



find2me

Plan de negocio

Febrero 2017

Contenido

One Page Plan	5
1. Resumen ejecutivo	7
1.1. ¿Qué es find2me ?	7
1.2. El equipo find2me	7
1.3. Nuestra propuesta de valor	8
1.4. Modelo de negocio find2me	9
1.5. ¿Quiénes son nuestros Clientes?	9
1.6. ¿Cuál es el tamaño de nuestro mercado y cómo lo abordamos?	10
1.7. ¿Cómo funciona find2me ?	11
1.8. ¿Cómo hacemos dinero?	12
1.9. Grandes cifras y claves de negocio	12
1.10. Estrategia de futuro	13
2. Presentación de find2me	15
2.1. Introducción	15
2.2. Misión	15
2.3. Visión	15
2.4. Claves del negocio	15
2.5. Definición de nuestros productos y servicios	16
2.6. Factores de éxito	16
2.7. El equipo	17
3. Análisis del entorno	20
3.1. Entorno político-jurídico	20
3.2. Entorno cultural	21
3.3. Entorno económico	22
3.4. Entorno socio-demográfico	26
3.5. Entorno tecnológico	28
3.6. Entorno medioambiental	29
4. Análisis del sector	32

4.1.	Valoración del mercado	32
4.2.	Análisis de competencia	33
4.3.	Análisis del sector	36
4.3.1.	Poder de negociación de los clientes	36
4.3.2.	Rivalidad entre competidores actuales	37
4.3.3.	Amenaza de nuevos competidores	38
4.3.4.	Poder de negociación de los proveedores	38
4.3.5.	Amenaza de productos o servicios sustitutivos	39
4.4.	Barreras de entrada	40
5.	Plan estratégico	42
5.1.	DAFO	42
5.1.1.	Debilidades	42
5.1.2.	Amenazas	42
5.1.3.	Fortalezas	42
5.1.4.	Oportunidad	42
5.2.	Modelo de negocio	43
5.2.1.	¿A quién va dirigido find2me?	43
5.2.2.	¿Cuál es la propuesta de valor?	43
5.2.3.	¿Cómo hacemos llegar el valor de find2me ?	44
5.2.4.	¿Cómo nos relacionamos con nuestros clientes?	44
5.2.5.	¿Cuáles son nuestras actividades, recursos y socios clave?	45
5.2.6.	¿Cuáles son nuestros principales gastos e ingresos?	46
5.3.	Objetivos estratégicos	47
6.	Plan de operaciones	49
6.1.	Mapa de procesos	49
6.2.	Recursos materiales y humanos	62
6.2.1.	Infraestructura física	62
6.2.2.	Suministros y servicios externos	64
7.	Plan de marketing	74
7.1	Análisis de mercado	74
7.2	Público objetivo	78

7.3	Marketing Mix	80
7.3.1	Descripción de productos y servicios	80
7.3.2	Política de precios	81
7.3.3	Canales de distribución	82
7.3.4	Plan de comunicación y promoción	83
7.3.5	Logotipo	85
7.4	Planificación acciones de marketing	85
7.5	Presupuesto de Ventas	86
8.	Plan de recursos humanos	88
8.1.	Socios	89
8.1.1.	Estatutos	89
8.2.	Organigrama	90
8.3.	Previsión de plantilla	91
8.4.	Descripción de Puestos de Trabajo	91
8.5.	Política retributiva	93
9.	Plan financiero	95
9.1.	Introducción y supuestos	95
9.1.1.	Datos básicos	95
9.1.2.	Activos y Pasivos iniciales	96
9.1.3.	Estructura de Financiación	97
9.2.	Previsión de ingresos	97
9.3.	Coste de Ventas	99
9.4.	Cuenta de resultados	100
9.5.	Balance a 5 años	100
9.6.	Cash-flow	103
9.7.	Indicadores económico-financieros	104
9.8.	Análisis de sensibilidad	105
	Bibliografía	106
	Anexos	108
	Plan financiero	108
	Validación y experimentos	109

Proceso y acciones llevadas a cabo	109
Losers & Finders	109
Oficinas de Objetos Perdidos	109
Referencias similares que no tuvieron éxito	110
Resultado	111
Losers & Finders	111
Oficinas de Objetos Perdidos	112
Referencias similares que no tuvieron éxito	114
Mapa de empatía	115
Segmento de Cliente: Finders/Losers	115
Segmento de Cliente: Oficinas de Objetos Perdidos	117
Resultados encuesta	119
Entrevista Ayuntamiento de Madrid	124
Entrevista Ayuntamiento de Boadilla del Monte	127
Entrevista Aeropuerto Jorge Chávez (Lima)	129
Entrevista Club Regatas (Lima)	131
Entrevista Real Plaza (Lima)	132
Entrevista a Ouner – Oficina de Objetos Perdidos Virtual	134
Entrevista AENA – Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas	138
Mapas de Empatía	141
Value Proposition Canvas	142
Business Model Canvas	143

95%

de personas han perdido o encontrado algún objeto

+52.000
Objetos perdidos depositados en la Oficina del Ayuntamiento de Madrid

50%

de los objetos provienen del aeropuerto

20%
objetos recuperados

PROBLEMA - SOLUCIÓN



La pérdida de objetos es un problema común, cuyas soluciones actuales son escasas, rudimentarias e ineficaces.



El actual ecosistema digital facilita la interconexión de usuarios claves, fomentando la cooperación de la comunidad y basada en la honradez e integridad.

MERCADO



Turistas
750 Millones



Masas
19 Millones



Oficinas
1000

PRODUCTO



IDENTIFICACIÓN



SERVICIO RECUPERACIÓN



CONSULTORÍA / SW

EQUIPO



Agustín



Fernando



Luis



Ainhoa



Ramón

MISIÓN Y VISIÓN



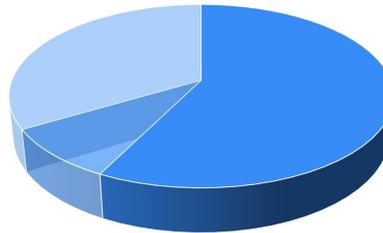
Posibilitar la conexión eficaz de los propietarios de objetos extraviados con los poseedores de los mismos.



Ser la solución de referencia en materia de objetos perdidos.

PLAN MARKETING

Inversión total 2017 160.000 €



- Promoción en aeropuertos
- Acción comercial
- Márketing digital

RATIOS CLAVE

VAN* 242.000 €

TIR 55 %

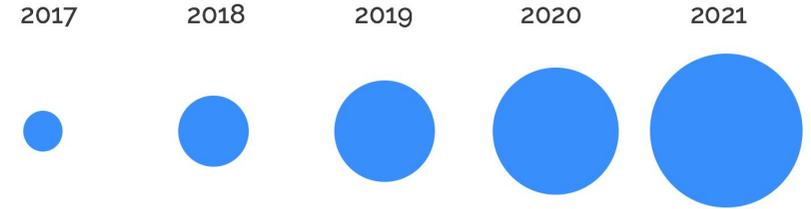
PayBack 4 años

*tasa de descuento del 15 %
Cifras calculadas para 2021

IT IS UPSETTING TO LOSE SOMETHING YOU CARE

find2me

VENTAS



2017 2018 2019 2020 2021



■ Identificación ■ Recuperación ■ Consultoría / SW

DATOS FINANCIEROS

	2017	2019	2021
Volumen de ventas	258.180	1.646.900	3.729.100
Tesorería	56.000	25.000	768.800
Rent. financiera (ROE)	NS	76,21 %	63,26 %
Rent. económica (ROI)	NS	42,91 %	55,66 %
EBITDA sobre ventas	NS	8,02 %	16,42 %
Solvencia	1,89	1,56	2,52
Prueba Ácida	1,36	1,42	2,50
Disponibilidad	1,05	0,65	1,81
Endeudamiento	52,96 %	64,18 %	39,76 %
Plazo Medio de Cobro	8 días	8 días	8 días
Plazo Medio de Pago	30 días	30 días	30 días
Fondo de maniobra	23.598	71.185	640.420

Resumen Ejecutivo

I. Resumen ejecutivo

1.1. ¿Qué es find2me?

find2me es una startup creada para ofrecer el servicio de identificación y localización de objetos perdidos a través de la conexión eficaz entre una gran comunidad formada por oficinas de objetos perdidos de ayuntamientos, aeropuertos, redes de transporte terrestre, entidades públicas y privadas y las propias personas que pierden o encuentran objetos.

Nuestra **Misión** es la de crear una conexión eficaz entre los propietarios de objetos perdidos y los poseedores de los mismos.

Nuestra **Visión** es convertirnos en la solución de referencia en materia de objetos perdidos.

Se logrará a través de la implementación de una solución innovadora, permitiendo a las personas que extravían o encuentran objetos, pierdan el sentimiento de frustración asociado a no poder devolver/recuperar los objetos perdidos. La honradez es el pilar sobre el que se sostiene el modelo de negocio de **find2me**.

1.2. El equipo find2me

find2me lo conforma un equipo multidisciplinar altamente cualificado, cohesionado y motivado. Todos ellos disponen de formación en Ingeniería de diversas áreas y Dirección y Administración de Empresas (M.B.A.), además de otras competencias y habilidades ligadas al liderazgo.

Dichos responsables se encargan del desarrollo de las diferentes áreas del negocio según el siguiente esquema:



Agustín Delfa



Fernando
Martín



Luis
Matallana



Ainhoa
Montero de
Espinosa



Ramón
Raposo

Dirección
Comercial

Dirección
General

Dirección
Financiera

Dirección
Marketing

Dirección
Operaciones

1.3. Nuestra propuesta de valor

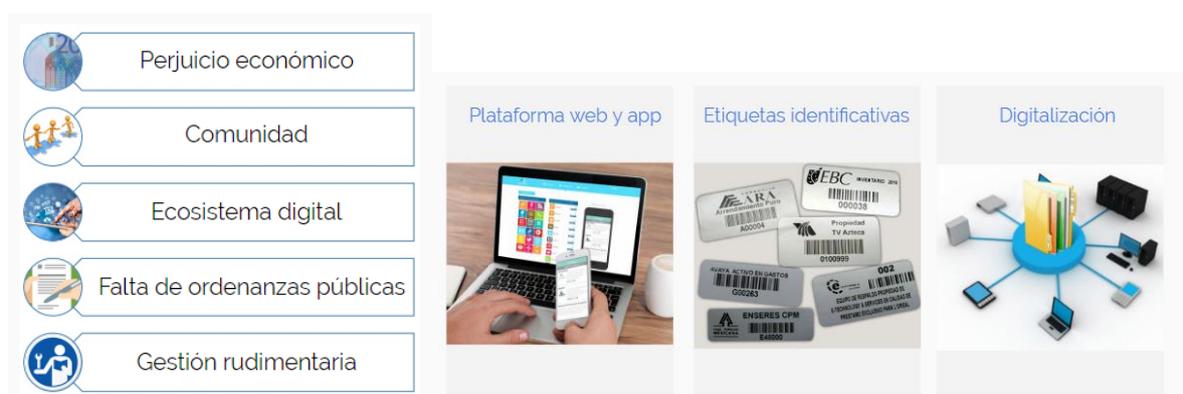
find2me nace de la validación de un problema social y empresarial vigente en la actualidad. Por un lado, la incapacidad de devolver objetos encontrados de forma individual, lo que genera al que lo encuentra frustración sobre qué hacer con dichos objetos. En otros casos, estos objetos son depositados en las oficinas de objetos perdidos, pero no existe una capacidad por éstas para devolver al propietario. En este caso, los sistemas de base de datos son elaborados de manera “casera”, sin existir una base de datos integrada.

Por otro lado, el propietario del objeto extraviado, que actualmente asume con resignación que cuando pierde algo no lo va a recuperar, y que si bien conoce la existencia de las oficinas de objetos perdidos no sabe de su funcionamiento.

A modo de ejemplo, el ayuntamiento de Madrid, prevé un depósito de 60.000 objetos perdidos, de los que sólo se devolverán 12.000 (20%). El aeropuerto de Madrid - Barajas recibió 42.000 objetos, de los que únicamente fueron devueltos un 17% (gestión compartida entre el ayuntamiento de Madrid y el aeropuerto de Madrid).

Surgen varias preguntas: ¿son eficaces? ¿cómo mejorar su eficiencia?

Las respuesta a estas preguntas es lo que da sentido a **find2me**. Nuestra **propuesta de valor** se basa en proporcionar un espacio interconectado entre todos los partícipes, que permitan optimizar costes económicos a entidades públicas y privadas (mejora de eficiencia), incrementar el ratio de devolución de objetos depositados (eficacia), habilitar el medio a través del cual el propietario pueda recuperar un objeto perdido, sin asumir su pérdida, y a su vez habilitar que el que lo encuentra pueda devolver un objeto obteniendo una recompensa por su acción. Y esto se consigue a través de una plataforma web, desarrollo de una app, integración de bases de datos y un sistema de identificación (y localización de objetos) a través de etiquetas identificativas.



1.4. Modelo de negocio find2me

Nuestra solución tiene un modelo de negocio basado en tres pilares:

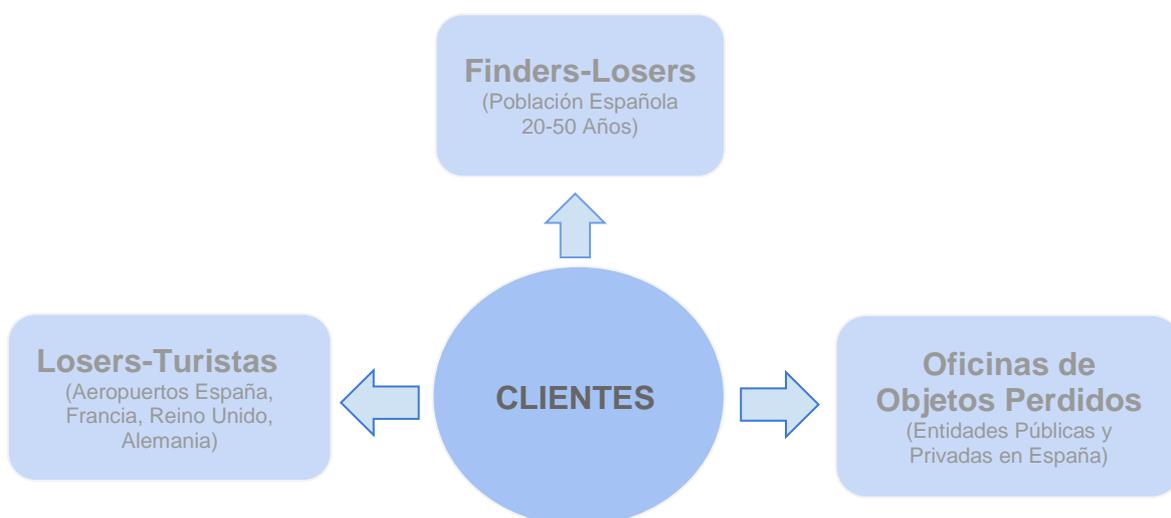
1. **Suscripción al servicio de identificación** a través de la plataforma para registrar sus objetos de valor identificados con las etiquetas de **find2me**.
2. **Servicios de consultoría y software a entidades públicas y privadas** (oficinas de objetos perdidos de ayuntamientos, aeropuertos, estaciones de autobuses, hipermercados, centros comerciales, cadenas hoteleras, etc.) con el fin de crear una base de datos común y sincronizada con la plataforma.
3. **Servicio de recuperación de objetos perdidos**, a través de la plataforma por la cual se gestiona la devolución, la recompensa y el envío del objeto encontrado.

A la vista de lo anterior, **find2me** se basa tanto en un modelo **B2C** (*Business to Consumer*) para usuarios como en **B2B** (*Business to Business*) para entidades públicas/privadas.

1.5. ¿Quiénes son nuestros Clientes?

El segmento de clientes de **find2me** se diferencia en dos grupos: aquellas personas que pierden y encuentran objetos por una parte, a los que denominaremos *Losers* y *Finders* respectivamente, y las oficinas de objetos perdidos tanto de entidades públicas como privadas por otra.

Al haberse detectado que el 50% de los objetos perdidos provienen del aeropuerto de Madrid, hemos identificado otro subsegmento que son aquellos turistas que extravían objetos, a los que denominaremos *Losers-Turistas*. En la fase inicial de lanzamiento de la empresa, nuestro público objetivo se centra en dicho segmento, para posteriormente desarrollarse ampliamente sobre el resto.



En el caso de los *Loser-Turistas*, se trata de complementar el modelo de negocio, no a la localización de objetos, sino al temor a su pérdida y a la disponibilidad de un medio para identificarlos en caso de su pérdida.

Respecto de los *Losers* (no turistas) y *Finders*, el público objetivo considerado corresponde a la población en España entre 20 y 55 años, los cuales son potenciales usuarios de nuestro servicio.

El segmento de oficinas de objetos perdidos caracterizado por la baja eficiencia y sistemas de gestión rudimentarios, a su vez se divide en oficinas de entidades públicas y entidades privadas.

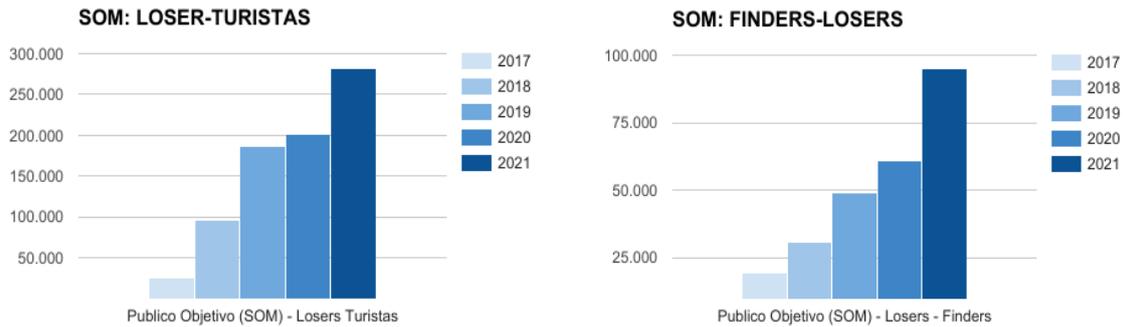
ENTIDADES PÚBLICAS	ENTIDADES PRIVADAS
Ayuntamientos > 50.000 hab	Centros Comerciales Centros de Ocio Empresas
<ul style="list-style-type: none"> i) Adjudicación por concurso “negociado”. ii) Presupuesto limitado por parte de la administración. iii) interés sujeto a un ahorro de coste. 	<ul style="list-style-type: none"> i) Clientes con elevados número de centros a asociar. ii) Presupuestos elevados. iii) Es una razón de atención al cliente.

1.6. ¿Cuál es el tamaño de nuestro mercado y cómo lo abordamos?

En el segmento de *Loser-Turistas*, al ser usuarios con características muy específicas nos centramos para su captación en acciones de *marketing* en aeropuertos. Inicialmente se comenzará por el aeropuerto de Madrid-Barajas, expandiendo al resto de principales aeropuertos españoles durante el segundo y tercer año, y durante los años 4º y 5º ampliaremos a los principales aeropuertos de Reino Unido, Francia y Alemania.

En cuanto al segmento de *Loser* (no turistas) nos centraremos en los primeros 5 años en la población española y se optará por una acción de marketing digital.

La evolución de nuestro mercado objetivo se refleja en el siguiente gráfico:



*cifras en miles de personas

Para la captación de oficinas de objetos perdidos y entidades se centrarán los esfuerzos en una acción comercial directa.

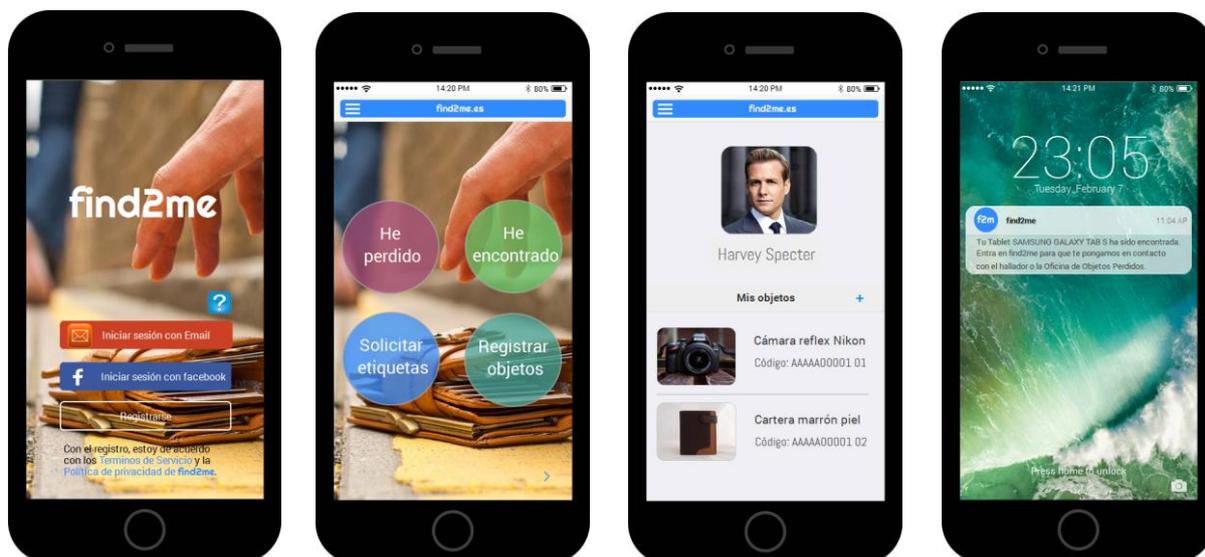
1.7. ¿Cómo funciona find2me?

En el siguiente link (www.find2me.es) se accede a nuestra plataforma web, donde tanto loser, finder u entidad dispondrá de todas las funcionalidades. Adicionalmente, también se puede acceder a través de la app en *smartphones/tablets*. Las funciones que permite nuestra plataforma son las siguientes:

- Alta de usuario
- Registro de objetos perdidos/encontrados
- Localización de objetos perdidos
- Solicitar etiquetas



En cuanto a la app de **find2me** se refiere, a continuación se muestra la maqueta creada con el fin de visualizar su aspecto y funcionalidades:



1.8. ¿Cómo hacemos dinero?

Se obtendrán ingresos a través de las siguientes vías:

- **Suscripción anual.** Los usuarios que registren sus objetos de valor identificados con las etiquetas que proporciona **find2me** pagarán una suscripción anual.
- **Servicios extra.** Los usuarios podrán gestionar el envío de los objetos perdidos, ofrecer recompensa al hallador y otras funciones a través de nuestra plataforma, por lo que cobraremos una comisión de hasta el 30%.
- **Licencia anual de software para oficinas y consultoría.** Se cobrará una tarifa anual por el uso del software desarrollado por **find2me** para la gestión de almacenamiento y devolución de objetos perdidos. Además se ofrecerán servicios de consultoría para la integración e implantación de la solución.

1.9. Grandes cifras y claves de negocio

Las ventas estimadas para el 2021 son más de 3.700.000 €, suponiendo un 40% de las mismas tanto la suscripción anual como la licencia de *software* para oficinas. Asimismo se estima un EBITDA de 612.000 €.

La rentabilidad financiera (ROE) se sitúa en el 63% y la rentabilidad económica (ROI) en el 55%.

Las claves de éxito de **find2me** son:

- Modelo de negocio fácilmente **escalable**.
- **Solución única que interconecta** las bases de datos de todos los agentes que participan en la devolución de objetos perdidos.
- **Resuelve un problema real**, aún pendiente de una solución eficaz.

1.10. Estrategia de futuro

find2me iniciará su actividad en España con el objetivo claro de la internacionalización a otros países de la zona Euro (en particular, Reino Unido, Francia y Alemania) en los primeros 5 años, y Latinoamérica posteriormente.

2

Presentación de **find2me**

2. Presentación de find2me

2.1. Introducción

find2me es una startup creada para ofrecer el servicio de identificación y localización de objetos perdidos a través de la conexión eficaz entre aquellos que pierden objetos y una gran comunidad formada por oficinas de objetos perdidos de ayuntamientos, aeropuertos, redes de transporte terrestre, entidades públicas y privadas y los propios ciudadanos que los encuentran.

2.2. Misión

Posibilitar la conexión eficaz de los propietarios de objetos extraviados con los poseedores de los mismos.

2.3. Visión

Ser la solución de referencia en materia de objetos perdidos. Se logra a través de la implementación de una solución innovadora, permitiendo a las personas que extravían objetos y aquellos que los encuentran perder el sentimiento de frustración asociado a no poder devolver/encontrar los objetos perdidos.

2.4. Claves del negocio

find2me se apoya en el actual ecosistema digital para facilitar la interconexión de usuarios claves, fomentando la cooperación de la comunidad, mejorando así la ineficacia de los métodos actuales.

Además, resuelve varios problemas en función del segmento de clientes que se trate. Por un lado resuelve la incapacidad de devolver objetos encontrados de forma individual, lo que genera a la persona que encuentra frustración sobre qué hacer con dichos objetos.

En segundo lugar resuelve que el *Loser* disponga de un medio para recuperar sus objetos perdidos, ya sea mediante el servicio de identificación de etiquetas, o mediante el match del propio servicio prestado por **find2me** o bien a través de la interconexión con las bases de datos integradas de las oficinas de objetos perdidos.

Por último, las oficinas de objetos perdidos en las cuales son depositados parte de los objetos encontrados por los finders y que actualmente no disponen de una base de

datos integrada y digitalizada, que les permita mejorar el ratio de devolución de objetos perdidos.

El principal elemento diferenciador de **find2me** es la de proporcionar un espacio interconectado de uso por todos los clientes, a través de la integración en un mismo sistema de las bases de datos de las oficinas de objetos perdidos.

2.5. Definición de nuestros productos y servicios

Nuestra solución proporciona los siguientes productos y servicios:

1. **Suscripción al servicio de identificación:** un método sencillo para la identificación de objetos a través de etiquetas asociadas a cada usuario que puede registrar en nuestra base de datos con una suscripción anual.
2. **Software para oficinas:** software específico de gestión de objetos perdidos e integración de base de datos con **find2me** para oficinas y entidades.
3. **Servicio de recuperación de objetos perdidos:** un entorno web y app para dispositivos electrónicos que posibilita la conexión entre los dueños de los objetos y sus depositarios y realizar todas las gestiones necesarias para la devolución de los objetos: registrar objetos, contactar, tramitar el envío, ofrecer recompensa, solicitar etiquetas, etc.

2.6. Factores de éxito

Consideramos que es un modelo de negocio exitoso por:

1. **Resuelve un problema social real**, existente y pendiente de solucionar que causa a nivel personal un síntoma de frustración y pérdida económica y/o sentimental y a nivel empresarial causa pérdidas económicas debido a los costes de almacenaje y gestión.
2. **Modelo fácilmente escalable** a otros mercados de índole internacional.
3. **Ninguna empresa** de la competencia **ofrece un servicio que integre las bases de datos** de las oficinas de objetos perdidos.

2.7. El equipo

find2me lo conforma un equipo multidisciplinar altamente cualificado, cohesionado y motivado. Todos ellos disponen de formación en Ingeniería de diversas áreas y Dirección y Administración de Empresas (M.B.A.), además de otras competencias y habilidades ligadas al liderazgo.

AGUSTÍN DELFA



Ingeniero Industrial por la Universidad Carlos III de Madrid e Ingeniero Civil Mecánico por la Universidad de Chile. Complementario a su formación académica, también posee un máster Executive M.B.A. por la Escuela de Negocios E.O.I. de Madrid.

Posee una dilatada experiencia en el sector de la construcción, industria y energía, tanto a nivel nacional como internacional, habiendo trabajado en varios países.

Actualmente trabaja como Director de Desarrollo de Negocio de Industria y Energía del país andino para la multinacional española Assignia Infraestructuras.

FERNANDO MARTÍN

Combina su amplia experiencia en el sector de las Telecomunicaciones y las Tecnologías de la Información con su conocimiento de la Sanidad Privada y la Gestión Patrimonial.

Vinculado durante muchos años a las multinacionales Siemens, Nokia y Atos, donde ocupó diversos puestos de responsabilidad y dirección, es miembro del Consejo del Hospital y de la Asociación de la VOT de San Francisco de Asís de Madrid.

Estudió Estadística en la UCM e Ingeniería Técnica en Informática de Gestión en la UNED. Executive M.B.A. por la Escuela de Negocios E.O.I. de Madrid.



LUIS MATALLANA



Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Madrid, con 15 años de experiencia en el Desarrollo y estructuración de proyectos de infraestructura, planificación económica y Project Management a nivel Nacional e Internacional.

Actualmente es Director de Proyectos en FCC Construcción Sucursal de Perú.

Executive M.B.A. por la Escuela de Negocios E.O.I. de Madrid.

AINHOA MONTERO DE ESPINOSA

Ingeniera de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid, es una entusiasta de las nuevas tecnologías. Tiene una amplia experiencia en proyectos de I+D en sectores de Defensa y Comunicaciones, habiendo desempeñado funciones en todas las etapas de ciclo de vida del producto. Aporta conocimiento y experiencia en el desarrollo de aplicaciones de alto nivel.

Actualmente trabaja en Vodafone en el área de Cloud & Hosting.

Executive M.B.A. por la Escuela de Negocios E.O.I. de Madrid.



RAMÓN RAPOSO



Experto en operaciones de tráfico aéreo y trabajando para alcanzar el Cielo Único Europeo. Apasionado con el sueño de pilotar su propia empresa aplicando su experiencia, determinación y capacidad innovadora.

Executive M.B.A. por la Escuela de Negocios E.O.I. de Madrid.

Ingeniero Aeronáutico por la UPM.

3

Análisis del entorno

3. Análisis del entorno

Si bien nuestra propuesta de servicio se puede desarrollar a nivel internacional, nos centramos en el análisis de España, como país de su desarrollo inicial.

No obstante, creemos en la escalabilidad de nuestra propuesta puesto que tenemos constancia que se están realizando diversos movimientos en esta línea en otros países, como por ejemplo, Alemania, Francia y Reino Unido.

3.1. Entorno político-jurídico

El Código Civil español [8], en los artículos 615 y siguientes, regula el procedimiento a seguir respecto de los objetos perdidos. Dispone lo siguiente:

“El que encontrare una cosa mueble, que no sea tesoro, debe restituirla a su anterior poseedor. Si éste no fuere conocido, deberá consignarla inmediatamente en poder del Alcalde del pueblo donde se hubiese verificado el hallazgo.

El Alcalde hará publicar éste, en la forma acostumbrada, dos domingos consecutivos.

Si la cosa mueble no pudiere conservarse sin deterioro o sin hacer gastos que disminuyan notablemente su valor, se venderá en pública subasta luego que hubiese pasado ocho días desde el segundo anuncio sin haberse presentado el dueño, y se depositará su precio.

Pasados dos años, a contar desde el día de la segunda publicación, sin haberse presentado el dueño, se adjudicará la cosa encontrada o su valor al que lo hubiese hallado.

Tanto este como el propietario estarán obligados, cada cual en su caso, a satisfacer los gastos.

Si se presentare a tiempo el propietario, estará obligado a abonar, a título de premio, al que hubiese hecho el hallazgo, la décima parte de la suma o del precio de la cosa encontrada. Cuando el valor del hallazgo excediese de 2.000 pesetas (122,06 €) el premio se reducirá a la vigésima parte en cuanto al exceso.”

El principal marco jurídico español sobre los objetos perdidos es el Código Civil, que como podemos ver su redacción no ha sido actualizada a los tiempos en esta materia. Sin embargo por lo analizado, son pocos los ayuntamientos de España que gozan de una Ordenanza y/o un Reglamento al respecto, y aún menos los que tienen para su gestión una oficina de objetos perdidos. En muchos casos, es la policía local quién se encarga de su gestión. No obstante, ayuntamientos como el de Madrid y Barcelona sí cuentan con dicha Ordenanza y Reglamento.

En el caso del ayuntamiento de Madrid, la oficina de objetos perdidos se encarga del depósito y devolución durante dos años, de los objetos extraviados en el término municipal de Madrid, en el aeropuerto Adolfo Suárez de Madrid-Barajas, trenes y estaciones de RENFE, taxis, metro, autobuses o en la vía pública.

Para hacernos una idea de lo que esto puede suponer, la oficina de objetos perdidos del ayuntamiento de Madrid viene a gestionar al año unos 54.000 objetos, de los cuales el 20% son devueltos a sus dueños. Atienden unas 110.000 consultas de personas que han perdido o encontrado un objeto. El aeropuerto Adolfo-Suárez de Madrid-Barajas que tiene una oficina de objetos perdidos en la T1 y otra en la T4 gestiona unos 40.000 objetos al año, el aeropuerto del Prat de Barcelona unos 20.000, la EMT unos 10.000, etc.

Son muchos los objetos extraviados por los ciudadanos en espacios públicos y privados, de ahí la existencia de las oficinas de objetos perdidos, aunque sí es importante indicar el desconocimiento que hay por la ciudadanía del proceso a seguir en caso de encontrarse un objeto extraviado, que en algunos casos y por desconocimiento se lo quedan para intentar encontrar al dueño. Lo mejor en estos casos es depositarlo en una oficina de objetos perdidos, porque según establece el Código Civil, si el dueño no reclamase el objeto perdido, el hallador tiene derecho a quedarse con él.

3.2. Entorno cultural

En primer lugar, debemos tener claro que el aspecto cultural afecta directamente a nuestra propuesta de servicio. El concepto de la devolución desinteresada de objetos perdidos radica en la honradez de la ciudadanía, hecho que dependerá en gran medida del país en el que nos encontremos.

Según un artículo del periódico ABC fechado el 10 de Julio del año 2014, 6 de cada 10 españoles que encuentran un objeto perdido lo devuelven. El estudio indica que la mayoría de los españoles son honrados a la hora de encontrarse con un objeto perdido y tienen una clara disposición a devolverlos. Esta investigación arroja que el 66% de los encuestados convierten el hecho de encontrar un objeto perdido en un acto de honradez. Un dato que aumenta hasta el 87% si el producto está identificado.

Ratificando el estudio indicado anteriormente, en nuestro proceso de validación del problema también se realizó una encuesta en el año 2016 (113 personas), donde un 80% de los encuestados afirma que siempre o casi siempre intenta devolver un objeto perdido.

3.3. Entorno económico

En términos económicos, España, país miembro de la UE, está consolidando su recuperación tras la crisis económica, y así lo demuestra que el crecimiento del PIB en el año 2015, ha superado el 3%, ayudado por los efectos de la bajada de los precios del petróleo, la depreciación del Euro, el incremento de la demanda interna y la mejora en la obtención de crédito. Si bien en 2016, la expectativa de crecimiento se reduce a un 2,50%, dada la menor influencia del precio del petróleo y del efecto de la depreciación del euro.

En estos momentos las principales incertidumbres que afectan a la recuperación económica son la deuda pública, que se sitúa en torno al 100% del PIB, la tasa de desempleo, que aún está en niveles muy altos, por encima del 20%, y la tendencia deflacionista.

Las principales magnitudes en términos económicos son:

	2015	2016(e)
PIB (Miles de Millones)	1,221	1,265
PIB (% de crecimiento)	3,00	2,50
ENDEUDAMIENTO DEL ESTADO (% PIB)	98	98
TASA DE INFLACIÓN	-0,3	0,9
TASA DE PARO	21,80	19,90

FUENTE: WORLD ECONOMIC OUTLOOK DATABASE , 2015 (PORTAL SANTANDER TRADE)

Entre los sectores económicos, la agricultura aporta cerca del 2,5% al PIB español. España produce trigo, remolacha azucarera, cebada, tomates, aceitunas, cítricos, uvas y corcho. El país es el mayor productor de aceite de oliva del mundo y el tercero de vino. También es el mayor productor de limones, naranjas y fresas. España dispone de recursos minerales limitados.

La industria manufacturera está dominada por el sector textil, el procesamiento industrial de alimentos, el hierro y el acero, así como por la maquinaria y la ingeniería naval. Los nuevos sectores, como la deslocalización de la fabricación de componentes electrónicos, la tecnología de la información y las telecomunicaciones ofrecen un gran potencial de crecimiento.

El turismo es la mayor fuente de ingresos del país, que se ha convertido en el segundo destino turístico del mundo, estimulando así la exportación de bienes y servicios. El sector terciario representa dos tercios del PIB.

Reparto de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector <i>(en % del empleo total)</i>	4,2	19,5	76,3
Valor añadido <i>(en % del PIB)</i>	2,5	22,6	74,9
Valor añadido <i>(crecimiento anual en %)</i>	1,9	3,9	3,1

Fuente: World Bank, 2016

Si nos detenemos en el sector del turismo, los datos del año 2015, arrojan un crecimiento de este sector del 4,80%, llegando a los 68,1 millones de turistas, con el objetivo de en 2016 cerrar la cifra de entrada de turistas extranjeros en 70 Millones.

En cuanto al gasto turístico, en 2015 alcanzó 68,3 millones de euros, un 8,50% más que en 2014, con un peso de 10,20% del PIB, y con un aporte a la creación de empleo del 11,40%.



La procedencia de los turistas extranjeros se produce de forma mayoritaria del Reino Unido, Francia y Alemania. En la siguiente tabla se indican la procedencia y el aporte de los 3 principales países de procedencia de turistas extranjeros.

	Reino Unido	Francia	Alemania
% Crecimiento Interanual	4,50	8,80	-1,20
Volumen de Turistas (Millones)	15,70	11,50	10,30
Gasto Anual (M€)	14,000	7,000	9,800

FUENTE: DELOITTE- EXPECTATIVAS 2016

Respecto de los principales destinos, destacan Madrid y Andalucía en términos de crecimiento, y el mantenimiento de Cataluña y Comunidad Valenciana. En la siguiente tabla se representan las principales magnitudes:

	Madrid	Andalucía	Cataluña	C. Valenciana	Canarias	Baleares
% Crecimiento Interanual (Número de visitantes)	12,00	9,60	4,00	4,00	1,00	2,50
Volumen de Turistas (Millones)	5,00	9,30	17,40	7,00	11,60	11,70
Ingreso Anual (M€)	6,240	10,346	15,813	5,606	12,859	11,012

FUENTE: DELOITTE- EXPECTATIVAS 2016

Por último, para los turistas extranjeros la forma de entrada preferente es a través de los aeropuertos, con 54 millones de visitantes, con un crecimiento del 5% anual, y en menor medida el transporte por carretera, con 12 millones de visitantes, y un 4% de crecimiento anual.

Respecto a la política fiscal en España, la reciente actualización del Plan de Estabilidad (Reino de España, 2015) esboza una estrategia fiscal consistente en mantener constante el nivel actual de ingresos públicos medidos como fracción del PIB (en torno al 38%) a la vez que se reduce gradualmente el ratio de gasto sobre PIB hasta prácticamente alcanzar el equilibrio presupuestario en 2018, año en el que se prevé un déficit público del 0,3% del PIB. De hecho, el Gobierno confía en aumentar ligeramente el ratio de ingresos sobre PIB a pesar de la reforma a la baja de la imposición directa gracias al rápido crecimiento esperado de las bases tributarias durante una recuperación en la que se prevén tasas de crecimiento del PIB real en torno al 3%.

En la tabla se hace un análisis sobre la tasa de crecimiento anual de cada partida de gasto que habría que mantener entre 2014 y 2018 para llegar en ese último año al ratio

deseado de gasto sobre PIB bajo las previsiones macroeconómicas del Plan de Estabilidad. En la columna [3] se muestra el promedio de las tasas de crecimiento anual observadas para cada partida entre 2009 y 2014. En la columna 4 se establece, en base a la columna 3, si es factible o no alcanzar el nivel de gasto reflejado en la columna 1. Si es posible el valor que figura en esta columna es el mismo que en la 1, y en caso contrario se hace la hipótesis del objetivo sobre PIB alcanzable.

OBJETIVOS DE REDUCCIÓN DE GASTO 2014-2018

	Variación necesaria para volver 2014 a 2013 - %PIB	Tasa de crecimiento anual necesaria objetivo 2018	Tasa de crecimiento anual 2009-2014	Variación alcanzable en % PIB	Objetivo Cumple/ No cumple
Prestaciones por desempleo	-1,33	-16,75%	-4,86%	-0,85	No cumple
Remuneración de asalariados	-1,23	1,01%	-1,77%	-1,23	Cumple
Consumos intermedios	-1,00	-1,26%	-2,10%	-1,00	Cumple
Transferencias sociales en Especie	-0,38	0,22%	-2,41%	-0,38	No Cumple
Pensiones	-3,29	-5,13%	4,41%	-0,43	No Cumple
Formación Bruta de Capital Fijo	2,01	20,75%	-18,48%	2,01	
Intereses	-1,09	-5,74%	13,08%	-1,09	Cumple
Total	-6,30			-2,97	No cumple

FUENTE: BBVA RESEARCH. DOCUMENTO DE TRABAJO: NOTAS PARA UNA POLÍTICA FISCAL EN LA SALIDA DE LA CRISIS.

A destacar el gasto por prestación por desempleo, cuya recuperación se ha iniciado en 2014. Si se cumplen las previsiones de reducción de tasa de desempleo del Plan de estabilidad, entre el 2014 y el 2018, se reduciría un 36%, pero aún así, no se llegaría al objetivo de peso sobre PIB para llegar a los niveles de déficit de 2003.

La partida más problemática es el gasto en pensiones, que no sólo no se ha reducido sino que ha aumentado. El objetivo marcado es difícilmente alcanzable dadas las perspectivas demográficas y de la tendencia natural al crecimiento del gasto que se deriva del hecho de que las pensiones iniciales de los nuevos pensionistas son generalmente más elevadas que los que abandonan el sistema por fallecimiento.

Por último en lo que refiere a la política fiscal, hay partidas de "ingreso" donde la normalización, cíclica debería traducirse en ganancias apreciables.

En primer lugar, la mejora (recuperación) a niveles de 2003 en la recaudación del Impuesto de Sociedades, y por otro los ingresos tributarios derivados de la compraventa de vivienda. El margen total de mejora del déficit por estos dos conceptos es de 1,28%.

La previsión resultante de mejora del déficit, es de 4,24% (2014-2018).

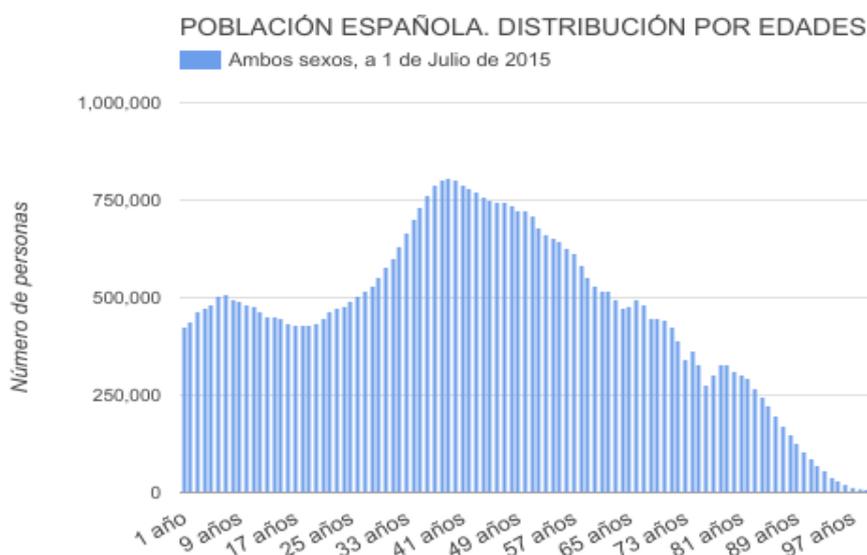
Como conclusión de este apartado podemos establecer que estamos en una fase de recuperación de la confianza económica, con unas previsiones de crecimiento ayudadas por la coyuntura internacional, y basadas en el buen comportamiento del sector servicios, y los bajos tipos de interés que como medida de incentivo están estableciendo el BCE. Esta situación la entendemos como favorable para el desarrollo de proyectos y el emprendimiento, la obtención de financiación, y el cambio hacia una economía sostenible.

3.4. Entorno socio-demográfico

España es un país transcontinental que se encuentra situado en Europa Occidental. Tiene una extensión de 504.645 km², siendo el cuarto país más extenso del viejo continente, tras Rusia, Ucrania y Francia.

Acabó 2015 con una población de 46.438.422 personas y puede considerarse como un país significativo en número de habitantes si lo comparamos con el resto de los países, ya que ocupa el número 29 del ranking de 196 estados que componen la tabla de población mundial. En cuanto a sexos se refiere, la población femenina fue mayoritaria, con 23.633.362 mujeres, lo que supone un 50,89% del total, frente a los 22.805.060 hombres que son el 49,11%.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), a 1 de Julio de 2015, la distribución por edades es la siguiente:



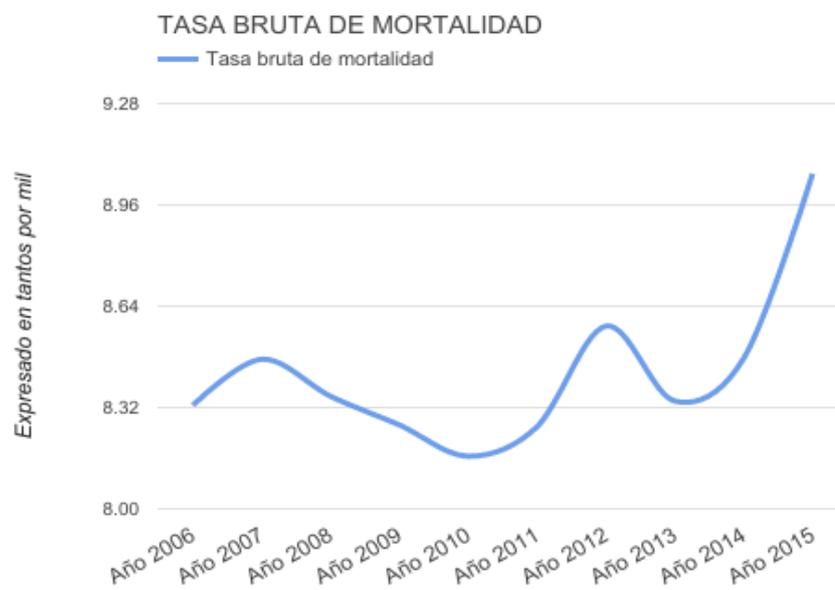
A la vista de la gráfica, vemos que la mayoría de la población con mayoría de edad se encuentra comprendida en la franja de edad de los 25 y 65 años (franja más activa con acceso a las nuevas tecnologías), que supone en prácticamente la mitad de la población (46,04%).

En cuanto a la tasa de natalidad se refiere, los datos extraídos del INE para el periodo de 10 años (2006-2015) arrojan la siguiente gráfica:



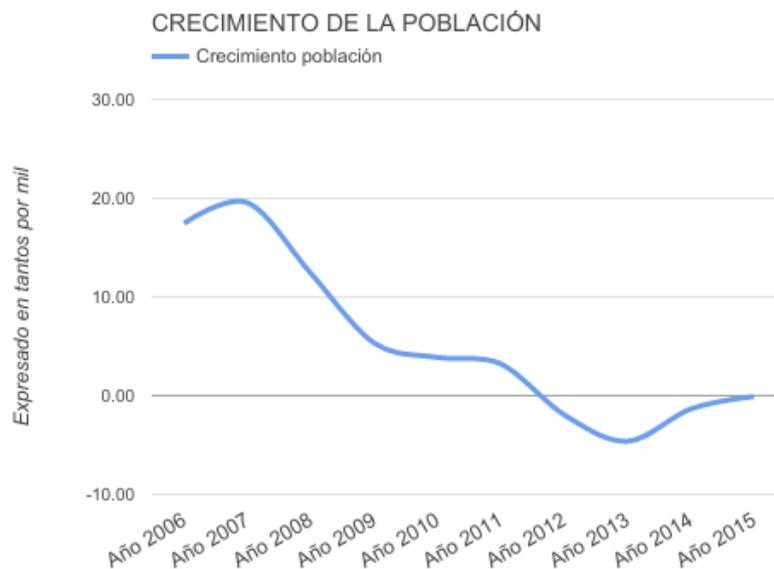
Desde el año 2008 hasta el 2013 se observa un claro decrecimiento de la tasa, disminuyendo desde el 11,20‰ hasta el 9,20‰. A partir de entonces, dicha tendencia cambia de rumbo para estabilizarse en torno al 9‰.

Por otro lado, la tasa bruta de mortalidad para el periodo de 10 años (2006-2015) muestra la siguiente gráfica, según el INE:



Apreciamos una cierta estabilidad de la tasa en torno al 8,40‰ y un crecimiento de la misma desde el año 2013 que supera el 9‰ en 2015.

De cara a las perspectivas de crecimiento de la población, la siguiente gráfica extraída del INE para un periodo de 10 años (2006-2015) muestra lo siguiente:



Anterior a la última crisis económica mundial acaecida, se tenían unos valores positivos superiores al 12‰, llegando a su máximo (19,55‰) en 2007, y partir de ese año se produce una caída drástica hasta llegar a valores negativos en 2013 (valor mínimo en el periodo; -4,63‰) que continúan hasta hoy en día (-0,24‰ para 2015).

3.5. Entorno tecnológico

En los últimos años el uso de los dispositivos electrónicos y la conectividad a internet ha experimentado un gran crecimiento a nivel global. Concretamente en España, según un informe que publicó el Instituto Nacional de Estadística en Octubre de 2015, un 64,3% de la población utiliza internet a diario y un 78,7% de los hogares españoles tienen acceso a la red.

En cuanto a la utilización de dispositivos electrónicos, España se sitúa en cabeza con la mayor tasa de penetración de teléfonos inteligentes llegando al 80%, según un informe elaborado por Ditrendia para 2016. Es a través de éste dispositivo por el cual se accede principalmente a internet, pasando un 62% del tiempo total. El uso de tabletas o *wearables* va también ganando adeptos, aunque en menor medida.

Según el Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI, por sus siglas en inglés), España ha sido el país europeo que más ha crecido digitalmente en el último año.

Además, supera la media de la UE en dos ámbitos: tiene una moderada ventaja en integración de la tecnología digital y está muy por encima en servicios públicos digitales. Sin embargo, se sitúa ligeramente por debajo de la media, ocupando el puesto 15 de los 28 estados miembros.

En este ámbito, España se enfrentará en los próximos años a una transformación digital para la cual será necesaria una acción coordinada entre la administración, las empresas y las asociaciones. Para conseguir crear un ecosistema digital, España tendrá que promover la inversión, potenciar la investigación y fomentar el desarrollo de las capacidades digitales. Recientemente la Comisión de Sociedad Digital de CEOE ha propuesto al gobierno un plan estratégico en los que una de las principales líneas se basa en la digitalización de las administraciones públicas, tanto las generales del Estado como los ayuntamientos y la digitalización de los sectores productivos.

3.6. *Entorno medioambiental*

En general es responsabilidad de todos cuidar el medioambiente, si bien las empresas tienen que ser más cuidadosas a la hora de desarrollar sus productos por el impacto que podría tener en el medioambiente.

España cuenta con una normativa que regula este asunto, la *ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental*, de conformidad con el artículo 45 de la Constitución, que se basa en los principios de prevención y en el principio de **“quien contamina, paga”**. Mediante esta Ley se traspone la *Directiva 2004/35/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de abril de 2004 sobre la responsabilidad medioambiental en relación con la prevención y la reparación de los daños medioambientales*. Según esta Ley, las empresas deben asumir los costes de prevención, en su caso, reparación, y devolver los recursos naturales dañados a su estado natural.

Es muy importante que, aparte de lo ya indicado sobre la responsabilidad de las empresas, la ciudadanía haga también un uso adecuado del medioambiente utilizando los sistemas de reciclaje establecidos en los ayuntamientos para que al final de la vida útil de un producto, sea reciclado adecuadamente y se pueda reutilizar parte de sus componentes.

Gracias al trabajo de [find2me](#) se podría ayudar a reducir el consumo de productos ya que no sería necesario volver a comprar los ya recuperados, reduciendo así la huella de carbono, dado que estamos hablando de millones de productos que se extravían en todo el mundo.

Igualmente, queremos destacar aquí la labor que se están haciendo en las oficinas de objetos perdidos, que en caso de no encontrar al dueño del objeto y renunciar al

mismo su hallador, una parte de estos es reutilizada para uso público en las instalaciones de los ayuntamientos, organismos públicos u ONGs, y aquello que no se puede reutilizar y debe destruirse, se hace reciclándolo según establece la ley, utilizando los puntos limpios, y los gestores y plantas de reciclaje.

4

Análisis del sector

4. Análisis del sector

4.1. Valoración del mercado

Para conocer el tamaño de la oportunidad del mercado, recurriremos a conocer cómo de grande es ese mercado a través de: TAM (*Total Addressable Market*), SAM (*Serviceable Available Market*) y SOM (*Serviceable Obtainable Market*).

Dado que nos encontramos ante un mercado poco conocido, utilizaremos una estimación construida de arriba a abajo, para hacernos una idea del potencial de demanda total del negocio en España.

Según el Proyecto de Presupuesto General del 2017 para el ayuntamiento de Madrid, se espera que sean depositados 60.000 objetos depositados en la oficina de objetos perdidos del ayuntamiento. En base a la información obtenida durante las entrevistas de validación con oficinas de objetos perdidos de distinta índole, se devolverán un 20% de los mismos.

62 ayuntamientos en España cuentan con más de 100.000 habitantes. Aplicando el mismo ratio de objetos perdidos y devueltos al número de habitantes de cada una de esas localidades, obtenemos una estimación de un total de 350.000 objetos perdidos y, de ellos, 70.000 objetos devueltos.

Según la información facilitada por el aeropuerto de Madrid-Barajas, donde gestionaron un total de 42.000 objetos, 15.000 objetos perdidos en el mismo fueron autogestionados, es decir, no se entregaron al ayuntamiento. De ellos, 7.340 objetos fueron entregados a su propietario, representado un 17,5% del total de objetos recepcionados. Utilizando un procedimiento análogo al anterior, que relaciona este ratio con el número de pasajeros en los aeropuertos españoles, obtenemos que toda la red de Aena registra 65.000 objetos perdidos al año, devolviendo 32.000 a sus propietarios, que representa un casi un 50% de los autogestionados, pero un 17,5% del total gestionados (183.000).

Si las oficinas de ayuntamientos y aeropuertos, que son los principales focos de objetos perdidos, gestionan 415.000 objetos al año, se podría estimar que el total gestionado por oficinas de todo tipo de entidades (ayuntamientos, transportes, centros comerciales, etc.) rondaría los 600.000. Y esto sólo representa aquellos objetos reportados. En las encuestas realizadas se constató que una gran mayoría de personas que pierden objetos no acuden a las oficinas. Por tanto, la estimación realizada se podría considerar muy conservadora.

A la vista de los antecedentes mencionados anteriormente, **find2me** se centra en los potenciales clientes que pueden perder o encontrar objetos.

Definimos nuestro TAM como los ciudadanos entre 20 y 55 años de países desarrollados, tanto europeos como del continente americano, así como aquellos turistas con poder adquisitivo razonable de que los visiten y las entidades públicas y privadas operando en tales países.

TAM = 1.000.000.000 usuarios

En cuanto al SAM, consideramos que nuestra solución puede abarcar a la población española de entre 20 y 55 años, así como a los turistas con poder adquisitivo razonable que visiten nuestro país y otros países europeos cercanos tales como Francia, Alemania y Reino Unido y las entidades públicas y privadas operando en España.

SAM = 125.000.000 usuarios

Dado que **find2me** es una solución nueva en el mercado y nuestros recursos de los que dispondremos inicialmente serán limitados, consideramos que el SOM de nuestra solución podrá ser un porcentaje de la población española de entre 20 y 55 años, los turistas con poder adquisitivo razonable que visiten nuestro país y otros países europeos cercanos tales como Francia, Alemania y Reino Unido y las entidades públicas y privadas operando en España.

SOM = 380.000 usuarios

4.2. *Análisis de competencia*

Actualmente ya existen plataformas *online* basadas en la creación de un entorno colaborativo, las cuales ofrecen un servicio con cierta similitud a la propuesta de valor de **find2me**, aunque ninguna de ellas interactúa con las oficinas de objetos perdidos.

FOUNDSPOT EVERYTHING LOST CAN BE FOUND

Consiste en la forma más básica de vincular objetos perdidos y encontrados, según la descripción de los propios fundadores. El propietario de un objeto extraviado y/o el que lo haya encontrado pueden registrarlo en la web y en caso de un *match* entre un objeto perdido y encontrado, pone en contacto a ambas partes.

Modelo de ingresos: Donaciones aportadas por los usuarios y los ingresos publicitarios.

Fortalezas: Gran diseño de la plataforma, haciéndola sencilla y ágil.

Debilidades: Carece de fuente de ingresos. Nueva en el mercado. No colabora con otros agentes.



Ofrece un servicio *online* de identificación de objetos a través de etiquetas provistas de un código QR y alfanumérico. Si alguien encuentra un objeto extraviado y accede a la página web introduciendo dicho código, se pondrán en contacto el propietario y la persona que ha encontrado dicho objeto. La plataforma ofrece además comunicación vía chat, envío *premium* o geolocalización. Dispone de app.

Modelo de ingresos: Inscripción anual de 7 € y comisión por envío.

Fortalezas: Servicios adicionales de mensajería.

Debilidades: Aparente poca actividad en la plataforma. Plataforma únicamente para objetos identificados con sus etiquetas. No colabora con otros agentes.



BuscoPerdido

Es un portal de anuncios de objetos perdidos y encontrados que ayuda a sus usuarios a encontrar cualquier cosa extraviada o localizar al propietario de un objeto encontrado. Los anuncios se guardan clasificados por categorías, situandolos en el lugar exacto de un mapa. En caso de que se encuentre en la localidad del anunciante un objeto como el que ha perdido o si se ha publicado un anuncio de objeto perdido como el que ha encontrado, se lo notificará. Adicionalmente ofrece un servicio de etiquetado con código QR llamado "etiquetas BuscaMe".

Modelo de ingresos: Suscripción anual a etiquetas *Buscame* con diferentes tarifas:

- *Basic*, incluye 2 etiquetas. Gratis.
- *Plus*, incluye 6 etiquetas. 5 €
- *Premium*, incluye 10 etiquetas. 8 €

Fortalezas: La plataforma da cabida tanto a objetos etiquetados como sin etiquetar.

Debilidades: Pobre clasificación de anuncios. No colabora con otros agentes.



Ofrece un sistema para evitar la pérdida de tus objetos y, en caso de perderse, una plataforma que facilite su rápida recuperación. Ofrece 3 servicios diferentes:

- Básico: Proporcionan etiquetas con un código alfanumérico asociado a ti para identificar cualquier objeto. En caso de pérdida quien lo encuentre puede identificar el dueño.
- Petaki: Proporcionan un dispositivo *bluetooth* con tu código impreso que sincronizado a la app móvil permite tenerlos cerca de ti. Si se alejan determinada distancia recibes una alarma.
- *Premium*: Proporcionan dos dispositivos *bluetooth*, etiquetas y recogida y entrega de productos encontrados.

Modelo de ingresos: Suscripción anual para los servicios arriba mencionados:

- Básico: Gratis primer año.
- Petaki: 29,50 €/año
- *Premium*: 52,50 €/año

Fortalezas: Completa gama de productos para la identificación y geolocalización de objetos.

Debilidades: Plataforma únicamente para objetos identificados con su sistema. No colabora con otros agentes.



Web dedicada exclusivamente a la recuperación de mascotas y objetos personales. Posibilita la publicación de un anuncio de objetos perdidos por parte del propietario y de objetos encontrados por parte del hallador. Además ofrece un servicio dedicado para restaurantes, centros comerciales, etc al que denominan "*Venue Page*", el cual permite que cada establecimiento se registre y pueda publicar lo que la gente se olvida en el mismo. Tiene una fuerte presencia en EE.UU, donde la tasa de objetos recuperados es de 30% de los anunciados. Disponen de app que puede instalarse en el móvil o en la *tablet*.

Modelo de ingresos: Funciones *Premium* con un coste adicional para la publicación de anuncios por parte del propietario:

- Subir fotos adicionales: \$5
- Mejoras en el anuncio para destacarlo: \$2-5
- *E-mail* automático de aviso en caso de encontrar el objeto: \$5-40 (tarifas basadas en el área que se desea cubrir, de 8 km de radio a todo el país)
- Ofrecer recompensa: \$5

Fortalezas: Consolidación del servicio y trayectoria.

Debilidades: Sin presencia en España. No colabora con otros agentes.

4.3. *Análisis del sector*

Usaremos la reconocida herramienta de Michael Eugene Porter, denominada “Las 5 Fuerzas de Porter”, para estudiar a fondo nuestro sector y, en consecuencia, maximizar los recursos y superar a la competencia, trazando una estrategia que permita cumplir la visión de la empresa.

4.3.1. *Poder de negociación de los clientes*

En primer lugar, antes de analizar el poder negociador de los clientes, es conveniente distinguir entre el servicio *B2B* y *B2C*.

En el *B2B*, nos encontramos que nuestros principales potenciales clientes serán las oficinas de objetos perdidos de entidades tales como ayuntamientos, Metro, Renfe, ADIF, aeropuertos, El Corte Inglés, Carrefour y Alcampo, entre otros. En este caso, analizamos las siguientes características:

- Tamaño de clientes. Nuestro clientes en entidades públicas contarán con presupuestos limitados, y estarán sujetos a procesos de selección basados en el precio. Respecto a los clientes privados, reducido número y de gran tamaño, siendo normalmente multinacionales. Por estas características su poder de negociación es alto.
- Coste de servicio. El coste de nuestro servicio es muy bajo comparado con su estructura de costes global, y en este aspecto tendrán un poder de negociación alto.
- Coste de cambio. Si el servicio no es satisfactorio y no le supone una propuesta de valor para el cliente, prescindirá de los servicios, o volverá a gestionarlo como hasta ahora (metodología rudimentaria, sin sistematizar).

- Amenaza de integración vertical. Es muy improbable que los clientes emprendan el mismo tipo de actividad.

Por tanto, a la vista de los puntos anteriores, el poder negociador de los clientes es relativamente **alto** frente a nuestra empresa.

En el *B2C*, que corresponde al mercado de masas (*Losers* y *Finders*), nos encontramos ante unas características completamente antagónicas:

- Elevado número de clientes. Por tanto, su poder de negociación es bajo frente a nuestra empresa.
- Coste de cambio. Si el servicio no es satisfactorio para el cliente, cambiará a otro proveedor o prescindirá de los servicios, por tanto, su poder negociador es alto.
- Escasa recurrencia. Un mismo cliente es improbable que use de forma repetida nuestro servicio, por tanto, su poder de negociación es alto.
- El acceso masivo a las redes sociales hace que el cliente tenga un poder negociador medio-alto.
- Amenaza de integración vertical. Es muy improbable que los clientes emprendan el mismo tipo de actividad, por ello su poder negociador es bajo.

Aquí, en este caso, el poder negociador de los clientes se estima **medio-alto**.

4.3.2. *Rivalidad entre competidores actuales*

Habiendo analizado con anterioridad cuáles son los competidores actuales de **find2me**, conviene estudiar otros factores que entran en juego a la hora de valorar la intensidad de la rivalidad en el mercado.

- Concentración. El mercado se encuentra fragmentado existiendo diversas empresas que ofrecen una idea similar pero con pocos clientes, por lo que la rivalidad es baja.
- Grado de diferenciación. El servicio y la tecnología es muy similar a la que ofrecen otras soluciones, por lo que la rivalidad con otras empresas será alta. Nuestra mayor diferenciación vendrá de la integración de todos los agentes involucrados en la recuperación de los objetos perdidos (oficinas, entidades y *Finders*) y crear una red global siendo nuestra solución el punto de acceso a dicha red. En ese caso, la rivalidad será baja.
- Costes fijos. La estructura de costes fijos es baja haciendo que la amenaza sea alta.

- Barreras de salida. No existen significativas barreras de salida, por lo que cualquier competidor podrá salirse del mercado en cualquier momento haciendo que la rivalidad sea alta.
- Costes de cambio. Nuestros clientes podrán optar por un competidor sin un coste elevado, por lo que la amenaza es alta.

Visto lo anterior, se puede concluir que la rivalidad entre los competidores que existen actualmente en el mercado es **medio-alta**.

4.3.3. *Amenaza de nuevos competidores*

Una vez establecidos en el mercado, es posible la aparición de nuevos competidores con una solución similar. Para valorar la robustez de nuestro servicio y modelo de negocio es necesario analizar las barreras de entradas a las que se enfrentarán estas nuevas empresas.

- Diferenciación del producto.
- Lealtad a la marca. Los acuerdos con las oficinas de objetos perdidos puede condicionar altamente la preferencia de los usuarios, haciendo que esto resulte una gran barrera de entrada para nuevos competidores, por lo que en este aspecto la amenaza es baja.
- Acceso a canales de distribución. El principal canal de distribución será internet por lo que será de fácil acceso para cualquier nuevo actor en el mercado, siendo la amenaza alta.
- Requerimiento de capital. La inversión financiera inicial no es muy elevada, ya que se basa en el desarrollo software de la plataforma por lo que la amenaza será alta.
- Barreras legales/políticas. Para los acuerdos y contratos con oficinas de objetos perdidos de ayuntamientos y otros organismos públicos es necesario hacerlo a través de licitación pública, dificultando la entrada a nuevos competidores y haciendo que la amenaza sea baja.

Después de analizar los factores anteriores la amenaza de nuevos competidores es **media**.

4.3.4. *Poder de negociación de los proveedores*

El grupo de proveedores se encuentra ante la siguiente situación de cara a nuestra empresa:

- Elevado número de proveedores. Si consideramos como proveedores las empresas de software que desarrollan plataformas web y apps para teléfonos móviles/*tablets*, nos encontramos ante una gran cantidad de empresas que pueden realizar dichas tareas, por tanto, su poder negociador es bajo.
- Costes del cambio. Si el servicio de un proveedor resultara poco satisfactorio, el coste de cambio por otro proveedor es medio-bajo.
- Importancia del proveedor en nuestra cadena de valor. Es fundamental el diseño y correcto funcionamiento de la plataforma y su sincronización con bases de datos y/o aplicaciones actuales de los clientes, por tanto, su importancia es alta.
- Amenaza de integración vertical de los proveedores. La probabilidad que esto ocurra es relativamente baja puesto que no tiene nada que ver con el core business de los proveedores, por tanto, su poder negociador será bajo.

A la vista de los puntos anteriores, podríamos decir que el poder negociador de los proveedores frente a nuestra empresa es **bajo o limitado**.

4.3.5. *Amenaza de productos o servicios sustitutivos*

Se ha valorado la posibilidad de proporcionar geolocalizadores que indiquen la posición del objeto al que está adherido en todo momento. Sin embargo, las posibilidades tecnológicas actuales, aún habiendo dispositivos en el mercado que podrían utilizarse en nuestra solución, quizás nos son lo suficientemente pequeños para su uso práctico. No obstante, será necesario prestar atención al desarrollo de este campo porque seguro que próximamente se desarrollen.

La rentabilidad y la viabilidad de estos posibles productos sustitutivos dependerá de varios factores, de los cuales destacamos los siguientes:

- Precio relativo de los sustitutivos. Si consideramos los dispositivos geolocalizadores como posibles productos sustitutivos a nuestra solución para el segmento de *Finders* y *Losers*, estos tendrán un precio más elevado por lo que la amenaza es baja.
- Cercanía de los productos sustitutivos. Los usuarios tendrán facilidad para acceder a dichos productos por los canales habituales por lo que representa una alta amenaza.
- Coste de cambio. El coste de cambio de nuestro servicio al producto sustitutivo será bajo, por lo que la amenaza es alta.

Por todo lo anterior, la amenaza de productos sustitutivos es **media**.

4.4. *Barreras de entrada*

La principal barrera es obtener el reconocimiento por parte de los usuarios, para la creación de una cultura “sostenible” de localización y devolución de objetos. Por ello, el canal será un elemento muy importante para llegar a los clientes. Por extensión, será esencial la inversión de recursos en una efectiva gestión del *marketing* con el fin de difundir el servicio.

En segundo lugar, dada la falta de recurrencia del servicio que ofrecemos, se presenta la barrera de la eficiencia, en el sentido de que los clientes perciban que el servicio prestado funciona. Se trata de derribar las barreras de indiferencia y desconfianza de los clientes, mediante la percepción de que realmente **find2me** funciona.

En tercer lugar, y frente a un segmento de clientes como son las oficinas de objetos perdidos de entidades públicas y privadas, la digitalización supone otra barrera. Es decir, ser capaces de proveerles una forma alternativa de gestión de estas oficinas frente a las formas tradicionales.

En el caso de las oficinas de objetos perdidos públicas, otra barrera es la limitación presupuestaria para adquirir un servicio como el analizado, salvo que éste se prestara para las mismas de forma gratuita con el fin de conseguir viralidad y obtener así la tracción necesaria para su difusión.

Por último, una de las grandes barreras es la falta de honradez. Para que nuestro servicio funcione es clave que el segmento de clientes de *Losers* y *Finders* sean honrados.

5

Plan estratégico

5. Plan estratégico

5.1. DAFO

5.1.1. Debilidades

Se necesita una gran difusión mediática para conseguir una masa crítica de usuarios y que así funcione correctamente nuestra solución.

En el caso del mercado de masas, la fuente de ingresos se ve mermada con la falta de recurrencia de los clientes.

El proceso de contratación con ayuntamientos ha de pasar por licitación pública, por tanto, la posibilidad de nuevas contrataciones está sujeta a los presupuestos públicos de tales agentes. Además, los plazos normalmente se dilatan sustancialmente debido a la propia idiosincrasia del país.

5.1.2. Amenazas

La principal amenaza está íntimamente relacionada con la honradez de las personas.

Competencia ya establecida.

Facilidad de copiar el modelo de negocio rápidamente.

Reticencias de las oficinas de objetos perdidos, aeropuertos, transportes, grandes superficies, etc, para interactuar con sus bases de datos.

Imposibilidad de cambiar el hábito de la sociedad para la devolución de objetos.

5.1.3. Fortalezas

La interconexión entre los diferentes usuarios, las oficinas de objetos perdidos, entidades públicas y privadas crea una extensa red que fortalece la interacción y comunicación.

Solución integral para la gestión y devolución de objetos perdidos.

Solución escalable y extensible a otros países.

5.1.4. Oportunidad

Poca penetración de la competencia existente.

La pérdida de objetos es un problema vigente y de gran magnitud al que no se le ha dado solución exitosa hasta el momento.

Al día de hoy, se presenta como la única solución en España focalizada especialmente en un segmento de mercado como son los viajeros/turistas.

Existencia de ayuntamientos y entidades sin la gestión de objetos perdidos.

5.2. *Modelo de negocio*

5.2.1. *¿A quién va dirigido find2me?*

La propuesta de valor de **find2me** va dirigida, fundamentalmente, a tres grupos:

- **Losers:** Personas/turistas que temen la pérdida de objetos de valor o que lo hayan perdido ya y sienten angustia por no poder recuperarlos.
- **Finders:** Ciudadanos honrados que, tras encontrar un objeto extraviado, lo quieren devolver al dueño y no saben a dónde acudir.
- **Oficinas de objetos perdidos** de ayuntamientos, entidades públicas y privadas con tránsito de personas, etc. que buscan digitalizar su software, a la vez de aumentar las posibilidades de devolución gracias a la interconexión de usuarios y así dar más eficiencia a su servicio.

5.2.2. *¿Cuál es la propuesta de valor?*

La principal propuesta de valor de **find2me** se basa en posibilitar la conexión eficaz de los propietarios de objetos extraviados con los poseedores de los mismos, bien sean oficinas de objetos perdidos o directamente con las personas que los localizan.

Las claves de la propuesta de valor para el segmento de cliente de oficinas de objetos perdidos y entidades son:

- Facilitar a entidades, empresas, centros comerciales y otros la gestión, localización y devolución de objetos perdidos.
- Incrementar la efectividad para encontrar al dueño.
- Mejorar la eficiencia en la gestión de las oficinas, a través de principalmente de su reducción de gastos.

En el caso del segmento de cliente identificado como *Losers* y *Finders* son:

- Proporcionar un método sencillo de identificación de objetos.
- Aumentar de las probabilidades de encontrar un objeto perdido o a su dueño.
- Facilitar las gestiones para la recuperación del objeto.

- Proveer un servicio a los turistas que visitan España, que les permita la recuperación de sus objetos perdidos de una forma sencilla y económica e incluso después de haber retornado a su país de origen.

5.2.3. ¿Cómo hacemos llegar el valor de find2me?

Nuestra propuesta de valor la acercaremos al cliente a través de una plataforma web, complementada con una aplicación para dispositivos electrónicos (app), accesible desde cualquier terminal con acceso a internet ya sean estos portátiles, *smartphones* o *tablets*.

Desde dicha plataforma, el cliente podrá registrar sus objetos identificados con nuestro sistema de etiquetado, localizar al *Finder* u oficina de objetos perdidos que lo encuentre en caso de haberlo perdido y gestionar la devolución.

En cuanto a la difusión, definimos diferentes canales en función del segmento de cliente. Los comunes a ambos segmentos son las redes sociales, buscadores (Google, Yahoo, etc.) y *banners* en páginas webs de estas entidades.

En el caso de entidades de objetos perdidos (ayuntamientos, centros comerciales) se realizará a través de desarrollo de negocio personal, entrevistas con responsables de operaciones, *road-shows* para generar la atracción de estos.

En el segmento de clientes *Losers* y *Finders*, además de lo referido más arriba, la forma de llegada masiva a través del boca a boca. Se generará además un *bot* en Twitter (o en caso de imposibilidad técnica, se hará de forma manual) *twitts* que informen a las personas tuiteando sobre objetos perdidos de la existencia de la plataforma.

Finalmente, respecto al segmento de clientes *Losers* y *Finders* Turistas, aparte de los sistemas de publicidad en el entorno digital, los canales de llegada serán publicidad física en los terminales de tránsito masivo de los principales medios de transporte (aéreo, ferroviario y terminales de autobuses).

5.2.4. ¿Cómo nos relacionamos con nuestros clientes?

Como se ha visto anteriormente, hemos identificado dos segmentos de cliente claramente diferenciados, con necesidades distintas y por tanto con propuestas de valor diferentes: *Losers/Finders* y oficinas de objetos perdidos. La relación variará entre unos y otros.

La relación con *Losers* y *Finders* se produce de forma remota a través de la web y redes sociales. Además, para la distribución de las etiquetas, a través de los centros comerciales con los que exista un acuerdo.

En el caso de las oficinas de objetos perdidos y entidades públicas y privadas, será necesaria una relación personal para entender las especificidades de dicha oficina, amoldando la base de datos a sus necesidades concretas.

5.2.5. ¿Cuáles son nuestras actividades, recursos y socios clave?

En función del segmento de clientes diferenciamos lo siguiente:

I. Segmento de oficinas de objetos perdidos:

a) Actividades clave

- Desarrollo y comercialización de un software para la gestión e integración de las bases de datos de las oficinas de objetos perdidos.
- *Marketing* y labores comerciales y de desarrollo de negocio.
- Publicidad a través de carteles publicitarios en aeropuertos y compañías de transportes.

b) Recursos

- Económicos. Para la contratación del desarrollo de *software* y de las campaña de *marketing*.
- Servicios de atención al cliente a través de web y vía telefónica.

c) Socios clave

- Oficinas de objetos perdidos.
- Empresas de mensajería (SEUR, DHL, etc.).

II. Segmento de cliente masivos: Losers - Finders (En azul, turistas).

a. Actividades clave

- Publicación y difusión digital del servicio en redes sociales, agencias de viaje, en publicidad de cadenas hoteleras, líneas aéreas.
- Publicación física de *banners* publicitarios en aeropuertos, estaciones de autobuses, estaciones de tren.
- Distribución y/o venta de etiquetas para la identificación de objetos.

b. Recursos

- Plataforma web y app.

- Servicio de atención al cliente vía telefónica y web.
 - Punto físico de atención y venta en centros de recepción masiva de turistas (aeropuertos, estaciones de autobuses y estaciones de tren).
 - Recursos económicos para la difusión en redes sociales, y en *banners* publicitarios tanto digitales como físicos a ubicar en aeropuertos, sistemas de transporte masivo, y cadenas hoteleras.
- c. Socios clave
- Oficinas de objetos perdidos de entidades públicas y privadas (Ayuntamientos, centros comerciales, aeropuertos, estaciones de tren y autobuses entre otros).
 - Agencias de viaje.
 - Cadenas hoteleras y hoteles independientes.
 - Empresas y gremios de transporte masivo.

5.2.6. *¿Cuáles son nuestros principales gastos e ingresos?*

Los ingresos de nuestra solución se basan en los siguientes elementos:

- Licencia por el uso de la plataforma profesional para oficinas de objetos perdidos y otras entidades.
- Suscripción de usuarios en la plataforma web/app.
- Porcentaje sobre recompensa y envío de objetos perdidos a su dueño.

Los gastos vendrán dados principalmente por:

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma, así como la integración de **find2me** en el sistema de aquellas oficinas públicas y privadas.
- Publicidad. Como se ha comentado anteriormente, es fundamental dar a conocer nuestra solución para conseguir una masa crítica de *Losers* y *Finders* de usuarios y se necesitará una gestión de promoción continua para hacer crecer la comunidad.
- Labor comercial. En el segmento de oficinas y entidades los gastos se enfocarán en la fuerza de ventas.

5.3. *Objetivos estratégicos*

La propuesta de valor será exitosa generando viralidad e interconexión. Para conseguirla, la estrategia más efectiva es la de interconectar actores clave en núcleos poblacionales. Por ejemplo: las oficinas de objetos perdidos de un ayuntamiento, su aeropuerto, la asociación de taxis, transporte público, etc. Así se logrará ser una plataforma de referencia en un lugar concreto. El siguiente paso será ir sumando otros actores claves en las inmediaciones a dicha localidad y así, ir creciendo.

Del mismo modo, será importante aliarse con grandes centros comerciales que, por una parte digitalicen su base de datos de objetos perdidos con nuestra solución y que, a la par, ofrezcan de forma gratuita las pegatinas de identificación con la venta de nuevos productos.

La visión de **find2me** es dual, siendo el lugar de referencia al que acudir en caso de pérdida de objetos, y a su vez ser un elemento integrador entre oficinas de objetos perdidos de diferentes entidades y sus usuarios, creando un sistema único.

Para ello definimos los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar los procesos de los modelos actuales de gestión de objetos perdidos, aumentando así en un 25% el porcentaje de objetos devueltos a sus dueños, debido a que actualmente solo se devuelven alrededor de un 20% de los objetos gestionados.
- Elevar el número de objetos perdidos que se reportan, aumentando así la posibilidad de ser encontrados, al eliminar las barreras de entrada en contacto con las oficinas de objetos perdidos.
- Conseguir alianzas con las oficinas de objetos perdidos para lograr la integración de las mismas, sus procesos y sus bases de datos con nuestra solución.
- Fidelizar el 15% de clientes (usuarios y oficinas de objetos perdidos) a través del el buen hacer y del valor añadido que aporta **find2me** para conseguir la viralidad necesaria, con el fin de que sea la herramienta de referencia en el mercado.

6

Plan de operaciones

6. Plan de operaciones

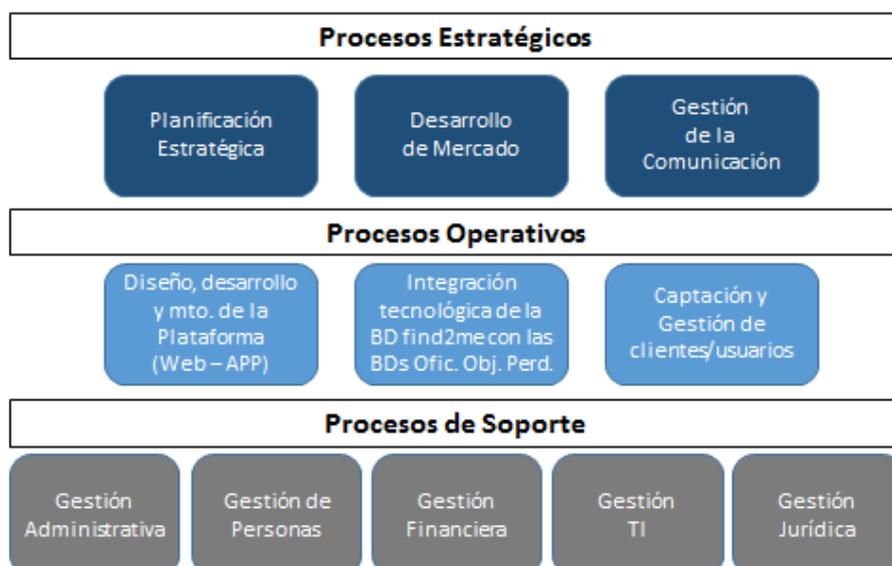
find2me pretende ser la solución referente en el mercado que permita la conexión eficaz de los propietarios de los objetos extraviados con los poseedores de los mismos, bien las oficinas de objetos perdidos o directamente con las personas que los localizan, de ahí la importancia de contar con una solución (web y app) amigable y fácil de usar, de alta disponibilidad e integrada con las bases de datos de las oficinas de objetos perdidos. Todo ello, será gestionado según los procesos estratégicos, operativos y de soporte necesarios, que estarán sometidos a una revisión de mejora continua para satisfacer las necesidades de nuestros clientes/usuarios, y contará con los recursos materiales y humanos necesarios para ello.

6.1. Mapa de procesos

A continuación vamos a describir los diferentes tipos de procesos por los cuales se gestionará **find2me**:

- Procesos estratégicos: Son los destinados a definir y controlar los objetivos de la organización, sus políticas y estrategias.
- Procesos operativos: Son los ligados directamente a los servicios que se prestan. Permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente/usuario.
- Procesos de soporte: Son los que sirven para gestionar las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

En la siguiente imagen podemos ver de forma esquemática estos procesos:



Procesos estratégicos

- Planificación estratégica. Es el proceso que se encargará de definir las políticas y la planificación de los aspectos clave y el establecimiento de objetivos, así como asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de **find2me**.
- Desarrollo de mercado. Es el proceso para desarrollar y ejecutar el plan de *marketing*.
- Gestión de la comunicación. Proceso por el cual **find2me** desarrolla la comunicación comercial, la comunicación corporativa y la comunicación interna, así como la gestión de la marca, su imagen, su reputación y la responsabilidad social corporativa.

Procesos operativos

- Diseño, desarrollo y mantenimiento de la Plataforma Tecnológica (web y app).

Este proceso define cómo crear y mantener la solución **find2me**, pasando por las siguientes fases: creación del boceto de la aplicación web y app, creación de una maqueta o prototipo y el *storyboard*, definir y construir el *back-end*, diseño de las pantallas de la web y de la app, el testeo de estas, su revisión y mejora, el refinamiento de cada detalle, la optimización y publicación, y finalmente el mantenimiento recurrente de la web y la app.

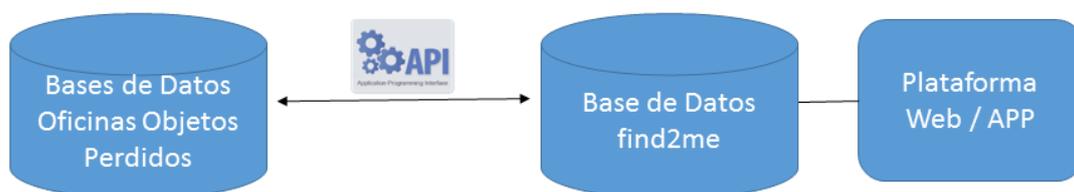


- Integración tecnológica de la base de datos **find2me** con bases de datos de oficinas de objetos perdidos.

Este proceso permitirá que nuestra plataforma pueda interconectar las bases de datos de las oficinas de objetos perdidos y la base de datos de find2me con el objeto de compartir dicha información y hacer el *match* de los objetos encontrados y sus dueños.

El objetivo es diseñar la interfaz de programación de aplicaciones mediante un conjunto de subrutinas, funciones y procedimientos APIs (*Application Programming Interface*) para facilitar la interconexión de las bases de datos.

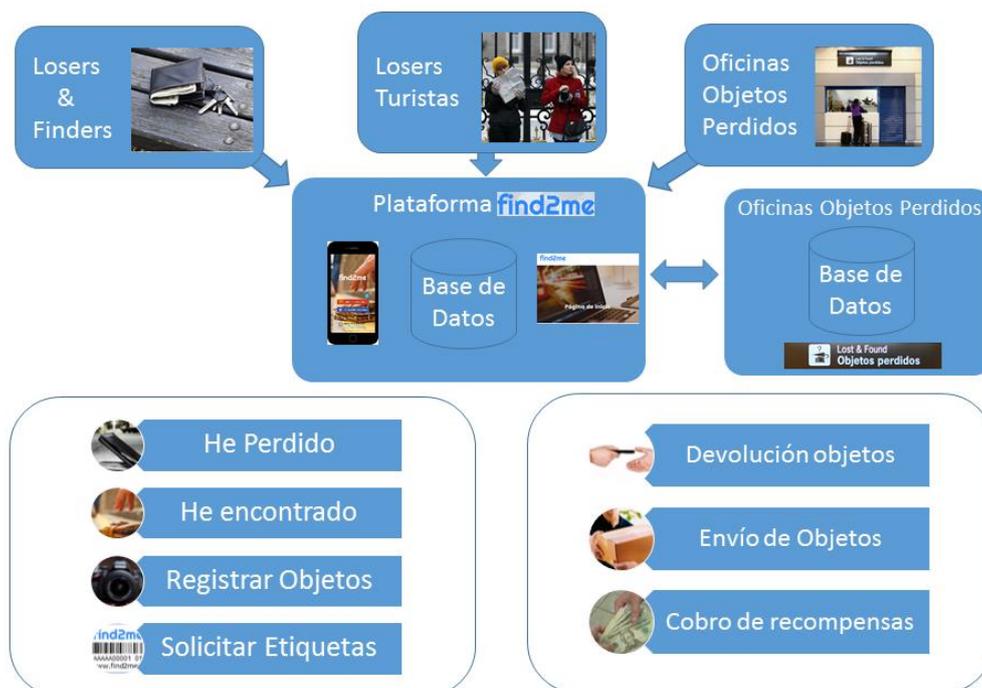
Integración con Base de Datos find2me



- Captación y gestión de clientes/usuarios.

Aquí encontraremos diversos procesos orientados a la captación y gestión de los clientes/usuarios según la segmentación de los mismos.

Modo de funcionamiento de find2me



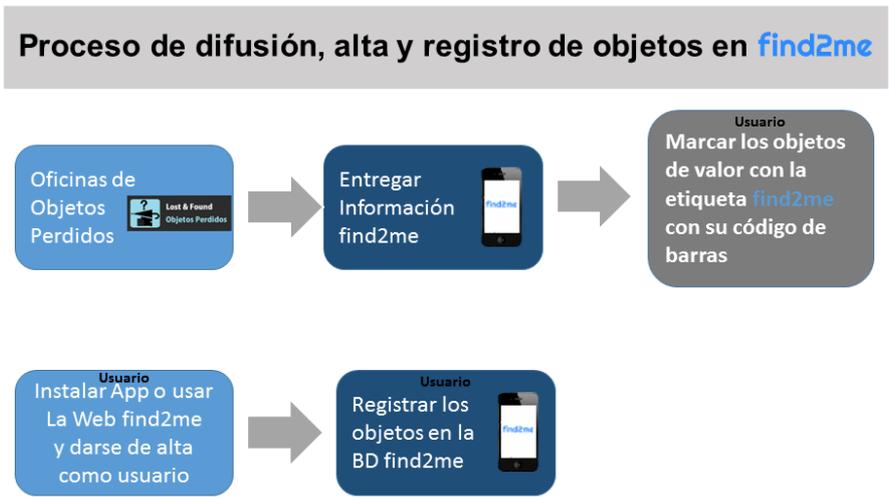
Modelo Losers and Finders

Este proceso va dirigido principalmente a cualquier usuario que potencialmente pueda ser un *Loser* o un *Finder*, para que conozca qué es **find2me**, registrarse como usuario y solicitar y poner las etiquetas para identificar los objetos, y dar de alta los mismos en la nuestra base de datos para que en caso de pérdida se puedan localizar fácilmente.



Modelo Losers/Finders integrado con las oficinas de objetos perdidos:

Este proceso va dirigido principalmente a las oficinas de objetos perdidos y a cualquier usuario que potencialmente pueda ser un *Loser* o un *Finder*, para que conozca qué es **find2me** cuando se dirige a una de estas oficinas, bien porque haya perdido un objeto o haya encontrado uno. En la oficina recibirá información sobre nuestra solución y un juego de etiquetas identificativas para pegarlas e identificar sus objetos y registrarse en nuestra plataforma, y dar de alta los mismos en la base de datos.



Modelo Losers/Finders orientado a turistas:

Este proceso va dirigido principalmente a los turistas, para que conozcan qué es **find2me** cuando viajan a España, y puedan identificar los objetos de valor que traen para que en caso de pérdida durante su estancia puedan ser identificados y devueltos a su dueño. La información la recibirán en el aeropuerto, hotel e incluso en el propio avión, junto con un juego de etiquetas identificativas para pegarlas en sus objetos, debiendo registrarse en nuestra plataforma, y dar de alta los objetos en la base de datos.

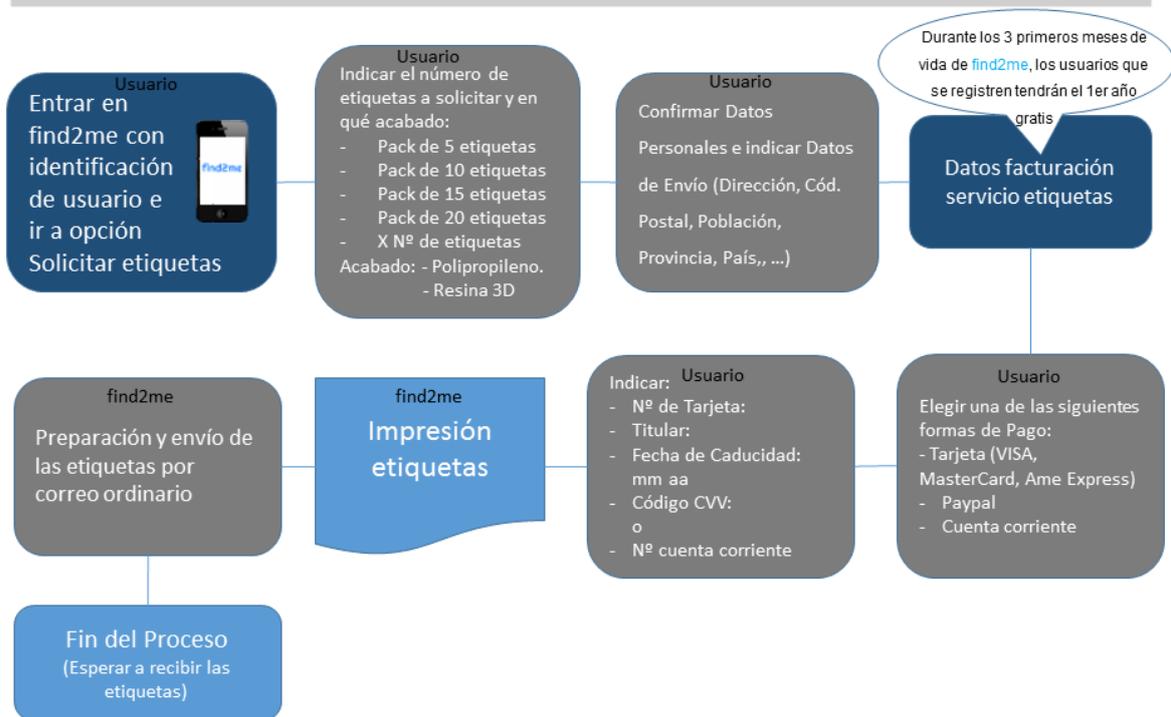


Procesos comunes

- Proceso de solicitud y envío de etiquetas:

Este proceso deberá seguirse en el caso de solicitar etiquetas para identificar los objetos a registrar en **find2me**.

Proceso de solicitud y envío de etiquetas de find2me



Etiquetas:

A continuación describimos los diferentes sistemas de identificación que existen en el mercado y su posible aplicación en **find2me**:

- Códigos de barras: Codifican información relativa al producto en el que van impresos o adheridos de modo que puedan ser leída por un escáner o cámara.



EAN-13



EAN-128

Desde el punto de vista de su aplicación en **find2me**, es ideal para poder registrar el número del código de barras en su base de datos, tanto si el objeto es dado de alta antes de la generación del código de barras, lo que permitiría generarlo asociándolo al objeto e imprimiendo la etiqueta a posteriori, así como una vez generado e impresa la etiqueta, para su posterior alta y asociación en **find2me**.

- Códigos QR o BIDI (Quick Response - Bidimensional): Consisten en una matriz de puntos más compleja, dispuestos en cuadrado o en rectángulo. Funcionan de forma similar que los códigos de barras, aunque pueden almacenar mucha más

información, como abrir la URL de una página web o perfil social, leer un texto, enviar un *e-mail* o SMS, realizar una llamada telefónica, guardar un evento en la agenda o ubicar una posición geográfica en Google Maps. Son muy utilizados en publicidad, campañas de *marketing*, *merchandising*, diseño gráfico, logística, validación de documentos, papelería corporativa (tarjetas de visita, catálogos, etc.), internet, webs, *blogs*.

Para leer un código QR, lo más sencillo es interactuar con un dispositivo móvil (smartphone, tablet, etc.) con una app que permita leer los códigos QR, las hay en la mayoría de los sistemas operativos (iOS, Android, Windows Phone, etc.), aunque también se pueden utilizar lectores de códigos de barras o cámaras.



En este caso, su aplicación en nuestra solución aportaría la posibilidad de incorporar información adicional relativa a la identidad del objeto, URL a nuestra plataforma, etc, pero con la limitación de tener que generarse una vez dado de alta el objeto en la base de datos [find2me](#) para generar el código QR con la información necesaria, porque una vez generado ya no es posible cambiar la misma.

- Chip RFID (Radio Frequency Identification): Funcionan por radiofrecuencia y son utilizados para la identificación de animales domésticos, como mecanismo antirrobo en prendas, discos, libros, etc., y para realizar el cobro de productos de forma automática.

Las etiquetas RFID son dispositivos pequeños, similares a una pegatina, que pueden ser adheridas o incorporadas a un producto. Contienen unas antenas para permitirles recibir y responder a peticiones por radiofrecuencia desde un emisor-receptor RFID. Las hay de dos tipos, las etiquetas pasivas que no necesitan alimentación eléctrica interna, y las etiquetas activas que sí lo requieren.



Su uso en **find2me** aportaría mayor seguridad a la hora de identificar y controlar el objeto, pero tendría la limitación como en el caso de los códigos QR, de tener que generarse una vez dado de alta el objeto en la base de datos **find2me** para asociar dicho código al objeto, incorporando la información que identifique al mismo. Otro aspecto adicional sería su coste, que es muy superior a la impresión de una etiqueta adhesiva.

- Códigos *Bokode* (contracción de *Bokeh* y *Code*): Es prácticamente invisible, imperceptible a simple vista para las personas, que solo perciben un pequeño punto luminoso. Hace uso del desenfoque característico que se produce en una cámara cuando se fotografían puntos luminosos lejanos, que aparecen como círculos borrosos o difuminados.



En este caso, dado el tipo de tecnología y su poca implantación en el mercado, no consideramos que en este momento sea el sistema más adecuado para **find2me**. Estaremos muy atentos a su evolución para su posible consideración en el futuro.

Tras el estudio concluimos que el que más se ajusta actualmente a los requerimientos de **find2me** es el de códigos de barras.

Por todo ello, a continuación indicamos cuál será el diseño de la etiqueta **find2me**:



La etiqueta adhesiva tendrá tres tamaños y dos acabados, que podrán ser elegidos por el usuario en función de sus necesidades y gustos, y llevará el logo de **find2me** en la parte superior, la página web en su parte inferior, el código de barras con su número en el centro y un mensaje en los laterales para que quién encuentre el objeto en caso de ser perdido se ponga en contacto con **find2me**.

Tamaños: 25 x 10 mm Pensada para objetos pequeños
 32 x 16 mm Pensada para objetos medianos.
 47 x 24 mm Pensada para objetos grandes.

Acabados: Polipropileno

Cubiertas de resina en poliuretano transparente con efecto 3D

El código de barras que generará el sistema será de tipo alfanumérico asociado a cada usuario para identificar cualquier objeto de este, distribuido de la siguiente forma:

- 10 primeros caracteres: N° alfanumérico para identificar al Usuario.
- 2 restantes: N° correlativo para identificar al objeto.

Eje.: AAAAA00001 01

A continuación incluimos un ejemplo del acabado del tipo de etiqueta:

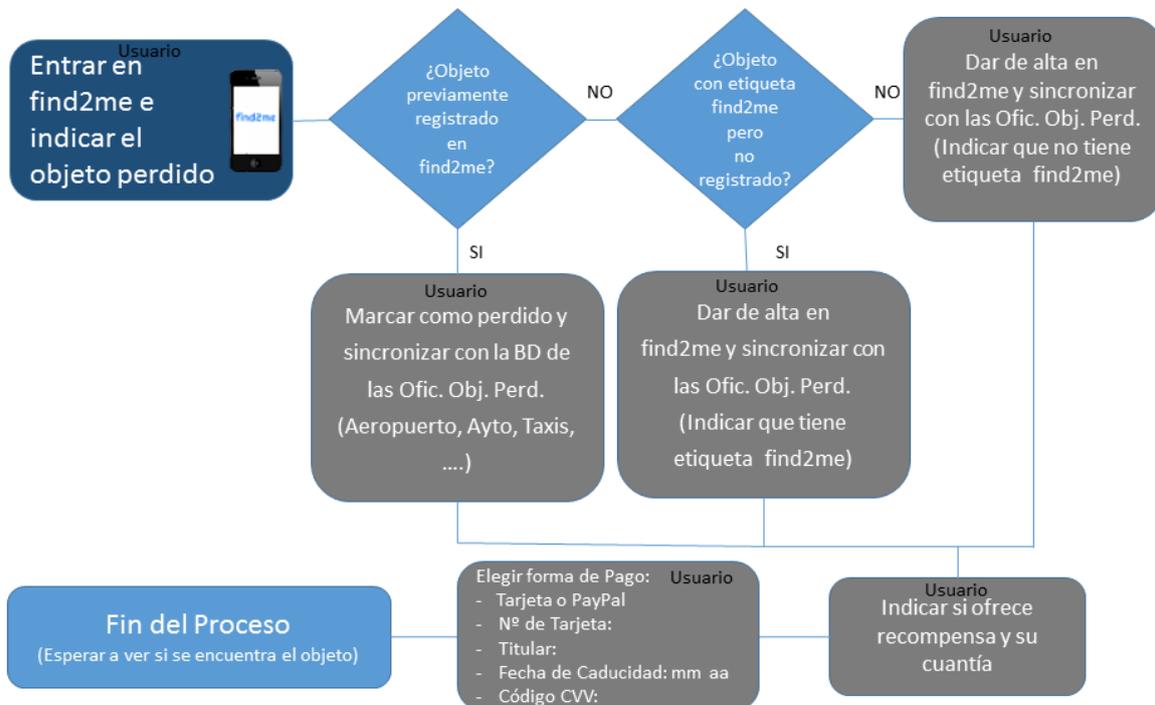


- Proceso en caso de pérdida de un objeto:

Este proceso deberá seguirse en caso de perder un objeto tanto si ya eres usuario o no de find2me. Si eres usuario el proceso se simplifica. En caso de no ser usuario deberá registrarse y cumplimentar la información del objeto perdido.

En este proceso el *Loser* deberá indicar si pagará o no una recompensa al hallador del objeto, su cuantía y la forma de pago para realizarla, que será efectivo una vez devuelto el objeto a su dueño. find2me se llevará un 10% de la recompensa que esté dispuesto a ofrecer el *Loser* por su gestión.

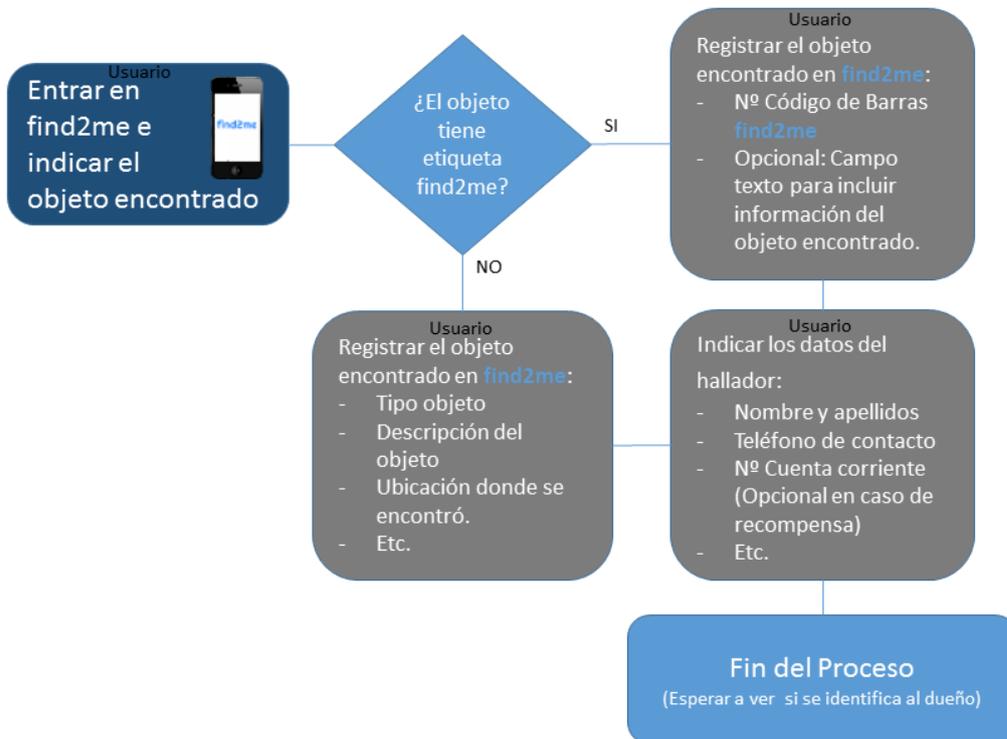
Proceso en caso de pérdida de un objeto en find2me



- Proceso en caso de encontrar un objeto:

Este proceso deberá seguirse en caso de encontrar un objeto. Se entra en la plataforma (vía web o utilizando la app), se registrará el objeto encontrado (nº de etiqueta **find2me**, tipo de objeto, descripción, ubicación de donde se encontró, fotografía, etc.). Igualmente, se indicarán los datos del hallador (nombre y apellidos, tel. de contacto, nº cuenta corriente - opcional en caso de recompensa, etc.) para que en caso de encontrar al dueño a través de **find2me** haciendo el *match*, se ponga en contacto al *Loser* y al *Finder*.

Proceso en caso de encontrar un objeto en find2me

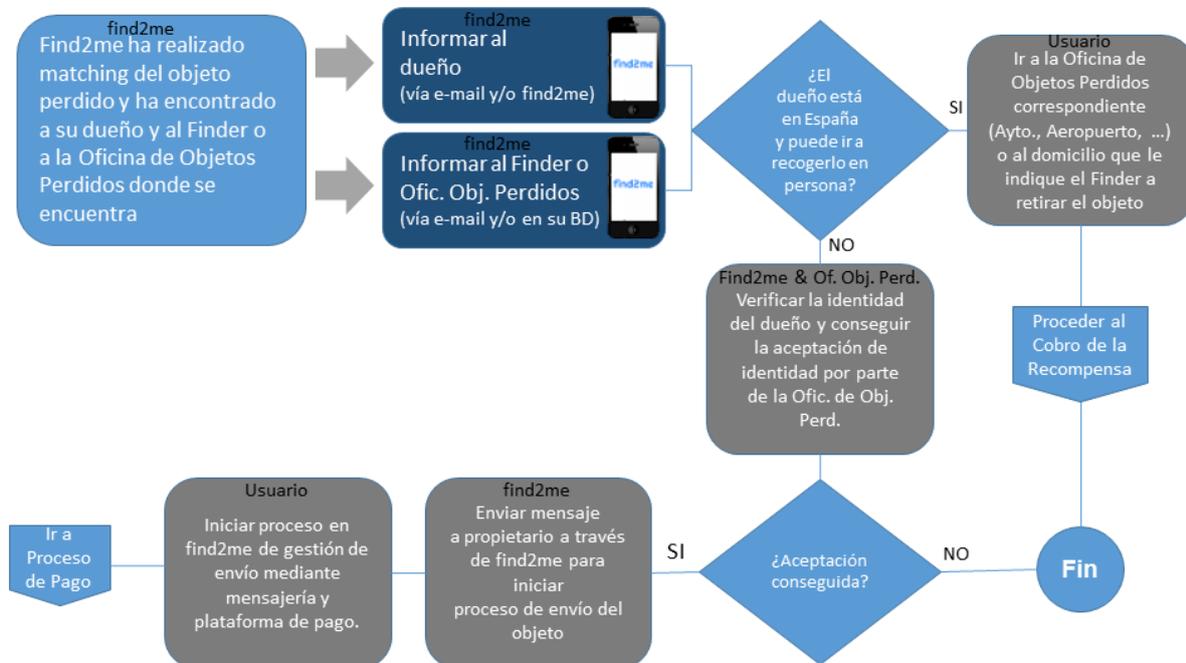


- Proceso de devolución del objeto encontrado:

Este proceso deberá seguirse en caso de que **find2me** haya realizado el *match* del objeto perdido y haya identificado a su dueño y al *Finder* o a la oficina de objetos perdidos donde se encuentra el objeto.

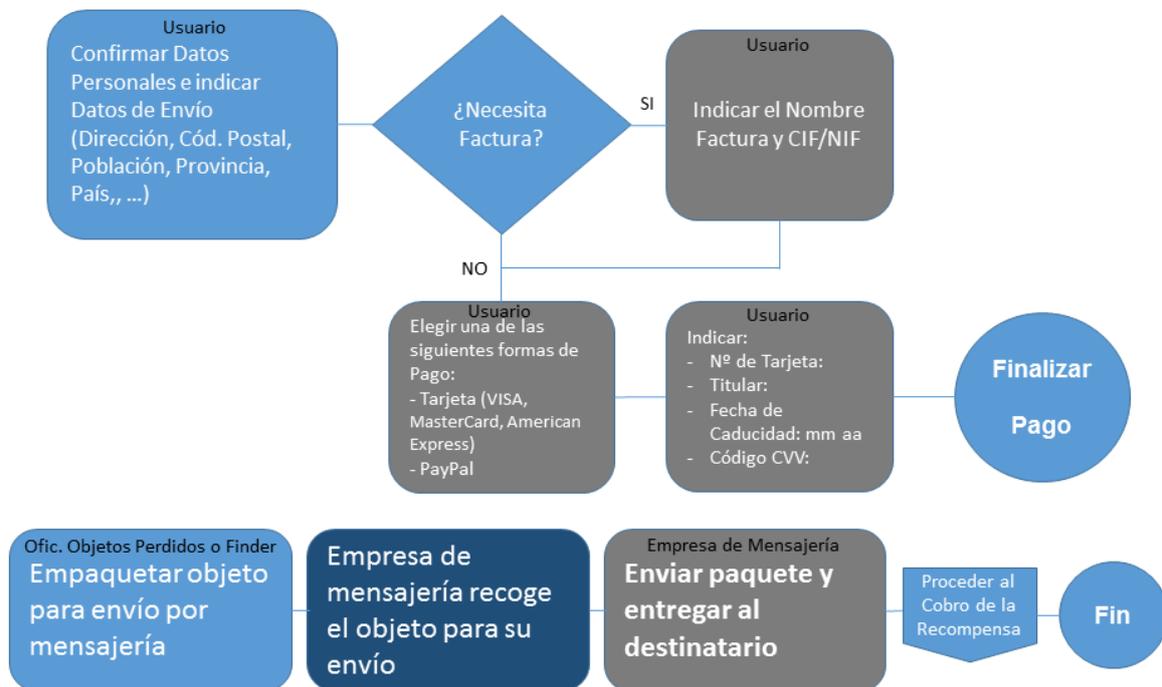
find2me informará vía *e-mail* y a través de la propia aplicación al dueño del objeto, así como al *Finder* o a la oficina de objetos perdidos. Si el dueño se encuentra en España y puede ir a recogerlo en persona, lo hará, en caso contrario, hay que verificar la identidad del dueño y conseguir la aceptación de identidad por parte del *Loser* o de la oficina de objetos perdidos, si es conseguida se enviará un mensaje al propietario a través de **find2me** para iniciar el proceso de envío del objeto mediante mensajería.

Proceso de devolución del objeto encontrado en find2me



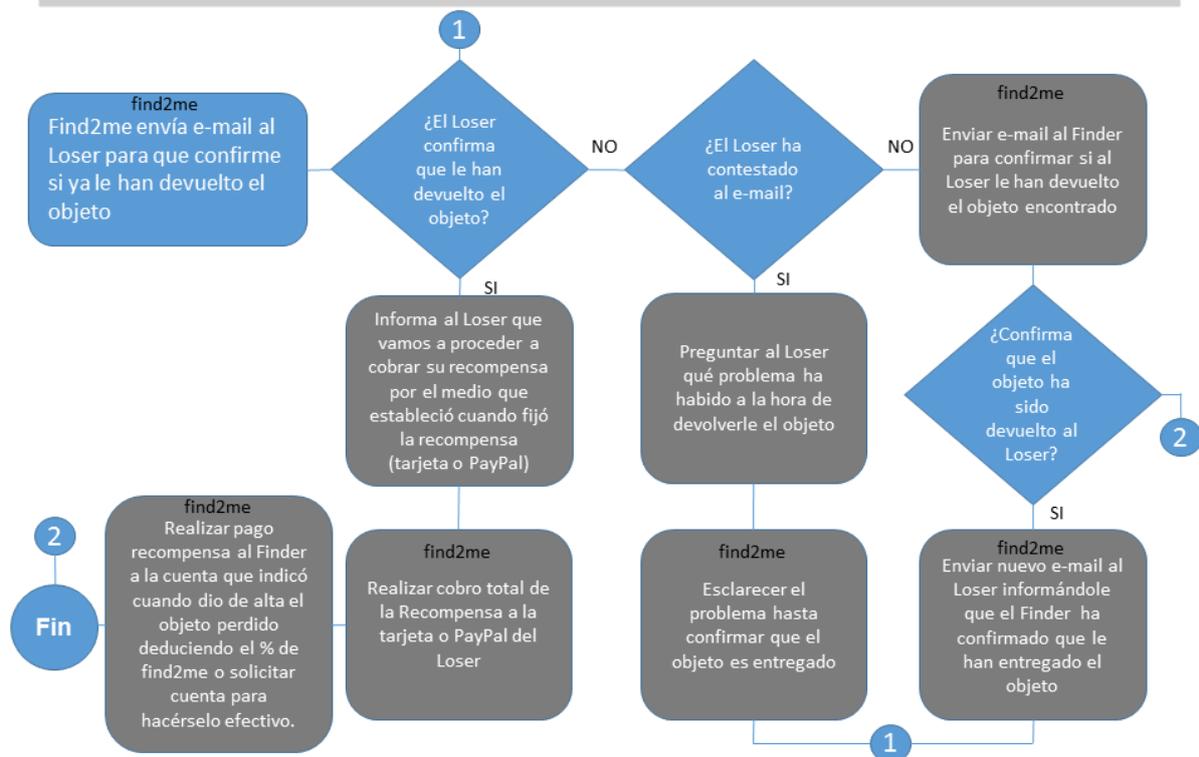
El proceso de pago para el envío del objeto perdido por la empresa de mensajería, pedirá que se confirmen los datos personales, los datos de envío y si necesitará factura o no, elegirá la forma de pago e indicará los datos de la tarjeta/Paypal. La transacción se realizará a través de pasarela de pago segura contratada al efecto. La oficina de objetos perdidos o el *Finder*, tendrá que empaquetar el objeto para su envío, la empresa de mensajería recogerá el paquete para su envío identificando el mismo y procederá a su entrega al destinatario.

Proceso de pago para el envío del objeto perdido por empresa de mensajería



El proceso de cobro de la recompensa se ejecutará una vez recibida la confirmación de que el objeto perdido ha sido devuelto a su dueño. Para ello, **find2me** enviará un *e-mail* al *Loser* pasados unos días de haber puesto en contacto al *Loser* y al *Finder*, para que confirme si ya le han devuelto el objeto perdido. Si lo confirma, le informaremos que vamos a proceder a cobrar la recompensa por el medio que estableció cuando fijó esta (tarjeta o PayPal), realizaremos el cargo y procederemos al pago de la recompensa al *Finder*, deduciendo el porcentaje que se queda **find2me** por su gestión (30%) . Si por el contrario no nos confirma que el objeto ha sido devuelto o no contesta al *e-mail*, enviaremos un *e-mail* al *Finder* para confirmar si al *Loser* se han devuelto el objeto, si nos lo confirma, enviaremos de nuevo otro *e-mail* al *Loser* informándole y pidiendo de nuevo la confirmación, hasta que se pueda proceder al cobro de la recompensa.

Proceso de Cobro de la Recompensa en find2me



Procesos de Soporte

- Gestión administrativa: Gestionar los temas administrativos de la actividad empresarial de **find2me**.
- Gestión de personas: Desarrollar y gestionar los recursos humanos de **find2me**.
- Gestión financiera: Gestionar los recursos financieros de **find2me**.
- Gestión TI: Gestionar los sistemas de información de **find2me**.
- Gestión Jurídica: Gestionar los aspectos legales de **find2me**.

6.2. Recursos materiales y humanos

6.2.1. Infraestructura física

Como infraestructura física nos estamos refiriendo a los recursos materiales requeridos para la ejecución de las tareas básicas diarias: oficinas, plantas de producción, terrenos, locales, edificios, maquinaria, elementos de transporte, equipos, etc... En nuestro caso concreto, comenzaremos con una infraestructura limitada en coste pero acorde a las necesidades básicas para operar con el negocio.

Oficinas:

En primer lugar, se plantea buscar un recinto donde los empleados puedan realizar las tareas diarias, principalmente digitales, por tanto, primordialmente se necesitarán 5 puestos de trabajo junto con sala de reuniones, aseos y recepción de forma compartida. Para abordar este punto, nos enfrentamos ante el dilema habitual: ¿comprar o alquilar?

Acorde a los valores de nuestra compañía, el cuadro de necesidades y un aspecto económico-financiero, optamos el primer año por alquilar una pequeña oficina dentro de un centro de negocios de la capital. Esta opción tiene varias ventajas:

- No es necesario un gran desembolso inicial como en el caso de una compra. Este punto es una gran ventana puesto que en el comienzo de cualquier *start-up* normalmente los recursos económicos son muy limitados y además es más eficiente gastarlos en aspectos que creen verdaderamente valor.
- Excelente ubicación desde el primer momento. Los centros de negocios suelen estar ubicados en zonas céntricas de las ciudades con buen acceso al transporte público.
- Al usar la recepción, aseos y salas de reuniones de forma compartida (hay otras empresas instaladas en el centro de negocios), se reducen los costes al máximo, pagando sólo por lo que realmente utilizas durante el periodo de tiempo que lo usas.
- Buena presencia de la infraestructura física. Típicamente los centros de negocios se encuadran en edificios nuevos o existentes recién reformados, con estilo moderno y siguiendo las nuevas tendencias de avance tecnológico.
- Amplio equipamiento y servicios: acceso 24h, aire acondicionado, atención telefónica, cafetería, *catering*, *parking*, sala de juntas, sistema de alarma, sistema telefónico, WI-FI.
- Flexibilidad de ampliación/reducción del espacio en función del propio crecimiento de la empresa.
- Ahorro de tiempo y dinero en la gestión del inmueble puesto que los servicios básicos tales como luz, agua, gas, limpieza e internet son gestionados íntegramente por el personal del centro de negocios.
- Ahorro de personal en recepción, ya que el centro de negocios lo hace por tí (aunque compartido con otras empresas).

Como dato orientativo, se indica que el coste mensual de este tipo de oficina de unos 50 m2 estaría en torno a **500 €/mes** para Madrid capital.

Por último, para justificar de una manera clara que, al menos al inicio, es mejor alquilar que comprar, hemos realizado una búsqueda en internet con el objeto de realizar un rápido y sencillo análisis de mercado relativo a la compra-venta de oficinas en Madrid, y vemos que, por ejemplo, en el distrito de Chamartín de Madrid, el precio medio por m2 de oficina ronda los 2.872 €, por tanto, aplicando este valor a la propuesta de oficina anterior, tendríamos un coste de 143.600 € sólo en el inmueble. A ésto habría que sumar también los gastos de implantación (mobiliario y acondicionamiento), IBI, seguro del inmueble y los servicios básicos mensuales tales como luz, agua, gas, limpieza e internet. Haciendo un número rápido, si solicitáramos un préstamo hipotecario a 10 años al tipo de interés fijo de 1,8% tendríamos que pagar una cuota mensual de 1.312 € que, obviamente, está muy por encima de los 400 € mensuales del centro de negocios, por tanto, queda patente que la solución más inteligente es alquilar.

Equipos Informáticos:

Para el uso de ordenadores portátiles, impresoras y/o *tablets*, implementaremos la misma filosofía anterior, es decir, realizaremos un leasing/renting de tales equipos por varias ventajas que se indican a continuación:

- Evitar el gran desembolso inicial como es el caso de la compra.
- Mantener intacta la productividad de los empleados y su capacidad de respuesta al mercado.
- Mejorar la seguridad tecnológica dentro de la compañía.
- Favorecer la eficiencia operativa general de la compañía.
- Reducir los costes de mantenimiento y/o reparación.

Somos conscientes que esta solución, a priori, puede parecer más cara desde el punto de vista económico. No obstante, a la larga, las ventajas indicadas anteriormente compensan el mayor coste.

6.2.2. Suministros y servicios externos

En este apartado se definen todo tipo de servicios externos necesarios para la ejecución del negocio tales como: suministros, seguros, impuestos, servicios de comunicaciones, servicios de mantenimiento, servicios públicos, etc.

Suministros básicos:

Como se ha indicado en el punto anterior, los suministros básicos de luz, agua, gas, limpieza e internet estarán incluidos en el arrendamiento de la oficina del centro de negocios.

La telefonía móvil también será un servicio externo que se contratará con la compañía que mejor se adapte a nuestras necesidades en el momento de creación de nuestro negocio.

Seguros:

A priori, los seguros obligatorios para cualquier sociedad que opera en España son los siguientes:

- El seguro de responsabilidad civil, que responde de los daños a terceros que puede provocar la empresa en el desarrollo de su actividad. Podemos encontrar pólizas de seguro desde **150 €/año**.
- El seguro de los trabajadores, es un seguro personal para la plantilla de la empresa, que se fija en los distintos convenios colectivos. Estas pólizas suelen cubrir una indemnización por accidente, incapacidad permanente o muerte. La cuantía indemnizatoria que cubren viene fijada por los propios convenios colectivos y el coste de la prima estará directamente vinculado con la indemnización económica a los trabajadores, el número de empleados y la rama de actividad que desarrolla la empresa. Podemos encontrar este tipo de pólizas desde **6 €/año por trabajador**.
- El seguro a los vehículos propiedad de la empresa, como cualquier seguro de coches particular. En el primer año no se prevé tener vehículos en propiedad.

Impuestos:

Los impuestos obligatorios que se prevén, a priori, son los siguientes:

- Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), es un impuesto municipal directo cuyo hecho imponible está constituido por el mero ejercicio en territorio municipal de actividades empresariales, devengado anualmente. Estarán exentos de pagar tal impuesto las sociedades con un importe neto de cifra de negocios inferior a un millón de euros.
- Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI), es un impuesto municipal directo cuyo hecho imponible es la titularidad de derechos reales sobre bienes inmuebles de naturaleza rústica o urbana situados en el término municipal, devengado

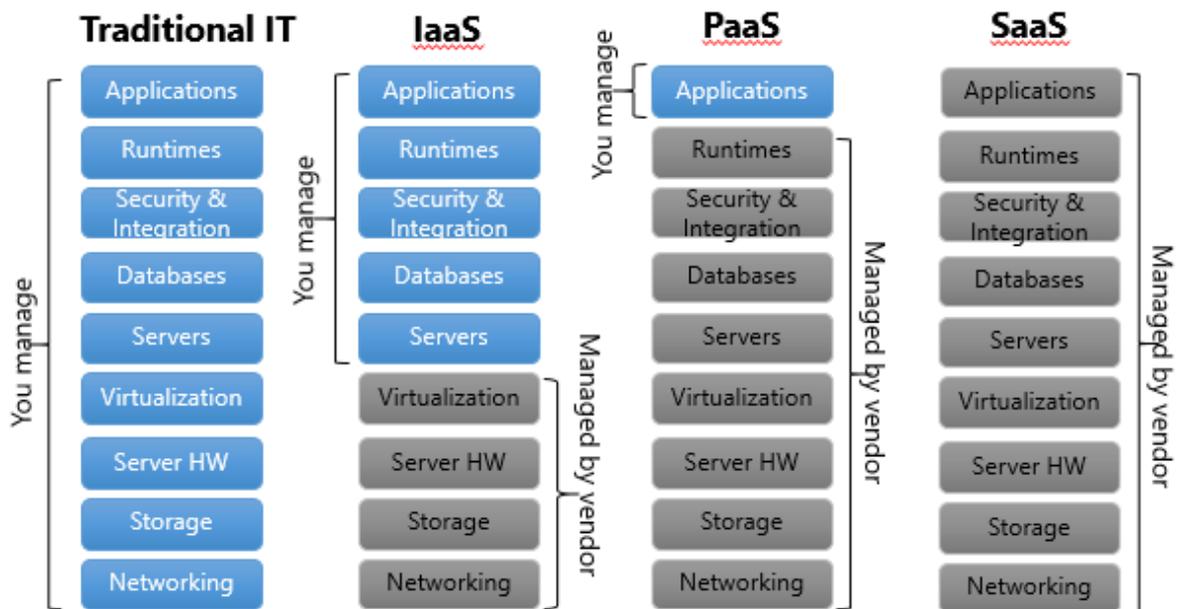
anualmente. En nuestro caso particular, puesto que estamos alquilando las oficinas, no aplica a nuestro negocio.

- Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM), es un impuesto municipal directo que grava la titularidad de los vehículos de tracción mecánica, aptos para circular por las vías públicas. En nuestro caso, el primer año no se prevé la compra de vehículos, por tanto, no tendremos este gasto el primer año de vida de la sociedad.
- Impuesto de Sociedades (IS), es un tributo de carácter periódico, proporcional y directo que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas. Está regulado por la Ley 27/2014, de 27 de Noviembre, y Real Decreto 634/2015, de 10 de Julio. El tipo general es del 25% aunque existen otros valores según el tipo de sociedad que se trate. Mencionar que con la entrada en vigor de la nueva ley, a los emprendedores (empresas de reciente creación) se les aplicará un tipo reducido del 15% durante los dos primeros años. Se aplicará en el primer período impositivo en el que la base imponible resulte positiva (y por tanto nos obligue a pagar el impuesto de sociedades) y en el siguiente.

Servicios de Comunicaciones, Hardware y Software:

En cuanto a la conexión de internet se refiere, ya se ha comentado en el apartado 7.2.1 que tal servicio será suministrado por el centro de negocios. Es decir, todos los equipos (ordenadores, *tablets*, etc...) de la oficina estarán conectados a la red mediante el uso de la infraestructura de dicho centro (red de voz/datos y WI-FI). Además, cada puesto de trabajo dispondrá de un teléfono fijo basado en telefonía IP para llamadas nacionales.

Por otro lado, necesitamos *hardware* para almacenar y gestionar la información digital de la compañía en algún lugar físico. Para ello utilizaremos la tecnología que nos brinda el momento actual, el *Cloud Computing*. En contrapartida al modelo tradicional basado en el uso de servidores propios alojados físicamente en las oficinas de la compañía y gestionados por el departamento de IT de la misma, utilizaremos la nueva solución basada en el *Cloud Computing*, subcontratando tal servicio a una de las empresas especialistas en este campo, tales como Microsoft, Oracle, Amazon o Google. Existen tres tipos de *cloud*: *IaaS (Infrastructure as a Service)*, *PaaS (Platform as a Service)* y *SaaS (Software as a Service)*.



El primer tipo, *IaaS*, está enfocado a perfiles avanzados, ya que se requiere tener conocimientos de administración de sistemas. A cambio es el modelo más versátil y podremos crear cualquier servicio sin ninguna restricción. Un proveedor conocido es Amazon Web Services.

En el segundo tipo, *PaaS*, el proveedor nos ofrece una plataforma donde crear nuestras aplicaciones sin tener que preocuparnos de lo que pasa por debajo de nuestros servidores. Un proveedor conocido es Google Cloud Platform.

Por último, el modelo *SaaS*, está enfocado al usuario final, ya que nos permite usar software sin tener que conocer técnicamente lo que está sucediendo por debajo. Un proveedor conocido es Microsoft.

Las ventanas que nos aporta la *Cloud* versus modelo tradicional de IT son las siguientes:

- Pagas por lo que realmente usas.
- No obliga a anticipar demanda.
- Permite modelos elásticos.
- Reduce el *time-to-market*.
- Nos abstrae de la parte "*non-core*" de nuestro negocio.
- Mejora la huella de carbono.

Como conclusión, atendiendo al modelo de negocio, filosofía y core business de la compañía, vemos que la solución que mejor se adapta, al menos en el inicio, a nuestras necesidades específicas es el modelo *SaaS*.

Para utilizar almacenamiento y herramientas básicas de trabajo (procesador de textos, hojas de cálculo, gestor de correo electrónico, etc...) en la nube, optaremos por una solución muy completa de Microsoft denominada "*Office 365 Empresa Premium*" que, con un coste de **10,50 €/mes por usuario**, te permite realizar las siguientes tareas dentro de la compañía:

- Conectarse desde la aplicación de escritorio de Skype Empresarial o desde la web.
- Área de trabajo de equipo basada en *chats*, con acceso instantáneo al contenido, los usuarios y las herramientas.
- Programar reuniones en Outlook.
- Unirse de forma anónima desde el explorador web o aplicaciones móviles gratuitas.
- Compartir su presentación y transferir el control a otros participantes de la reunión.
- Grabar llamadas de audio y vídeo.
- Presencia y mensajería instantánea en grupo.
- Transferir archivos por mensajería instantánea.
- Llamadas de audio y vídeo HD para usuarios de Skype Empresarial.
- Opciones de reunión avanzadas, como sondeos y preguntas y respuestas.
- Versiones en línea de Office, como Word, Excel y PowerPoint.
- Almacenamiento y uso compartido de archivos con 1TB de almacenamiento por usuario.
- Correo electrónico, calendario y contactos de categoría empresarial, con una bandeja de entrada de 50 GB por usuario.
- Todas las aplicaciones de Office instaladas: Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Publisher y OneNote en un máximo de 5 equipos PC o Mac por usuario.
- Office en tabletas y teléfonos para una experiencia de Office instalado en un máximo de 5 tabletas y 5 teléfonos por usuario.

- Soporte técnico telefónico ininterrumpido para problemas críticos, disponibilidad en horario laboral para otros problemas.

Otro de los aspectos fundamentales en el modelo de negocio es la externalización del desarrollo de la web/app a una empresa especializada en este campo. Es de vital importancia que tanto la web como la app para móviles/*tablets* sea totalmente intuitiva, fácil de usar, rápida, sencilla, accesible desde cualquier lugar del mundo el 99,99% del tiempo y con un diseño amigable.

Hay que tener en cuenta varios aspectos a la hora de crear nuestra página web: el dominio, el hosting y la plataforma donde se desarrolla la web.

En cuanto al dominio, es una tarea fácil comprar nuestro dominio www.find2me.com.es y www.find2me.es a través de cualquier proveedor de este tipo de servicios, como puede ser Nominalia (www.nominalia.com), Arsys (www.arsys.es), 1and1 (www.1and1.es) u otros. El coste de registrar el dominio es mínimo para la empresa puesto que supone menos de **10 €/año**.

Para el hosting (almacenamiento de la página web) tenemos multitud de proveedores con varias soluciones, tales como Siteground (www.siteground.es), 1and1 (www.1and1.es), WebEmpresa (www.webempresa.com), HostPapa (www.hostpapa.es), Bluehost (www.bluehost.com) o Godaddy (<https://es.godaddy.com/>), entre otros. Particularizando, la compañía Siteground ofrece cuatro planes de *hosting cloud*: *entry*, *business*, *business plus* y *enterprise*. A continuación se indican las características de cada uno:

ENTRY	BUSINESS	BUSINESS PLUS	ENTERPRISE
64 €/mes (IVA no incluido)	96 €/mes (IVA no incluido)	128 €/mes (IVA no incluido)	192 €/mes (IVA no incluido)
2 CPUs Core	3 CPUs Core	4 CPUs Core	8 CPUs Core
4 GB memory	6 GB memory	8 GB memory	10 GB memory
40 GB espacio en disco	60 GB espacio en disco	80 GB espacio en disco	120 GB espacio en disco
5 TB ancho de banda	5 TB ancho de banda	5 TB ancho de banda	5 TB ancho de banda

Nos están ofreciendo un servicio *SaaS* con las siguientes características comunes para los cuatro planes:

- Plataforma ultrarrápida usando contenedores Linux con discos SSD.
- Recursos autoescalables.

- Soporte 24/7 basado en teléfono, *chat* y sistema de *tickets*.
- Servidores totalmente gestionados, tanto en infraestructura como en *software*.
- Backups diarios. Una copia de seguridad al día.
- CDN gratuita y varias ubicaciones. Se pueden elegir entre 4 centros de datos (3 continentes diferentes, Asia-Pacífico, América y Europa) y añadir CDN para una mejor accesibilidad geográfica y velocidad a nivel local.

En nuestro caso, podemos partir el primer año con la solución *business* por **96 €/mes** y, en función del número de visitas realizadas, se analizará si procede ampliar/disminuir el plan de partida para años posteriores con el objetivo de mantener una rápida accesibilidad y velocidad navegando por la web desde cualquier lugar del planeta.

Por último, el desarrollo de la página web, una tarea de vital importancia que será una de las claves de éxito del negocio. Deberá ser un “traje hecho a medida”, cuidando hasta el último detalle, multi-idioma y usando la última tecnología disponible en el mercado. Tanto en España como fuera de nuestras fronteras existe un gran número de empresas dedicadas a este negocio, cada una de ellas especialista en un campo determinado (*blogs*, tiendas *online*, etc...). Antes de externalizar este servicio, internamente en nuestra compañía debemos tener muy clara y definida la idea que queremos transmitir al mundo para, posteriormente, elegir al proveedor que mejor se adapte a nuestras necesidades y ser capaz de transmitirle exactamente lo que queremos, de manera rápida y eficaz. Es importante también mencionar que el proveedor seleccionado debe ser una compañía con una trayectoria de varios años en el mercado, estable, bien posicionada en el sector y con varias referencias reseñables.

Por citar varias empresas dedicadas al desarrollo web, en España se encuentran Ensalza (www.ensalza.com), Fidelis Consultores (www.fidelisconsultores.es), Diseño Web Empresa (www.disenowebempresa.com) o Dinamiq (www.dinamiq.com), entre muchas otras. Analizando su trayectoria, clientes y referencias ya ejecutadas, creemos que cualquiera de ellas está capacitada para desarrollar nuestra página web. Después de entablar conversaciones con todas ellas explicándoles nuestra idea, hemos estimado un presupuesto promedio de **20.000 €**.

Tal desarrollo web incluirá, como mínimo, las siguientes funcionalidades: multilingüe (español, inglés, francés y alemán), espacio *blog* para comentarios, conexión directa con las redes sociales actuales (Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, Instagram, LinkedIn), vista adaptada para móviles/*tablets* y conexión directa con empresa de mensajería de transporte.

Complementando a la página web, también se plantea el desarrollo de una app para móviles/*tablets* compatible con los sistemas Android e iOS.

La app tendrá las siguientes características:

- Diseño innovador y moderno, que enamore desde el primer momento.
- Con posibilidad de registro a través de redes sociales.
- Los usuarios podrán crearse un perfil.
- Tendrá un sistema de puntuación para recibir *feedback* de los propios usuarios.
- Podrán realizarse pagos desde la propia app.
- Compartirá base de datos con la web, por tanto, dispondrá de un API.
- Será multilingüe, al igual que la web.
- Dispondrá de un icono personalizado que identifique rápidamente a [find2me](#).

Hemos contactado con la página web www.cuancuestaunaapp.com, y hemos recibido un presupuesto estimado para el desarrollo de la app operando bajo el sistema Android por valor de **17.500 €**.

De la misma manera, hemos hecho exactamente lo mismo para operar la App bajo iOS y el presupuesto estimado ha sido similar, **18.500 €**.

Servicios de mantenimiento:

Los servicios de mantenimiento principales a considerar en un inicio serán los correspondientes al mantenimiento de la web y la app. Éstos serán externalizados a las mismas empresas que hayan desarrollado la web y la app, respectivamente. En un futuro no muy lejano, cuando nuestra compañía sea lo suficientemente viral y consiga unos ingresos capaces de contratar a un ingeniero informático (o un pequeño equipo de IT) con experiencia en programación/mantenimiento de web y apps, se tomará la decisión de abandonar tal *outsourcing* con el fin de hacerlo de manera autónoma. De esta forma, se conseguirá mayor autonomía y agilidad en los procesos de modificación, actualización y cambio. En casos puntuales donde, por complejidad y/o plazo, sea necesaria la ayuda de externos, se volverá a subcontratar a las mismas empresas pero ya en base a un trabajo muy definido en materia y plazo.

Como datos estimativos, el mantenimiento de la web tendrá un coste mensual de **99 €/mes**, y la app de **50 €/mes**.

Por otro lado, el mantenimiento del hosting está incluido en la cuota mensual por contratar tales servicios.

Servicios de gestoría:

La contabilidad y fiscalidad de la compañía también será externalizada a una gestoría con experiencia. En un primer momento, por la baja complejidad a nivel contable y fiscal de la sociedad, el coste mensual de este servicio ronda los **50 €/mes**.

7

Plan de marketing

7. Plan de marketing

7.1 Análisis de mercado

El sector al que pertenece **find2me** es el sector servicios, el cual supone un 74,9 % del PIB (Datos 2015 en España), y por lo tanto el mayoritario y con más impacto en la economía española. Dentro de este sector, como proveedores de servicios nos dirigimos a dos segmentos de clientes claramente diferenciados.

El primer segmento al cual denominamos como *Losers* y *Finders* se trata de un mercado de masas que corresponde con todo aquel que de forma potencial puede encontrar o perder algo.

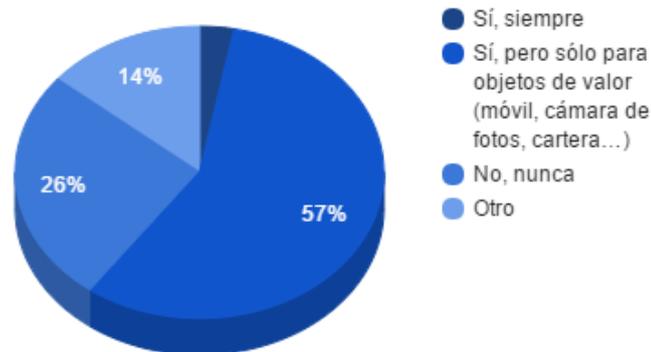
El segundo segmento corresponde a las oficinas de objetos perdidos tanto privadas como públicas, cuya eficiencia en la localización y gestión de la devolución de objetos extraviados en la actualidad es relativamente baja.

Según un estudio de mercado basado en 113 encuestas, se puede concluir lo siguiente:

La media de edad está entre los 20 y 50 años, se trata de un perfil *millennial* y *generación X*, del cual podemos resaltar el perfil más colaborativo, y familiarizado con el entorno digital. No conocemos su nivel de formación y sería importante para conocer el alcance de conocimiento y de la reacción en caso de encontrar o perder algún objeto de valor. Tampoco existe una diferenciación relevante en lo que refiere a los sexos que han respondido la encuesta.

Más de un 95% de los encuestados reconocen haber perdido o encontrado alguna vez un objeto, lo que confirma que se trata de un problema real. Un 80% afirma que siempre o casi siempre intenta devolver lo perdido. Por el contrario, el porcentaje baja significativamente a la hora de recuperar un objeto. Este hecho podría demostrar que la gente que está dispuesta a devolver pero no encuentra la forma de hacerlo, ya que el principal problema que encuentran es el no poder localizar al dueño. Obtener recompensa ni se ha dado ni era esperado entre los encuestados, reconociendo que en algún caso la han rechazado. El 65% reconocen que sí la darían para objetos de valor.

Ofrecer Recompensa



Parece que hay un porcentaje importante que confía en la buena voluntad de la gente para devolver objetos perdidos, sin embargo, en las entrevistas realizadas a algunas oficinas de objetos perdidos, este fundamento lo pusieron en duda.

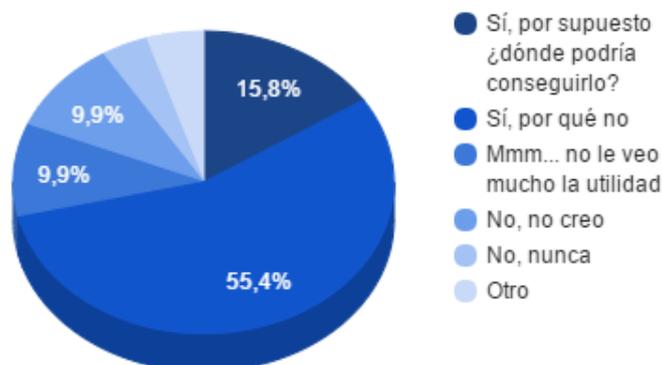
La principal dificultad a la hora de devolver el objeto perdido es encontrar al propietario. Como soluciones alternativas a las oficinas de objetos, se menciona que los canales que en exclusiva se han usado son las redes sociales o carteles públicos.

A la vista de los resultados, vemos que las oficinas de objetos perdidos están infrutilizadas porque el 35% de los encuestados no las ha utilizado nunca.

Como ventaja a nuestro posible negocio, es relevante saber que gran porcentaje de los encuestados no conoce soluciones alternativas a las oficinas de objetos.

Sobre las preguntas relativas a la identificación de objetos, una gran parte si los identificaría con una pegatina o geolocalizador, pero para ello estarían dispuestos a pagar una cantidad en función del valor del objeto, aunque se intuye por lo indicado que el precio estaría por debajo de los 5 €. En general identificarían los móviles, el equipaje, el portátil, las carteras y las *tablets*.

Identificación de objetos



Una conclusión muy interesante es que una parte importante estaría dispuesta a dar de alta sus objetos en algún sistema (bases de datos, BBDD) para poder recuperarlos en caso de pérdida.

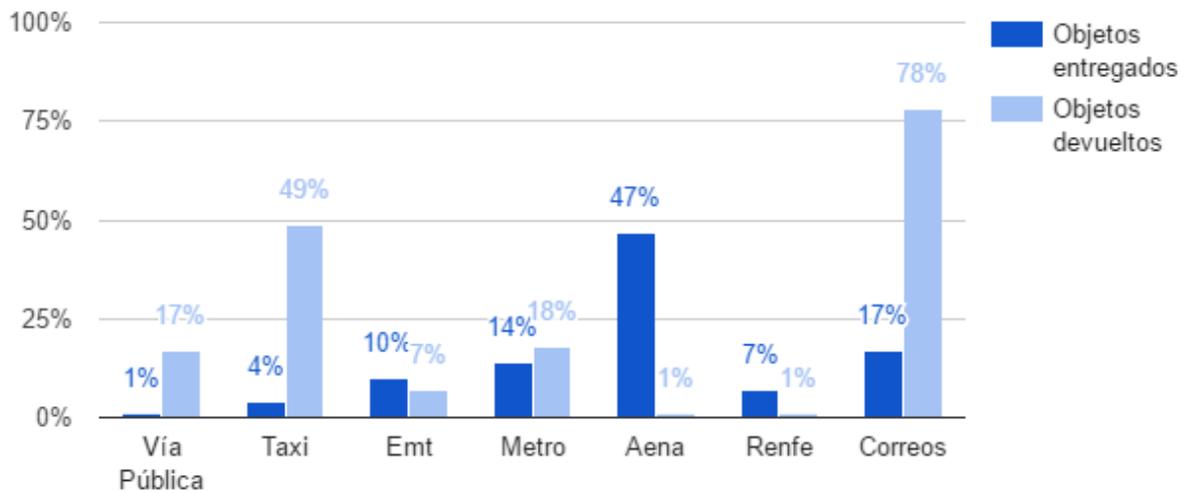
Segmento de oficinas de objetos perdidos

De las entrevistas realizadas hasta la fecha al ayuntamiento de Madrid y Boadilla del Monte, Corte Inglés, Aeropuerto de Madrid-Barajas, Aeropuerto Internacional de Lima, Real Plaza de Lima y al Club de Regatas de Lima, se puede constatar que las oficinas de objetos perdidos están realizando una labor importante a la sociedad, aunque su efectividad es relativa al encontrar solamente entre el 20% y el 30% de los propietarios de los objetos, aunque en algunos casos puede superarse este porcentaje.

Por la información recibida, son pocos los ayuntamientos en España que dispongan de una oficina de objetos perdidos y de una normativa que lo regule (Ordenanza - Reglamento), recayendo en la mayoría de los casos la gestión de dichos objetos en la policía local. Los ayuntamientos que disponen de dicha regulación y oficina, sí disponen de una aplicación informática (BBDD) que les permita su gestión, aunque ésta sería mejorable. En los otros casos se utilizan ficheros Excel o incluso papel. Aquí se ve una oportunidad clara para dar un servicio no solo de interacción con la BBDD de aquellas que dispongan de BBDD, sino con aquellas que no disponen de sistema normalizado adecuado.

Si nos centramos en una oficina de objetos perdidos como la de Madrid, vemos que gestionan de media unos 150 objetos perdidos al día, una total de unos 54.000 objetos al año, de los cuales solamente el 20% son devueltos a sus dueños. Para su gestión, dedican recursos humanos (empleados públicos) y materiales (alquiler de oficinas, almacenes, ...), lo que les supone un gasto importante. Dicho gasto se ve paliado con el importe de las subastas públicas que hacen de parte de los objetos que nos son reclamados y del dinero encontrado y no reclamado, el resto se reutiliza o se dona. En su caso principalmente, reciben la mayoría de los objetos de los transporte (aeropuerto, EMT, METRO, taxis). Cabe destacar que el aeropuerto es quien aporta casi el 50% de los objetos extraviados entregados en la oficina de objetos perdidos del ayuntamiento de Madrid, y la tasa de devolución apenas alcanza el 1%. Los objetos permanecen durante 2 años en la oficina, tal como establece el Código Civil, hasta que se puede disponer de ellos en caso de no ser encontrado el dueño, que pasaría al hallador o bien al ayuntamiento.

Oficina de objetos perdidos del Ayuntamiento de Madrid



En el caso de ayuntamientos de tamaño medio, como pueda ser el de Boadilla del Monte, se están planteando sacar una ordenanza que regule los objetos perdidos y la creación de la correspondiente oficina de objetos perdidos, pero interactuando con la ciudadanía a través de las redes sociales y la página web del ayuntamiento. Esto es un buen ejemplo del potencial que una solución web/app integrada con las oficinas de objetos perdidos podría aportarles.

En el caso de Perú, todos los encuestados disponen de una oficina de objetos perdidos, si bien en algunos casos, es el centro de control u oficina de atención al cliente la que hace las veces.

El coste de la gestión es principalmente el capital humano, aunque en los casos del aeropuerto de Lima consultado también el alquiler de los almacenes, si bien no hay una métrica. Esto hace pensar que no es muy elevado en estos casos, dado que si lo fuera, se hubieran tomado las medidas para conocer su repercusión. Las BBDD que usan son muy rudimentarias en todos los casos.

Respecto a la necesidad detectada, la dificultad es encontrar al *loser*. La propuesta de valor, para las oficinas de objetos perdidos como segmento de cliente, debe ir orientada a resolver este hecho. No confían en la buena voluntad de la gente para la devolución de objetos perdidos.

En cuanto a los porcentaje de objetos devueltos, varían en función del tipo de oficina, variando entre un 50% en centros comerciales y clubes sociales, a un sólo 5% en el aeropuerto de Lima. La principal razón es por el desconocimiento de este tipo de oficinas, y de la baja promoción que se le da al servicio. En particular, este servicio no está valorado por los usuarios, y aunque se potencie no supone una mejora del

customer experience. Según los entrevistados, las personas se acuerdan de estos servicios cuando pierden algo, pero no antes.

En todos los casos, se consideran potenciales clientes, más que por dar el servicio, por el perjuicio a nivel de espacio que les genera almacenar objetos.

Todos los objetos no devueltos entre periodos de 60 a 90 días, son enviados a la beneficencia.

7.2 Público objetivo

De entre la masa de potenciales clientes y ante la conclusión de que una importante cantidad de objetos depositados es localizada en aeropuertos y otros sistemas de transporte masivo, podemos concluir que, en una primera etapa implantación de **find2me**, el público objetivo serán los turistas y las oficinas de objetos perdidos de entidades públicas y privadas, sin excluir a otros potenciales usuarios (*Losers* y *Finders* en general).

Losers-Turistas

El volumen de turistas en España durante el año 2015 ascendió a 68 millones de visitantes, de los cuales 54 millones lo hicieron vía aérea y 12 millones por carretera. Como se menciona en el punto anterior, el volumen de objetos perdidos en toda la red de AENA es de 183.000 si bien no todos corresponden a turistas.

Establecemos que de forma mayoritaria el perfil del turista se asociará con el *Loser*, y será quien hará uso de nuestro servicio. Sus principales características son:

- Permanencia en el país de forma temporal.
- Uso preferente para sus movimientos internos de avión, tren o empresas de autobuses.
- Pérdida de objetos de valor, principalmente equipos electrónicos (teléfonos móviles, portátiles, cámaras fotográficas, equipajes).
- Imposibilidad, bien por desconocimiento o bien por tiempo de gestionar de forma presencial la búsqueda de dicho equipo, asumiendo de forma general su pérdida.

Losers (No turistas)

En una segunda fase de lanzamiento de **find2me**, y sin ser excluyente en la primera fase, el público objetivo será a parte de los turistas con cierto poder adquisitivo y todo aquel susceptible de perder algún objeto. Las características principales son:

- Franja de edad entre 20 y 55 años, aproximadamente.
- Valora los objetos que posee. Es decir, le otorga un valor sentimental o económico que le hace estar dispuesto a recuperarlo incluso a través de una posible recompensa.
- Su única vía para recuperar objetos perdidos es recorrer los pasos dados y en caso de no recuperar el objeto recurre a las oficinas de objetos perdidos.
- Sobre las oficinas de objetos perdidos, conoce de su existencia pero desconoce de su funcionamiento.
- No siempre recupera el objeto con la consiguiente frustración.

Finders

Si bien un objeto encontrado en un sistema de transporte masivo podría asociarse a otro turista, y por lo tanto el perfil sería el representado en el apartado anterior, también puede ser asociado a cualquier persona que trabaje en dichas instalaciones, o que es acompañante a una persona que use estos sistemas de transporte, o a cualquier persona en general, por lo que concluimos que es asociable a un perfil masivo. Sus características principales se resumen en:

- Franja de edad de entre 20 a 55 años.
- Considerándolo como *Finder*, se ha encontrado en la situación de haber perdido algo alguna vez.
- Sus mayores dificultades cuando ha encontrado algo es la forma de localizar al dueño. En el caso de localizarlo la siguiente dificultad que se le da es la de acordar y gestionar la devolución de estos objetos.
- Un perfil que tiene buena voluntad para devolver el objeto, sin esperar una recompensa por ello.

Oficinas de objetos perdidos

Como elemento clave en la propuesta de valor de este modelo de negocio está la participación de las oficinas de objetos perdidos y entidades, dado que son las que van a ser depositarias de gran parte de los objetos perdidos encargándose de la gestión de su devolución. Sus principales características son:

- Relativa eficacia, con un % de devolución de objetos que no supera el 20%.
- Elevados costes fijos, tanto de personal como de almacenamiento de objetos encontrados.

- Bases de datos no integradas entre entidades de diferentes organismos.
- Sistemas de gestión y archivo rudimentarios.

Dentro de este segmento será necesario diferenciar entre entidades públicas y privadas, al necesitar una estrategia de *marketing* distinta para ambas.

7.3 *Marketing Mix*

7.3.1 *Descripción de productos y servicios*

Nuestra solución se compone de los siguientes servicios y productos.

Servicio de recuperación de objetos perdidos

A través de una plataforma web y de una aplicación para dispositivos electrónicos (app) se ofrece la posibilidad al usuario de registrar sus objetos en caso de ser perdidos, de modo que una vez sean encontrados (por un *Finder*) pueda gestionarse su devolución de forma rápida y eficiente. Además se facilita la gestión del envío del objeto encontrado a través de empresas de transporte y/o mensajería y se proporciona la opción de ofrecer recompensa y otras funciones.

Suscripción a servicio de identificación

Además proporcionamos un servicio de etiquetado con un código alfanumérico asociado a cada usuario y objeto para la identificación de este último. Con dicho código el usuario puede registrar sus objetos en la plataforma con una suscripción anual. En caso de pérdida, el *Finder* puede identificar inequívocamente al dueño, agilizando y facilitando la devolución.

Software para oficinas

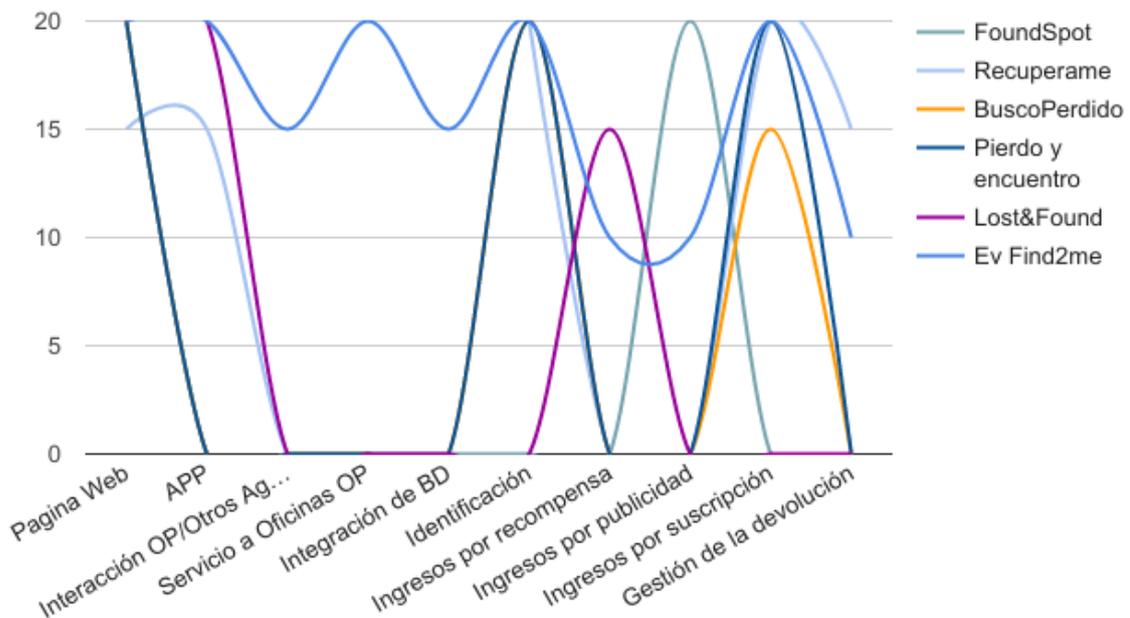
Este servicio está especialmente orientado para las oficinas de objetos perdidos y entidades. Consiste en el desarrollo de un sistema de digitalización a través de un software específico, con una base de datos integrada que permita el rápido registro de los objetos perdidos así como la identificación de su propietario.

Localización de los propietarios de objetos depositados a través del sistema de pegatinas de identificación (en caso que el objeto las lleve).

Consultoría para la optimización de la gestión de oficinas de objetos perdidos dotándolas de una mayor eficiencia.

En el siguiente lienzo estratégico se puede observar una comparativa con el resto de la competencia de aquellos atributos clave en la implementación de la solución que son

factores de éxito. En el gráfico se puede apreciar el “océano azul” que resulta en lo referente a la integración de la base de datos de diferentes oficinas de objetos perdidos, y a la interacción con estas oficinas de objetos perdidos, elemento diferenciador en nuestra propuesta de valor:



7.3.2 Política de precios

Nuestra estrategia de precios se diferenciará dependiendo del segmento de cliente al que va orientado el servicio o producto.

En el segmento de *Losers* y *Finders* se persigue como principal objetivo conseguir una alta penetración y situarnos como solución de referencia. Buscamos volumen para la creación de la comunidad. Es por ello por lo que inicialmente durante los tres primeros meses de promoción algunos servicios, como los de identificación, se ofertarán de manera gratuita para hacer conocer nuestra solución y llegar así a más público.

En el caso del segmento de las oficinas de objetos perdidos y entidades, la estrategia variará dependiendo de si se trata de un ente público o privado, tal y como se mencionó anteriormente. Las oficinas públicas, al gestionar la adquisición de nuevos servicios y productos a través de licitaciones y concursos, el precio de nuestra solución será flexible dependiendo de la oportunidad. Hay que tener en cuenta que en este segmento no se busca tanto el volumen de oficinas, sino el tamaño y relevancia de las mismas. Por ejemplo, aquellos ayuntamientos con mayor número de habitantes, gestionarán una cantidad mayor de objetos perdidos, por lo que la consecución de un contrato con una institución así, supondrá un gran impacto en la efectividad de nuestra solución.

Atendiendo a los diferentes tipos de servicios, nuestra estrategia de precios sería la que se expone a continuación.

	<i>Servicio</i>	<i>Precio</i>	<i>Segmento</i>
Servicio de recuperación	Registro de objetos	Gratuito	<i>Finders y Losers</i>
	Recompensa al <i>Finder</i>	30% de la propuesta del <i>Loser</i>	
		Precio dependiente del tamaño y destino del envío al que se le aplicará un 15% de comisión	<i>Losers</i>
Servicio de identificación	Registro 5 etiquetas	4,95 €/año (1º año gratuito para los usuarios que se registren los primeros 3 meses de vida de find2me)	<i>Losers</i>
Plataforma para entidades		Precio por venta de licencia estimada en 3.000 €	Oficinas y entidades

7.3.3 *Canales de distribución*

Distribución para Losers/Finders

En este caso el principal canal de distribución de **find2me** será a través del portal web y de la app, donde los potenciales *Losers* pueden registrar los objetos de valor que consideren y donde en caso de encontrarse los *Finders* pueden declarar que lo tienen.

En el caso del público objetivo de *Loser-Turistas*, además de la vía digital, el canal será directo a través de la entrega de los elementos de identificación en las terminales de los sistemas de transporte masivos.

Distribución para las oficinas de objetos perdidos

Respecto de las oficinas de objetos perdidos de entidades privadas si bien siempre está presente el canal de distribución vía digital, será a través del canal de venta directa por el que vamos a vender nuestra solución a dichas oficinas. En el caso de entidades públicas, por el carácter de los recursos económicos que utilizan, será principalmente a través de la participación de concursos públicos de adquisición de bienes y servicios convocados por estas entidades, aunque no se descarta la posibilidad de que algunos se produzcan por adjudicación directa.

7.3.4 Plan de comunicación y promoción

El principal objetivo del plan de comunicación es hacer llegar la misión y la visión de **find2me** a los usuarios. En el caso de los *Finders* se quiere inculcar una buena práctica y cultura de honradez cuando alguien se encuentra un objeto que no es suyo. Además, se quiere convencer al *Loser* de no dar por perdido un objeto de valor. Pero sobre todo, se busca dar a conocer un espacio común donde pueda darse ese intercambio y llegar a la mayor cantidad de público posible.

Durante una primera etapa de penetración el mayor esfuerzo se centrará en el grupo de *Losers-Turistas*. Como vimos en el análisis de mercado y en la etapa de validación de la solución, este grupo tiene una gran relevancia al suponer casi la mitad de los objetos perdidos en la ciudad de Madrid. Al ser un usuario con características muy específicas, será más sencillo focalizar la campaña de promoción en este perfil, proporcionándonos una rápida tracción al inicio.

En una etapa posterior de ampliación de mercado se pondrá un mayor esfuerzo en las acciones de *marketing* para atacar al resto de *Losers* y *Finders* del público en general, distribuyendo el presupuesto en ambos segmentos.

Respecto a las oficinas de objetos perdidos, nuestro objetivo será darles a conocer la existencia de un mecanismo de optimización de sus sistemas de gestión, haciéndoles su negocio rentable y creando un valor añadido en su customer experience.

Adicionalmente, se llevará a cabo una estrategia de expansión geográfica. En una primera etapa se focalizarán las acciones de promoción en el área de Madrid, continuando en los años posteriores con el resto del territorio español y ampliando a Reino Unido, Alemania y Francia a partir del cuarto año.

Plan de marketing tradicional

En el segmento de *Losers* y *Finders* pondremos especial esfuerzo en el grupo de *Loser-Turistas*, ya que como se ha mencionado, tienen un perfil muy definido y son de fácil acceso en puntos estratégicos como son los aeropuertos u hoteles. También haremos uso de los medios tradicionales para difundir el servicio.

- Promoción con folletos de bienvenida: Se distribuirán folletos informativos de nuestra plataforma y del sistema de etiquetado en la terminal de llegadas de los aeropuertos o en hoteles con los que tengamos acuerdos. Además se obsequiará con varias etiquetas para que los usuarios puedan identificar directamente sus pertenencias de más valor y registrarlas en nuestro sistema.
- Soportes publicitarios: Se publicitará nuestra página web y nuestra app dentro del recinto aeroportuario de la terminal de llegadas utilizando varios soportes,

tales como vallas rectangulares luminosas adosadas en la pared y anuncios en los carritos portaequipajes.

Respecto a las oficinas de objetos perdidos y entidades, sabemos el papel tan importante que desempeñan para nuestra solución, ya que suponen nuestro elemento diferenciador con el resto de la competencia. Es por ello por lo que es vital hacernos conocer y construir una relación sólida con ellas. Para ello nuestra comunicación será a través de canales directos y presenciales, diferenciando dos etapas, una de captación y otra de fidelización.

- Acción comercial: En una etapa inicial se mantendrán reuniones con potenciales oficinas y entidades para dar a conocer nuestra solución y los beneficios que aporta y entender sus necesidades. Con esta actividad se busca alcanzar acuerdos comerciales con aquellas oficinas y entidades.
- Consolidación del servicio: Una vez se haya conseguido un contrato y desplegado el servicio se seguirán manteniendo reuniones de seguimiento cada mes para revisar el rendimiento de nuestro sistema e identificar nuevas oportunidades.

Plan de marketing digital

El plan de *marketing* digital está especialmente orientado al segmento de *Losers* y *Finders*. Pretende conseguir volumen de usuarios para crear la comunidad. Para conseguir nuestro propósito utilizaremos las siguientes herramientas:

- Ad Servers: Contrataremos los servicios de Google o similar para posicionar nuestra solución por palabras clave, segmentando nuestra campaña inicialmente para el perfil de *Loser-Turistas* y de esta forma optimizar la promoción y conseguir una mayor visibilidad para nuestro público objetivo. Dichas palabras clave estarán relacionadas con viajes a Madrid, ampliando a aquellos territorios conforme [find2me](#) vaya adquiriendo contratos con oficinas y entidades. En una etapa posterior se ampliará a los *Losers* en general.
- Redes sociales: Debido a la gran importancia que están adquiriendo las redes sociales nuestra solución tiene que estar presente, por lo que nuestro responsable de *marketing* realizará a su vez las funciones de *community manager* para generar una comunidad tanto en Facebook como en Twitter. En ambas redes sociales se busca trasladar nuestros valores y crear una cultura de buena voluntad y devolución de los objetos perdidos. Además se hará uso de los anuncios ofrecidos por estas plataformas, Facebook Ads y Twitter Ads, para hacer crecer la comunidad, conseguir *followers* y dar a conocer nuestros servicios. Una vez más, en una etapa inicial de penetración, se segmentará a

turistas, siendo el público objetivo aquellos que sigan o que hayan dado a “me gusta” a páginas de viajes.

- Blogs, foros: En los últimos años la gente se ha vuelto más proactiva y autosuficiente, siendo ellos mismos los que diseñan el itinerario de sus viajes y contratan el transporte y alojamiento utilizando *blogs* y foros para informarse mejor. Es por ello que permanecer activo en dichos entornos es de gran importancia, por lo que nuestro responsable de *marketing* también estará a cargo de dicha función.
- ASO, SEO y SEM: Para convertirnos en la solución de referencia de aquellos que pierdan o encuentran un objeto, será indispensable conseguir un buen posicionamiento de nuestra plataforma en los buscadores y una mayor visibilidad en las tiendas de apps.

7.3.5 Logotipo

Hemos optado por un logotipo tipográfico con el nombre completo de nuestra empresa, utilizando una fuente simple y moderna para dar consistencia a la cultura que se desea promover: una colaboración entre los usuarios sencilla y eficiente haciendo uso de las nuevas tecnologías. El color azul apela a la confiabilidad que aporta nuestra solución.

En cuanto al nombre, es un nombre eufónico, teniendo una acertada combinación de sonidos agradables, que remite a la funcionalidad del servicio y se recuerda fácilmente.



Fuente: Righteous

Color: #318bff

7.4 Planificación acciones de marketing

A continuación se muestra cómo se desarrollarán en el tiempo con un presupuesto estimado las acciones de promoción y comunicación expuestas anteriormente.

<i>Actividad</i>	<i>Segmento</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Impresión y distribución de folletos informativos	<i>Loser-Turistas</i>	57 .7 50	72.000	97.200	291.600	306.180
Exposición de anuncios en soportes publicitarios en aeropuertos	<i>Loser-Turistas</i>	33.200	51.300	164.100	206.800	250.700

Acción Comercial para la captación de nuevos clientes	Oficinas y entidades	14.400	14.400	21.600	31.320	38.500
Seguimiento y consolidación de clientes existentes	Oficinas y entidades	0	1.800	3.600	7.200	10.200
Diseño de campañas publicitarias digitales	<i>Loser-Turistas Losers y Finders</i>	6.000	6.000	7.500	11.250	14.620
Publicidad y posicionamiento en buscadores (Adwords)	<i>Loser-Turistas Losers y Finders</i>	5.000	5.250	5.500	5.700	6.000
Campañas de publicidad en redes sociales (Facebook y Twitter Ads)	<i>Loser-Turistas Losers y Finders</i>	24.000	25.200	26.460	27.700	29.000
Posicionamiento en buscadores y tiendas de APPs (ASO, SEM y SEO)	<i>Loser-Turistas Losers y Finders</i>	18.000	18.900	19.800	20.800	27.800
TOTAL		158.350	194.850	345.760	602.370	683.000

7.5 Presupuesto de Ventas

La previsión de ventas durante los cinco primeros años se resume en la siguiente tabla.

	2017	2018	2019	2020	2021
Suscripción a servicio de identificación	182.000	517.400	962.700	1.076.600	1.539.300
Servicio de recuperación de objetos perdidos	29.480	41.400	116.800	282.300	560.300
Software para oficinas	46.700	233.000	567.400	1.195.250	1.629.500
TOTAL	258.180	791.800	1.646.900	2.554.150	3.729.100

8

Plan de recursos humanos

8. Plan de recursos humanos

El activo más importante de cualquier compañía está compuesto por las personas que la integran, responsables del desarrollo de su actividad económica. Además de esto, **find2me** establecerá una estrategia de recursos humanos flexible, dinámica y capaz de responder a las diferentes situaciones y necesidades.

Los pasos para establecer nuestro plan de RRHH pasan por identificar los procesos que generan valor añadido al cliente, creación de equipos responsables de la ejecución y el control de partes específicas del proceso, asignación de tareas y finalmente definición de los puestos de trabajo.

En **find2me**, existen tres procesos esenciales:

- Desarrollo *software*, actualización regular de la plataforma *online* y creación de la estructura de la base de datos.
- Labor de venta de la solución propuesta a oficinas de objetos perdidos de ayuntamientos y entidades.
- Procesos de *marketing* para dar a conocer la solución de **find2me**.

Tanto el desarrollo *software* como la actualización regular de la plataforma *online* son actividades puntuales, siendo más intensiva en horas de trabajo la primera. Se podría optar por tanto por la solución de contratar el servicio. En cuanto al diseño de las campañas de *marketing*, se podría optar por una aproximación similar: la de la contratación.

Por otra parte, la labor de venta de la solución propuesta debería ser llevada a cabo por los socios de la misma, por su mejor conocimiento de los beneficios de la solución ofrecida y por su mayor capacidad de decisión en cuanto al proceso negociador.

Los socios de la empresa contarán con la última palabra respecto a la idoneidad de la campaña de *marketing* y el cumplimiento de los requisitos *software* por parte de las empresas contratadas.

Del mismo modo que una altísima proporción de la pequeña y mediana empresa en España, en **find2me** se ha optado por contratar los servicios de asesoría contable y fiscal.

8.1. Socios

Los socios de la empresa serán los mismos cinco miembros que forman el equipo de trabajo de este proyecto, y que realizarán idénticas contribuciones económicas, participando todos en la coordinación de las actividades de la empresa:

- Agustín Delfa Reyes
- Fernando Martín Muñoz
- Luis Ignacio Matallana Sanfilippo
- Ainhoa Montero de Espinosa Marrón
- Ramón Raposo Vidal

Antes de describir el tipo de sociedad que se va a constituir para tener en cuenta los requisitos legales necesarios a la hora de implantar la misma, veremos qué datos son necesarios tener en cuenta:

- Vamos a constituir una empresa en España, al ser el país en el que se desarrollará inicialmente su actividad.
- La idea es que sea constituida entre cinco personas, en la cual nuestra responsabilidad sea limitada y la aportación que van a hacer cada uno de los socios es de 10.000 €.
- La tributación se realizará por el impuesto de sociedades.
- Queremos registrar la marca find2me.

Con estos condicionantes, la forma jurídica de constitución que adoptará la empresa será la de una S.L.N.E (Sociedad Limitada Nueva Empresa), debido a los plazos reducidos para su constitución, asociados a menores gastos y las ayudas fiscales durante los primeros años de actividad. Además, aunque la denominación social inicial debe respetar unas reglas, se puede cambiar de forma gratuita dentro de los 3 primeros meses desde la constitución de la sociedad.

La sociedad estará participada a partes iguales por los cinco socios. Los órganos de gobierno serán la junta de partícipes y un consejo de administración, ambos formados por todos los socios fundadores.

8.1.1. Estatutos

Como parte de la constitución de la empresa, los socios establecerán los siguientes estatutos principales:

- Los cinco socios serán miembros fundadores, teniendo cada uno una participación del 20% de la sociedad.
- El consejo de administración tendrá al menos una reunión mensual y las tareas principales serán:
 - La aprobación de las compras superiores a 6.000 €.
 - La aprobación de la contratación del personal.
 - La aprobación de nuevos préstamos bancarios.
 - Determinar el plan objetivo y empresarial de la sociedad.
- Los socios fundadores podrán ejercer funciones operativas y de gestión en la empresa, y recibirán remuneración proporcional al esfuerzo, la cual se regirá por un sistema de compensación de acuerdo al patrimonio.
- La modificación de estos estatutos está permitida por la junta de partícipes con la aprobación del 80% de los miembros.
- Todos los socios tendrán un convenio vinculante de 2 años desde la creación de la sociedad y un acuerdo de no competencia de 2 años después de salir de la sociedad.

8.2. Organigrama

find2me dispondrá de una estructura flexible y adaptable a las nuevas circunstancias que se presenten, que permitan operar con la mayor eficiencia posible a través de una elevada capacidad de reacción.

Se ha optado por dividir comercial y *marketing* para enfatizar la importancia de asociarse a las oficinas de objetos perdidos por una parte y, por otra, la necesidad de darse a conocer entre la comunidad de potenciales usuarios.



Las tareas de Director General serán llevadas a cabo por Fernando Martín.

Luis Matallana realizará las labores de Responsable de Finanzas.

Las tareas comerciales serán responsabilidad de Agustín Delfa.

El *marketing* será dirigido por Ainhoa Montero.

El responsable de operaciones será Ramón Raposo.

8.3. Previsión de plantilla

Crear un equipo motivado y cohesionado es uno de los primeros retos al que hacer frente. Las cinco áreas funcionales están en un primer momento cubiertas por cada uno de los cinco socios, siendo éstos los responsables de liderar a la organización en su evolución y garantizar su cohesión.

En base a las predicciones realizadas para valorar la evolución esperada de la compañía, la plantilla incorporará nuevos perfiles de acuerdo a lo mostrado en el siguiente cuadro. Los nuevos miembros se incorporarán a la plantilla, ya formada por los socios, como empleados por cuenta ajena:

2017	2018	2019	2020	2021
-	1 Operador/a	1 Operador/a	2 Operador/a	4 Operador/a
	1 Administrativo/a	1 Secretario/a	2 Secretario/a	2 Secretario/a
		2 Márketing	4 Márketing	4 Márketing
		1 Informático/a	2 Informático/a	2 Informático/a

En el escenario optimista de que la empresa empiece a crecer, los perfiles con mayor probabilidad de ser solicitados serán los siguientes: desarrollador informático, comercial, experto en *marketing*, community manager y soporte administrativo.

8.4. Descripción de Puestos de Trabajo

Posición	Responsable de la Dirección General
<i>Cualificación</i>	Titulación universitaria, MBA y más de 10 años de experiencia
<i>Función básica</i>	Dirigir la organización en función del plan estratégico fijado por la junta de partícipes.
<i>Funciones y responsabilidades</i>	Establecer buenas relaciones externas. Coordinar y controlar todas las áreas de la empresa. Gestionar las relaciones de la sociedad.
<i>Características requeridas</i>	Emprendimiento, visión estratégica, capacidad organizativa, iniciativa, capacidad para tomar decisiones.

Posición **Responsable Financiero**

<i>Cualificación</i>	Titulación universitaria, MBA y más de 5 años de experiencia
<i>Función básica</i>	Gestión financiera de la organización. Responsable de la planificación, ejecución e información financieras.
<i>Funciones y responsabilidades</i>	Gestionar la liquidez de la empresa. Lograr financiación bancaria. Implantar proceso y gestionar el control de costes.
<i>Características requeridas</i>	Emprendedor, visión estratégica, iniciativa, capacidad para tomar decisiones.

Posición **Responsable Comercial**

<i>Cualificación</i>	Titulación universitaria, MBA y más de 5 años de experiencia
<i>Función básica</i>	Responsable de los objetivos de venta
<i>Funciones y responsabilidades</i>	Elaboración de los objetivos comerciales. Definición de la política precios y condiciones comerciales. Mantenimiento de la relación continuada con clientes.
<i>Características requeridas</i>	Emprendedor, visión estratégica, iniciativa, capacidad para tomar decisiones, capacidad de comunicación.

Posición **Responsable de Marketing**

<i>Cualificación</i>	Titulación universitaria, MBA y más de 5 años de experiencia
<i>Función básica</i>	Responsable de las estrategias de <i>marketing</i> y comunicación
<i>Funciones y responsabilidades</i>	Diseñar e implantar el plan de <i>marketing</i> de la organización. Definir las estrategias de <i>marketing</i> . Gestionar la comunicación corporativa y redes sociales.
<i>Características requeridas</i>	Emprendedor, visión estratégica, iniciativa, capacidad para tomar decisiones, capacidad de comunicación.

Posición	Responsable de Operaciones
Cualificación	Titulación universitaria, MBA y más de 5 años de experiencia
Función básica	Dirección y administración de las operaciones diarias
Funciones y responsabilidades	Establecer la estrategia de desarrollo de los productos. Complacer al cliente en sus demandas y expectativas. Mejorar constantemente la eficacia de la compañía.
Características requeridas	Emprendedor, visión estratégica, iniciativa, capacidad para tomar decisiones.

8.5. Política retributiva

Creemos que el éxito de una *startup* es inversamente proporcional al sueldo de sus fundadores. La financiación necesaria para poner en marcha el proyecto está condicionada por el sueldo de sus trabajadores, y ya que de inicio éstos serán los mismos socios, se ha decidido buscar cuanto antes la rentabilidad a costa de los salarios.

Por estos motivos, los sueldos de los primeros años serán relativamente bajos, y se irán incrementando de manera paulatina acorde a la buena marcha de la compañía..

Una vez que la rentabilidad de la empresa y su viabilidad futura se consideren aseguradas, se procederá a la distribución del salario de los socios trabajadores de la misma, a razón de un máximo de 64.000 € brutos anuales. Esta retribución se reparte en un 80% (51.200 €) fijos y un 20% (12.800 €) variables en función de objetivos de rentabilidad establecidos.

En el caso de que sea necesaria la incorporación de nuevos trabajadores a la plantilla de [find2me](#), dichos porcentajes (80/20) se mantendrán en la distribución de su salario.

9

Plan financiero

9. Plan financiero

9.1. Introducción y supuestos

9.1.1. Datos básicos

En concordancia con el plan de negocio de **find2me**, ésta será constituida dentro de las sociedades mercantiles y, en concreto, como una sociedad de responsabilidad limitada, que se constituirá jurídicamente durante el mes de Diciembre de 2016, para que esté en pleno funcionamiento desde el 1 de Enero de 2017, que es cuando **find2me** comienza a operar en el mercado español.

Tal y como se indicó en el plan de recursos humanos, la sociedad estará formada por los cinco socios fundadores de **find2me**, a partes iguales, es decir, cada socio poseerá el 20% de las participaciones de la sociedad al inicio de constitución de la mercantil.

Por otro lado, en los estatutos de la misma se creará un consejo de administración formado por los cinco socios fundadores que serán los que lleven a cabo la gestión integral de la compañía. Puesto que el capital social de constitución de la sociedad será de 50.000 euros, aportando cada socio la cantidad de 10.000 euros, dicha sociedad estará formada por 50.000 participaciones ordinarias cuyo valor unitario será de 1 euro.

Adicionalmente al punto anterior, desde el inicio se planteará la entrada de capital a través de inversores externos, pasando a ser partícipes de la sociedad (nuevos socios). En nuestro caso concreto, se buscarán socios-inversores capaces de aportar la cantidad de 75.000 euros a cambio de un 25% de la sociedad (participaciones "tipo A" preferentes).

El horizonte temporal de **find2me** se ha desarrollado para los cinco primeros años de vida de la compañía, desde el 1 de Enero 2017 hasta el 31 de Diciembre de 2021. En cualquier caso, durante el primer año se analizará la evolución de la compañía de forma exhaustiva para ir adaptando, si procede, el plan estratégico, el de *marketing* y el propio plan financiero.

Para el desarrollo del plan financiero, se ha asumido lo siguiente:

- Tipo impositivo medio del 25%.
- Un IVA soportado del 21%.
- Un IVA repercutido del 21%.
- La tasa de interés de préstamos y leasings al 7%.

- Aplicación de las políticas fiscales, monetarias y legales de España.
- La divisa del plan financiero es el euro.
- Plazo medio de cobro de 8 días.
- Plazo medio de pago de 30 días.

9.1.2. *Activos y Pasivos iniciales*

Partiendo de los 125.000 euros de patrimonio neto, al inicio de la actividad se plantean invertir 56.000 euros en el desarrollo plataforma web y apps para móviles/tablets compatibles Android e iOS, 1.000 euros para el registro de la marca comercial a nivel mundial y 500 euros para gastos varios de puesta en marcha. El resto del activo corresponderá a la Hacienda Pública (como IVA soportado) y tesorería.

A continuación se indica cómo quedaría el balance de situación inicial de [find2me](#):

ACTIVO	IMPORTE
ACTIVO NO CORRIENTE	57.500 €
Inmovilizado material	0 €
Inmovilizado intangible	57.000 €
Inversiones inmobiliarias	0 €
Inmovilizado financiero a Largo Plazo	0 €
Gastos para la puesta en marcha	500 €
ACTIVO CORRIENTE	67.500 €
Existencias iniciales	0 €
Deudores (realizable)	0 €
Hacienda Pública y Seguridad Social deudores (realizable)	11.970 €
Inversiones temporales financieras a Corto Plazo	0 €
Tesorería Inicial	55.530 €
ACTIVO TOTAL	125.000 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	IMPORTE
PATRIMONIO NETO	125.000 €
Capital aportado por los socios	50.000 €
Capital aportado por inversores	75.000 €
PASIVO TOTAL	0 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO TOTAL	125.000 €

9.1.3. Estructura de Financiación

El plan de financiación para **find2me**, como para cualquier empresa de reciente creación, es un elemento clave para poder garantizar su desarrollo y buen funcionamiento durante los primeros años de vida.

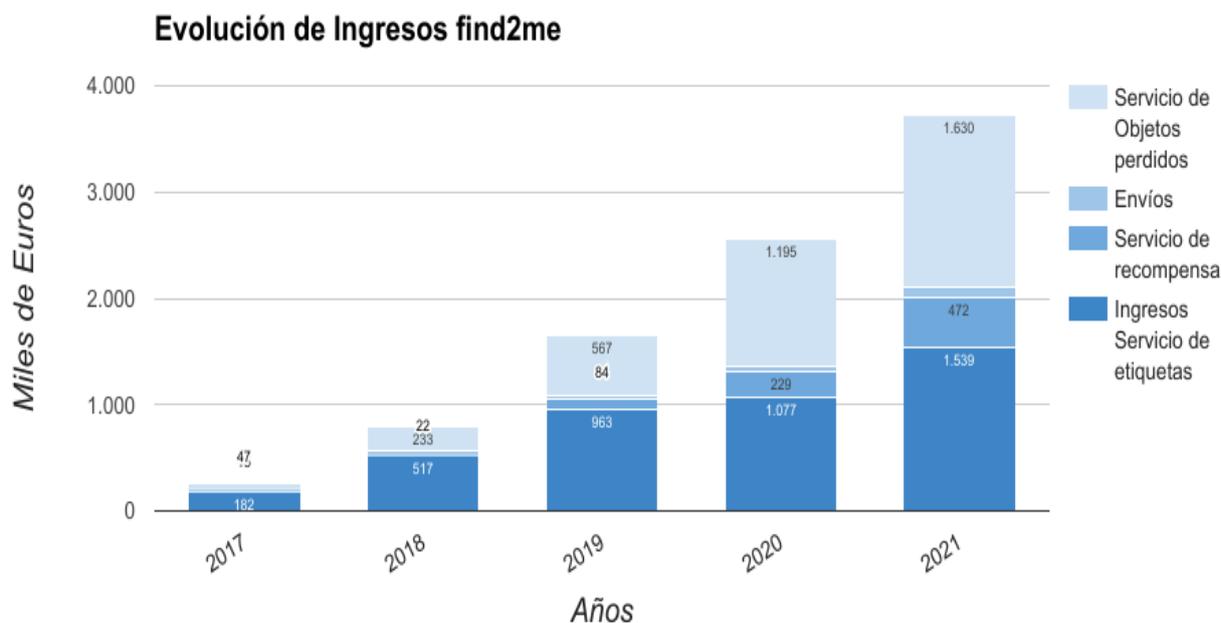
Como se ha comentado anteriormente, la cantidad total del capital social aportado por los socios asciende a 50.000 euros, de los cuales cada socio tendrá que hacer entrega de 10.000 euros al inicio de la creación de la sociedad. Esta cantidad representa el 40% del patrimonio neto y el 60% restante se aportará como ampliación de capital mediante inversores externos.

Durante el primer año de funcionamiento, año 2017, se plantea solicitar una línea de crédito a corto plazo de un total de 58.000 euros al 7% de interés para contrarrestar los déficits de tesorería del primer año.

En 2018 se plantea un leasing financiero de 10.500 euros a 2 años con interés del 7% destinado a los ordenadores portátiles de los socios y empleados. En los años posteriores se van haciendo más leasings del mismo tipo en función de las nuevas incorporaciones en plantilla.

9.2. Previsión de ingresos

Acorde con el plan de acción, las variaciones de los ingresos de las diferentes líneas de negocio se recogen en el siguiente gráfico:



El incremento de las ventas en el caso del servicio de etiquetas, la evolución de los ingresos se debe de forma mayoritaria a la expansión de **find2me** a otros aeropuertos tanto nacionales como Europeos, entre los que se encuentran los aeropuertos de Francia, Reino Unido y Alemania.

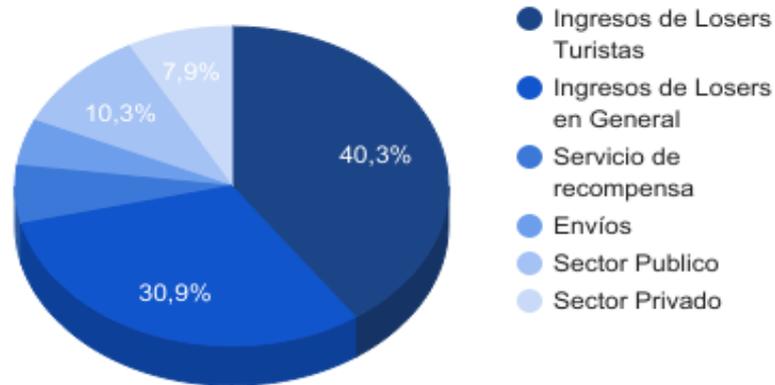
En cuanto a la línea de negocio de la prestación de servicios a las oficinas de objetos perdidos, se han distinguido dos categorías:

- i) Oficinas públicas, a las cuales se les presta el servicio de consultoría (con o sin implantación de *software* especializado), y el servicio de propio de **find2me**, el cual se contrata por procedimiento negociado previa muestra de interés por las instituciones.
- ii) Oficinas privadas, cuyo modelo de ingreso se basa en un fee fijo por la adquisición de la licencia del *software* de **find2me** y de un importe anual por cada centro de cada cliente que suscriba.

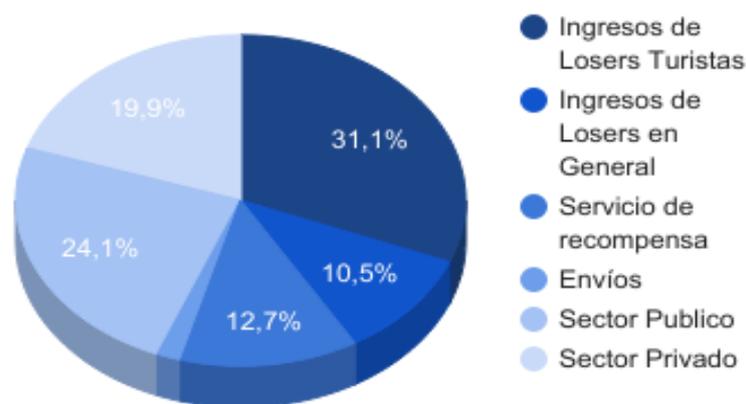
Como servicios menos representativos pero necesarios para el servicio y valor del cliente está el servicio de envío y el servicio de recompensas.

Los siguientes gráficos muestran la evolución de las ventas de forma porcentual entre el 2017 y 2021.

Ingresos Año 2017



Ingresos Año 2021



9.3. Coste de Ventas

Los costes de ventas, son los asociados a los costes variables, que en nuestro caso los resumimos en:

- i) Coste asociado al servicio de identificación de las etiquetas: Se resume en el coste de fabricación de las mismas, que incluye los materiales de la etiqueta, el coste del sobre envoltorio y del coste de manipulación.
- ii) Coste asociado al servicio por recompensas: Asociado al coste de implementación del sistema de cobro bancario (coste por transacción).
- iii) Coste asociado al servicio de consultoría para entidades públicas con implantación de *software*: Corresponde al coste directo de personal que realiza la misma, y a la instalación del propio *software* de gestión.

iv) Coste asociado al servicio de consultoría para entidades públicas sin implantación de *software*: Corresponde al coste directo del personal que realiza la consultoría para mejorar la eficiencia de las oficinas de objetos perdidos.

v) Coste asociado al servicio *SaaS* prestado por **find2me**: Coste variable asociado a la integración de las BBDD de cada cliente en la BBDD de **find2me**.

9.4. Cuenta de resultados

Las cuentas de resultados prevista de los primeros 5 años de vida de **find2me** se indican a continuación, expresadas en miles de euros.

Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas (ingresos)	258,2	791,8	1.646,9	2.554,1	3.729,1
Coste de ventas (c. variables)	105,3	323,0	671,9	1.042,1	1.521,4
Margen Bruto s/ventas	152,9	468,8	975	1.512	2.207,7
Resultado Operativo (EBITDA)	-45,1	-12,7	132,1	230,6	612,2
Total Gastos de Explotación	209,4	496,3	859,2	1.300,2	1.611,7
Resultado Explotación (EBIT)	-56,7	-27,6	115,7	211,7	595,8
Resultado Financiero	-4,1	-13,1	-17,5	-19,8	-21,6
Resultado Antes Imp. (EBT)	-60,7	-40,8	98,1	191,8	574,2
Resultado Neto	-60,7	-40,8	73,6	140,3	407,9

A la vista de los datos obtenidos, vemos que los dos primeros años de vida, **find2me** presenta una cuenta de resultados negativa, pero los años posteriores consigue dar un resultado positivo con una tasa de crecimiento del 100% del tercer al cuarto año y 200% del cuarto al quinto.

9.5. Balance a 5 años

Los balances previstos de los primeros 5 años de vida de **find2me** se indican a continuación, expresados en euros:

	Apertura 2017		Cierre 2017		Cierre 2018	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente	57.500	46,00	45.600	33,62	41.200	31,99
Inmovilizado Material	0	0	0	0	7.000	5,43
Inmovilizado Intangible	57.000	45,60	45.600	33,62	34.200	26,55
Inversiones Inmobiliarias	0	0	0	0	0	0
Inmovilizado Financiero	0	0	0	0	0	0
Gastos Amortizables Netos	500	0,4	0	0	0	0
Activo Corriente	67.500	54,00	90.030	66,38	87.608	68,02
Existencias	0	0	0	0	0	0
Realizable (clientes, deudores, etc.)	11.970	9,58	20.578	15,17	63.102	48,99
Inversiones Financieras Tem.	0	0	0	0	0	0
Tesorería (disponible)	55.530	44,42	69.452	51,21	24.506	19,03
TOTAL ACTIVO	125.000	100	135.630	100	128.808	100
Patrimonio Neto	125.000	100	63.797	47,04	22.987	17,85
Capital	125.000	100	125.000	92,16	125.000	97,04
Reservas Obligatorias	0	0	-500	-0,37	-500	-0,39
Reservas Voluntarias	0	0	0	0	0	0
Remanente y Resultados Ejer. Ant.	0	0	0	0	-60.703	-47,13
Resultado del Ejercicio	0	0	-60.703	-44,76	-40.810	-31,68
Préstamos Participativos	0	0	0	0	0	0
Subvenciones, Donaciones, Legados	0	0	0	0	0	0
Pasivo No Corriente	0	0	5.402	3,98	2.315	1,80
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos	0	0	0	0	0	0
Acreeedores L.P. Financieros - Leasing	0	0	5.402	3,98	2.315	1,80
Otros Acreeedores a L.P. y Aport. Socios	0	0	0	0	0	0
Pasivo Corriente	0	0	66.431	48,98	103.506	80,36
Acreeedores C.P. (Préstamos y Leasing)	0	0	-5.402	-3,98	3.087	2,40
Acreeedores C.P. (Créditos)	0	0	58.000	42,76	58.000	45,03
Acreeedores Comerciales	0	0	13.833	10,20	42.419	32,93
Salarios y Arrendamientos a pagar	0	0	0	0	0	0

Hacienda Pública y S.S. Acreedora	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	125.000	100	135.630	100	128.808	100

	Cierre 2019		Cierre 2020		Cierre 2021	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente	29.300	10,86	17.900	3,67	4.500	0,42
Inmovilizado Material	6.500	2,41	6.500	1,33	4.500	0,42
Inmovilizado Intangible	22.800	8,45	11.400	2,34	0	0
Inversiones Inmobiliarias	0	0	0	0	0	0
Inmovilizado Financiero	0	0	0	0	0	0
Gastos Amortizables Netos	0	0	0	0	0	0
Activo Corriente	240.423	89,14	469.304	96,33	1.066.019	99,58
Existencias	0	0	0	0	0	0
Realizable (clientes, deudores, etc.)	131.255	48,66	203.551	41,78	297.187	27,76
Inversiones Financieras Tem.	0	0	0	0	0	0
Tesorería (disponible)	109.168	40,47	265.754	54,55	768.832	71,82
TOTAL ACTIVO	269.723	100	487.204	100	1.070.519	100
Patrimonio Neto	96.627	35,82	236.946	48,63	644.921	60,24
Capital	125.000	46,34	125.000	25,66	125.000	11,68
Reservas Obligatorias	-500	-0,19	-500	-0,10	-500	-0,05
Reservas Voluntarias	0	0	0	0	112.446	10,50
Remanente y Resultados Ejer. Ant.	-101.513	-37,64	-27.873	-5,72	0	0
Resultado del Ejercicio	73.640	27,30	140.319	28,80	407.975	38,11
Préstamos Participativos	0	0	0	0	0	0
Subvenciones, Donaciones, Legados	0	0	0	0	0	0
Pasivo No Corriente	3.858	1,43	1.543	0,32	0.00	0,00
Acreedores L.P. Financieros - Préstamos	0	0	0	0	0	0
Acreedores L.P. Financieros - Leasing	3.858	1,43	1.543	0,32	0.00	0,00
Otros Acreedores a L.P. y Aport. Socios	0	0	0	0	0	0
Pasivo Corriente	169.238	62,74	248.715	51,05	425.598	39,76
Acreedores C.P. (Préstamos y Leasing)	-1.543	-0,57	2.315	0,48	1.543	0,14

Acreeedores C.P. (Créditos)	58.000	21,50	58.000	11,90	58.000	5,42
Acreeedores Comerciales	88.234	32,71	136.834	28,09	199.780	18,66
Salarios y Arrendamientos a pagar	0	0	0	0	0	0
Hacienda Pública y S.S. Acreedora	24.547	9,10	51.565	10,58	166.275	15,53
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	269.723	100	487.204	100	1.070.519	100

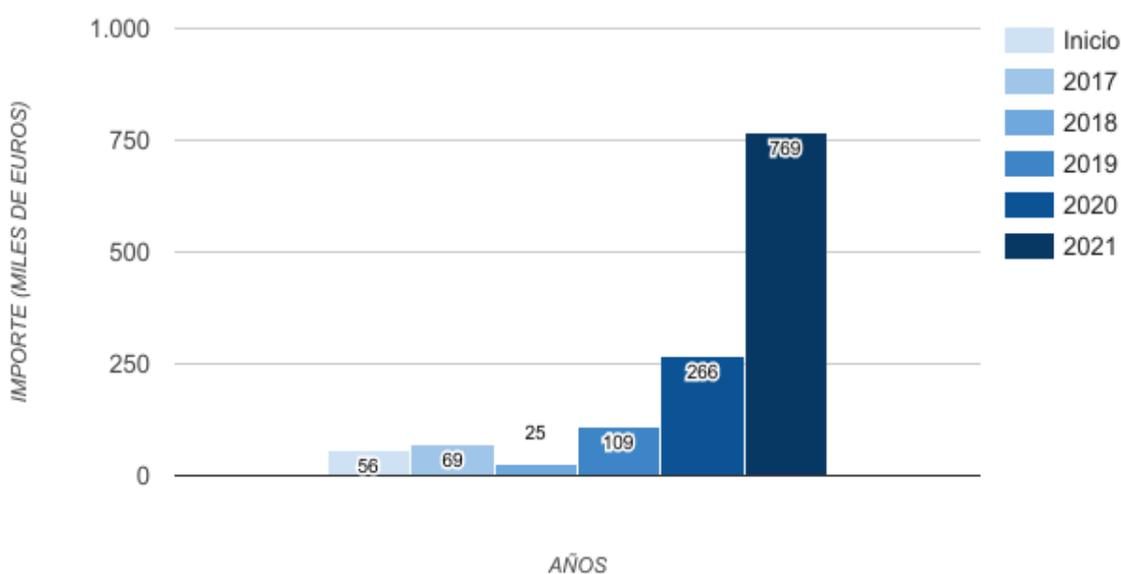
9.6. Cash-flow

Las necesidades de *cash-flow* vienen definidas principalmente por la necesidad de asumir los pagos de los gastos derivados de publicidad, y de los gastos derivados de salarios de socios y personal empleado. El resto de gastos, si bien hay que satisfacerlos, son gastos que quedan perfectamente cubiertos por el margen sobre ventas resultante.

Los periodos medios de cobro y pago no afectan de forma significativa dado que se ha establecido un periodo medio de cobro del 75% al contado y del 30% diferido a 30 días, y un periodo medio de pago a 30 días del 100 %.

En el instante inicial, se hace necesario el desembolso de 57.000 € para el pago de los desarrollos web y app, y del impuesto correspondiente, lo que resulta que la tesorería en el instante inicial sea de 75.469,80 €.

La evolución de tesorería entre 2017 y 2021 los reflejamos en el siguiente gráfico:



9.7. Indicadores económico-financieros

En el presente apartado se muestran los principales indicadores económico-financieros correspondientes a rentabilidad, liquidez, solvencia y endeudamiento.

	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilidad					
ROE (<i>Return on Equity</i>)	NS	NS	76,21 %	59,22 %	63,26 %
ROI (<i>Return on Investment</i>)	NS	NS	42,91 %	43,46 %	55,66 %
EBITDA s/Ventas	NS	NS	8,02 %	9,03 %	16,42 %
Liquidez y Solvencia					
Solvencia	1,89	1,22	1,56	1,95	2,52
Prueba Ácida	1,36	0,85	1,42	1,89	2,50
Disponibilidad	1,05	0,24	0,65	1,07	1,81
Endeudamiento y Autonomía					
Endeudamiento	52,96 %	82,15 %	64,18 %	51,37 %	39,76 %
Capacidad devolución deudas	NS	NS	100 %	100 %	100 %
Cobertura de Intereses	NS	NS	6,59	10,66	27,58
Equilibrio					
Punto de equilibrio (<i>break-even</i>)	360.749 €	860.740 €	1.481.136 €	2.230.037 €	2.759.105 €
Coefficiente de Seguridad	0,72	0,92	1,11	1,15	1,35

Adicionalmente a estas ratios, se muestran también indicadores relevantes:

- Valor Actual Neto (VAN): 241.262 €; a una tasa de descuento del 15 %
- TIR: 54,62 %
- *Pay-back*: 3,73 años
- PMC (Plazo Medio de Cobro): 8 días
- PMP (Plazo Medio de Pago): 30 días

9.8. *Análisis de sensibilidad*

Además de todo lo indicado anteriormente, creemos interesante incorporar un análisis de sensibilidad de este modelo de negocio, es decir, contemplamos dos escenarios que denominamos “más pesimista” y “más optimista”.

En el escenario “más pesimista”, considerando que las ventas se reducen en un 30% cada año respecto a lo indicado en el escenario base (“más probable”), la empresa tendría una cuenta de resultados negativa los 5 años y, por tanto, no sería viable y se deberían tomar medidas correctoras para reducir los costes de operación.

En cuanto al escenario “más optimista”, considerando que las ventas aumentan en un 20% cada año respecto a lo indicado en el escenario base (“más probable”), los indicadores relevantes que se obtendrían serían los siguientes:

- Valor Actual Neto (VAN): 599.305 €; a una tasa de descuento del 15 %
- TIR: 104,63 %
- Pay-back: 3,28 años

En conclusión, vemos que el modelo de negocio es muy sensible a la variación del volumen de ventas.

Bibliografía

[1] Artículo ABC - 6 de cada españoles que encuentran un objeto perdido lo devuelven

<http://www.abc.es/sociedad/20140710/abci-objetos-perdidos-espana-201407091950.html>

[2] Estadísticas 2015

<http://www.ine.es/prensa/np933.pdf>

[3] Informe Mobile en España y en el Mundo 2016 - Ditrendia

<http://www.ditrendia.es/wp-content/uploads/2016/07/Ditrendia-Informe-Mobile-en-Espa%C3%B1a-y-en-el-Mundo-2016-1.pdf>

[4] The Digital Economy & Society Index (DESI)

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/desi>

[5] World Economic Outlook Database , 2015 (Portal Santander Trade)

https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=38&memoriser_choix=memoriser

[6] Fuente: BBVA RESEARCH. Documento de trabajo: Notas para una política fiscal en la salida de la crisis.

<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/notas-para-una-politica-fiscal-en-la-salida-de-la-crisis/>

[7] Fuente: DELOITTE. Expectativas 2016. Travel, Hospitality, Leisure & Transport. Abril 2016

[8] Código Civil Español.

Anexos

Anexos

Plan financiero



Microsoft Excel
Worksheet

Validación y experimentos

Proceso y acciones llevadas a cabo

Losers & Finders

Para validar la solución **find2me** en los Losers (personas que pierden un objeto) y los Finders (los halladores de los objetos perdidos), hemos elaborado una encuesta online dirigida al público en general, donde segmentamos por tramos de edades y por sexo, y si han perdido o encontrado algún objeto. Igualmente considera aspectos relativos al nivel de colaboración, como si te han devuelto alguna vez un objeto que hayas perdido, si en caso de haberlo encontrado has intentado devolverlo, si obtuviste algún tipo de recompensa y si la esperabas, o si ofrecerías alguna recompensa económica para recuperar un objeto perdido, y si crees en la buena voluntad de la gente a la hora de devolver objetos perdidos.

Por otro lado, la encuesta online también considera una serie de preguntas relativas a las Oficinas de Objetos Perdidos, como si has recurrido alguna vez a alguna (municipal, policía, aeropuerto, RENFE, centros comerciales, etc), cómo fue la experiencia y si conoces otra forma de localizar objetos perdidos. Otro aspecto que considera es el relativo a la identificación de objetos para en caso de perderlos que se pueda localizar al dueño. Aquí hemos incluido aspectos como si identificarías tus objetos con algún distintivo (pegatina, geolocalizador, ...), cuánto pagarías por ello, si darías de alta tus objetos en algún sistema (BD) para poder recuperarlos en caso de pérdida, y los objetos que estarías interesado en identificar, así como si te lo encontrases con esa identificador si lo devolverías.

La encuesta se la hemos dirigido a nuestros contactos y al público que visita blogs y redes sociales relacionadas con el emprendimiento. De ellos, 113 personas nos han contestado, considerando que es una muestra suficiente para poder sacar conclusiones para la validación de nuestra solución.

Oficinas de Objetos Perdidos

Para validar la solución **find2me** en las Oficinas de Objetos Perdidos oficiales y de entidades, hemos contactado los siguientes organismos para mantener una entrevista:

- Ayuntamiento de Boadilla del Monte (Madrid)
- Ayuntamiento de Madrid
- El Corte Inglés
- Aeropuerto Madrid-Barajas

- Aeropuerto de Lima
- Real Plaza de Lima
- Club de Regatas - Lima

En todos los casos la respuesta ha sido afirmativa, habiendo mantenido la entrevista con todos ellos, si bien tenemos pendiente de mantener la entrevista con el Aeropuerto de Madrid-Barajas el próximo 29/11/2016 y con la de El Corte Inglés el próximo 7/12/2016.

Estaba previsto contactar también con Metro de Madrid, RENFE, la Estación de Autobuses y con el Aeropuerto, pero como los Objetos Perdidos que reciben donde no se encuentra a sus dueños en un corto espacio de tiempo son llevados a la Oficina de Objetos Perdidos del Ayuntamiento de Madrid, hemos preferido obtener dicha información del propio Ayuntamiento, excepto en el caso del Aeropuerto de Madrid-Barajas por su importancia.

Igualmente, se ha contactado con las Oficinas de Objetos Perdidos de Londres y de Santiago de Chile, así como con el Aeropuerto, pero no nos han llegados a concretar la entrevista.

La forma de contactar ha sido llamando por teléfono directamente para hablar con los responsables de Objetos Perdidos, pero una vez establecido el contacto, nos pidieron que les enviáramos un e-mail con el asunto donde se explicara quiénes éramos, el Master que estábamos realizando y datos sobre el Proyecto, solicitando una entrevista con el Responsable de la gestión de los Objetos Perdidos. A partir de ahí nos contactaron directamente los responsables fijando las entrevistas.

Referencias similares que no tuvieron éxito

Como la solución al problema de los Objetos Perdidos que planteamos ya se ha intentado resolver en el pasado, pero no se ha logrado tener éxito con ello, hemos contactado con los promotores de las soluciones anteriores para analizar y saber por qué han fallado.

Nos pusimos en contacto con **LOEDE**, una solución orientada a la oficina de objetos perdidos en la red que se lanzó entre 2006 y 2008, con **Go Alert**, orientada al etiquetado para recuperar objetos perdidos que se lanzó entre 2012 y 2014, así como **Owner**, que permitía tener tu inventario en el móvil (Web y App) para que en caso de pérdida se pudiera encontrar el objeto perdido, que se lanzó entre 2014 y 2015.

De todos ellos, el único que nos respondió afirmativamente fue David Calvo, de **Ouner**, con el que mantuvimos una videoconferencia. David es un emprendedor y ganador de varios premios como "Tu Negocio en un Tuit" y "iCity: Mejor App Ciudad".

Resultado

Losers & Finders

Una vez analizados los resultados de las 113 encuestas, se puede concluir lo siguiente:

Más de un 95% de los encuestados reconocen haber perdido o encontrado alguna vez un objeto, lo que confirma que se trata de un problema real. Un 80% afirma que siempre o casi siempre intenta devolver lo perdido. Por el contrario, el porcentaje baja significativamente a la hora de recuperar un objeto. Este hecho podría demostrar que la gente que está dispuesta a devolver pero no encuentra la forma de hacerlo, ya que el principal problema que encuentran es el no poder localizar al dueño. Obtener recompensa ni se ha dado ni era esperado entre los encuestados, reconociendo que en algún caso la han rechazado. El 65% reconocen que sí la darían para objetos de valor.

Siendo la media de edad que de forma mayoritaria ha contestado la encuesta está entre los 31 y 40 años, se trata de un perfil Millennial - Generación X, del cual podemos resaltar el perfil más colaborativo, y familiarizado con el entorno digital. No conocemos su nivel de formación y sería importante para conocer el alcance de conocimiento y de la reacción en caso de encontrar/perder algún objeto (de valor).

Parece que hay un porcentaje importante que confía en la buena voluntad de la gente para devolver objetos perdidos, sin embargo, en las entrevistas realizadas a algunas oficinas de Objetos Perdidos, este fundamento lo pusieron en duda.

La principal dificultad a la hora de devolver el objeto perdido es encontrar al propietario. Como soluciones alternativas a las oficinas de objetos, se menciona casi que en exclusiva el uso de redes sociales o carteles públicos.

A la vista de los resultados, vemos que las Oficinas de Objetos Perdidos están infrautilizadas porque el 35% de los encuestados no las ha utilizado nunca. Es un partner importante para nosotros, por tanto, es de vital importancia que la sociedad sepa que están ahí y que son útiles si cada individuo quiere intentar recuperar lo que ha perdido.

Como ventaja a nuestro posible negocio, es relevante saber que gran porcentaje de los encuestados no conoce soluciones alternativas a las oficinas de objetos. Esto indica que es fundamental darse a conocer, lo que significa invertir muchos recursos en marketing & publicidad.

Sobre las preguntas relativas a la identificación de objetos, una gran parte si los identificaría con una pegatina o geolocalizador, pero para ello estarían dispuestos a pagar una cantidad en función del valor del objeto, aunque se intuye por lo indicado que el precio estaría por debajo de los 5 €. En general identificarían los móviles, el equipaje, el portátil, las carteras y las tablets.

Una conclusión muy interesante es que una parte importante estaría dispuesta a dar de alta sus objetos en algún sistema (bases de datos, BD) para poder recuperarlos en caso de pérdida.

Viendo los resultados, se confirma que el problema de encontrar a los dueños de los objetos perdidos existe, que la gestión de los mismos es compleja y genera costes, y que las soluciones actuales cubren solo una parte del problema (Oficinas de Objetos Perdidos, webs, ...), viendo una oportunidad clara de introducir una solución que aparte de permitir que un loser o un finder pueda incluir el objeto y se haga el matching, se interactúe con las Oficinas de Objetos Perdidos, conectando las bases de datos y permitiendo así que el matching sea más eficiente y permita encontrar los objetos con más rapidez.

Oficinas de Objetos Perdidos

De las entrevistas realizadas hasta la fecha al Ayto. de Madrid y al de Boadilla del Monte, al Aeropuerto Internacional de Lima, al Real Plaza de Lima y al Club de Regatas de Lima, pendiente de realizar la de El Corte Inglés y del Aeropuerto de Madrid-Barajas, se puede constatar que las Oficinas de Objetos Perdidos están realizando una labor importante a la sociedad, aunque su efectividad es relativa al encontrar solamente entre el 20% y el 30% de los propietarios de los objetos, aunque en algunos casos puede superarse este porcentaje. Por ello, una solución complementaria que se pueda implantar en el mercado que permita incrementar esa efectividad, será bien vista por las Oficinas de Objetos Perdidos y por la ciudadanía en general.

Por la información recibida, son pocos los Ayuntamientos en España que dispongan de una Oficina de Objetos Perdidos y de una normativa que lo regule (Ordenanza - Reglamento), recayendo en la mayoría de los casos la gestión de dichos objetos en la Policía Local. Los ayuntamientos que disponen de dicha regulación y oficina, sí disponen de una aplicación informática (BD) que les permita su gestión, aunque ésta sería mejorable. En los otros casos se utilizan ficheros Excel o incluso papel. Aquí se ve una oportunidad clara para dar un servicio no solo de interacción con la BD de aquellas que dispongan de BD, sino con aquellas que no disponen de sistema normalizado adecuado.

Si nos centramos en una Oficina de Objetos Perdidos como la de Madrid, vemos que gestionan de media unos 150 objetos perdidos al día, una total de unos 54.000 objetos

al año, de los cuales solamente el 20% son devueltos a sus dueños. Para su gestión, dedican recursos humanos (empleados públicos) y materiales (alquiler de oficinas, almacenes, ...), lo que les supone un gasto importante. Dicho gasto se ve paliado con el importe de las subastas públicas que hacen de parte de los objetos que nos son reclamados y del dinero encontrado y no reclamado, el resto de reutiliza o se dona. En su caso principalmente, reciben la mayoría de los objetos de los transporte (Aeropuerto (50%), EMT, METRO, taxis, ...). Los objetos permanecen durante 2 años en la oficina, tal como establece el Código Civil, hasta que se puede disponer de ellos en caso de no ser encontrado el dueño, que pasaría al hallador o bien al Ayuntamiento.

En el caso de Ayuntamientos de tamaño medio, como pueda ser el de Boadilla del Monte, se están planteando sacar una Ordenanza que regule los Objetos Perdidos y la creación de la correspondiente Oficina de Objetos Perdidos, pero interactuando con la ciudadanía a través de las redes sociales y la página web del Ayuntamiento. Esto es un buen ejemplo del potencial que una solución Web/App integrada con las Oficinas de Objetos Perdidos podría aportarles. Por ello, la propuesta de valor de nuestra solución encaja perfectamente en su propuesta y una solución basada en Web/App les ayudaría de forma clara a dar respuesta a la demanda de la ciudadanía. Esto es un claro ejemplo que clientes/partners palanca (Early Adopters) de la solución a implantar que nos ayudarían a promocionar viralmente la solución.

Por lo manifestado por el Ayuntamiento de Madrid, la información que recabemos del Aeropuerto es muy importante, porque de todos los objetos que ellos reciben, el 50% provienen de ahí. Esto quiere decir que cualquier solución que permita identificar a los dueños en origen, reducirá el número de objetos a enviar a la Oficina de Objetos Perdidos de Madrid, mejorando así el customer experience y la imagen de las propias oficinas.

En el caso de Perú, todos los encuestados disponen de una oficina de Objetos Perdidos, si bien en algunos casos, es el centro de control u oficina de atención al cliente la que hace las veces.

El coste de la gestión es principalmente el capital humano, aunque en los casos del Aeropuerto de Lima consultado también el alquiler de los almacenes, si bien no hay una métrica. Esto hace pensar que no es muy elevado en estos casos, dado que si lo fuera, se hubieran tomado las medidas para conocer su repercusión.

Las BD que usan son muy rudimentarias en todos los casos. (Excel).

Respecto a la necesidad detectada, la dificultad es encontrar al LOSER. La propuesta de valor, para las Oficinas de Objetos Perdidos como segmento de cliente, debe ir orientada a resolver este hecho. NO confían en la buena voluntad de la gente para la devolución de OP.

En cuanto a los % de objetos devueltos, varían en función del tipo de oficina, variando entre un 50% en centros Comerciales y Clubes Sociales, a un sólo 5% en el Aeropuerto de Lima. La principal razón es por el desconocimiento de este tipo de oficinas, y de la baja promoción que se le da al servicio. En particular, este servicio no está valorado por los usuarios, y aunque se potencie no supone una mejora del Customer Experience. Según los entrevistados, las personas se acuerdan de estos servicios cuando pierden algo, pero no antes.

En todos los casos, se consideran potenciales clientes, más que por dar el servicio, por el perjuicio a nivel de espacio que les genera almacenar objetos.

Todos los objetos no devueltos entre periodos de 60 a 90 días, son enviados a la beneficencia.

Referencias similares que no tuvieron éxito

De la entrevista mantenida con David de **Ouner**, podemos concluir:

Que su modelo de negocio estaba orientado inicialmente al cobro de un % de las recompensas, pero que pivotaron y se centraron en buscar tracción en los Ayuntamientos, Policía Nacional, Autonómica y Local. Que su objetivo era dar gratuitamente la solución para crear tracción y cuando la tuvieran entonces poder hacer el negocio, promocionando la misma de forma viral a través de los propios Ayuntamientos y la Policía.

Consideraron que sus clientes eran los usuarios en general, los ayuntamientos, la policía, aeropuertos, aunque no se plantearon el tema de las Grandes Superficies u otras entidades. Para ello, contactaron con las Oficinas de Objetos Perdidos de Barcelona, Santander y otras a nivel nacional, así como ayuntamientos pequeños.

Para llevar a cabo el proyecto, realizaron una inversión limitada, fundamentalmente los ingresos recibidos de los premios que había ganado "Tu negocio en un Tuit" y el de "iCity a la mejor App ciudad" para pagar al programador que desarrolló la solución y los viajes que realizaron su socio y él.

Se encontraron con varias barreras a la hora de desarrollar el proyecto, como la complejidad a la hora de implantar la solución en la Policía y los Ayuntamientos, que en este último caso requería de una licitación. La no dedicación por su parte del 100% de su tiempo y el de su socio al proyecto, y que su socio no estaba muy convencido del proyecto.

Igualmente, asumen como posibles fallos la falta de colaboración de los Ayuntamientos y Organismos Públicos, y el no haberse dirigido a las Organizaciones Privadas.

Mapa de empatía

Segmento de Cliente: Finders/Losers

¿Qué Piensa y Siente?

Loser: Teme la pérdida de objetos de valor y le crea sensación de angustia el hecho de no poder recuperarlos.

Finder: Quiere devolver el objeto al dueño, aunque no sabe cómo.

¿Qué ve? (En el entorno)

Loser: La pérdida de un objeto supone una incertidumbre sobre el poder recuperarlo siendo la única opción el recurrir a las oficinas de Objetos Perdidos.

Finder: Intenta localizar al dueño, depositando los objetos en las oficinas de Objetos Perdidos.

¿Qué dice y hace?

Loser: Trata de recuperar el objeto, acudiendo en algunos casos a las oficinas de Objetos Perdidos, y al final, en caso de no ser recuperado, lo da por perdido.

Finder: Intenta devolver el objeto, bien directamente o bien en su depósito en las oficinas de Objetos Perdidos.

¿Qué Oye?

Loser/Finder: De la existencia de Oficinas de objetos perdidos, pero no conoce bien su funcionamiento .

Esfuerzos (Riesgos, Frustraciones)

Loser: Pérdida de objetos de valor (sentimentales, laborales)

Finder: Frustración y pérdida de tiempo al no devolver los objetos encontrados.

Resultados (¿Qué desea?)

Loser: No siempre recupera el objeto perdido.

Finder: No siempre encuentra al dueño para devolverlo.

ii) Dolencias y Ganancias

¿Qué hacen actualmente?

Podríamos aclarar que el Loser, está resignado a perder objetos de forma mayoritaria y le entra una sensación de angustia, pena, ira, rabia, al perder el objeto por su consecuencia, valor económico, laboral, emocional. Repasa dónde ha podido perder el objeto para intentar recuperarlo aunque no se mueve activamente por recuperar el objeto, o no sabe a dónde acudir. Sólomente en caso de conocer su existencia recurre a las Oficinas de Objetos Perdidos

El Finder tiene una sensación de impotencia, desconocimiento e incertidumbre al encontrar el objeto, desconoce en muchos casos qué hacer con él. O bien se queda el objeto encontrado, o bien ni siquiera lo recoge. Sólomente en algunos casos recurre a las Oficinas de Objetos Perdidos o a la Policía.

¿Qué ganan?

En el caso del Loser, de forma aleatoria es posible que encuentre el objeto perdido.

El Finder al encontrar al Loser y entregarle el objeto perdido, recibe autosatisfacción y es posible que reciba una recompensa (el código civil en España, establece un 10% del valor del objeto).

¿Dolores?

El Loser la pérdida del objeto que tiene un valor económico, laboral o sentimental, y las gestiones a realizar para intentar su recuperación.

El tiempo gastado en gestiones intentado recuperar el objeto.

Al Finder el tiempo que tendrá que dedicar a encontrar al Loser o en entregarlo en una Oficina de Objetos Perdidos.

La frustración es el hecho de no localizar al Loser.

Nuestro producto aporta

El producto es un servicio que permite crear un entorno de referencia entre losers y Finders, a través del cual se pueda realizar el match de objetos perdidos-encontrados para encontrar los objetos perdidos de una forma más rápida.

Gains

Losers: Recuperar el objeto perdido.

Finders: Encontrar al dueño del objeto perdido y una posible recompensa económica.

Pains relievers

Losers: Reducir la incertidumbre cuando se pierde el objeto porque hay más posibilidad de encontrarle.

Finders: Reducir la frustración cuando se encuentra un objeto.

Segmento de Cliente: Oficinas de Objetos Perdidos

¿Qué Piensa y Siente?

Que disponen de una gran cantidad de objetos a almacenar, en algunos casos hasta 2 años, sin posibilidad de devolverlos y que les cuesta dinero.

¿Qué ve? (En el entorno)

Qué se pierden gran cantidad de objetos, cuyo almacenaje tienen que gestionar y sólo son reclamados y devueltos una reducida parte de ellos.

¿Qué dice y hace?

En términos generales las oficinas catalogan y almacenan durante el tiempo estipulado, sin acciones proactivas en la búsqueda de los propietarios de los objetos perdidos.

¿Qué Oye?

No hay una preocupación por recuperar los objetos perdidos. Existen nuevas ideas para facilitar este objetivo pero ninguna ha conseguido implantarse.

Esfuerzos (Riesgos, Frustraciones)

Las oficinas son deficitarias.

Uso excesivo de recursos.

Resultados (¿Qué desea?)

Menores costes de almacenamiento y gestión, con un mayor % de objetos devueltos.

Disponer de métricas de gestión.

Potenciar el Customer Experience de este tipo de oficinas.

¿Qué hacen actualmente?

Se encargan del depósito y devolución de los objetos extraviados. Para ello, registran detalladamente los objetos depositados en su BD y los almacenan ordenadamente para

facilitar su localización en caso de que aparezca el dueño. No hay acciones proactivas de búsqueda y devolución de objetos.

No es concluyente la existencia de métricas de funcionamientos, dado que en algunos casos si disponen (Ej. Ayto. de Madrid) pero en otros no (Aeropuerto Jorge Chávez de Lima)

¿Qué ganan?

Prestan un servicio para Entidades Públicas y/o privadas en algunos casos deficitarias.

¿Dolores?

Les genera un gasto por su gestión en recursos humanos (personal) y materiales (oficinas, almacenes, ...)

Nuestro producto aporta

Un servicio que interactuando con las Oficinas de Objetos Perdidos les permita localizar más rápidamente a los dueños de los objetos con una mejora de la eficiencia de procesos.

Gains

Devolver los objetos de forma más rápida.

Promocionar el servicio, apoyándose en nuestra solución.

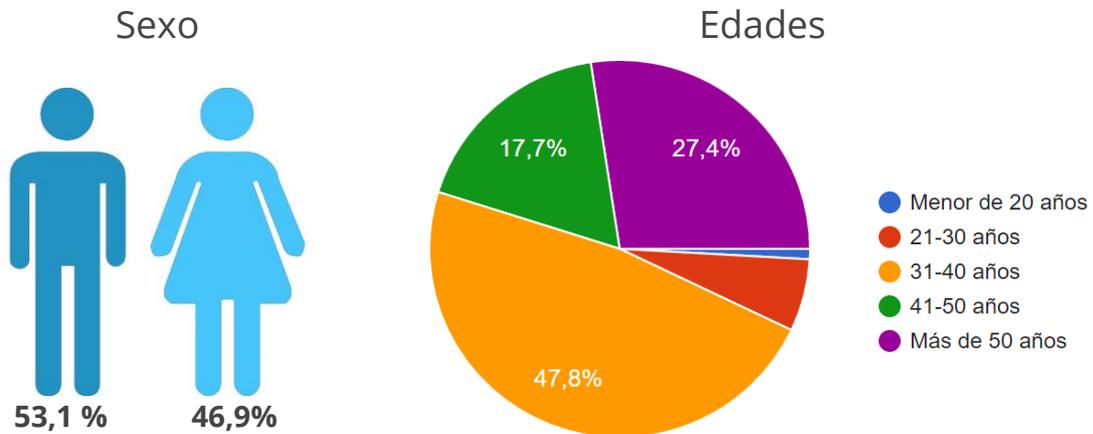
Interaccionar entre nuestra Web/App y la BD de las Oficinas de Objetos Perdidos permitiendo realizar el matching automático de los objetos y los dueños.

Pains relievers

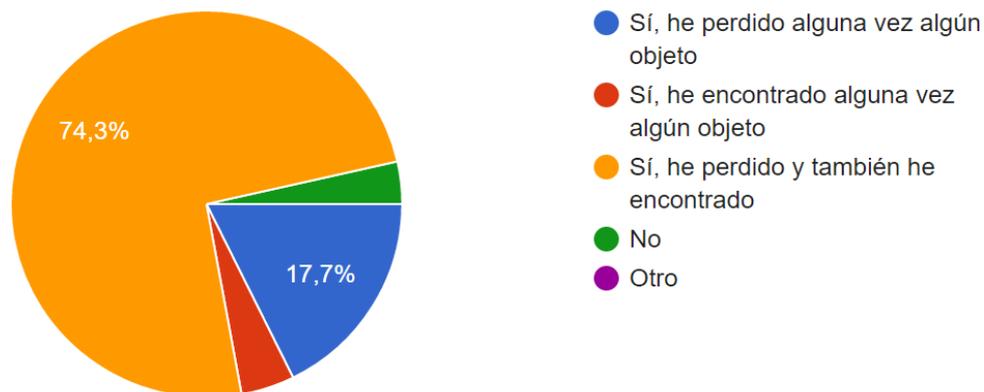
Optimización de los gastos de gestión.

Resultados encuesta

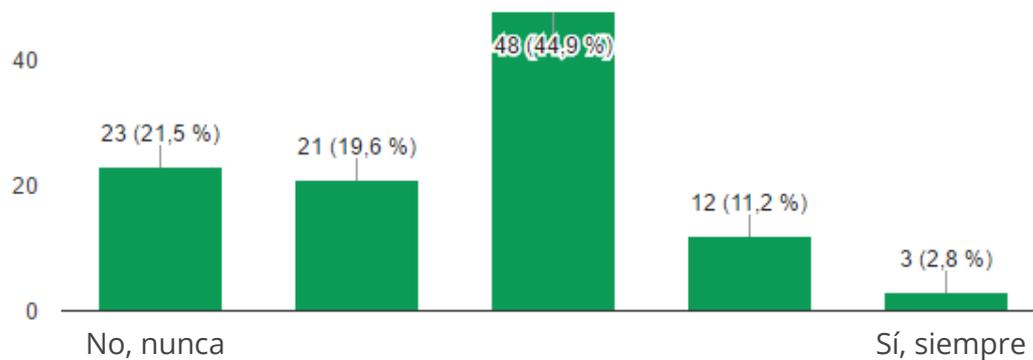
Total de muestras: 113



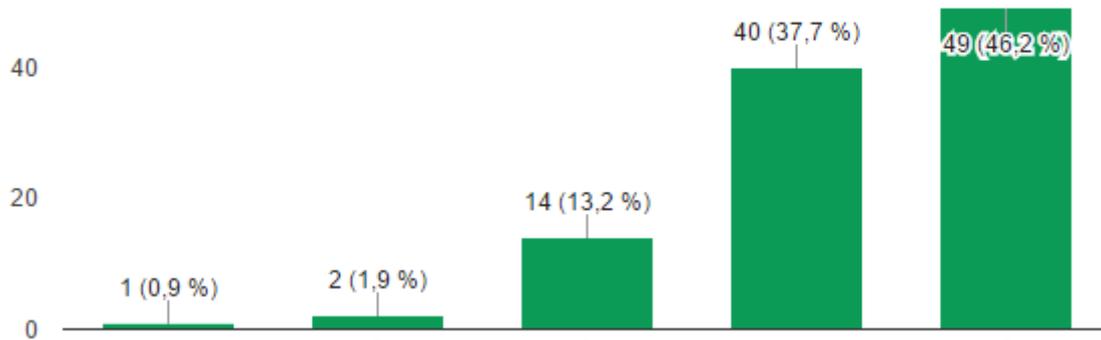
¿Has perdido alguna vez algún objeto o has encontrado algún objeto perdido?



¿Has perdido alguna vez algún objeto o has encontrado algún objeto perdido?



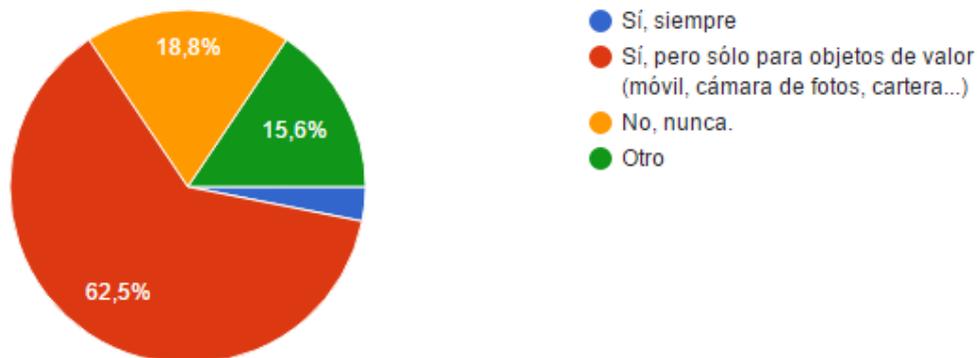
Si has encontrado algún objeto, ¿lo has intentado devolver?



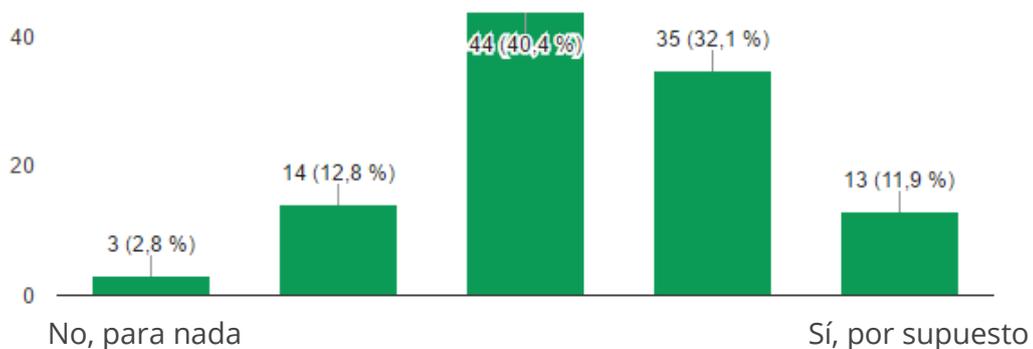
¿Obtuviste algún tipo de recompensa por haberlo devuelto?

No: 95%
 Las gracias: 4%
 Sí, pero la rechacé: 1%

¿Ofreecerías una recompensa económica para poder recuperar un objeto perdido?



¿Crees en la buena voluntad de las personas a la hora de devolver los objetos perdidos?



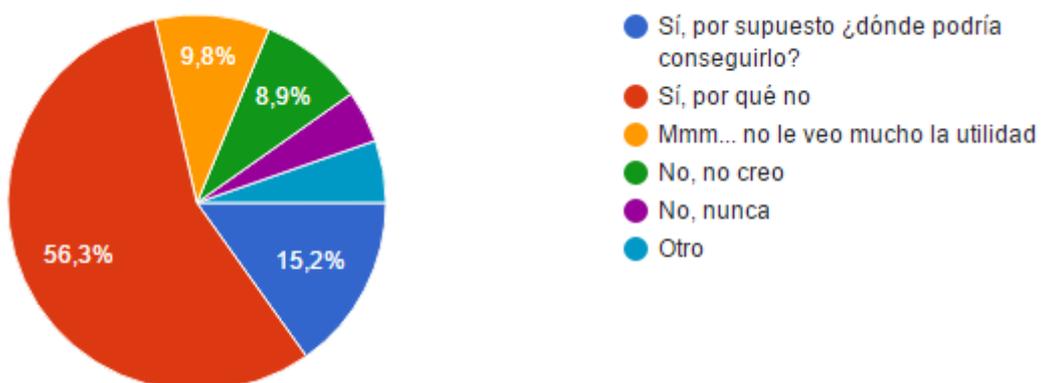
¿Qué dificultades tuviste a la hora de devolver el objeto?

Perseza
Ninguna
Localizar Dueño
 Acordar Devolución
 Gestiones

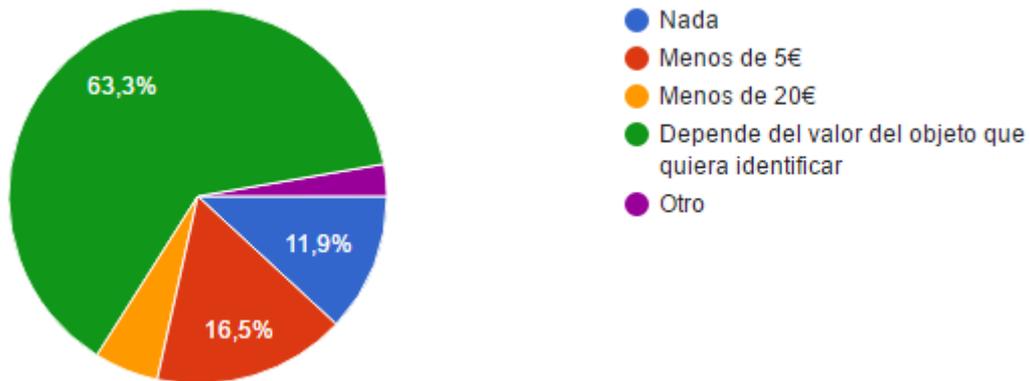
¿Has recurrido alguna vez a una oficina de objetos perdidos (municipal, policía, aeropuerto, renfe, centros comerciales, etc)?



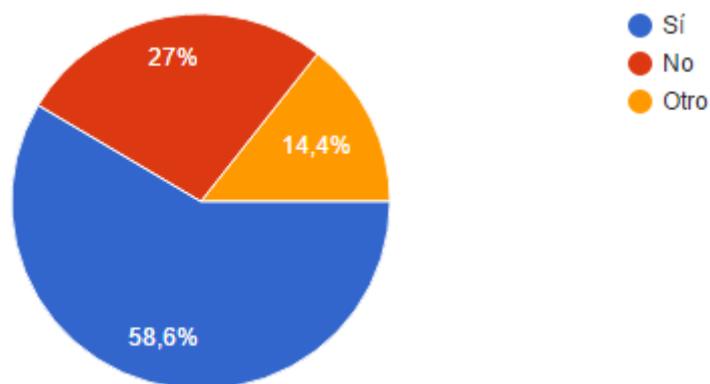
¿Identificarías tus objetos con algún distintivo (pegatina, geolocalizador, ...) para poder recuperarlo más fácilmente en caso de perderlo?



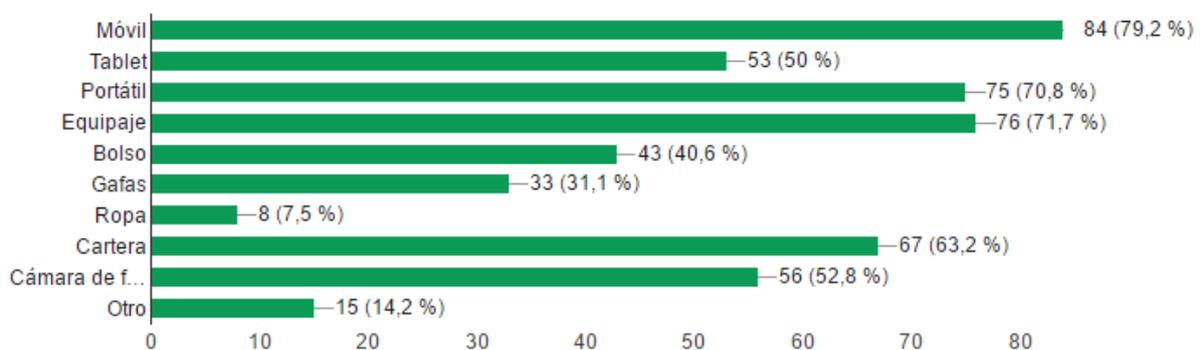
¿Cuánto pagarías por ello?



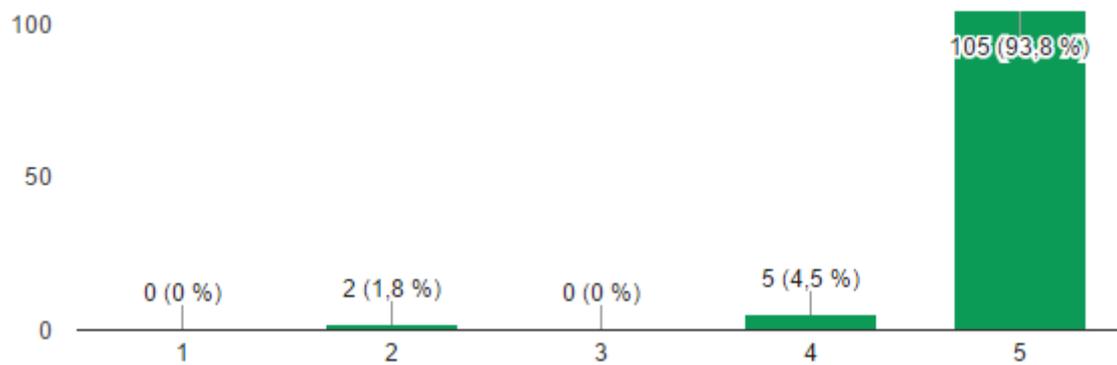
¿Darías de alta tus objetos en alguna sistema (BD) para poder recuperarlos en caso de pérdida?



¿Qué objetos estarías interesado en identificar?



Si te encontrases un objeto el cual podrías identificar fácilmente al dueño ¿lo devolverías?



Entrevista Ayuntamiento de Madrid

Fecha: 23/11/2016 a las 12:00 horas.

Participantes:

- Dña. Carmen Fernández Tamayo (Jefe del Servicio de Gestión del BOAM y Servicios Generales).
- Fernando Martín Muñoz

Lugar: Dirección General de Contratación y Servicios, c/ Barquillo, 17 1ª planta de Madrid.

Contenido de la entrevista:

- 1º.- Presentación General. (Master Executive MBA, Grupo y tutor, Proceso Proyecto, ...).
- 2º.- Presentación proyecto **find2me**.
- 3º.- Preguntas validación de la solución.
- 4º.- Oficina de Objetos Perdidos del Ayuntamiento de Madrid.

Antecedentes:

- La oficina de Objetos Perdidos del Ayuntamiento de Madrid se encarga del depósito y devolución durante dos años, de los objetos extraviados en el término municipal de Madrid, en el Aeropuerto de Barajas, en trenes y estaciones de RENFE, en taxis, en el Metro, en autobuses o en la calle (la vía pública).
- Los objetos encontrados en taxis y vía pública se envían directamente a la Oficina de Objetos Perdidos a las 48 horas, sin que exista un depósito previo. La Oficina de Objetos Perdidos se encuentra en el Paseo del Molino, 7 de Madrid.
Si se te ha perdido un objeto en Madrid puedes consultar en dicha oficina por los siguientes medios: a) online, en la web de la oficina a través de un Formulario; b) por teléfono; c) presencialmente en la oficina.
- Estadísticas:

Objetos gestionados:	54.000 año
Objetos devueltos:	10.800 año (20%)
Consultas atendidas en la Oficina de Objetos Perdidos: 108.000 (2015)	
- Principal suministrador de Objetos Perdidos: El Aeropuerto de Barajas (50%)

- La mayor parte de los Objetos Perdidos vienen de los transportes (Aeropuerto, EMT, taxis, ...). EMT gestiona entre 10.000 y 12.000 objetos año.

- Recursos destinados a la Oficina de Objetos Perdidos del Ayto. de Madrid: 13 empleados en la oficina + 3 en otros Dptos. relacionados = 16 empleados.

Alquiler de oficina y almacenes. (El nuevo equipo de gobierno quiere que se utilicen instalaciones municipales).

- Fuente de Ingresos: Dinero en metálico: 106.000 € Encontrado
37.000 € Devuelto
69.000 € No reclamado para Ayto.

Subastas: **41.000 €**
Total: 100.000 €

Quieren incrementar la subasta de tipos de objetos para así obtener más ingresos, pero necesitan proveedores que lo puedan gestionar (Eje. La plata, cámaras de fotos, ...). La gestión de los Objetos Perdidos al Ayto. de Madrid les genera un gasto importante, superando los gastos a los ingresos. No me han podido facilitar el gasto, pero según mi cálculo por el número de empleados y los posibles gastos de almacenes y de la oficina, podría rondar el 1.000.000 € que frente a los 100.000 € es deficitario.

- Qué hacen con los objetos:
 - Reutilización en instalaciones municipales (TV,)
 - Donación.
 - Subasta pública.

No cobran nada por la gestión del objeto perdido cuando se devuelven. Si está identificado el hallador, informar al dueño de sus datos. Desconocen si entre ellos hay alguna recompensa. El Código Civil establece un 10% del valor del objeto.

- Proceso de Gestión:
 - Los objetos son registrados en un BD con un nivel de detalle importante para clasificar correctamente los objetos.
 - La aplicación informática parece que es mejorable.

IMPORTANTE.- Aquí me indica que la Web o App que pudiera existir en el mercado tendría que integrarse con su BD para que el matching del objeto perdido con el dueño se haga de manera automática, porque ellos no tendría recursos para ir consultando en otra aplicación los objetos.

Acciones:

- Le ha parecido una idea muy interesante, aunque ya han recibido otras visitas en el pasado con ideas similares. En concreto, en su día mantuvieron conversaciones con David Calvo de **Ouner** y con **goAlert.com**. Me indica que mañana también recibe a la gente de **foundspot**, nuestro principal competidor ahora que han lanzado la solución antes que nosotros.
- Me va a enviar el detalle de las Estadísticas de la gestión de la Oficina de Objetos Perdidos de lo que llevamos del 2016 con el número por tipo de objeto perdido.
- Me indica la importancia que tiene nuestra visita al Aeropuerto de Madrid Barajas, porque como ellos reciben una gran parte de Objetos de ahí (50%), si nuestra solución resolviera el problema en origen, a ellos les llegarían menos objetos y reducirían su gestión y por tanto sus gastos, o podrían plantearse recibir objetos de otros lugares como Centros Comerciales, Hospitales, , que a día de hoy no reciben porque los gestionan ellos directamente.
- Nos hemos emplazado para más adelante, una vez tengamos nuestra solución y prototipo.

Entrevista Ayuntamiento de Boadilla del Monte

Fecha: 14/11/2016 a las 10:30 horas.

Asistentes:

- Dña. Susana Sánchez-Campos Guerrero (Primera Teniente de Alcalde y Concejala de Seguridad)
- D. Manuel Asenjo (Jefe de Policía)
- D. Ángel Brión (Policía responsable de las Redes Sociales: Policía en Red)
- Fernando Martín Muñoz

Lugar: Ayuntamiento de Boadilla del Monte, c/ José Antonio, 42 de Boadilla

Contenido de la entrevista:

1º.- Presentación General. (Máster Executive MBA, Grupo y tutor, Proceso Proyecto, ...)

2º.- Presentación proyecto "find2me".

3º.- Preguntas validación de la solución

4º.- Situación Oficina de Objetos Perdidos en el Ayuntamiento de Boadilla del Monte y su propuesta de colaboración.

Conclusiones:

- El Ayuntamiento de Boadilla del Monte está en proceso para tener una Ordenanza que regule la gestión de los Objetos Perdidos.
- No disponen actualmente de Oficina, pero se lo están planteando, aunque si reciben muchos objetos perdidos que gestionan desde la Policía Municipal.
- Los recursos que dedican actualmente a su gestión son un administrativo con dedicación parcial y los policías municipales de forma puntual.
- No tienen valorado lo que les cuesta gestionarlo, pero al tratarse de un municipio de con una población de unos 50.000 personas no les supone un gran coste.
- Reciben muchas peticiones de gente que encuentra objetos a través de la página Web y las redes sociales del Ayuntamiento.
- Los objetos perdidos que no son reclamados por sus dueños o por el hallador, son donados.
- Reciben objetos perdidos de empresas que están establecidas en el municipio como por ejemplo el Banco de Santander (Ciudad Financiera).
- En relación con la interacción con las Oficinas de Objetos Perdidos, es necesario tener el consentimiento del Ayuntamiento para poder acceder a ciertas informaciones que gestionan de forma confidencial en redes sociales y el acceso a la información de los Objetos Perdidos.

- Creen que nos será más fácil conseguir viralidad para difundir nuestra futura solución, a través de Ayuntamiento como este en tamaño que no con el Ayuntamiento de Madrid, donde ya tienen dicha Oficina y una Ordenanza que lo regula.
- Insisten en que los usuarios no deberían quedarse los objetos, que los poseedores deberían ser los Ayuntamientos (Oficinas de Objetos Perdidos) por las implicaciones legales, lo mismo que nos comentó David Calvo de Ouner.

Acciones:

- Les ha parecido una idea muy interesante y les llega en un momento en el que podría ayudarles mucho, porque internamente se estaban planteando algo parecido pero basado fundamentalmente en la difusión de ciertas informaciones de los objetos perdidos a través de su página web y de las redes sociales.
- La Primera Teniente de Alcalde y Concejala de Seguridad, me ha planteado abiertamente que les interesa mucho, que les llega en un buen momento y se han ofrecido a colaborar con nosotros, sería una colaboración mutua.

Para ello, me han planteado firmar un documento de confidencialidad (NDA) y a partir de ahí colaborar con el Policía responsable de "Policía en red" para que me dé información de detalle de la operativa y los temas legales. A cambio, tendríamos que proporcionarles nuestra solución de forma gratuita haciendo referencia al Ayuntamiento de Boadilla como primer Ayuntamiento en utilizarla. Claramente, se han ofrecido como Early Adopters.

Entrevista Aeropuerto Jorge Chávez (Lima)

La entrevista se ha realizado a Lima Airports Partners, en adelante (LAP), concesionario y responsable de la operación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Participantes:

- Paola Loayza: Jefe de Operaciones y Gestión de Clientes
- Sandra Delgado Lozano: Analista de Procesos
- Luis Matallana

Fecha: 22-11-2016

Lugar: Torre del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. (Lima).

Antecedentes:

LAP se encarga de la gestión y operación del terminal del aeropuerto. Lo aquí recogido no aplica a las aerolíneas que disponen de su propio sistema de gestión.

El aeropuerto dispone como tal de una oficina de Objetos Perdidos, que como ellas califican es bastante “de estar por casa”.

Respecto del personal y funcionamiento de la oficina:

Disponen de 4 personas, que completan turnos de 24h (1 por turno).

No tienen cuantificado el coste, si bien los principales gastos son los salarios de personal, luz, equipos, personal de seguridad.

Una gran parte de los objetos perdidos se dan en los controles de RX, desde donde son trasladados a la propia oficina de OP.

No disponen de ningún sistema sofisticado para la identificación de los objetos, los cuales son registrados en una hoja excel.

Para la devolución, en caso sean reclamados, los losers, deben acreditar que son suyos, a través de algún documento, a través de claves (en el caso de laptops y de celulares).

El tiempo de permanencia en esta oficina del aeropuerto es de 20 días. Después de éstos, se envían a un almacén en el recinto del aeropuerto y a los 90 días se entregan a la Municipalidad de Lima para su entrega a la beneficencia.

Respecto a los objetos perdidos y encontrados:

Mensualmente se recogen en la terminal entre 1500 y 1700 objetos, de variadas tipologías (Laptops, celulares, cámaras, relojes, pendientes, etc.) y de muy variado valor.

El porcentaje que estiman que se devuelve es del 5%. La razón que manifiestan es que la gente da por perdidos los objetos, y tampoco conoce ni la existencia, ni la ubicación, ni el funcionamiento de las oficinas de objetos perdidos.

Creen que es un servicio que si bien fuera conocido por los usuarios, se valoraría. sin embargo ellos en su página web lo tienen escondido en los servicios de atención al cliente.

No disponen de métricas acerca de la valoración de los diferentes servicios, ni de este, el cual no incluyen en las encuestas de satisfacción.

Otra conclusión, es la dificultad para identificar a los losers. Es decir, ellos no tratan de buscarles ni de devolverles los objetos, pues no disponen del cómo hacerlo. Por eso, el limitarse a que los objetos sean reclamados, hace que el % de devolución sea tan bajo.

Entrevista Club Regatas (Lima)

Principal Club Social de Lima, con múltiples servicios en su interior (Restaurantes, auditorios, zonas deportivas, Playa privadas..etc).

Participantes:

- Maria Tello: Responsable del área de atención al asociado.
- Luis Matallana

Fecha: 18-11-2016

Lugar: Oficinas de Objetos de Perdidos del Club Regatas

Antecedentes:

El Club Regatas dispone de una oficina de objetos perdidos, donde los asociados pueden depositar y reclamar cualquier objeto.

Dispone de una persona en horario de 8h de Martes a Domingo. El coste de gestión de la oficina es principalmente el salario de esta persona, que no supera los S./2000 (unos 700 USD).

Todas las personas conocen la existencia de esta oficina, aunque no conocen su funcionamiento.

Los % de objetos perdidos y encontrados son:

-Objetos encontrados:

- Celulares: 10%
- Billeteras: 20%
- Ropa, toallas, enseres personales(Joyas, Libros, carteras): 70%

El % de objetos devueltos es del 60%.

No disponen de ninguna aplicación y el sistema de registro es bastante rudimentario. (etiquetas, fecha y registro de la zona donde se encontró).

No disponen de medios para que la oficina localice a los propietarios.

Los objetos no devueltos son donados con fines benéficos.

Entrevista Real Plaza (Lima)

REAL PLAZA es la empresa que construye y opera los centros Comerciales en Perú, pertenecientes al grupo Interbank. En estos momentos disponen de 20 Centros comerciales, los cuales todos operan bajo unos mismos procedimientos.

Participantes:

- Julio Pavletich: Director de operaciones Real Plaza (20 Centros Comerciales)
- Jefe de Seguridad
- Luis Matallana

Fecha: 16-11-2016

Lugar: Oficinas de Real Plaza, en el Centro Comercial de Salaverry, Distrito de Jesús María, Lima.(Perú)

Antecedentes:

La entrevista comienza con el procedimiento que usan cuando encuentran algún objeto. Se sintetiza en el siguiente:

- Si alguien encuentra algo, o es entregado a algún vigilante o llevado al centro de control. En el primer caso, el vigilante se debe colocar debajo de una cámara para acreditar que no "sustrae" nada, hasta la llegada del Jefe de seguridad quien deposita el objeto encontrado en el "Centro de Control", que hace las funciones de oficina de objetos perdidos.
- Si lo que se encuentra es dinero en efectivo se levanta un acta.

El Centro de control, dispone de 1 persona por turno, en turnos de 24h. No hay una oficina en exclusiva para este tipo de servicio a prestar.

Respecto a los "objetos" encontrados en el MALL (de media son 80,000 m2), generalmente destacan las carteras (sin dinero), los celulares, y alimentos perecederos. En cuanto a estos, si no son reclamados en el momento son llevados al supermercado donde fueron adquiridos. En cuanto al resto, si no son reclamados en 6 meses se donan a la beneficencia, aunque la normativa de Lima, exige que se remitan a la propia Municipalidad.

NO DISPONEN DE NINGÚN APLICATIVO O SISTEMA IMPLEMENTADO PARA LOCALIZAR A LOS DUEÑOS.

Los % de objetos perdidos y encontrados son:

-Objetos encontrados:

- Celulares: 10%
- Billeteras: 20%
- Ropa: 30%
- Víveres: 40%

El % de objetos devueltos es del 50%. A destacar, que se llega a ese % dado que un alto % NO SABE QUE LO PERDIERON EN EL MALL. Y del 50% devuelto, un 90% es porque la oficina de O Perdidos llama al usuario. (en este caso el Centro de Control).

Respecto al conocimiento por parte de los Losers/Finders, comentan que este tipo de servicios no es conocido. No consideran que este servicio suponga un elemento diferenciador o valorable salvo por aquellos que pierden algo.

Publicidad y Marketing: Se podría mejorar, si se implementa un servicio, mediante cartelería, y señalética.

Algo que nos señalan es que el desarrollo de este servicio, lo que debe es permitirles a ellos localizar al Loser, pero no debe ser público, dado que sino de repente aparecerán muchos LOSERS reclamando algo que no es suyo.

Cualquier aspecto que queramos comentar, se ponen a disposición de nosotros.

Entrevista a Ouner – Oficina de Objetos Perdidos Virtual

Fundador de Ouner: David Calvo Martín (david@ouner.com)

Emprendedor y ganador de “Tu Negocio en un Tuit”

Ouner - Tus cosas bajo control:

- Crea un inventario de tus pertenencias gratuitamente.
- Te ayudamos a recuperar aquello que pierdas.
- Devuelve otras cosas que encuentres.

Ouner es una App y servicio en línea que permite a los usuarios subir los datos de sus objetos a un catálogo en línea al que solo se puede acceder con un código etiquetado en el reverso del objeto. Aquel que lo encuentre podrá usar este para contactar con el propietario y cobrar una recompensa por ser una “buen samaritano”.

Idea: Incentivar la devolución de objetos a sus dueños ofreciendo un premio a cambio. Cobran una comisión de la recompensa pagada al que encontró el objeto.

Objetos que se pueden registrar: Aquellos objetos que puedan ser etiquetados: smartphones, tablets, TV, bicicletas, relojes,

Objetivo: No solo crear una App sino que puedan colaborar con distintas entidades públicas y a través de los datos que los ciudadanos registran en la Web, aclarar un caso de robo u otro delito.

Proceso:

1º.- Alta de los objetos en la BD.

2º.- Impresión de etiquetas y pegado en los objetos.

3º.- Si se pierde, entrar en la Web/App y cambiar el estado del objeto a “perdido” y añadir un anuncio en el Mapa de la Web de Ouner.

4º.- Si otro usuario lo encuentra, puede contactar con el propietario directamente para devolverlo. Recibe a cambio la “Civi-recompensa”.

5º.- Si encuentras un objeto, lo puedes añadir como “encontrado” y posicionarlo en el Mapa. Igualmente, una vez recuperado recibe a cambio la “Civi-recompensa”.

Colaboración con ayuntamientos, policía, aeropuertos,

- Implementaron la solución en el Ayuntamiento de Santander de la mano de Ferrovial por su participación en “Cities Open Challenge”.
- Presentaron la solución a la Policía Nacional, Mossos d’Esquadra, ..., otros ayuntamientos a nivel nacional e internacional.

- Proyecto "Smart City" (iCity: Ganador de la mejor App ciudad): Si pierdes o encuentras algo en Barcelona o Zaragoza, podrás notificarlo directamente a la Oficina de Objetos Perdidos indicando las características del objeto y tus datos de contacto.

Estadísticas:

- Barcelona: En 2012 se registraron 32.000 objetos perdidos. Solo el 2% de ellos fueron cámaras de fotos, móviles y ordenadores portátiles.
- Smartphones: Entre mayo de 2011 y abril de 2012 se extraviaron más de 3 millones.
- El Prat: Se registran unos 20.000 objetos perdidos al año, de ellos el 18,2% son devueltos a sus dueños.
- Barajas: En 2012 se registraron 39.000 objetos perdidos, de ellos unos 6.000 objetos fueron devueltos a sus dueños (un 15,4%).

Referencias Internacionales:

- Chile: en 2014 el gobierno lanzó una aplicación similar a Ouner.
- UK: Disponen de un servicio similar a Ouner desde hace años, supongo que es la solución que indicó Ainhoa, y la propia policía recomienda activamente a la ciudadanía a registrar todos sus pertenencias en ella.

Lecciones aprendidas videoconferencia con David Calvo

Modelo de Negocio

- Inicialmente orientado al cobro de un % de las recompensas. (civi-recompensas como moneda local).
- Pivotaron y se centraron en buscar "tracción" en los Ayuntamientos, Policía Nacional, Autonómica y Local.
- Su objetivo era dar gratuitamente la solución para crear tracción y cuando la tuvieran entonces poder hacer negocio.
- Pensaron incluso en basar su fuente de ingresos en la realización de un Seguro de Pertenencias Personales.

Clientes

- Usuarios.
- Ayuntamientos (grandes y pequeños)
- Policía Nacional, policía autonómica (Mossos d'Esquadra)

- Aeropuertos (El Prat)
- No llegaron a ir a Grandes Superficies, Centros Comerciales, ...

Oficinas de Objetos Perdidos

- Contactaron las de ayuntamientos grandes como Barcelona, Santander y otras a nivel nacional, así como con ayuntamientos pequeños.
- Cada oficina tenía registrada la información en diversos formatos, BD, Excel y papel.
- No llegaron a tener una interacción entre su BD y la de las Oficinas.

Inversiones

- Dedicación de David y su socio.
- Programador de la App.

Utilizaron el dinero que le concedieron en los premios “Tu negocio en un Tuit” y el de “iCity a la mejor App ciudad” (concedido por Ferrovial para implantar en la ciudad de Santander). La mitad del dinero se lo llevó Hacienda y el resto lo utilizaron para desplazamiento y el desarrollo de la App.

No nos concretó cantidad, pero nos dijo que había sido poca inversión relativamente.

Promoción de la solución

- Quería basarlo en un modelo viral en el que la los propios ayuntamientos, la policía, ... fueran los que la promocionarían.
- Igualmente, tenían diseñadas varias campañas promocionales, pero que como tenían un coste importante, no llegaron a realizarlas como:

Campaña viral para distribuir por un centro comercial 200 móviles dummy para grabar la reacción de la gente, incluso con actores, y ver si se los quedaban o si los llevaban a l oficina de objetos perdidos. Con esta campaña buscaban tener una difusión mediática que les diese a conocer. El coste aproximado era de 30.000 €.

Barreras

- Su socio no estaba muy convencido del proyecto.
- La complejidad en la implantación en la Policía Nacional y en los Ayuntamientos, que este último caso requería de una licitación.
- La no dedicación del 100% de su tiempo.
- La gente no es honesta y no devuelve los objetos. (así lo dijo).

Errores - Fallos

- Falta de colaboración de los Ayuntamientos y Organismos Públicos.
- No dirigirse a los Organizaciones Privadas.

Depositarios de los objetos

- Nos insistió mucho en que los depositarios tienen que ser las Oficinas de Objetos Perdidos y la Policía en el caso de objetos robados.
- Si un particular se queda con el objeto, podría incurrir en un delito, puesto que está normalizado que se entreguen en las oficinas de objetos perdidos o en las comisarías en el caso de los robos.

Fuente de Ingresos

- Según lo comentado en el apartado Modelo de Negocio, inicialmente estaba basado en el cobro de un % de las recompensas, pero pivotaron hacia un modelo que busca la tracción en los Ayuntamientos, la policía, ...
- Querían basarlo en ofrecer un Seguro de Pertenencias Personales hablando con las aseguradoras, convirtiéndose en un correduría.

Otros

- Nos constató que el problema existe y que será necesario un cambio de mentalidad de la sociedad española que pase por una transición entre las soluciones actuales a la solución on-line.
- Tiene claro que para abordar este u otro proyecto similar, que se necesita escoger muy bien a sus socios de viaje, porque con ilusión, pasión y dedicación se consigue el éxito del proyecto.

Entrevista AENA – Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas

Fecha: 29/11/2016 a las 11:00 horas.

Participantes:

- D. Simón Ramos Sierra (Jefe Dpto. Procedimientos, Formación y Gestión de AENA - División de Seguridad Aeroportuaria)
- Personal de Eulen (jefes de servicio y auxiliares de la Oficina de Objetos Perdidos del Aeropuerto)
- Fernando Martín Muñoz

Lugar: Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas
Avda. de la Hispanidad s/n, Edificio Unión T1-T2, 2ª planta.

Contenido de la entrevista

- 1º.- Presentación General. (Master Executive MBA, Grupo y tutor, Proceso Proyecto, ...)
- 2º.- Presentación proyecto "find2me".
- 3º.- Preguntas validación de la solución
- 4º.- Oficina de Objetos Perdidos del Aeropuerto.

Antecedentes

- La oficina de Objetos Perdidos del Aeropuerto de Madrid-Barajas se encarga del depósito y devolución, de los objetos extraviados en las terminales del aeropuerto, pero no se hace cargo de los objetos que se extravían en las aeronaves, esto lo gestiona cada compañía.
- AENA tiene firmado un convenio con el Ayuntamiento de Madrid por el cual actúan como una Delegación de la Oficina de Objetos Perdidos del Ayuntamiento. El servicio depende directamente de la División de Seguridad Aeroportuaria de AENA, pero lo presta la empresa EULEN al estar subcontratado.
- En el aeropuerto de Madrid-Barajas existen dos Oficinas de Objetos Perdidos, una en la T1 y otra en al T4.
- Su horario de apertura al público es de 7:00 a 22:00 horas durante el cual atienden al público personalmente, a través del teléfono (T1: 91 393 61 19 y T4: 91 746 64 39) y del e-mail (mad.seg.objetosperdidos@aena.es).
- Recursos: 7 – 8 personas. 4 atendiendo al público en las Oficinas, uno por turno, más el personal que se encarga de retirar los objetos de los puntos de información y seguridad, así como de de la gestión del almacén y del envío al Ayto. de Madrid de los objetos no reclamados en 1 mes.

- Los objetos son retirados por el personal de Eulen en los puntos de información y de seguridad. Se recogen en las cuatro rondas de seguridad que se realizan a lo largo del día en las cuatro terminales.
- La mayoría de los objetos se extravían en los controles de seguridad.
- Visita a la Oficina de Objetos Perdidos de la T1:
Para el registro de los objetos perdidos utilizan una aplicación informática (BD) que desarrolló una empresa que gestionaba en el pasado la Oficina de Objetos Perdidos, pero que cumple con los requerimientos indicados por el Ayto. de Madrid para su gestión.

No existe una integración ni conexión de la BD de la Oficina Objetos Perdidos del Aeropuerto con la BD de la Oficina de Objetos Perdidos del Ayto. de Madrid. Cada vez que les envían objetos, normalmente todas las semanas, la relación la imprimen en papel y la Oficina de Objetos Perdidos de Madrid tiene que volver a teclear toda la información en su BD.

Los objetos son clasificados en la Oficina por tipo en diversas cajas que posteriormente son trasladados al almacén que tienen en la T1 y en la T4, cerca de las oficinas.

Me indican que los PCs, Tablets o móviles perdidos son devueltos en el mismo día o el siguiente a su extravío.

Reciben muchas llamadas que personas que han extraviado objetos en el trayecto en taxi, metro o autobús al aeropuerto, pero una vez comprobado si está en la Oficina, en caso de no tenerlo, les facilitan el número de teléfono de taxi, metro o autobús.

- Estadísticas:

Aunque vamos a recibir el informe de los objetos perdidos gestionados por la Oficina de Objetos Perdidos del aeropuerto, sí podemos indicar que:

El Aeropuerto de Madrid-Barajas alcanzará este año 2016 los 50.000.000 de pasajeros.

Que la oficina de la T1 gestiona una media de 50 objetos día y la oficina de la T4 gestiona 70 objetos días. En total estamos hablando de 120 objetos día extraviados.

2014

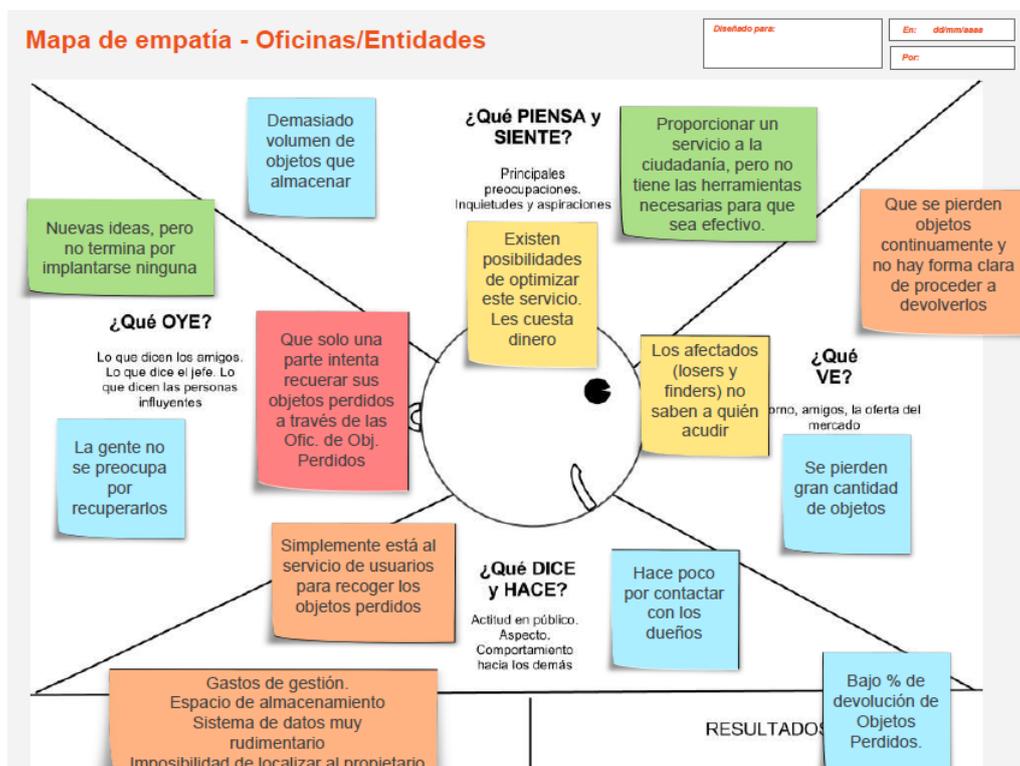
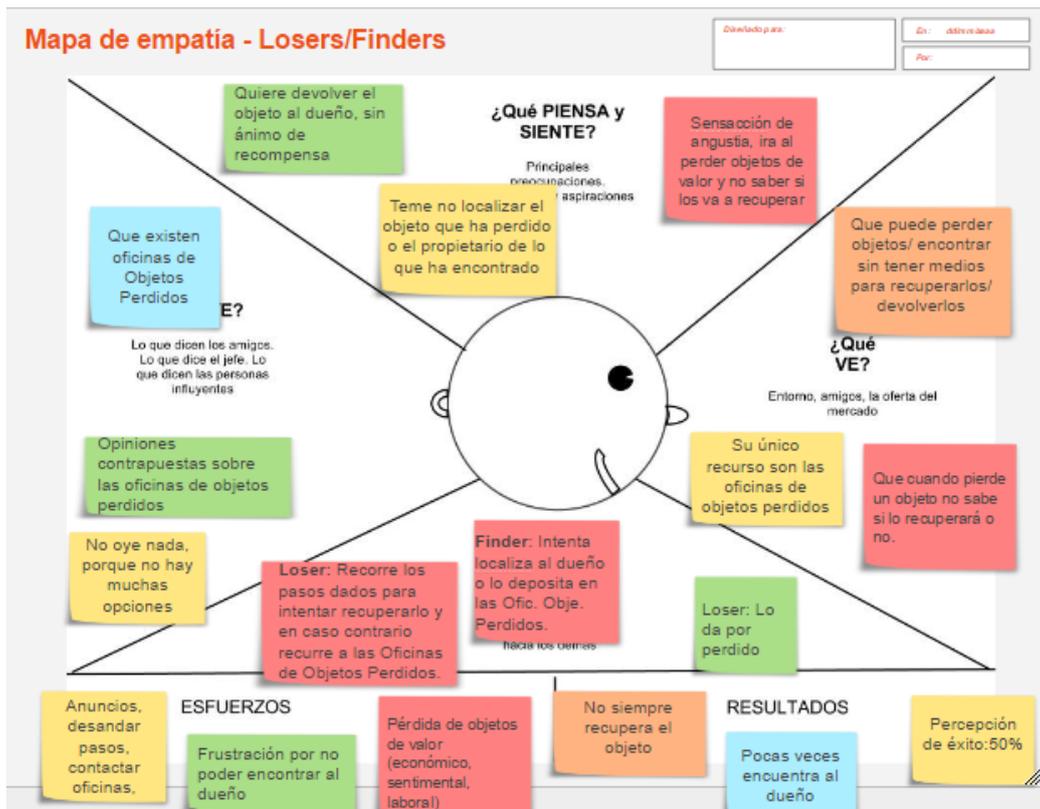
Concepto	T1	T4	Total	%
Objetos recepcionados	16.377	20.485	36.862	
Objetos devueltos propietarios	2.435	4.078	6.513	18%
Llamadas recibidas	22.641	29.815	52.456	
Pasajeros atend. mostrador	24.406	37.770	62.176	
Obj. entregados Ayto. Madrid	10.155	12.284	22.439	

2015

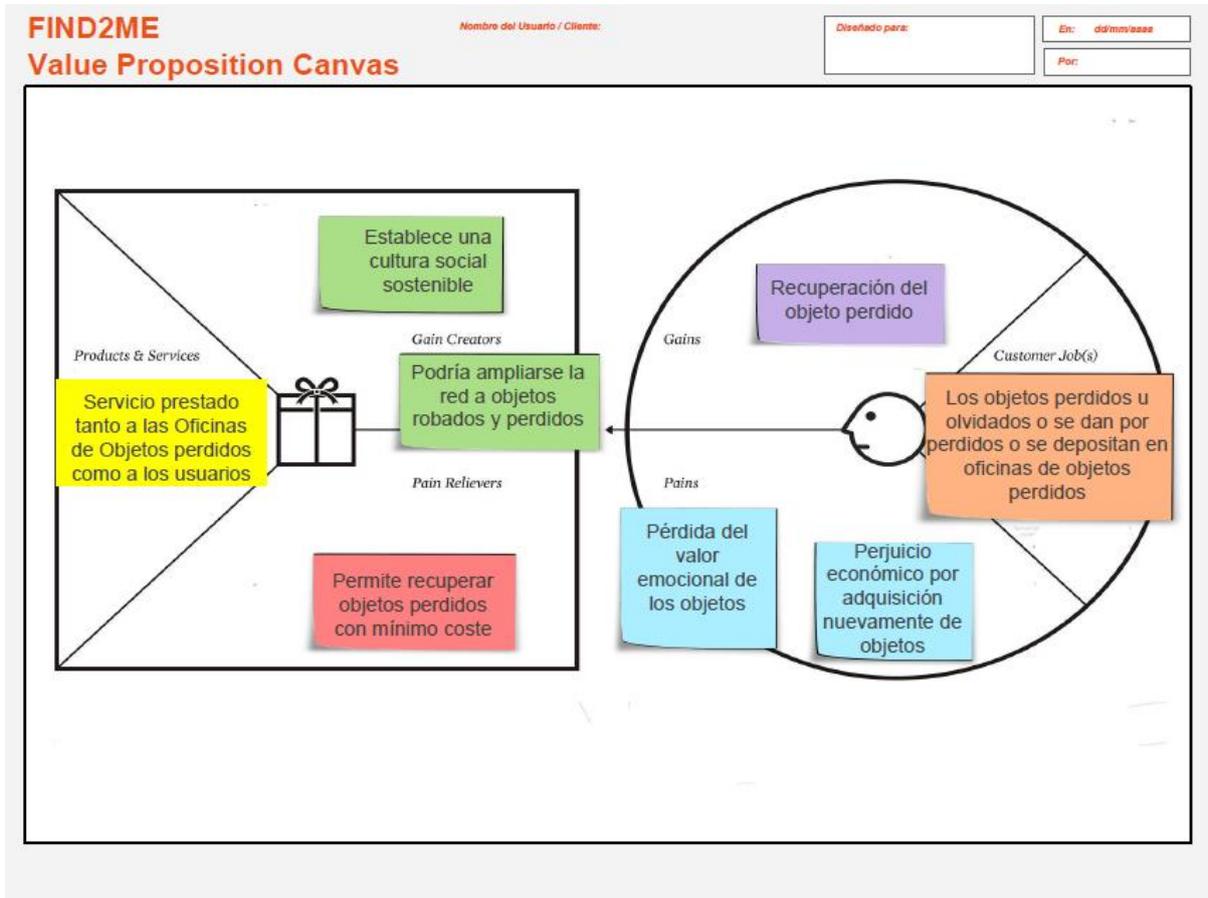
Concepto	T1	T4	Total	%
Objetos recepcionados	18.916	23.118	42.034	
Objetos devueltos propietarios	2.702	4.637	7.339	18%
Llamadas recibidas	26.824	39.458	66.282	
Pasajeros atend. mostrador	26.435	43.579	70.014	
Obj. entregados Ayto. Madrid	12.579	15.387	27.966	

El Aeropuerto no cobra nada por la gestión del objeto perdido cuando se devuelven, para ellos es un gasto y no tienen ninguna fuente de ingresos porque los objetos son entregados a la Oficina de Objetos Perdidos del Ayto. de Madrid.

Mapas de Empatía



Value Proposition Canvas



Business Model Canvas

