirigen al piso. Durante los escasos cinco minutos de trayecto aprovechan para conocerse y charlar. Una vez en el portal Rafael se disculpa numerosas veces por no poder acompañarlos hasta su apartamento en el tercer piso y se despiden.

La primera impresión es buena. El piso es pequeño, pero está limpio y bien decorado. En la mesa del salón hay una carta de bienvenida con algunas normas y consejos de la casa. Justo encima, para evitar que vuele, dos pequeñas cajitas con un logotipo que dice: PopupPlan. Al lado, una pequeña cesta de fruta y una botella de vino típica del país. Debajo también de la cajita, y con el mismo logotipo, un mapa de la ciudad cuidadosamente doblado.

Helen se lanza directamente a por la cajita movida por la curiosidad. Tras abrirla con delicadeza se encuentra un bombón, que no tarda en llevarse a la boca, y algunos útiles de aseo. Inmediatamente, y con una sonrisa en la boca, coge el cepillo de dientes desechable y golpea amistosamente en el hombro a Bastian pensando: “qué suerte has tenido, condenado”.

Bastian, por su parte, se entretenía ojeando el mapa de la capital... O más bien la imagen del cocido madrileño que se ofertaba. Rápidamente saca su teléfono del bolsillo y escanea el código adjunto. Salivando le muestra la pantalla a Helen que, tras leer rápidamente la descripción del plato castizo, asiente con la cabeza y con una sonrisa pulsa el botón de reserva sin quitar el móvil de la mano de su pareja.”

Anexo 4 - Procedimiento de validación previa

PopupPlan, todavía sin nombre, comenzó como una plataforma de organización de eventos mediante crowdfunding. Los usuarios podrían solicitar qué evento querían en su ciudad, y el resto de personas votarían según su interés. Si un evento era muy demandado, los promotores de eventos o los propios artistas podrían ofrecer organizarlo si se precompraban un cierto número de entradas. La primera pivotación nos llevó a centrar la plataforma únicamente en la música debido al mayor volumen de negocio. La validación nos dejó las siguientes conclusiones:

- Existen dos competidores en España, Banded y Coconcert, con modelos diferentes. Ninguno fue capaz de encontrar un modelo de negocio rentable.
- Entrevistas con artistas y promotores nos hicieron comprender lo complicado del mundo de la música, su hermetismo y el poco margen en la venta de entradas.

El siguiente paso se orientó hacia una plataforma de organización del tiempo libre, pivotando inicialmente sobre la venta de entradas. De este modo se permitía la configuración de planes completos, añadiendo a tus eventos una cena, la noche de hotel y una actividad la mañana siguiente. Esta plataforma se alimentaría de los datos para proporcionar una importante componente social, además de un sistema de recomendaciones muy avanzado que permitiese sugerirte planes según tus gustos. Los primeros pasos de la validación resultaron satisfactorios, sin embargo una vez más nos topamos con la realidad:

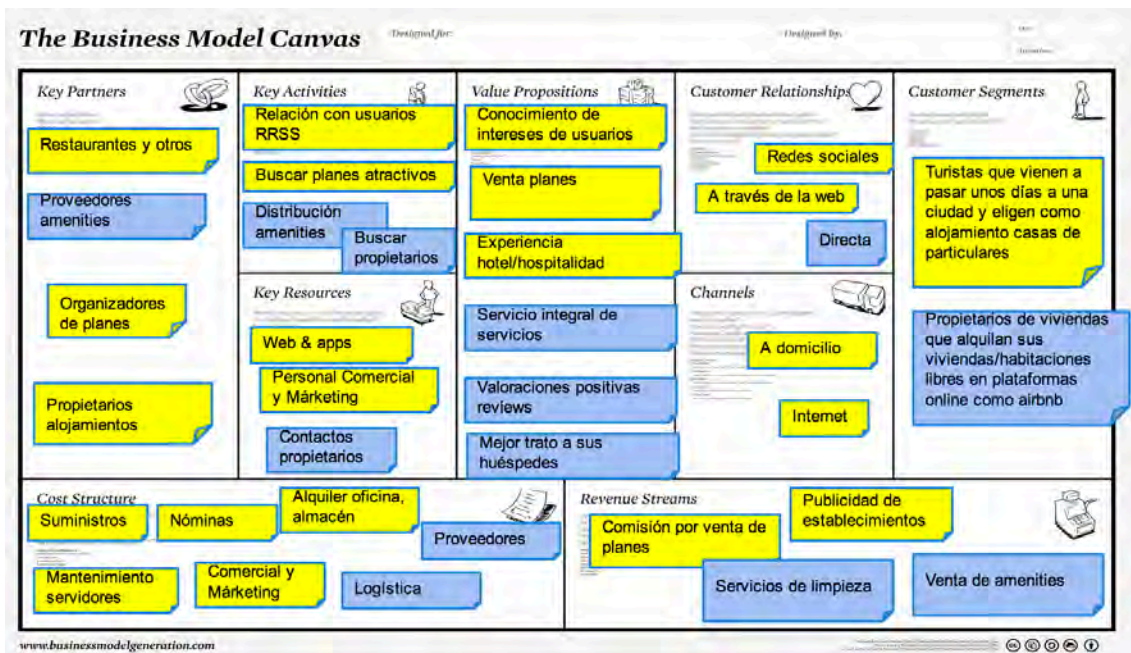
- La dificultad de entrar en el mundo de la venta de entradas.
- El sistema social y de recomendaciones requería un volumen muy alto de usuarios, y hasta ese punto no aportaría ningún valor a la plataforma.
- La gente no quiere planificar su vida en su ciudad, y prefiere improvisar aunque vaya a un concierto. Tiene sus locales y sus bares de confianza, y las recomendaciones no suelen ser una opción.

Y si no podemos recomendar planes a los locales ¿A quién podemos recomendárselos? Las encuestas nos dieron la solución: la gente no planifica cuando viaja. Tiene algunos lugares clave anotados, desde luego, y quizás algún restaurante recomendado. Nadie se salta la torre Eiffel en París, pero en general no tienen toda la estancia planificada y sin embargo quieren aprovechar el viaje al máximo. ¿Qué hacen entonces? Pues buscan en internet, improvisan o preguntan. Además, son mucho más propensos a gastar dinero o a darse caprichos que los locales.

El siguiente problema que se nos planteó fue cómo acceder a estos turistas. Cada uno viene de un país diferente, aterrizan en nuestra ciudad y se van. De nuevo analizando sus comportamientos hay varios puntos clave para descubrir planes: recepción de los hoteles, recomendaciones de conocidos, guías, oficinas de turismo, etc. Consideramos que el punto más sencillo para acceder a ellos, el que todos tenían en común, era el alojamiento. Sin embargo los alojamientos tradicionales tenían ese servicio bien cubierto. ¿Por qué no buscar un nicho todavía por explotar? Fue entonces cuando se nos pasaron por la cabeza las plataformas de alojamiento colaborativo, y usar a los anfitriones como palanca para ofrecer nuestros servicios. El resto, es historia.

Anexo 5 - Business Model Canvas

El siguiente Business Model Canvas nos permite tener una visión amplia de todo nuestro modelo de negocio, de modo que podemos ver qué proponemos, a quiénes, cómo lo haremos y qué costes vamos a tener y cómo podemos ingresar, siempre desde una perspectiva de producto y de mercado.



1) Segmento de clientes: Hemos identificado dos segmentos de clientes. El primero de ellos, y principal para nosotros estaría compuesto por los anfitriones de las casas, no solo por ser cliente prioritario para adquirir nuestros productos y servicios, sino porque les haremos partícipes del proceso pues son ellos quienes nos permitan acceder a nuestro segundo target de clientes, el cual estaría compuesto por los huéspedes de los mismos.

2) Socios claves: Como partners estratégicos contamos, en primer lugar, con los propietarios de las viviendas que, como hemos comentado en el punto anterior, serán los prescriptores de los servicios que vamos a ofrecer a sus huéspedes.

Por otro lado, serán parte importante aquellas empresas de ocio, de hostelería o que organizan eventos, con las que tendremos pactados un margen por cada cliente que les enviemos. Del mismo modo, la empresa de servicios de limpieza y nuestros proveedores de amenities, serán también partners clave del modelo.

3) Propuesta de valor: los hosts, gracias a nuestros productos y servicios, podrán mejorar la vivencia y experiencia de sus huéspedes, somos un proveedor que entiende y conoce a su cliente. Mejorar esta experiencia da lugar a una mejora en las reviews en la plataforma Airbnb, con lo que obtendrá una ventaja competitiva respecto a otros anfitriones y, en última instancia, poder alquilar con más recurrencia aumentando así sus ingresos. Sumada a esta propuesta de valor, solucionamos varias de las incomodidades con la que el anfitrión se encuentra, que va desde la limpieza del domicilio hasta la recomendación de planes a sus huéspedes.

4) Actividades clave: la primera y principal actividad es la de encontrar a los anfitriones y ofrecerles nuestros servicios. No es habitual que las plataformas tipo Airbnb pongan la dirección exacta del propietario, por lo que tendremos que realizar una labor de búsqueda y captación intensa hasta que nos demos a conocer.

Por otro lado, debemos planificar las actividades de ocio y restauración que ofreceremos, habiendo pactado unos márgenes para la empresa. A estas actividades hay que sumar la distribución de amenities, pacto con empresa de limpieza y otros servicios a ofrecer.

5) Canal de distribución: el principal canal de interacción con nuestros clientes será a través de nuestra plataforma web o nuestra aplicación móvil, donde podrán encontrar tanto los anfitriones como los huéspedes, toda la información necesaria para acceder a nuestros productos y recomendaciones.

Otra vía de comunicación será telefónica e incluso, en los primeros meses, la visita in situ, donde poder presentar la empresa, solucionar dudas y ofrecer nuestros servicios.

Los productos se entregarán físicamente en el lugar elegido por el cliente a través de empresas de logística comercial y, los servicios serán tramitados a través de la web y la app.

6) Ingresos: la estructura de ingresos está basada en la venta de todos los productos y servicios que tenemos en cartera, que podemos ofrecer a nuestro público objetivo. La forma de obtener dinero es vía margen respecto al precio al que hemos pactado con nuestros proveedores, ya sean ocio, hostelería, limpieza o amenities.

7) Costes: la estructura de costes está fundamentalmente compuesta por las nóminas de los empleados, el alquiler del almacén, los costes de marketing y distribución, el mantenimiento de los servidores, los costes de los proveedores y por los suministros básicos.

8) Recursos clave: tres grandes bloques son los recursos que utilizaremos en nuestro negocio.

En primer lugar, la web y la aplicación móvil. Estas serán nuestro activo clave tanto para ofrecer toda la información al usuario, como para nosotros obtener información de ellos y, por supuesto, para que puedan comprar el producto o servicio que deseen.

En segundo lugar contamos con la fuerza de ventas y el marketing que, durante el rodaje de la empresa, jugarán un papel crucial y fundamental.

Por último, el conocimiento de los propietarios y la confianza generada en ellos, será clave para la continuación del negocio y el aumento de los ingresos.

9) Relación con los clientes: el objetivo fundamental es tener una relación de confianza con los clientes. Esto lo conseguiremos mediante las redes sociales, con comunicaciones frecuentes donde los usuarios podrán recibir nuestras comunicaciones y, más importante aún, podrán ser ellos mismos quienes nos den su propio feedback con las diversas campañas y medios que pondremos a su disposición.

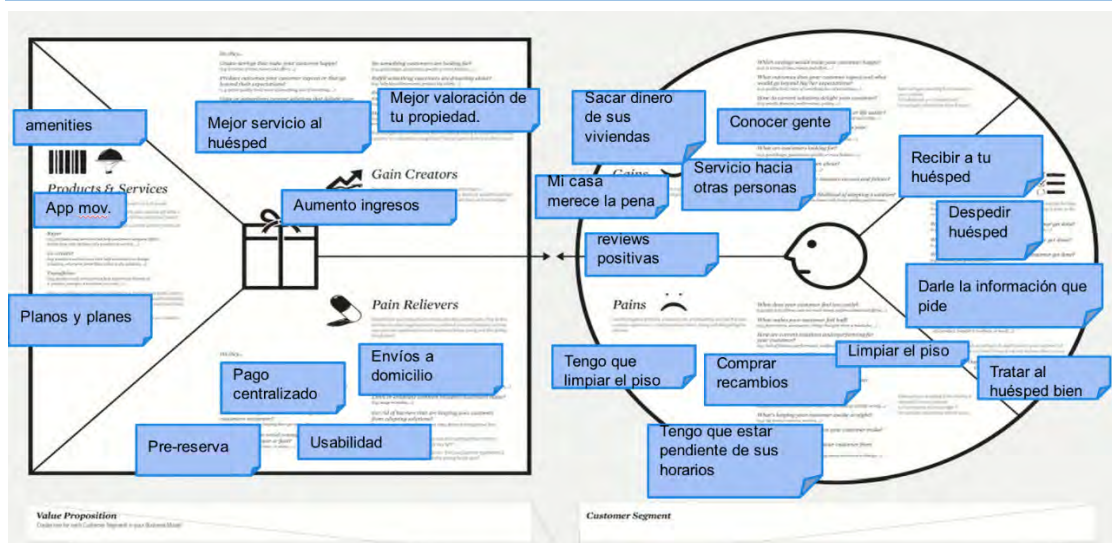
Por otro lado tendremos una estrategia directa de trato con los clientes, de modo que sean conscientes de que hay un equipo humano detrás de la web o aplicación que utilicen, siempre dispuestos a solventar cualquiera de sus inquietudes.

Anexo 6- Canvas de clientes

A continuación mostramos la propuesta de valor que hacemos a nuestros clientes basándonos en el Value Proposition Canvas. Al dirigirnos a dos segmentos de clientes, anfitriones y huéspedes, es necesario el estudio de dos modelos diferenciados.

Este modelo nos da una visión general de varios puntos clave del cliente y cómo vamos a solucionarlos, es decir, meternos en la mente del consumidor analizando lo que le gusta hacer y lo que no y, a raíz de ahí, proponer soluciones a través de nuestros productos.

Anfitriones



1) ¿Qué tiene que hacer el anfitrión? Varias son las labores a realizar por un anfitrión cuando cede una parte o todo su domicilio. Estas labores van desde el propio recibimiento a los huéspedes, mantener el piso dotado de algunos servicios mínimos como jabón o papel higiénico, mantener limpio el domicilio, hacer recomendaciones de qué pueden visitar de la ciudad y, en general, todo lo que se refiere a un trato agradable ya que luego se verá recompensado vía reviews en la plataforma Airbnb.

De estas labores se desprende una parte ventajosa en forma de recompensa para el anfitrión y otra menos agradable. La primera parte hace referencia a lo orgulloso que puede hacerle sentir el alquilar esa propiedad y, por supuesto, el beneficio económico que obtiene por ella. También es una oportunidad de sentirse servicial, conocer nuevas personas de otras comunidades y países y por tanto un enriquecimiento bilateral, además de obtener unas recomendaciones positivas si ha hecho bien su labor.

Por otro lado, debe hacer unas tareas no tan agradables, lo que se consideran “pains”, entre las que se encuentran la limpieza del alojamiento, ya sean baños, sábanas y suciedad en general. Además, ha de comprar recambios higiénicos y, por supuesto, recibir al huésped para darle las llaves o despedirlo para recogerlas.

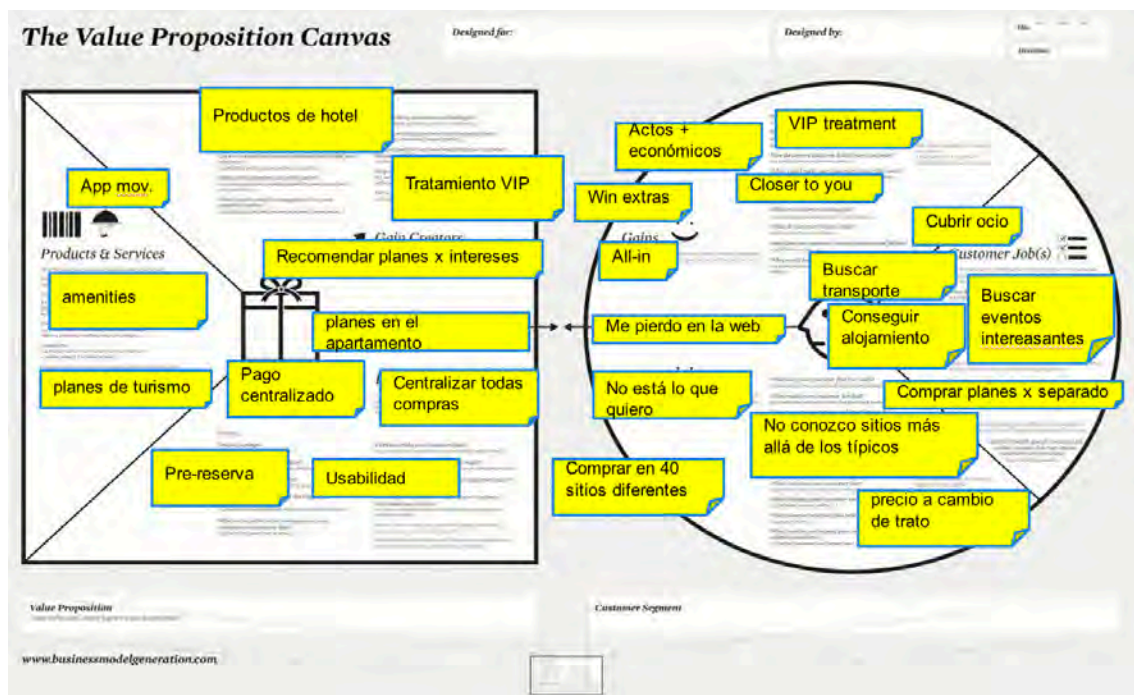
2) ¿Qué ofrecemos teniendo en cuenta la perspectiva del Anfitrión? Nuestros hosts van a tener acceso a herramientas informáticas, tanto plataforma web como aplicación móvil, donde podrán gestionar sus pedidos de repuestos de amenities, recepción de planos con actividades y rutas para hacer

recomendaciones a sus inquilinos, también tendrán acceso a la reserva u orden de servicios de limpieza del domicilio y cualquiera de nuestros productos.

De esta forma, seguirán incrementando su valor como anfitriones, pues están dando un mejor servicio a aquellas personas que se alojen en sus domicilios, lo que influirá en unas mejores valoraciones en las plataformas de alquiler, lo que repercute directamente en una mayor rotación de inquilinos y por tanto unos mayores ingresos.

Ganarán en comodidad, ya que pueden recibir los pedidos en su domicilio y en un breve periodo de entrega; además el uso de nuestra plataforma les permitirá acceder a todos estos servicios de forma centralizada, sin que tengan que buscar en diferentes empresas de servicios.

Huéspedes



1) ¿Qué tiene que hacer el huésped? Cualquier viajero que visita otra ciudad debe, más si cabe si está en otro país, prever o reservar dónde va a alojarse, ya sea para descansar, tomar una ducha, preparar su siguiente visita, teniendo en cuenta sus necesidades respecto al número de días que va a permanecer en dicho lugar y el uso que quiere darle al mismo. A la par, también debe saber que tipo de transporte tiene en las cercanías para poder desplazarse hacia los lugares de su interés que desee conocer y no estén en las proximidades de su alojamiento.

Otra de las importantes tareas a realizar por el viajero, y en muchas ocasiones motivo principal de sus viajes, es la de cubrir su tiempo de ocio ya sea mediante visitas a las atracciones más destacadas del destino, actividades, conocer la restauración local, ver eventos y conocer, en definitiva, la cultura y el entorno donde se encuentran.

Cuando alguien viaja le es satisfactorio poder acceder a promociones y descuentos, además de tener información sobre el destino; si además recibe un trato VIP su experiencia como turista mejora ampliamente. En cambio, el desconocer el destino, tener que indagar en multitud de páginas web para encontrar información, no encontrar lo que se busca o que el precio sea demasiado alto, son los puntos negativos con los que tiene que lidiar el huésped.

2) ¿Qué ofrecemos teniendo en cuenta la perspectiva del Huésped? A través de nuestra plataforma web y aplicación móvil van a poder gestionar, desde el propio alojamiento donde se encuentren, los planes que quieran disfrutar pudiendo elegir entre una oferta variada y original la cual se adapta a sus gustos y necesidades. Todo esto con un pago centralizado sin tener que acceder a diversas webs diferentes, reservando cuando quieran de manera fácil e intuitiva.

Además, su experiencia como clientes se verá mejorada al tener una empresa detrás pendiente de ellos con la que podrán contactar para resolver sus dudas durante su viaje, además de contar con una serie de amenities y servicio de limpieza para una mayor comodidad durante su estancia.

Anexo 7 - Segmentos de clientes descartados

A continuación explicamos algunos segmentos de clientes, anfitriones, detectados y que no formarán parte de nuestro público objetivo.

Alquiler de una parte de la vivienda - Motivación económica

Son personas que tienen una habitación libre y, bien porque no encuentran inquilinos permanentes o porque no tienen la necesidad, optan por el alquiler periódico mediante plataformas de alojamiento colaborativo. Su motivación es meramente económica, y por lo general no prestan mucha atención a los detalles y el alquiler supone una molestia para ellos. Generalmente no están dispuestos a gastar dinero en sus inquilinos o en la vivienda. En muchas ocasiones son personas que están en alquiler en la vivienda, lo que supone una violación de las normas habituales de los contratos de alquiler.

Alquiler de una parte de la vivienda - Motivación hospitalidad

A pesar de que los ingresos extra son un aliciente, muchos anfitriones disfrutan recibiendo inquilinos de otros países y compartiendo experiencias. Son personas abiertas y sociables, y a menudo se preocupan mucho por sus huéspedes. Generalmente son también inquilinos cuando viajan. Prefieren un trato directo con los inquilinos: recomendar sus propios planes, comprar los productos ellos mismos, etc. En muchas ocasiones realizan planes conjuntos con los inquilinos.

Alquiler de primera vivienda completa

Hemos detectado un segmento de clientes que alquila su primera vivienda y se va a vivir con un familiar o con su pareja durante la estancia de los inquilinos. Su motivación es meramente económica y suele ser gente joven que puede volver con sus padres o que todavía no vive con su pareja. No se preocupan demasiado por conseguir inquilinos, y lo consideran una molestia. Simplemente lo utilizan como un método de conseguir algún ingreso extra esporádico.

Anexo 8 - Redes sociales y recursos web

Web: www.popupplan.com/

Twitter: <https://twitter.com/PopupPlan>

Facebook: www.facebook.com/popupplan

Blog: <http://PopupPlan.wordpress.com/>

Anexo 9- Proveedores contactados

Paquetería

Asm - <http://es.asmred.com/>

Menex - <http://www.menex.es/>

UPS - <http://www.ups.com/europe/es/spaindex.html>

Correos - <http://www.correos.es/>

Packs de bienvenida

Lande - <http://www.geyushiamenitieshotel.com/>

Geyusi - <http://www.landes.com/>

Vega - <http://www.vega-es.com/>

Diseño e impresión

Borpisa

Unaluna Publicidad - <http://unalunapublicidad.com/>

El ático del arte

Anexo 10 - Plan financiero

A continuación se mostrarán el resto de datos financieros que completan lo expuesto anteriormente.

Hipótesis

Para la realización de los cálculos, se han empleado las siguientes hipótesis:

HIPOTESIS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de precios de consumo	1,02	1,02	1,03	1,03	1,03
Incrementos salariales	3,00%	10,00%	20,00%	8,00%	10,00%
Tipo del IVA	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%
Mejora en los costes de ventas por año	0,00%	1,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Tipo impuesto sociedades	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Comisión pagos por tarjeta	0,85%	0,85%	0,85%	0,85%	0,85%
Periodo medio de cobro a clientes	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Periodo medio de pago a proveedores	15	30	30	30	30
Stock (Welcom packs)	5%	4%	4%	4%	4%

Estimación de precios de venta al público y estimaciones de pedido

Estimación precios de venta y cifras de venta por anfitrión		Pedido	Hosts A	Hosts B	Hosts C			
Productos Anfitriones	PVP							
Welcome packs básicos	45,00 €	pack 10	5	2	1	Año		
Welcome packs premium	30,00 €	1	3	2	0,5	Año		
Limpieza puntual	15,00 €	2.25	h/servicio	5	veces año	15%	clientes	
Limpieza sincronizada	13,00 €	2.25	4	2	1	mes	10%	clientes
Entrega de llaves	45 €	5	5%	hosts				
Productos Inquilinos								
Welcome packs premium (productos tip)	30,00 €	1		10%	inquilinos			
Limpieza inquilinos	20,00 €	2.25	h/servicio	5%	inquilinos			
Planes	50 €	gasto estancia	15%	Inquilinos				

Previsiones de ventas por tipo de cliente

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anfitriones	75.276 €	393.871 €	676.102 €	950.137 €	1.214.871 €
Inquilinos	91.089 €	476.610 €	818.128 €	1.149.730 €	1.470.075 €

Previsiones de ventas por tipo de producto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Welcome packs	65.446 €	342.438 €	587.815 €	826.066 €	1.056.230 €
Limpieza	44.147 €	230.996 €	396.517 €	557.232 €	712.492 €
Entrega llaves	3.189 €	16.688 €	28.646 €	40.257 €	51.473 €
Planes	53.582 €	280.359 €	481.252 €	676.311 €	864.750 €

Estimación de costes por producto

Costes unitarios						
Productos Hosts	Costes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Welcome packs básicos	18 €	18 €	18 €	17 €	17 €	17 €
Welcome packs premium	17 €	17 €	17 €	16 €	16 €	16 €
Transporte	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €
Limpieza puntual	9 €	9 €	9 €	9 €	10 €	10 €
Limpieza sincronizada	8 €	8 €	8 €	8 €	9 €	9 €
Entrega de llaves	20 €	20 €	20 €	21 €	22 €	22 €
Productos Inquilinos						
Limpieza inquilinos	9 €	9 €	9 €	9 €	10 €	10 €
Welcome packs inquilinos	17 €	17 €	17 €	16 €	16 €	16 €
Planes	40 €	40 €	40 €	39 €	38 €	37 €

Estimación costes totales de los productos

Total costes productos/servicios						
Coste	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
WP básicos	11.992 €	61.498 €	102.409 €	141.039 €	176.729 €	
WP premium	7.952 €	41.193 €	69.295 €	95.434 €	119.585 €	
Transporte WP	11.091 €	57.450 €	96.643 €	133.098 €	166.779 €	
Limpieza puntual	4.306 €	22.979 €	40.629 €	58.809 €	77.451 €	
Limpieza sincronizada	12.860 €	68.632 €	121.345 €	175.644 €	231.320 €	
Limpieza inquilinos	7.234 €	38.605 €	68.256 €	98.800 €	130.118 €	
Entrega de llaves	1.418 €	7.565 €	13.376 €	19.361 €	25.498 €	
WP inquilinos	12.145 €	62.913 €	105.833 €	145.754 €	182.638 €	
Planes	42.865 €	222.044 €	373.529 €	514.427 €	644.606 €	
Bruto Productos y servicios	111.861 €	582.879 €	991.315 €	1.382.367 €	1.754.724 €	
Valor stock WP	997 €	4.108 €	6.868 €	9.459 €	11.853 €	
Variación stock	997 €	3.110 €	2.761 €	2.591 €	2.394 €	
Total	112.859 €	585.990 €	994.076 €	1.384.957 €	1.757.117 €	

Estimación gastos de personal

Dado que los propios socios serán empleados PopupPlan, sus sueldos se han estimado como simbólicos para que puedan mantenerse con ellos, sobre todo al principio y por eso se esperan incrementos para los mismos muy altos sobre todo el segundo y tercer año.

Puesto	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL POR EMPLEADO		
	Núm	Fijo	Variable	Contrato	Sueldo bruto	Seguridad Social	Coste total
Comunicación y relaciones públicas	1	17.000,00 €	5%	Fijo	17.850,00 €	4.998,00 €	22.848,00 €
Captadores clientes	2	17.000,00 €	5%	Fijo	17.850,00 €	4.998,00 €	22.848,00 €
Desarrolladores	1	17.000,00 €	5%	Fijo	17.850,00 €	4.998,00 €	22.848,00 €
	4,00			TOTAL	53550,00	14994,00	68544,00
Personal gestión almacenes	1	15.000,00 €	5%	Fijo	15.750,00 €	4.410,00 €	20.160,00 €

Gastos totales de personal para los cinco años

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Nº personas	gasto	Nº personas	gasto	Nº personas	gasto	Nº personas	gasto	Nº personas	gasto
Dirección										
Comunicación y relaciones públicas	1	22.848,00 €	1	23.533,44 €	1	25.886,78 €	1	31.064,14 €	2	67.098,54 €
Comerciales										
Captadores clientes	2	45.696,00 €	3	70.600,32 €	5	128.433,92 €	6	186.384,84 €	7	234.844,90 €
Desarrolladores	1	4.569,60 €	1	4.706,69 €	2	10.354,71 €	2	12.425,66 €	2	13.419,71 €
Personal gestión almacenes	0		1	10.080,00 €	1	20.764,80 €	2	42.775,49 €	2	44.058,75 €
Gasto formación	4	4.000,00 €	6	6.000,00 €	9	9.000,00 €	11	11.000,00 €	13	13.000,00 €
Búsqueda candidatos	0	0,00 €	2	800,00 €	3	1.200,00 €	2	800,00 €	2	800,00 €
TOTAL	4	77.113,60 €	6	115.720,45 €	9	196.640,22 €	11	284.450,13 €	13	373.221,91 €

Balance

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Activo Fijo							
Valor neto contable del activo fijo		68.300,00 €	69.612,72 €	69.628,44 €	84.432,49 €	95.899,79 €	100.127,54 €
Total Fijo		68.300,00 €	69.612,72 €	69.628,44 €	84.432,49 €	95.899,79 €	100.127,54 €
Activo circulante		68.300,00 €					
Existencias		0,00 €	997,21 €	4.107,64 €	6.868,18 €	9.458,93 €	11.852,56 €
Clientes		0,00 €	3.190,55 €	16.694,15 €	28.656,47 €	40.271,41 €	51.492,12 €
Caja y tesorería (incluye efectivo por deuda)		6.700,00 €	29.975,05 €	56.169,44 €	140.342,81 €	176.519,19 €	373.825,90 €
Total Circulante		6.700,00 €	34.162,81 €	76.971,23 €	175.867,46 €	226.249,53 €	437.170,57 €
TOTAL ACTIVO		75.000,00 €	103.775,53 €	146.599,67 €	260.299,96 €	322.149,33 €	537.298,10 €
PASIVO Y PATRIMONIO NETO							
Patrimonio Neto							
Capital Social	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €
Reservas acumuladas		0,00 €	-125.862,50 €	-102.655,85 €	2.486,97 €	133.317,21 €	133.317,21 €
Beneficio neto		-125.862,50 €	23.206,64 €	105.142,82 €	130.830,24 €	184.560,29 €	184.560,29 €
Préstamo participativo de socios			75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Total Patrimonio Neto		75.000,00 €	24.137,50 €	47.344,15 €	152.486,97 €	208.317,21 €	392.877,50 €
Pasivo Exigible							
Deuda financiera	0,00 €	75.000,00 €	51.092,00 €	26.108,14 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
P. Largo plazo		0,00 €	75.000,00 €	51.092,00 €	26.108,14 €	0,00 €	0,00 €
Proveedores			4.638,02 €	48.163,53 €	81.704,85 €	113.832,12 €	144.420,60 €
P. Circulante		0,00 €	4.638,02 €	48.163,53 €	81.704,85 €	113.832,12 €	144.420,60 €
Total Pasivo Exigible		0,00 €	79.638,02 €	99.255,53 €	107.812,99 €	113.832,12 €	144.420,60 €
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS		75.000,00 €	103.775,53 €	146.599,67 €	260.299,96 €	322.149,33 €	537.298,10 €

Ratios de solvencia

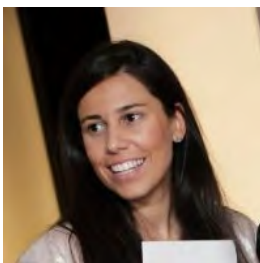
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	MEDIA
Ratios de rentabilidad						
Return On Equity (beneficio neto / recursos propios)	-521,44%	49,02%	68,95%	62,80%	46,98%	-58,74%
Return On Assets (beneficio neto / activo total)	-121,28%	15,83%	40,39%	40,61%	34,35%	1,98%
Margen Bruto	32,16%	32,68%	33,47%	34,05%	34,56%	33,38%
Margen Neto	-75,65%	2,67%	7,04%	6,23%	6,87%	-10,57%
Ratios de gestión						
Periodo medio de cobro a clientes	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7
Periodo medio de pago a proveedores	15	30	30	30	30	27
Ratios de apalancamiento y liquidez						
Ratio de solvencia (fondos propios / pasivo exigible)	0,30	0,48	1,41	1,83	2,72	1,35
Ratio de liquidez (activo circulante / pasivo circulante)	7,37	1,60	2,15	1,99	3,03	3,23
Test ácido (activos monetarios / pasivo circulante)	0,42	0,73	1,57	1,90	2,94	1,51
Cobertura de cargas financieras (EBIT / intereses)	-35,87	10,07	52,72	175,27	0,00	50,55

Anexo 11 - Fuentes

- Organización Mundial del Turismo OMT, Annual Report 2013. <http://www2.unwto.org/es>
- Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es/>
- Instituto de Estudios Turísticos. <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/Paginas/default.aspx>
- Airbnb / Blog Airbnb <https://www.airbnb.es/>- <http://blog.airbnb.com/hospitality-standards/>
- Wimdu / 9Flats / Housetrip / Homeaway.
- Idealista. <http://www.idealista.com/>
- Ipyme. <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>
- Empresa Nacional de Innovación. <http://www.enisa.es/>
- Portal de la Seguridad Social. http://www.seg-social.es/Internet_1/index.htm
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. <http://www.minetur.gob.es/es-ES/Paginas/index.aspx>
- Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/>
- Fondos Enisa:
<http://www.enisa.es/es/financiacion/info/creacion/enisa-jovenes-emprendedores>
- Hosteltur. <http://www.hosteltur.com/>
- Marca España. <http://marcaespana.es/es/economia-empresa/turismo>
- Priceonomics. <http://priceonomics.com/hotels/>
- Niumba Tripadvisor. <http://blog.niumba.com/practica-el-turismo-colaborativo-con-niumba/>

Anexo 12- Currículums del equipo fundador

Ana Gutiérrez Pérez



Bruno Fernández González



David Moure Tribaldos



Pablo Agulla Barreiro



ANA GUTIÉRREZ-PÉREZ

gutierrezperezana@gmail.com

+34 686 12 54 64

Born in Santa Cruz de Tenerife

Blasco de Garay 59, 3^{er}

28015 • Madrid

Spain

I am an energetic marketing, public relations, communications and event management professional with a keen eye for detail and a deep and clear understanding of customer needs. I have developed my professional career between New York, Shanghai and Madrid and therefore enjoy multicultural and fast-paced environments. I like seeing things happen, the always evolving world of architecture and the collaborative work.

WORK EXPERIENCE

ROCA SANITARYWARE S.A., Madrid

Roca Madrid Gallery Manager - February 2011- present

- Opening of the Roca Madrid Gallery. Oversee the day to day operations.
- Recruit and train the team.
- Maintain high Gallery standards to ensure all visitors and event attendees receive excellent service.
- Merchandise showroom to optimize the company's look and feel. Ensure accurate showroom inventory.
- Hire external contractors as required. Negotiate new contracts and conditions.
- Work with the Marketing and Communication Department to draw up the annual communication and marketing plan. Implement the marketing and communication plan. Develop the annual program of activities, including cultural exhibitions and professional events (roundtables, conferences, training sessions, award ceremonies and professional competitions, among others).
- Promote all Gallery events/activities and adjust communication and branding strategies to position the space as one of Madrid's leading venues for architecture and design-related events.
- Responsible for allocating the space for external events/activities and for their organization and execution.
- Write, edit, and assist in the production of all Gallery publications, event and exhibition-related materials.
- Work closely with the commercial department to drive company sales through ad-hoc activities hosted at the Gallery.
- Build and maintain a robust relationship with the architecture and design community nationally and internationally. Develop relationships with key private and public industry players, decision makers and media influencers to increase awareness of the Gallery.
- Work to stay current in the field of architecture and design.
- Create and maintain a loyal visitor base through a continuous proactive approach. Develop visitors contact strategies (social media, CRM tool and website).
- Financial forecasting and budgeting of space activities.
- Prepare monthly reporting (visitors and activities) in accordance with company requirements.

SPAIN PAVILION AT WORLD EXPO SHANGHAI 2010, Shanghai

Protocol/VIP Hostess - April 2010- October 2010

- Assisted the Protocol Department and Protocol Director in the execution of events.
- Supervised the execution of events held at the Pavilion.
- Served as Pavilion and EXPO Guide and Interpreter for VIP visitors such as Prime Ministers, Presidents, Government Officials, Members of Royal Families and other visitors.
- Managed the VIP guests' list of events hosted at the Pavilion.

LATIN AMERICAN VENTURE CAPITAL ASSOCIATION (LAVCA), New York

Director of Marketing, Events and Member Relations

August 2007- August 2009



- Managed, planned and executed all national and international conferences and educational seminars (2007 and 2008 LP/GP Roundtable, 2008 PE/VC Annual Summit, 2008 Investor's Workshop, 2008 PE/VC Colombian Seminar, 2009 PE/VC Mexico Summit, 2009 Peru Private Capital Forum).
- Coordinated online registrations, caterers, graphic designers, audiovisual/ translation vendors, sponsors, participants, speakers and all parties involved in an event to facilitate high-quality meetings.
- Managed all aspects of membership relations, doubling LAVCA's membership revenue.
- Gained media exposure through the development and execution of a marketing plan that led to a 30% increase in LAVCA's membership.
- Developed marketing partnerships that facilitated LAVCA's presence as supporting association of events hosted by ABVCAP, AMEXCAP, The Economist, Terrapinn, Dow Jones, LatinFinance and Mergermarket, among others.
- Developed joint membership programs with the Brazilian and Mexican Venture Capital Associations in an effort to support local associations and strengthen LAVCA's presence in the region.
- Co-managed a three-year grant (US\$1,000,000) of the Multilateral Investment Fund of the IDB and the Corporación Andina de Fomento (CAF), which provided funding for LAVCA from 2007 to 2010.
- Managed LAVCA's Board of Directors communications and meetings.
- Supervised a research project with the Wharton Business School funded by FMO to develop a LatAm Fund Managers' Directory to be published in April 2009.
- Spearheaded the design and launch of LAVCA's new website and logo in September 2007.
- Managed and updated LAVCA's website on a daily basis.
- Co-edited LAVCA's monthly e-newsletter, which is distributed to more than 3,000 contacts.
- Managed LAVCA's contact database.

EMBASSY OF SPAIN (Education Office), New York

Administrative/ Personal Assistant - August 2006- August 2007

- Assisted in the development of Spanish educational programs in USA.
- Supervised and managed the accounting and all administrative tasks.
- Managed the Education Consul's agenda.

EMBASSY OF SPAIN (Tourist Office), New York

Events, Marketing, Media and Public Relations Assistant - April 2005- April 2006

- Organized, managed and supervised all events to promote Spain in the US market.
- Edited Press Releases distributed among media contacts to promote Spain in the US market.
- Managed and updated contact's database.
- Attended fairs and trade shows representing Spain.

OTHER PROFESSIONAL EXPERIENCE

Freelance interpreter, translator, editor and proofreader. // Event volunteer: Spain-US Chamber of Commerce, Seeds of Peace Foundation and I-Star Charity Day, (2007-2008, New York). // English language coordinator; served as liaison for students in England and organizations in Spain, (2004, Hastings). // Membership and Event Planner at a scientific not-for-profit organisation, (2003-2004, Tenerife).

EDUCATION

MBA. Escuela de Organización Industrial, Madrid, Spain. Expected 2014

BA Degree in Translation and Interpreting. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, Spain, 2004.

ERASMUS: Leipzig Universität, Germany, 2001-2002.

Official Seal of Jura Translator and Interpreter, Government of Spain, 2004.

Introduction to Fashion Publicity and Events Management. Fashion Institute of Technology, New York, 2009. // Marketing Fundamentals. Baruch College, New York, 2009. // International Meetings and Special Events Management Certificates. New York University, New York, 2006-2007. // Tourism Management Courses. UNED, Spain, 2003-2006.

SKILLS

Personal: Great organizational and time management skills. Ability to multitask and work efficiently under pressure. Communicative and detail-oriented with a proactive and positive attitude.

Language: Spanish: mother tongue. English: proficient. Italian: conversational. German and Chinese: basic-conversational.
Computer: MS Office: Word, PowerPoint, Excel, Outlook; Lotus Notes; Quickbooks; some knowledge of HTML coding.

Bruno Fernández González

Dirección Actual

Emiliano Barral 18.1 2º-3
28043 Madrid, España
(+34) 660 450 005
brunofgonzalez@gmail.com

Experiencia Laboral

Project Manager en [Archibus Solution Center Spain](#). Madrid, España
Noviembre 2012 – Actualmente

Archibus es el primer proveedor mundial de software para la gestión de inmuebles, infraestructuras e instalaciones. Como Assistant Project Manager mis competencias incluyen la captura de requisitos y la estimación y planificación de tareas. Trabajo directamente con el cliente gestionando proyectos y haciendo labores de consultoría. Realizo también tareas de diseño y desarrollo de software: Java, JavaScript y SQL.

Programador en [Datapoint Iberica](#). Madrid, España
Febrero 2011 – Agosto 2012

Datapoint es una compañía internacional dedicada a la integración de tecnologías de contact centre. A pesar de que mi categoría profesional era programador, fui adquiriendo responsabilidades que incluyeron el análisis de requisitos, la instalación y configuración de sistemas, el diseño y desarrollo de software, el manejo de recursos y presupuestos, labores de preventa y consultoría y la gestión de pequeños equipos.

Software Developer en [Ontia sp. z o.o.](#) Cracovia, Polonia
Septiembre 2010 - Diciembre 2010

Durante unos meses trabajé con una beca en una de las compañías punteras en software para la cultura en Francia y Polonia. Mi trabajo consistió en analizar las necesidades de mi equipo e implementar funcionalidades sobre un editor para aumentar la productividad de mis compañeros.

Investigador en el [GII](#). A Coruña, España
Febrero 2010 - Septiembre 2010

Trabajé como investigador contratado para el Grupo Integrado de Ingeniería (GII), departamento perteneciente a la Universidad de A Coruña. Mi principal área de estudio fue la Inteligencia Artificial, centrándome en técnicas como la programación genética, algoritmos genéticos, redes neuronales, heurísticas o sistemas multiagente.

Educación

MBA Part Time – [Escuela de Organización Industrial](#), Madrid.
Octubre 2013 – Julio 2014

Como parte de mi formación, en Octubre de 2013 comencé un MBA con el objetivo de adquirir conocimientos sobre gestión empresarial que me ayudasen a crecer profesionalmente.

Ingeniería Informática - [Universidad de A Coruña](#), A Coruña, España
Septiembre 2002 - Febrero 2010

Soy licenciado en Ingeniería Informática por la Universidad de A Coruña. Mi proyecto de fin de carrera *Desarrollo de una Herramienta de Programación Genética para Sistemas de Animación 3D basados en Nodos*”, realizado en colaboración con la empresa gallega de animación Bren Entertainment, obtuvo una calificación de 9,5 y gracias a él fui contratado para continuar con las fases siguientes del desarrollo.

Curso de Dirección y Gestión de Proyectos en [CEIM – SUNION](#)
Junio 2012

Con el objetivo de afianzar y ampliar mis conocimientos sobre la dirección y gestión de proyectos, en Junio de 2012 realicé un curso de 50h a través de la Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.

Idiomas

Español y Gallego
Nativo.

Inglés
Fluido hablado y escrito.

Poseo el título Cambridge ESOL: First Certificate in English (Grade B) (2008). Tengo experiencia laboral en inglés como idioma de trabajo durante más de tres meses de prácticas en Cracovia (2010). Durante los últimos dos años he trabajado con proveedores y servicios técnicos con el inglés como lengua de trabajo tanto escrita como hablada.

Polaco
Nivel muy básico.

Debido a que viví en Cracovia durante más de tres meses decidí realizar un curso intensivo de polaco Básico. A pesar de que no soy capaz de mantener una conversación ni de leer en polaco adquirí competencias básicas para actividades cotidianas como comer en un restaurante, ir al mercado o comprar billetes de tren.

DAVID MOURE TRIBALDOS

(+34) 606 589 506

mouredavid@hotmail.com

Octubre 1981

es.linkedin.com/in/davidmoure/

SÍNTESIS

Cursando actualmente un Máster en Business Administration en la Escuela de Organización Industrial (Madrid).

He dedicado la mayor parte de mi carrera profesional a la creación y gestión de carteras de clientes sólidas y a largo plazo. Actualmente desarrollo mi actividad profesional en el ámbito de la consultoría estratégica (B2B), proporcionando un valor añadido a emprendedores, pymes y grandes empresas que basen su ventaja competitiva a través de la Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica, potenciando su Ahorro Fiscal y gestionando Ayudas Nacionales y/o Europeas.

La polivalencia como cualidad principal, estoy acostumbrado a trabajar en proyectos con una clara orientación a resultados y a participar en mesas de negociación. Proactivo, habituado al trabajo en equipo y creo firmemente en la automotivación.

Empático y apasionado por el contacto con clientes y partners, siempre tratando de buscar soluciones eficientes, sin perder de vista la ética personal y profesional.

Gran aficionado a blogs, grupos y charlas sobre Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Social.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

F. INICIATIVAS

Diciembre 2013 – Actualidad

Consultor Desarrollo de Negocio

Actualmente, y contando con una sólida base financiera, me encargo de prospectar el mercado nacional en busca de clientes potenciales que han de cumplir unos requisitos previamente definidos. Una vez localizados me pongo en contacto con su Director Financiero, Director General y/o Director de Proyectos, tratando de concretar una fecha para una reunión in situ, donde poder exponer nuestro valor y hacer un diagnóstico del potencial de su empresa en cuanto a actividades de I+D+i o Inversiones Medioambientales.

- Prospección del mercado en base a sus proyectos, Balance y Cuenta de Resultados
- Captación: exposición de la actividad de la empresa y valor añadido
- Negociación de contratos y condiciones con empresas de gran volumen de facturación
- Diagnóstico del Ahorro Fiscal por actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación
- Gestión de Ayudas Nacionales (CDTI) y/o Europeas (HORIZON2020)
- Gestión de cartera de clientes y control del C.R.M.

CORINTO EXPORTACIÓN – ABBOTIS HELLAS

Mayo 2013 – Noviembre 2013

Asistente de Dirección General – Delegación española (central sita en Tesalónica, Grecia).

Control del proceso comercial, logístico y económico que se genera en la producción de prendas de mujer a nivel mayorista, enfocado en su mayoría al comercio exterior, principalmente México.

Encargado del cierre de entrevistas con los clientes actuales y con futuros potenciales. Participo en el proceso de venta junto a la responsable de diseño, también en la negociación de precios de venta, negociación de precios de producción y tiempos de entrega, medios de pago y condiciones bancarias, siempre en vistas de obtener la mayor rentabilidad en cada operación.

- Captación de clientes potenciales: presentación de la empresa y entrega de muestras
- Negociación con fábricas de precios y tiempos de entrega.
- Comercio Exterior: supervisión de plazos de entrega, packing list, facturas comerciales, certificaciones de origen (EUR-1), negociación de Créditos Documentarios, gestión de aduanas
- Habilidades de comunicación efectiva, capacidad de negociación y toma de decisiones
- Trabajo en equipo para operaciones de exportación Grecia – España – México

LA CAIXA – CAIXABANK

Febrero 2008 – Abril 2013

Gestor de clientes Particulares y PYMES

Gestor comercial de particulares y empresas. Clara vocación comercial, tratando de establecer relaciones duraderas basadas en la confianza con mi cartera de clientes, equilibrando el asesoramiento de clientes con los objetivos comerciales marcados por la compañía, desde una fuerte convicción ética y una posición honesta. Actividad centrada en el análisis de cliente y oferta de productos financieros.

- Experiencia en captación de particulares, autónomos y pymes.
- Gestión de cartera buscando la relación a largo plazo
- Vinculación de clientes y exposición de alternativas
- Amplio conocimiento de productos financieros bancarios y asesoramiento financiero, reforzado por constantes cursos de formación (fondos de inversión, depósitos estructurados, comercio exterior...)

CAJA CASTILLA LA MANCHA (C.C.M.)

Agosto 2007 – Febrero 2008

Administrativo de sucursal

Durante este periodo tuve la oportunidad de conocer en profundidad una amplia gama de productos financieros tanto de activo como de pasivo. De este modo pude asesorar sobre las mejores soluciones para las necesidades de cada cliente, buscando siempre el equilibrio entre el producto financiero y los objetivos comerciales establecidos por la Entidad.

ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS (O.C.U.)

Octubre 2006 – Junio 2007

Soporte a clientes y socios

Primera línea de soporte vía atención telefónica a los clientes y socios de la organización sobre consultas financieras basándome en las publicaciones de los analistas financieros de la institución. Además realizaba tareas de apoyo a los gestores de reclamaciones con los expedientes más complejos, siempre relacionados con temas financieros.

FORMACIÓN Y CAPACIDADES

- **2013** Cursando M.B.A. en la Escuela de Organización Industrial
- 2001 – 2007 Administración y Dirección de Empresas
Universidad Complutense de Madrid
- Inglés alto hablado y escrito.

Europass Curriculum Vitae

Personal information

First name(s) / Surname(s) **Pablo Agulla Barreiro**
Address(es) Emiliano Barral, 18-a 2^o-3 28043, Madrid, Spain
Telephone(s) 0034- 912812511 Mobile: 0034- 630246564
E-mail pabloagullabarreiro@gmail.com
Linkedin profile <http://www.linkedin.com/pub/pablo-agulla-barreiro/1b/9b5/3b7>
Nationality Spanish
Date of birth 24/05/1984
Gender Male

Desired employment / Occupational field

Software Engineer

Work experience

Dates August 2012 onwards
Occupation or position held Software Engineer
Main activities and responsibilities

- Development of functional tests for 3GPP PCRF Ericsson's proprietary solution.
- Design and development of new features for Ericsson's solution.
- Writing technical documentation for customers.

Name and address of employer Ericsson (Madrid)
Type of business or sector Telecommunications

Dates October 2010 – August 2012
Occupation or position held Software Engineer
Main activities and responsibilities

- Design and development of backend web services in C++ for airlines e-commerce platforms
- Technical analysis with customers to study requirements for new features or enhancement of the functionalities already put in place.

Name and address of employer Amadeus IT Holding (Nice)
Type of business or sector E-Travel services provider

Dates April 2010 – September 2010
Occupation or position held Software Developer
Main activities and responsibilities Development of Web applications using J2EE and STRUTS for the Public Administration
Name and address of employer Indra (Corunna)
Type of business or sector ICT

Education and training

Dates October 2013 – July 2014.
 Title of qualification awarded Master in Business Administration
 Principal subjects/occupational skills covered -Project management, human resources, finances, Strategic marketing, entrepreneurship, customer development and lean startup methodologies.
 Name and type of organisation providing education and training Escuela de Organización Industrial
 Level in national or international classification MBA

Dates September 2002 – February 2010.
 Title of qualification awarded Computer Engineer
 Principal subjects/occupational skills covered -Software development.
 - Artificial Intelligence: multiagent systems, artificial vision, knowledge-based systems, artificial neural networks...
 - Project Management and organization: Quality (ISO and CMM), Microsoft Project...
 Name and type of organisation providing education and training University of Corunna
 Level in national or international classification University degree (5 years)

Personal skills and competences

Mother tongue(s) **Spanish, Galician.**

Other language(s)

Self-assessment
European level ()*

English

French

Understanding				Speaking				Writing	
Listening		Reading		Spoken interaction		Spoken production			
C2	Proficient User	C2	Proficient User	C2	Proficient User	C2	Proficient User	C2	Proficient User
B1	Independent user	B1	Independent User	B1	Independent User	B1	Independent User	B1	Independent User

(*) [Common European Framework of Reference for Languages](#)

Social skills and competences -Working abroad gave me the experience of meeting people coming from different backgrounds and cultures, broadening my mind and making me being more aware of different points of view.

Organisational skills and competences I worked as a volunteer in a youth center that organises activities for children with the role of coordinator of the activity for the little ones.

Computer skills and competences
 - C++ Advanced training (35 hours June 2011)
 - Experience in multiple programming languages: C++, XML, JAVA, C#, SQL, etc.
 - Knowledge of modern J2EE frameworks: Hibernate, Spring and Tapestry, Struts.
 - Advanced GUI development with SWING and JAVA Accessibility.
 - Agile methodologies (Scrum).

Other skills and competences

- CAE Certificate (2008)
- Three weeks intensive English courses in Dublin, Ireland (2007) and Toronto, Canada (2008)

Driving licence

I am a holder of a Spanish Driver license. Category B vehicle

PopUpPlan



Resumen Ejecutivo

¿Quiénes somos?

PopupPlan somos cuatro jóvenes emprendedores que, tras un duro proceso de validación, ha detectado que el turismo y el alquiler colaborativo es un pastel enorme en España -y en el mundo- y que todavía queda mucho por repartir.

¿Pero qué es eso del alojamiento colaborativo?

Básicamente, consiste en que un particular alquile su vivienda por días como si de un hotel se tratase. El principal actor de esta tendencia es Airbnb, una empresa que pone en contacto a anfitriones e inquilinos y que en tan sólo 6 años se ha convertido en la cadena hotelera más grande del mundo.

¿Quiénes son nuestros clientes?

Tenemos dos clientes principales:

- los anfitriones de las plataformas de alquiler colaborativo,
- los inquilinos que se alojen en las viviendas de los anteriores.

¿Qué les ofrecemos?

A los anfitriones les ofrecemos servicios y productos que redunden en una mejor experiencia para sus inquilinos. Esto se traduce en mejores valoraciones y en un mayor número de alquileres y, por lo tanto, en más dinero. Además, nos ofrecemos a realizar por ellos algunas de las tareas más tediosas derivadas del alquiler de sus viviendas.

A los inquilinos les ofrecemos poder acceder de forma sencilla, centralizada y desde la propia vivienda a servicios, planes y productos que mejoren su experiencia durante las vacaciones.

¿Por qué lo hacemos?

El turismo es un mercado en crecimiento y España es el segundo país del mundo en ingresos por visitantes extranjeros. Los alojamientos colaborativos como Airbnb han dejado de ser una alternativa minoritaria para convertirse en un referente mundial con más de 15 millones de huéspedes en sus seis años de vida.

Hemos detectado que cada vez existe más competencia entre los anfitriones para posicionarse adecuadamente y que la actividad comienza a profesionalizarse. Alquilar tu vivienda a través de estas plataformas conlleva mucho trabajo y preocupaciones, lo que en muchas ocasiones limita la cantidad de huéspedes que un anfitrión está dispuesto a alojar.

Los inquilinos, por su parte, echan de menos algunas de las comodidades que podrían tener en un hotel. Además, consideramos que los anfitriones son un buen canal para acceder a ellos y ofrecerles productos y servicios que hagan de sus vacaciones una experiencia mucho más agradable.

¿Qué vendemos?

A los anfitriones:

- Packs de bienvenida básicos con útiles de aseo y algún bonito detalle.
- Packs de bienvenida premium con productos típicos de la tierra.
- Servicio de limpieza antes y después de una estancia.
- Servicio de recepción de huéspedes y entrega de llaves.

A los inquilinos:

- Planes de ocio y restauración.
- Limpieza diaria.
- Packs de bienvenida con productos típicos y de higiene bajo demanda.

¿Cómo lo vendemos?

Tanto anfitriones, como inquilinos podrán acceder a todos nuestros servicios y productos a través de nuestra web y aplicaciones móviles.



¿Cómo van a conocernos?

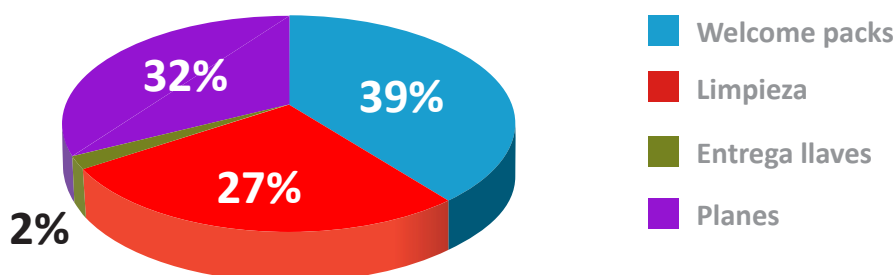
Los anfitriones son personas amables y abiertas, pero su identidad la guardan celosamente las plataformas. Para acceder a ellos deberemos captarlos directamente a través de la red mediante nuestros comerciales. En cuanto la gente comience a conocer **PopupPlan**, los nuevos clientes no podrán resistirse a probar nuestros servicios.

Los inquilinos vendrán de todos los países del globo. Seamos sinceros, por mucho que nos gustase no podemos captarlos uno a uno en su país de origen, es por ello que el anfitrión y los recursos que dejemos en su vivienda serán nuestros principales prescriptores.

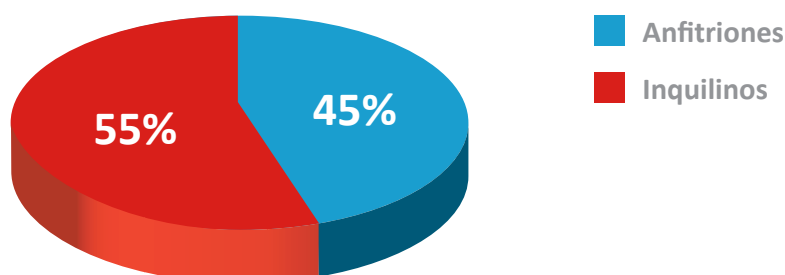
¿Cómo hacemos dinero?

Pues a base de vender nuestros productos a los anfitriones y a los clientes, como era de esperar.

Ventas por tipo de producto



Ventas por tipo de cliente



¿Cuánto nos va a costar?

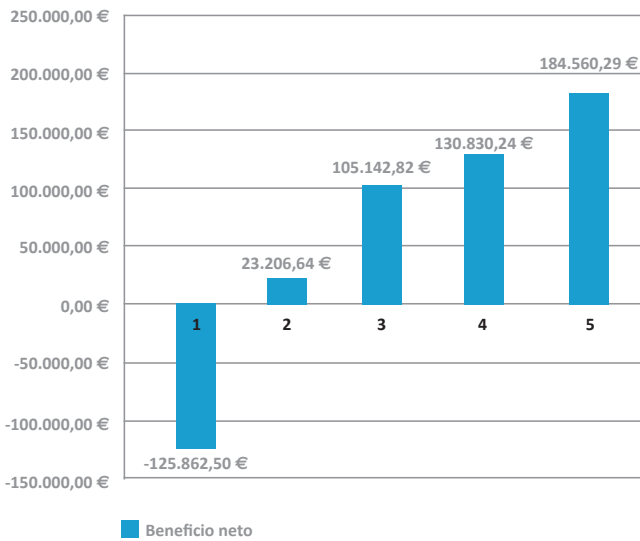
No mucho, nuestra inversión inicial es baja y también los costes de nuestras operaciones. Entre los cuatro y convenciendo a nuestros pobres amigos y familiares que tanto nos quieren juntaremos 150.000€. Además, como somos jóvenes y emprendedores pediremos una ayuda de 75.000€ a ENISA. Con todo este dinero podremos poner en marcha el proyecto y mantenernos el primer año, que será el más complicado, durante el que no tendremos suficientes ingresos para pagar todos los costes.

Inversiones iniciales esperadas	Inversión	Plazo	Amort. Anual
Constitución de la sociedad limitada	3.500,00 €	10 años	350,00 €
Creación de la página web e infraestructura de almacenamiento de datos	35.000,00 €	5 años	7.000,00 €
Creación app iOS/Android	25.000,00 €	5 años	5.000,00 €
Equipamiento informático + móvil	4.800,00 €	5 años	960,00 €
Total	68.300,00 €	Media = 5,1 años	13.310,00 €

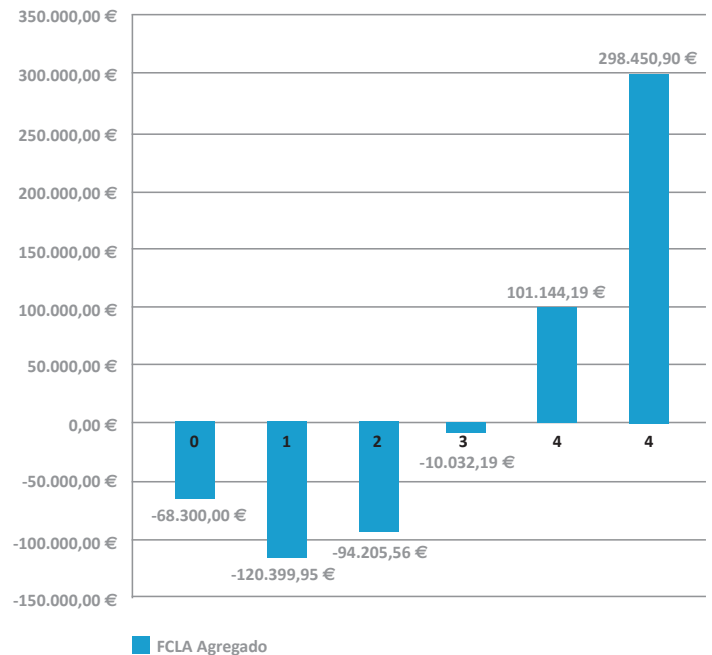
¿Cuánto vamos a ganar?

El primer año vamos a sufrir, pero no temamos, ya contábamos con ello. Si nuestras cuentas no fallan en cuatro años habremos despegado y recuperado nuestra inversión.

Beneficio neto



FCLA Agregado



¿Y esto va a funcionar?

Bueno, eso dicen nuestras cuentas. Ya sabemos que el Excel lo aguanta todo.

Rentabilidad de Popuplan	
Coste de capital social	15%
Coste de deuda financiera	4,5%
WACC	11,1%
VAN	123.209,53 €
TIR	41,6%
TIRM	33,2%
Pay-Back	A principios del año 4
Porcentaje de deuda bancaria	50%
Préstamo inicial	75.000,00 €
Fondos propios iniciales	150.000,00 €

¿Y si nos dejasen soñar?

Tenemos diseñado un plan de expansión muy cauto y bien pensado, pero nuestro límite está en el número de ciudades y de anfitriones al que podamos acceder. Y son muchos, creednos. Más de los que nosotros cuatro podemos abarcar. No somos unos locos, pero si Airbnb está en más de 33.000 ciudades en todo el mundo ¿Por qué no podemos estarlo nosotros?

¿Por qué vamos a triunfar?

Somos una empresa joven y con energía. La inversión inicial es muy pequeña y nuestras operaciones son sencillas. Hasta un niño podría realizarlas, bueno, igual no. Estamos en un sector en crecimiento, y no existe competencia directa en nuestro país. Sabemos qué necesitan nuestros clientes, o al menos sabemos que tienen necesidades. Estamos dispuestos a adaptar nuestro catálogo de productos y servicios a sus deseos, al fin y al cabo sólo hablando con ellos van a darnos la mitad del trabajo hecho. Es lo menos que podemos hacer. Además, pondremos en marcha un plan piloto de seis meses financiado por nosotros mismos. Falla rápido, falla barato. Si fallas, claro.

