

LI
BER
BAG



AGRADECIMIENTOS

“Agradecemos muy especialmente a Javier Ruiz de Ojeda por su compromiso, buenos consejos y apoyo en todo el proceso de “gestación” del proyecto LIBERBAG. Así mismo, queremos dar las gracias a la EOI y a todo el claustro de profesores que ha contribuido a nuestra formación a lo largo de este fructífero MBA que ahora completamos”

Agudo Torres, Ángel

Franquet Gironés, Roger

Martín Perez, Jesús

Masias Castillo, Paulo

LI
BER
BAG

100

01 Misión de empresa

- 1.1 Descripción General del Servicio
- 1.2 Necesidad del Mercado que Satisface
- 1.3 Segmentos de Mercado Objetivo
- 1.4 Misión de la Empresa
- 1.5 Visión de la Empresa

02 Análisis del Entorno / Entorno General

- 2.1 Entorno Político & Legal
- 2.2 Entorno Social
- 2.3 Entorno Económico
- 2.4 Entorno Tecnológico

03 Análisis del Entorno / Entorno General

- 3.1 Análisis del Mercado
 - 3.1.1 Pasajeros totales en principales aeropuertos españoles / 2016
 - 3.1.2 Aeropuerto Adolfo Suarez Madrid-Barajas
 - 3.1.3 IFEMA
- 3.2 Análisis Sector
 - 3.2.1 Barreras de Entrada & Salida
 - 3.2.2 Canales de Contratación del Servicio
 - 3.2.3 Poder de Negociación con los Clientes
 - 3.2.4 Proveedores y su Poder de Negociación
 - 3.2.5 Competidores Actuales
 - 3.2.6 Posibles Nuevos Competidores
 - 3.2.7 Servicios Sustitutivos

04 Análisis Interno

- 4.1 Capacidades Personales

- 4.2 Capacidades Técnicas
- 4.3 Capacidades de Gestión
- 4.4 Capacidades Financieras

05 Análisis SWOT & Objetivos Estratégicos

- 5.1 Análisis SWOT
- 5.2 Objetivo General
- 5.3 Objetivo Posicionamiento
- 5.4 Objetivos Ventas
- 5.5 Objetivos Complementarios
- 5.6 Líneas Generales Maestras sobre Estrategias a seguir
- 5.7 Conclusiones Estratégicas
- 5.8 Oportunidades Ofrecidas por el Entorno

06 Plan Operaciones

- 6.1 Propuesta de Valor
- 6.2 Descripción Servicio
- 6.3 Desarrollo Servicio
 - 6.3.1 Trayecto Aeropuerto - Hotel/Hub
 - 6.3.2 Trayecto Hotel/Hub - Aeropuerto
 - 6.3.3 Trayecto IFEMA - Hotel/Hub
 - 6.3.3 Trayecto IFEMA - Aeropuerto
- 6.4 Procesos (ANEXO)
- 6.5 Calidad, Seguridad & Planes de Control
 - 6.5.1 Calidad
 - 6.5.2 Seguridad
 - 6.5.3 Planes de Control: Indicadores
- 6.6 Aprovisionamiento / Almacenes / Stocks
- 6.7 Mantenimiento
- 6.8 Servicio de Atención al Cliente

07 Plan Comercial & Marketing

- 7.1 Estudio Campo
 - 7.1.1 Encuestas realizadas

- 7.2 Previsión Mercado
 - 7.2.1 Potencial
 - 7.2.2 Alcanzable
- 7.3 Público Objetivo
- 7.4 Posicionamiento
- 7.5 Servicio
 - 7.5.1 Ventajas de usar nuestro servicio
 - 7.5.2 Experiencia de la marca
- 7.6 Política de Precios / Márgenes / Descuento Volumen
- 7.7 Pronóstico de Ventas
- 7.8 Distribución
- 7.9 Comunicación
 - 7.9.1 Política de Comunicación
- 7.10 Cronograma / Plan de Acción
- 7.11 Métricas / KPI's
- 7.12 Escalabilidad

08 Organización & Equipo Humano

- 8.1 Análisis previo a la necesidad de personal
 - 8.1.1 El horario interno de la empresa
- 8.2 Equipo Directivo
- 8.3 Organigrama
- 8.4 Perfiles requeridos
- 8.5 Política retributiva
- 8.6 Políticas de RRHH
 - 8.6.1 Pacto de Socios
 - 8.6.2 Políticas de selección y renovación
 - 8.6.3 Políticas de formación
 - 8.6.4 Políticas de motivación
 - 8.6.5 Plan de externalización de funciones
 - 8.6.6 Seguridad e Higiene laboral en el transporte de mercancías (ANEXO)
 - 8.6.7 Clima laboral
 - 8.6.8 Principios & Valores

8.6.9 Código ético

09 Plan Financiero

9.1 Caso Base

9.1.1 Costes Considerados (análisis Punto Equilibrio)

9.1.2 Inversiones/CAPEX

9.1.3 Balance

9.1.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

9.1.5 Tesorería

9.1.6 Flujo de Caja mensuales

9.1.7 Análisis de la Inversión

9.2 Escenario Financiero Pesimista (análisis de sensibilidad)

9.2.1 Costes & análisis Punto Equilibrio (escenario pesimista)

9.2.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario pesimista)

9.2.3 Tesorería (escenario pesimista)

C01

Misión de la empresa

C01

Misión de la empresa

1.1<Misión de la Empresa

“Ser una empresa de servicios innovadora y operativamente eficiente, especializada en recoger y trasladar el equipaje desde el aeropuerto a cualquier punto de la ciudad y viceversa. De esta forma consigue que el Cliente se libere del equipaje y emplee el tiempo en lo que realmente le aporte y satisfaga. En definitiva, ofrecemos tiempo a nuestros clientes”.

1.2<Visión de la Empresa

“Ser la mejor opción para nuestros clientes y la empresa líder en el traslado de equipajes de nuestros clientes, mostrando seguridad, credibilidad y confianza”.

1.3<Descripción General del Servicio

LIBERBAG ha sido concebida como una empresa de servicios que ofrece tiempo a sus Clientes.

Mediante una operativa encaminada a recoger y gestionar el traslado de las maletas, se permite a los Clientes liberarse del transporte de las mismas, facilitando su movilidad durante su estancia en la ciudad de destino. Este servicio se presta con origen y destino en los aeropuertos o estaciones de transporte:

- > A su llegada al destino final, LIBERBAG recoge las maletas en el aeropuerto y las traslada al hotel, apartamento turístico o residencia requerida, permitiendo al Cliente disponer de tiempo para disfrutar su presencia en la ciudad sin las restricciones que implica la carga de maletas.
- > Por otro lado, el día de partida, LIBERBAG recoge, gestiona y traslada las maletas desde su hotel, apartamento turístico o residencia hasta el, garantizando un mayor disfrute de esas últimas horas en la ciudad, permitiendo al Cliente hacer actividades o simplemente disfrutar como no hubiese podido en caso de tener que ir cargado de maletas.

1.4<Necesidad del Mercado que Satisface

La necesidad que soluciona LIBERBAG tiene una doble perspectiva:

- > Por un lado, nos encontramos con una tendencia creciente de la movilidad. Cada vez viajamos más (tanto por motivos de ocio como de trabajo) y a destinos más alejados, que requieren en muchas ocasiones el uso del avión.
- > Por otro lado, un segundo problema identificado en la rutina de estos viajeros tiene que ver con la gestión de su tiempo. Cada vez queremos hacer más cosas, vivir más experiencias y en menos tiempo durante los viajes que realizamos.

- > Se observa una tendencia a un mayor número de viajes, pero de una duración media menor. Lo que obliga a una mayor planificación del tiempo.

Este incremento de los desplazamientos de nuestros potenciales Clientes unido a la necesidad contrastada de maximizar el tiempo libre del que disponen en dichos viajes constituye el problema de partida al que LIBERBAG trata de dar respuesta.

En LIBERBAG hemos diseñado una solución innovadora de gestión de maletas que posibilita un encaje con esta necesidad de mercado tendente a garantizar a nuestros Clientes la disponibilidad de mayor tiempo para disfrutar sus experiencias Contando con la máxima confianza y seguridad en la custodia y transporte de su equipaje por parte de LIBERBAG.

Pensamos que esta idea de negocio es aplicable a grandes ciudades con elevado tráfico aeroportuario en las que no haya una excesiva distancia entre los aeropuertos y los centros urbanos.

Adicionalmente, consideramos que existen oportunidades de crecimiento con clientes asociados a ferias y congresos organizados en dichas ciudades. Así como con touroperadores especializados en viajes organizados para grupos, cruceros, etc.

LIBERBAG se centrará inicialmente en la ciudad de Madrid, fijando su centro de operaciones en el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. También prestará especial interés a la oportunidad de ofrecer el servicio en IFEMA.

1.5 Segmentos de Mercado Objetivo

Dos han sido los segmentos de mercado identificados:

01/ Por un lado, el segmento de turistas que viajan a Madrid y pernoctan al menos una noche. Dentro de este segmento, se han establecido dos subsegmentos objetivo.

- > Uno primero constituido por las parejas, familias y grupos de entre 30 y 70 años (con o sin sus hijos) que se alojan en hoteles convencionales.
- > Y un segundo subsegmento formado por parejas, familias y grupos, en general más jóvenes (entre 25 y 50 años) alojadas en apartamentos turísticos que, aunque realizan un gasto menor en sus desplazamientos sí están dispuestas a un pequeño desembolso para poder aumentar el disfrute de su tiempo libre, dejando a buen recaudo sus maletas (que no pueden dejar en consigna en dichos apartamentos).

02/ Por otro lado, LIBERBAG fija un segundo “target” constituido por los viajeros de negocios, los cuales pernoctan en Madrid al menos una noche.

- > Dentro de este segmento, se ha identificado un subsegmento constituido por los visitantes y expositores de ferias y congresos en IFEMA.

C₀2

Análisis del Entorno / Entorno General

Co2

Análisis del Entorno / Entorno General

2.1 <Entorno Político & Legal

Varios son los aspectos a considerar a la hora de definir el marco legal vinculado a LIBERBAG.

Para definirlo, comenzaremos aclarando que el sector económico en el que se integra (la recogida, gestión y traslado de equipajes) es una actividad regulada en España, correspondiendo la labor legislativa y reglamentaria al estado y ciertos aspectos ejecutivos a la respectiva comunidad autónoma.

En concreto, las normas principales que regulan esta actividad económica son las siguientes:

- > Ley 16/87 de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres -LOTT- (modificada varias veces, la última mediante la ley 9/2013, de 4 de julio).
- > Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres -RLOTT- (última actualización publicada el 21 de noviembre de 2015).
- > Ley 15/2009, de 11 de noviembre, del contrato de transporte terrestre de mercancías (LCTTM).

Se exponen a continuación los requerimientos legales emanados de estas normas que condicionarán de manera más relevante las actividades de LIBERBAG.

01/ Para la ejecución de su fin social, LIBERBAG tendrá que constituirse como una Agencia de Transporte de Mercancías. Este tipo de entidades aparecen definidas en el Art. 159 del RLOTT, siendo sus obligaciones más significativas las siguientes:

- > Para constituirse como una Agencia de Transporte de Mercancías, se debe obtener la preceptiva autorización administrativa. No lo pueden denegar si se cumplen tres condiciones:
 - >1 se solicita,
 - >2 se cumple con los requisitos especificados en el Art. 48 LOTT, relativos al cumplimiento de las obligaciones laborales, relativas a la seguridad social y fiscales.
 - >3 se dispone de una oficina dedicado en exclusiva a esta actividad
- > Capacidad Económica: Las Agencia de Transporte de Mercancías deben disponer de un capital desembolsado y reservas de, al menos, 60.000€ (Art. 40.2 RLOTT)

02/ En lo que respecta al régimen regulador de responsabilidades:

- > Las disposiciones de la Ley 15/2009 relativas a Responsabilidades del Porteador tienen carácter imperativo (no podrán ser ignoradas en las Condiciones Generales de los porteadores). (Ley 15/2009 Art. 46.1)

- > El porteador (LIBERBAG) responderá de la pérdida total o parcial de las mercancías, de sus averías, así como de los daños derivados del retraso en la ejecución del transporte. (Ley 15/2009 Art. 47.1 y 56).
- > El porteador (LIBERBAG) responderá de los actos y omisiones de los auxiliares a cuyos servicios recurra (Transportistas, Hubs, Hoteles etc...) (Ley 15/2009 Art. 47.3).
- > El porteador no responderá de estos hechos si prueba que fueron debidos al cargador (Cliente) por una instrucción no motivada o por circunstancias que el porteador no pudo evitar y cuyas consecuencias no pudo impedir.
- > Fija así mismo unos límites obligatorios para las indemnizaciones por pérdidas, averías y retrasos (Ley 15/2009 Art. 52-57).

Finalmente, existen también una serie de aspectos de índole política y legal relativos a dos entidades clave para el desarrollo del modelo de negocio propuesto por LIBERBAG. Nos estamos refiriendo a AENA e IFEMA.

>AENA es una sociedad mercantil, participada en un 51% por el ente público empresarial ENAIRE, y que cotiza en la bolsa española.

Se trata del mayor operador aeroportuario a nivel mundial por número de pasajeros y es el gestor del aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas.

Como entidad gestora del aeropuerto, tiene capacidad para autorizar y regular el ejercicio de la ejecución de las distintas actividades mercantiles que se prestan en las distintas zonas del aeropuerto.

En el caso particular del negocio de gestión de equipajes propuesto por LIBERBAG, AENA nos aclaró, a través de la responsable de su departamento comercial, que esta actividad debería ser licitada siguiendo su procedimiento interno antes de proceder a la adjudicación, no existiendo, en ningún caso, exclusividad en el servicio.

>IFEMA (acrónimo de Institución Ferial de Madrid) es una entidad que organiza ferias, salones y congresos en sus instalaciones del Campo de las Naciones en Madrid.

Está controlado por un consorcio conformado por la Comunidad de Madrid (31%), el Ayuntamiento (31%), la Cámara de Comercio (31%) y la Fundación Montemadrid (9%).

La participación de estas entidades públicas en su accionariado origina, entre otras cosas, que cualquier actividad mercantil que vaya a ser prestada por terceros (como la relativa a gestión de maletas promovida por LIBERBAG) requiera licitarse mediante concurso público.

Durante el curso de las dos reuniones que LIBERBAG mantuvo con IFEMA, se nos aclararon las dudas relativas al proceso de concurso, criterios de selección del adjudicatario final. Adicionalmente se nos informó que, considerando el volumen de ventas esperado para el primer año en IFEMA, el tiempo esperado que transcurriría desde que IFEMA publicase la convocatoria del concurso en el BOCM hasta que este fuese adjudicado oscilaría entre 3 y 4 meses.

2.2<Entorno Social

El entorno social se caracteriza por una clara tendencia al aumento de los viajes (tanto por motivos de placer como de trabajo) y a la reducción temporal media de los mismos.

Este aumento es mayoritario en lo que respecta a pequeños viajes de 2-3 días. Hasta hace unos años las familias agrupaban sus vacaciones en una, máximo dos viajes anuales de una semana o más días de duración. En la actualidad, con la proliferación de aerolíneas de bajo coste, se ha extendido la costumbre de viajar más veces, aunque reduciendo el número de días (no son pocas las ocasiones en las que estos viajes se restringen a fines de semana). Este aumento de viajes unido a la reducción de los mismos motiva que cada vez queramos hacer más cosas en menos tiempo, requiriendo soluciones que nos permitan optimizarlo.

En el caso de los profesionales se presenta una situación semejante (aunque motivado por distintas razones). En un entorno más competitivo y globalizado están aumentando los viajes de negocios de dos o tres días de duración. Son típicamente viajes planificados con un objetivo claro que, en ocasiones se entrelazan entre sí, dejando al profesional poco tiempo para el relax. Es práctica habitual de estos profesionales dedicar la tarde del último día de estancia en un determinado destino para relajarse, pasear y conocer aquellos aspectos de la ciudad que más le interesen (gastronomía, museos, calles, etc...). Este profesional necesita optimizar su tiempo.

Nuestras costumbres de viaje también se han visto influenciadas por la aparición en los últimos años de las redes sociales. A muchos de nosotros no nos vale sólo disfrutar de nuestras vacaciones, sino que necesitamos buscar experiencias auténticas para registrarlas y trasladarlas a personas de nuestro entorno. La búsqueda de esos momentos auténticos para ser immortalizados no siempre es fácil y requiere de cierto tiempo que, en viajes cortos, no tenemos siempre disponible.

Hay varias tendencias sociales relevantes para nuestro caso, como son:

- > La tendencia del viajero actual de probar cosas nuevas y experimentar servicios novedosos.
- > La mayor exigencia que tenemos como Clientes.
- > La mayor predisposición a tener en cuenta las opiniones publicadas en RRSS.
- > La constatación de la importancia de la seguridad
- > Predisposición a priorizar la comodidad en los servicios contratados.

2.3<Entorno Económico

La situación económica en España arroja cifras macro caracterizadas por un crecimiento sostenido (media del 3% anual en los dos últimos ejercicios con previsiones de crecimiento para 2017 por encima de dicho 3%) y un repunte del consumo, siendo la industria del turismo una de las que mejor se ha recuperado del impacto que tuvo durante la crisis.

Las perspectivas económicas del sector turístico español con las que nos encontramos al iniciar la andadura de LIBERBAG son tremendamente positivas y con mejores

expectativas, si cabe, para años futuros. Se prevé un fuerte crecimiento de la industria turística en España durante los próximos cinco años.

Centrándonos en la ciudad de Madrid, donde iniciará sus actividades LIBERBAG, podemos destacar los siguientes datos:

- > En el año 2016, España recibió a 75,6 millones de turistas extranjeros, superando los registros existentes de años anteriores.
- > La principal puerta de entrada de estos turistas fueron los aeropuertos nacionales, siendo el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas el que tuvo un mayor tráfico de viajeros durante 2016. Concretamente, alcanzó los 50.420.583 millones pasajeros, aumentando en casi un 30% los pasajeros registrados en 2013 (39.735.618).
- > En lo que respecta a viajeros que hayan pernoctado en España, sólo en Enero de 2017, la cifra se aproximó a los seis millones (correspondiendo más de un 15% a hoteles, apartamentos turísticos o casas rurales ubicadas en la comunidad de Madrid).

Ocupación (residentes y no residentes)	Total (Enero/2017)
Viajeros en Hoteles	4.963.137
Viajeros en campamentos Turísticos	129.229
Viajeros en Apartamentos Turísticos	584.909
Viajeros en Turismo Rural	133.231
TOTAL (Enero 2015)	5.810.506

2.4<Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico se caracteriza en la actualidad por la proliferación de servicios contratados y gestionados a través de plataformas en los que la tecnología juega un papel clave para su correcta prestación.

Nos movemos en un mundo en el que la gente contrata servicios mayoritariamente a través del móvil y en el que los Clientes quieren conocer el progreso de sus pedidos en tiempo real a través de cualquier dispositivo móvil y, por supuesto, formalizar el pago a través de ellos.

No basta con ejecutar diligentemente los servicios, sino que es preciso también transmitir al Cliente los hitos más relevantes en tiempo real para demostrar que está todo bajo control y garantizar la mejor experiencia del Cliente, la cual será evaluada y expuesta por el mismo en redes sociales.

C03

Análisis del Entorno / Entorno Próximo

C03

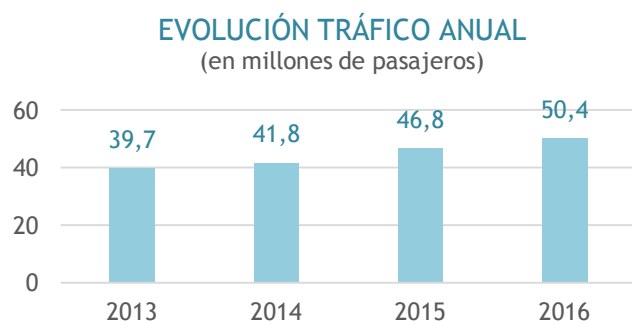
Análisis del Entorno / Entorno Próximo

3.1 <Análisis del Mercado

El mercado en el que tendrá lugar la actividad comercial que desarrollará LIBERBAG engloba los segmentos de clientes anticipados ya en el Capítulo 1.

Dicho mercado abarca, por tanto, a los usuarios de transporte aéreo que portan equipajes (independientemente de la motivación que origine el viaje).

Para ilustrar el tamaño y las oportunidades de este mercado, detengámonos brevemente en presentar una serie de datos significativos:

3.1.1 Pasajeros totales en principales aeropuertos / 2016

Aeropuertos	Total años	Incremento anual
ADOLFO SUÁREZ MADRID-BARAJAS	50.420.583	7,7%
BARCELONA-EL PRAT	44.154.693	11,2%
PALMA DE MALLORCA	26.253.882	10,6%
LISBOA	22.400.000	12%

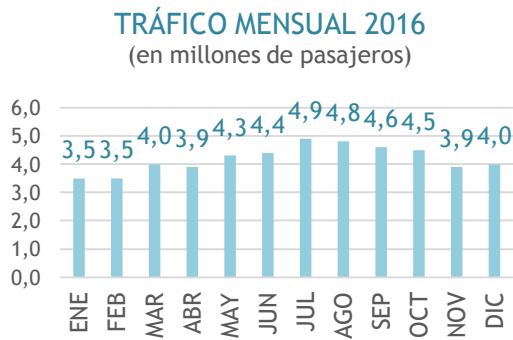
Fuente: AENA

3.1.2 Aeropuerto Adolfo Suarez Madrid-Barajas

Se ubica a escasos 12 Km del centro urbano de la ciudad de Madrid. Como datos demográficos más relevantes destacamos:

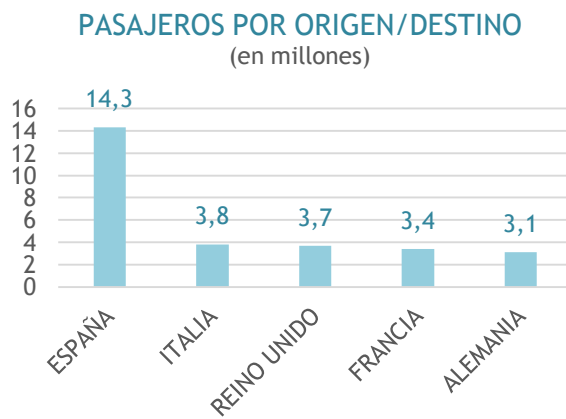
- > La ciudad de Madrid tiene 3,2 MM de habitantes, siendo así mismo la capital de una comunidad autónoma uniprovincial de 6,5 MM de habitantes.
- > 792.627 ciudadanos extranjeros tienen su residencia habitual en Madrid.
- > Finalmente, hay 97.539 personas censadas en Madrid que residen habitualmente en el extranjero

> Evolución tráfico de pasajeros

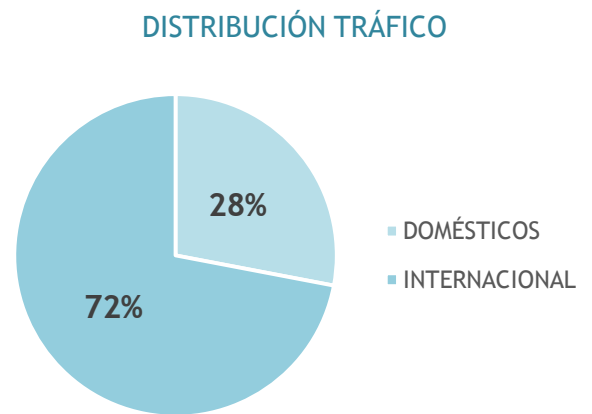


Fuente: AENA

> Análisis de principales orígenes o destinos de los pasajeros

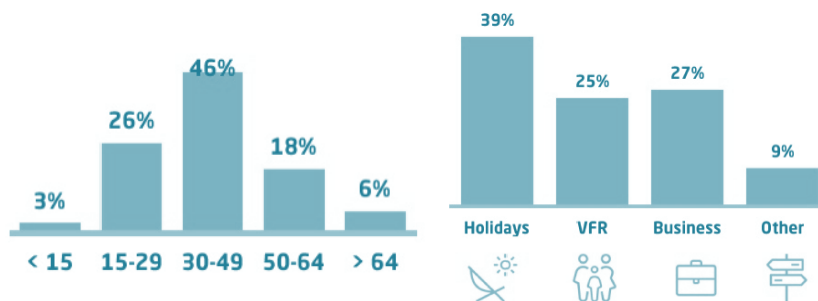


Fuente: AENA



> Perfil de los pasajeros

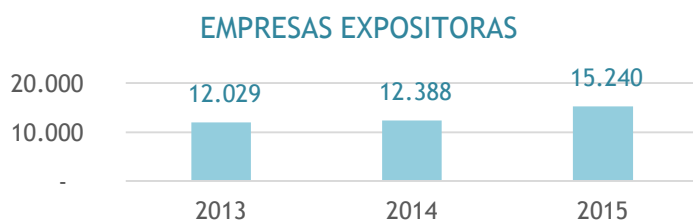
Ha sido desarrollado durante la fase de estudios de mercado y se proporciona de manera detallada en el capítulo de Marketing.



3.1.3 IFEMA

Dentro de este análisis, vamos a detenernos brevemente a describir el submercado constituido por los usuarios de ferias y congresos que se celebran en IFEMA.

> Empresas expositoras



Fuente: Memoria anual IFEMA

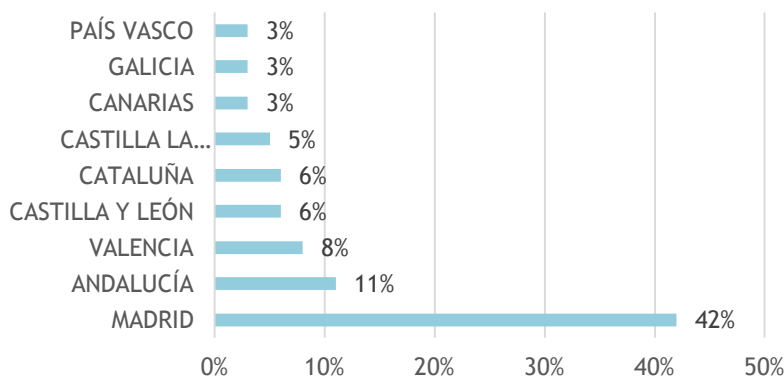
> Visitantes



Fuente: Memoria anual IFEMA

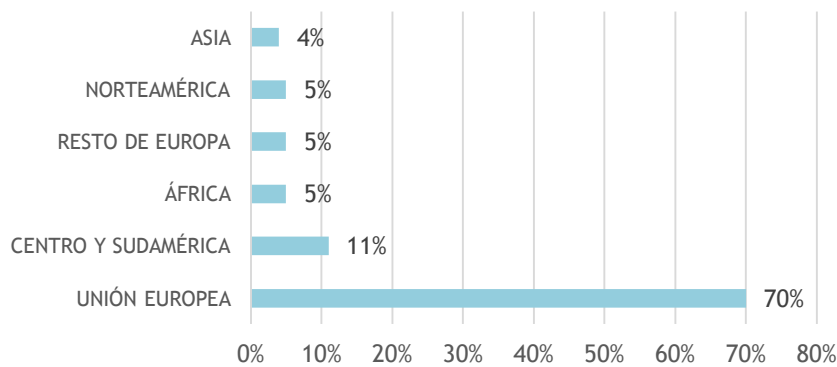
El 27,2% de las empresas participantes y el 10% de los visitantes recibidos en las ferias de IFEMA procedían de otros países

PROCEDENCIA VISITANTES NACIONALES (FERIAS)



Fuente: Memoria anual IFEMA

PROCEDENCIA VISITANTES EXTRANJEROS



Fuente: Memoria anual IFEMA

3.2 <Análisis Sector

El sector del transporte de maletas para pasajeros de aerolíneas es un sector de reciente implantación.

De hecho, la necesidad que tienen los pasajeros de manipular sus equipajes ha venido siendo resuelta por el mercado de muy diversas formas; y no ha sido hasta fechas muy recientes, cuando se han generalizado soluciones “ad hoc” como las ofrecidas por LIBERBAG.

3.2.1 Barreras de Entrada & Salida

El sector de transporte de equipajes con origen o destino en aeropuertos presenta dos tipos de barreras:

- > La primera es la administrativa, pues al tratarse de una actividad regulada, requiere de autorización por parte de la administración autonómica (la Comunidad de Madrid en nuestro caso). Esta autorización administrativa no puede denegarse siempre que la empresa prestadora del servicio se constituya en S.A. o S.L. con un capital mínimo de 60,000€ y cumpla periódicamente con sus obligaciones laborales y fiscales.
- > La segunda barrera se refiere a la autorización requerida por el gestor de la infraestructura aeroportuaria (AENA en este caso) para operar dentro del recinto del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid Barajas. Estas autorizaciones no se otorgan en régimen de exclusividad, como nos garantizó la responsable del Departamento Comercial de AENA en la reunión mantenida con ella el pasado 8 de junio en sus oficinas.

Finalmente, confirmar que no existen barreras de salida asociadas a este sector.

3.2.2 Canales de Contratación del Servicio

Al tratarse de un servicio relativamente convencional (recogida, gestión y traslado de equipajes con origen o destino en el aeropuerto) hay dos tipos de canales empleados para la contratación y distribución:

- > Canal de Contratación Físico, constituido por personal de atención en sendos mostradores ubicados en las proximidades de las cintas transportadoras de maletas en los Terminales 1 y 4
- > Canal de Contratación Virtual, a través de la web de LIBERBAG o haciendo uso de la “App” distribuida gratuitamente. También mencionar que se puede contratar mediante el uso de la web.

Los detalles operativos de ambos canales de distribución se muestran en el capítulo correspondiente al Plan de Operaciones.

Los detalles operativos de ambos canales de distribución se proporcionan en el capítulo relativo al Plan de Operaciones.

3.2.3 Poder de Negociación con los Clientes

La estrategia comercial del servicio, como es habitual en el sector, se basa en la fijación de tarifas generales definidas (las cuales no pueden ser negociados por los clientes).

Periódicamente se ofrecerán descuentos a dichas tarifas comerciales (tanto generales como vinculados al uso de otros servicios prestados por “partners” como aerolíneas u hoteles).

Lo dicho anteriormente se aplica a las relaciones comerciales tipo B2C. Sin embargo, a través de las encuestas llevadas a cabo y de la confirmación explícita proporcionada por AENA durante la reunión mantenida con su jefa del departamento de comercial, esperamos una demanda creciente de nuestro servicio por parte de turoperadores (no descartándose otros clientes tipo hoteles etc...). Relaciones B2B.

Obviamente, estos turoperadores o cadenas hoteleras sí serán entidades con un poder negociador relevante. En el capítulo referente a la planificación financiera se explican las consideraciones efectuadas para la fijación de los precios del servicio a partir de 2018 teniendo en cuenta este efecto.

Los detalles relativos a la política de ventas se proporcionan en el capítulo del Plan Comercial y de Marketing.

3.2.4 Proveedores y su Poder de Negociación

Varios son los proveedores requeridos en la prestación de este servicio:

- > Proveedor de servicios informáticos de movilidad, con poder de negociación limitado al existir varias alternativas en el mercado. Los servicios se contratarán una sola vez e incluirán los trabajos de mantenimiento regulares que se requieran.
- > Proveedor de bridas de plástico, con poder de negociación mínimo, al tratarse de un suministro “commodity” con más de cinco suministradores contactados a nivel nacional, capaces de ofrecer la calidad requerida.

> Proveedores de alquiler de furgones, con poder de negociación limitado al existir varias alternativas.

> Proveedores de servicios de transporte integrales (para contratarles puntualmente, en picos de demanda), con poder de negociación alto. A pesar de tratarse de un sector fragmentado con bastantes empresas pequeñas, son escasas las compañías que pueden aceptar encargos “de un día para otro” con las garantías requeridas por LIBERBAG.

Tal y como nos explicó el gerente de la unidad de negocio de transporte para Pymes de SEUR, ellos están dispuestos a contratar con carácter puntual, pero ciñéndonos a sus términos y condiciones generales (Sin poder a entrar a negociar aspectos relevantes).

3.2.5 Competidores Actuales

Se ha realizado un exhaustivo análisis de todas las alternativas que actualmente existen en el mercado para solucionar el problema de gestión de equipajes que también trata de resolver LIBERBAG.

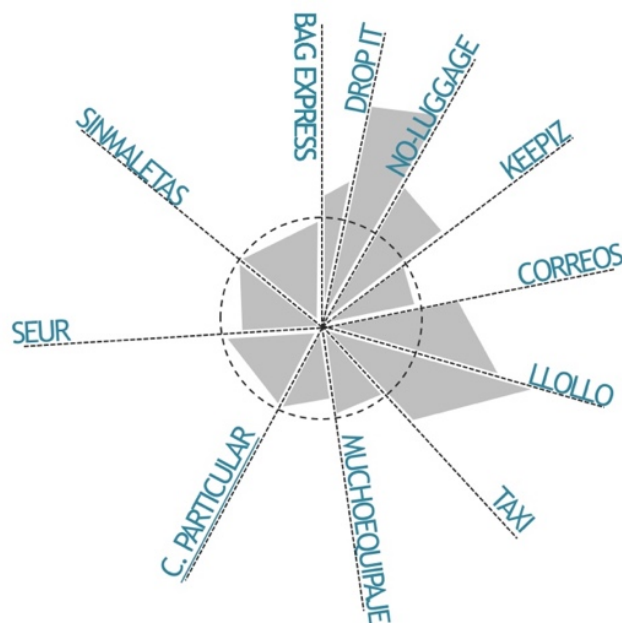
Se presentan a continuación, los competidores que resuelven el problema de manera semejante a la propuesta de valor de LIBERBAG.

EMPRESA	IDEA DE NEGOCIO
No-Luggage (Mr. Maleta)	Transporte de Maletas de ciudad a ciudad Recogida y traslado en misma ciudad
Keepiz	Consignas de barrio Traslado maletas, uso consignas como “hubs”
GetBag	Recogida maletas y traslado en misma ciudad

3.2.6 Posibles Nuevos Competidores y Sustitutivos

Pensamos que los nuevos competidores a los que tendría que enfrentarse LIBERBAG vendrían de compañías ya posicionadas en el sector de gestión de paquetería o equipajes que podrían apostar por integrarse verticalmente para acometer también el servicio que ofrece LIBERBAG:

- > Operadores logísticos como SEUR, CORREOS o DHL que ya ofrecen servicios de recogida y entrega entre distintas ciudades.
- > Operadores posicionados en aeropuertos, como Excess Baggage que ofrece servicios de consigna y envío de equipajes a otros aeropuertos.



EMPRESA	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO
Llollo	Aparcan coches en parking privados (incluido aeropuerto de Barajas)
Coche particular (Parking AENA)	Permite la “auto-gestión” de maletas con comodidad y seguridad
Taxi	Permite la “auto-gestión” de maletas con comodidad y seguridad
Drop it	Consigna cerca de sol que va incrementando los servicios adicionales para sus clientes
Luggage Free	Transporte de maletas de ciudad a ciudad
Correos	Transporte de maletas entre ciudades cubiertas por trayecto AVE larga distancia
Bag Express	Transporte de maletas de ciudad a ciudad
SEUR, DHL y otras	Transporte de maletas de ciudad a ciudad
Excess Baggage	Consigna en Barajas y transporte de maletas de ciudad a ciudad

C04

Análisis Interno

C04

Análisis Interno

4.1<Capacidades Personales

LIBERBAG es una empresa fundada por cuatro socios:

Paulo César Masías Castillo, MBA, licenciado en administración de empresas, y con más de 8 años de experiencia en banca de servicio, especializado en la financiación de PYMEs.

Jesús Martín Pérez, MBA, ingeniero superior de caminos, con más de 15 años de experiencia en dirección de obras civiles y con 3 años de experiencia como director de operaciones en una mediana empresa.

Roger Franquet Gironés, MBA, arquitecto, con más de 3 años de experiencia en proyectos de edificación en España y Reino Unido.

Ángel David Agudo Torres, MBA, ingeniero superior industrial y licenciado en derecho, con más de 15 años de experiencia en la gestión de grandes proyectos industriales.

Se trata por tanto de un equipo de fundadores con perfiles complementarios (integrando competencias directivas, con técnicas, legales y financieras) a lo que añaden una media de 10 años de experiencia profesional.

Por tanto, aunque ninguno de los fundadores ha trabajado con anterioridad en el sector de negocio en el que opera LIBERBAG, el perfil competencial conjunto de los socios garantiza una perfecta gestión de la empresa.



4.2<Capacidades Técnicas

El mayor desafío técnico que demanda la puesta en servicio de LIBERBAG es el relativo a la operativa “Core” de nuestro negocio.

En concreto, nos estamos refiriendo a la implantación de la operativa logística que garantice el correcto transporte de las maletas entre aeropuerto y hoteles. Esto incluye principalmente todo el desarrollo tecnológico asociado al control de las maletas mediante lectura de código de barras y el software de movilidad. Dicho software de movilidad será implantado para asegurar la trazabilidad del equipaje, permitiendo a LIBERBAG ejecutar

una correcta operativa y proporcionando a nuestro cliente la seguridad que requiere para conocer en todo momento la ubicación de su equipaje.

Los detalles técnicos de esta operativa se matizan en el capítulo correspondiente al Plan de Operaciones.

El desarrollo del software de movilidad y soluciones vinculadas a toda esta operativa será llevado a cabo por terceros (LIBERBAG está en fase avanzada de negociación con

FIELDEAS, empresa especializada en este tipo de soluciones), integrándose, como recurso inmaterial intangible, en el grupo de activos de LIBERBAG.

4.3<Capacidades de Gestión

LIBERBAG comenzará sus actividades con un equipo directivo constituido por los cuatro socios fundadores. La organización específica se detalla en el capítulo relativo al Plan de Organización y Recursos Humanos.

Como se ha explicado anteriormente, al hablar de la formación, experiencia y perfiles competenciales de los cuatro fundadores, todos ellos tienen experiencia en áreas complementarias de gestión de distintos tipos de empresas.

4.4<Capacidades Financieras

LIBERBAG se constituirá como Sociedad Limitada, con un capital social de 160,000€, cumpliendo así con el requisito mínimo de capacidad económica requeridos en el régimen de autorización de empresas que realicen actividades de agencia de transportes de mercancías (regulado en el Artículo 40, párrafo 2º del Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres - LOTT).

No se considera necesario disponer de financiación ajena a largo plazo.

Se tiene previsto contratar una póliza de crédito, habiendo discutido las condiciones detalladas con la entidad Caja de Ingenieros:

>Con Garantía individual de todos o alguno de los cuatro socios (acciones, fondos de inversión o depósitos en la entidad)

>3 años (después se renegocia)

>Max.: 200,000€

>Dispuesto a EURIBOR + 1,80%

>No Dispuesto: 0,25% Trimestral (1 año = 1%)

Para terminar con el análisis interno de LIBERBAG, hemos preparado el perfil competencial de la empresa, basado en los siguientes KBFs:

> Estructura de Financiación

> Estrategia de Ventas

> Marketing

> Operativa de Transporte

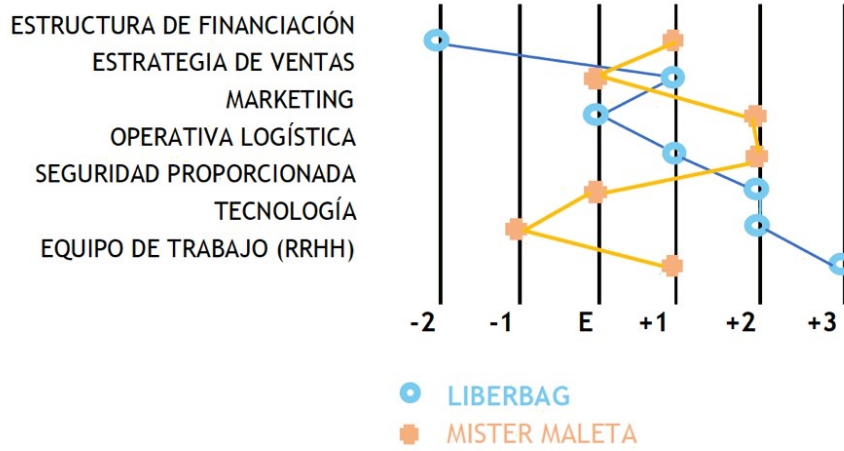
> Seguridad durante el Transporte

> Tecnología

> RRHH

Asimismo, hemos elaborado un ejercicio de benchmarking para comparar nuestro perfil competencial con el competidor que lleva más tiempo implantado en la ciudad de Madrid:

> MISTER MALETA



C05

Análisis SWOT & Objetivos Estratégicos

C05

Análisis SWOT & Objetivos Estratégicos

5.1 <Análisis SWOT

Como resultado de los análisis internos y del entorno resumidos en capítulos anteriores hemos desarrollado la siguiente tabla “SWOT” donde podremos evaluar cualitativamente los efectos cruzados de dichos aspectos internos (fortalezas y debilidades de LIBERBAG) con las oportunidades y amenazas que se vislumbran en el sector de nuestro mercado.

	O1	O2	O3	A1	A2	A3	
F1	3	2	2	2	1	2	12
F2	2	2	2	1	2	1	10
F3	3	3	3	2	0	3	14
D1	0	-2	-1	-3	-2	-3	-11
D2	-3	-3	0	-2	-3	-2	-13
D3	0	-2	-1	-3	0	-3	-9
	5	0	5	-3	-2	-2	

Oportunidades

O1/ Acceso a nicho de mercado constituido por ferias y congresos (IFEMA)

O2/ Fácil escalabilidad a otras ciudades de gran tránsito turístico

O3/ Mercado de gran crecimiento con pocos competidores

Fortalezas

F1/ Apuesta por un servicio seguro (ofreciendo mayores garantías que la competencia)

F2/ Propuesta de valor basada en software de movilidad que permite trazabilidad

F3/ Posibilidad de contratación directa (“last minute”) a través de una gran fuerza de ventas

Amenazas

A1/ Sustitutivos ya posicionados en sectores complementarios

A2/ Cambio en el entorno regulatorio (municipal, regional, estatal, gestores aeroportuarios u otras infraestructuras, etc)

A3/ Competidores mejor posicionados en fase de lanzamiento

Debilidades

D1/ Costes logísticos elevados en fase inicial (transporte de maletas)

D2/Dependencia de terceros (hoteles, transportistas, AENA, IFEMA, etc)

D3/Falta de convenios específicos con hoteles

5.2<Objetivo General

El objetivo general consiste en el lanzamiento de la empresa en Madrid durante el primer trimestre de 2018, garantizar en el año 2019 un beneficio neto positivo (incluyendo en el cómputo de gastos los salarios acordados para los cuatro socios fundadores) e iniciar una etapa de crecimiento a partir de 2020, manteniendo beneficios sostenibles, estableciéndose al menos en otras 2 ciudades españolas e iniciar en 2022 la expansión internacional del negocio.

5.3<Objetivo Posicionamiento

LIBERBAG nace con los siguientes objetivos de posicionamiento:

- > Finalizar su segundo año de operación en Madrid como líder en la prestación de este tipo de servicios con origen o destino en el Aeropuerto de Madrid-Barajas.
- > Posicionarse como gestor de referencia en equipajes vinculado a IFEMA (en el sector de ferias y congresos profesionales), bajo las condiciones, ya esbozadas con su equipo de dirección.
- > A partir del tercer año, iniciar un proceso de expansión con el objetivo de implantarnos en Barcelona, Palma de Mallorca y Lisboa

5.4<Objetivos Ventas

El objetivo fijado por los fundadores de LIBERBAG para 2018 es alcanzar unas ventas de 800.000€ e incrementar al menos en un 50% para el segundo año.

Una vez que entre en funcionamiento Lisboa para el año 2022, el objetivo será alcanzar unas ventas conjuntas de las cuatro ciudades (Madrid, Barcelona, Mallorca y Lisboa) de 4.000.000€

En 2019, la estrategia de crecimiento incluirá expandirse dentro de la ciudad de Madrid, estimándose un crecimiento al menos del 50% en dichas ventas.

A partir de 2020, con la implantación en Barcelona, Palma de Mallorca y Lisboa, (ciudades con un volumen conjunto de pasajeros en sus respectivos aeropuertos de casi 100 millones anuales) LIBERBAG espera:

- > duplicar en dicho año 2020 las ventas alcanzadas en 2019 y
- > facturar al quinto año (2022) en el que estemos ya operativos en las cuatro ciudades, el doble de las ventas alcanzadas en 2020, según se muestra en la siguiente tabla de objetivos.

5.5<Objetivos Complementarios

Los objetivos específicos que definen los cuatro socios fundadores son los siguientes:

- >Garantizar su autonomía financiera estableciendo una retribución creciente por su dedicación total a la gestión de LIBERBAG:
Salario Bruto anual de 20,000€ en 2018 con incrementos progresivos hasta alcanzar los 40,000€ anuales en 2022.
Pay-out garantizado del 50%, recuperando la inversión inicial (vía dividendo) en 2022.
- >Crecimiento sostenido y controlado personalmente por los socios de LIBERBAG a cinco años vista según plan de acción descrito a continuación.
- >Fuerte generación de caja, permitiendo alcanzar en 2022 1 MM de € con el objetivo de iniciar una expansión a varios países de la UE con aeropuertos de gran tráfico (Italia, Francia, Alemania).

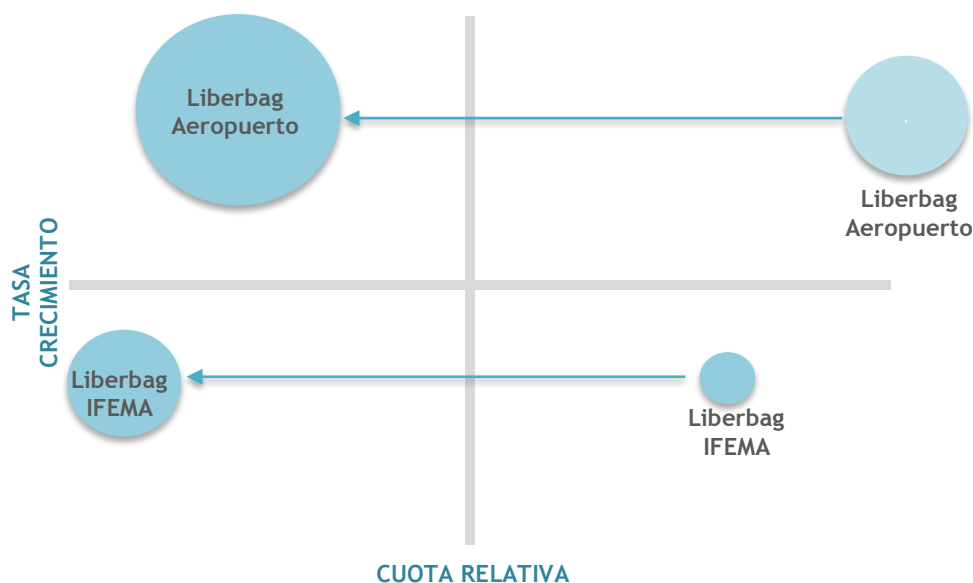
5.6<Estrategias a seguir

La estrategia de lanzamiento se sustenta en iniciar cubriendo toda la demanda de Clientes con origen o destino en el Aeropuerto Madrid-Barajas (ofreciendo un precio más atractivo que la competencia y accediendo a los 2 tipos de segmento “target” definidos en el capítulo 1.3).

Adicionalmente, en dicho primer año, se planea iniciar las operaciones de una segunda unidad estratégica de negocio en IFEMA.

Durante el segundo año de operación de la empresa, se espera que LIBERBAG crezca significativamente de tamaño (esperando aumentos de ventas superiores al 50%).

En el caso particular de IFEMA, la estrategia de LIBERBAG pasa por posicionarse durante el primer año como líder de esta unidad de negocio, la cual tiene una rentabilidad mayor pero está asociada a un subsector de menor crecimiento que la media del mercado turístico (de ahí que se ubique en la parte inferior de la gráfica).



5.7 < Acciones Estratégicas

Para la consecución de los objetivos se requieren implantar las siguientes acciones estratégicas:

- > Comenzar las actividades en Enero de 2018 con presencia en los terminales 1 y 4 del Aeropuerto Madrid-Barajas (dando servicio el mostrador del terminal 1 al 2 y al 3).
- > Aumentar la fuerza de ventas en dichos terminales del aeropuerto durante el año 2019.
- > Extender las operaciones de LIBERBAG a un segundo aeropuerto en el año 2020 (Barcelona).
- > Extender las operaciones de LIBERBAG a un tercer aeropuerto en el año 2021 (Palma de Mallorca).
- > Expansión internacional iniciando las operaciones de LIBERBAG en el Aeropuerto de Lisboa durante el año 2022.

Durante el curso de nuestra reunión con la responsable del departamento comercial de AENA, se nos aclaró que en la actualidad sólo se presta un servicio semejante al que ofrece LIBERBAG en el aeropuerto de Barcelona (a través de GET BAG y Mister Maleta). También se nos mencionó que AENA tiene planeado licitar este tipo de servicios en Madrid, Málaga y Palma de Mallorca (pues les está siendo requerido por touroperadores extranjeros).

Forma parte también de nuestra estrategia la promoción de esta actividad en IFEMA para que pueda convocarse y adjudicarse el concurso para explotar la gestión de equipajes dentro del recinto ferial a la mayor brevedad, asumiendo que el negocio podría lanzarse en IFEMA a mediados de 2018. En función del resultado del servicio en IFEMA nos plantearíamos la expansión a otro tipo de recintos feriales y/o de congresos como FIRA BARCELONA.

Otra oportunidad a explorar es llegar a acuerdos con touroperadores. El objetivo sería liberarles de la gestión del transporte de los equipajes de sus clientes de forma que pudieran aprovechar más el tiempo dedicado al programa de actividades.

Finalmente, nos gustaría aclarar que nuestro plan estratégico no contempla el crecimiento del negocio en Madrid a través de puntos de venta ubicados en estaciones de autobuses o trenes: En el análisis llevado a cabo no se ha identificado una necesidad significativa de los Clientes usuarios de autobús. En lo que respecta al AVE o trenes de media distancia, el estudio de mercado arroja una necesidad mayor por parte de potenciales Clientes. Sin embargo, la alta competencia (destacando un servicio especial “puerta a puerta” ofrecido por CORREOS) no justifica la escasa demanda que se espera.

5.8 < Oportunidades Ofrecidas por el Entorno

Tal y como quedó reflejado en el SWOT expuesto con anterioridad, tres son las principales oportunidades que observamos en el entorno:

> La primera ha sido ya mencionada en varias ocasiones y se refiere al mercado en el que se desenvolverá LIBERBAG. El mercado turístico en España se encuentra en una fase de gran crecimiento (cuantificada ya profusamente en capítulos anteriores). Esta oportunidad viene potenciada por el escaso número de empresas posicionadas actualmente en el negocio de recogida, traslado y entrega de maletas con base en los aeropuertos.

Parece, por tanto, el momento oportuno para iniciar este tipo de actividades.

> Una segunda oportunidad es la fácil escalabilidad de la propuesta de valor ofrecida por LIBERBAG a otras ciudades con aeropuertos de gran tráfico de pasajeros. Tal y como se presentará en el capítulo financiero, el principal activo de este negocio es inmaterial (software de movilidad y gestión logística) el cual será desembolsado durante el primer año, requiriendo un coste de mantenimiento relativamente bajo.

En lo que respecta a nuestra estructura principal de costes, el crecimiento en otras ciudades requeriría la contratación de la fuerza de ventas, el alquiler de una oficina y la subcontratación de operadores logísticos locales (con los cuales se podría negociar en una posición mucho más ventajosa que la mantenida inicialmente en Madrid, al tratarse de un negocio consolidado en fase de crecimiento).

> Finalmente, una tercera oportunidad identificada en nuestro entorno es la relativa a iniciar las operaciones de gestión de equipajes en IFEMA.

Esta operativa sería prestada en régimen de exclusividad y requeriría la previa adjudicación mediante procedimiento de concurso público.

Dado que se trata de una unidad estratégica distinta que puede o no ser adjudicada a LIBERBAG será analizada financieramente de forma aislada, realizando el correspondiente estudio analítico de costes.

C06

Plan Operaciones

C06

Plan Operaciones

6.1 <Propuesta de Valor

El equipaje es un problema. Desde LIBERBAG afrontamos un proyecto por el cual el Cliente se libera de su equipaje y disfruta de su tiempo (adquiera nuevas experiencias).



MANOS
LIBRES



SEGURIDAD



CONTRATACIÓN
INMEDIATA



SEGUIMIENTO



AVISO
ENTREGA

6.2 <Descripción Servicio

El servicio consiste en el traslado de equipajes desde el aeropuerto hasta los lugares de estancia de los Clientes y viceversa. Conseguimos que el cliente se despreocupe de estos traslados si tiene la necesidad de emplear ese tiempo en otra actividad.

El Cliente nos deja su equipaje. LIBERBAG traslada el equipaje al hotel o hub acordado con el Cliente. Una vez entregado, el Cliente lo puede recuperar cuando desee. De esta forma el Cliente no está condicionado a los horarios de check-in de hoteles.

De igual modo, LIBERBAG puede ofrecer el servicio contrario. El Cliente deja su equipaje en el hotel o hub y LIBERBAG lo recoge y traslada al aeropuerto. De esta forma el Cliente es libre de disfrutar el día tras el check out sin necesidad de cargar con el equipaje o volver al hotel a recuperarlo antes de dirigirse al aeropuerto.



6.3 <Desarrollo Servicio

Desarrollo

> Contratación del servicio por parte del Cliente

La contratación del servicio se realiza a través del mostrados, la propia página WEB o la app de LIBERBAG.

> Identificación y aseguramiento del equipaje en presencia del Cliente

La identificación se realizará mediante un código de barras y el aseguramiento del equipaje se llevará a cabo por medio de bridas de seguridad.

> Depósito equipaje

La maleta quedará custodiada por LIBERBAG hasta el momento de su transporte.

Transporte

Posteriormente se procede al transporte de la maleta en el lugar acordado por el Cliente. Una vez iniciado el transporte el Cliente recibirá un aviso indicando que su maleta está en ruta.

Entrega

Se procede a la entrega en el lugar acordado y el cliente vuelve a recibir otro aviso indicándole que la entrega ha sido realizada en el lugar de destino.

Gestión integral del proceso

Todos los procesos se reflejan y están coordinados entre las partes por medio de una plataforma que contratamos con FIELDEAS que nos permite una mayor visibilidad y control. Gestión de tareas, Asignación de tareas, Ejecución de tareas y Reporte. Esta información queda registrada en el anexo correspondiente a procesos.

- > Solución para gestionar las rutas y su consiguiente monitorización e información del estado de las mismas, al igual que una solución flexible que se implementa y despliega en cualquier dispositivo de campo.
- > Solución para el control y seguimiento de las maletas.
- > Control de entregas de maletas como de las posibles incidencias que pudieran surgir en las labores de entrega.

Estas soluciones nos ayudan a ser más competitivo en la gestión de la flota de vehículos, transporte, paquetería y procesos de actividad logística, al mismo tiempo que simplifica el trabajo de los empleados. Los clientes recibirán un servicio más ágil, dispondrán de más información y estarán más satisfechos.

6.3.1 Horario de Operaciones

Horario de aceptación de equipajes:

Horario recogida aeropuerto 06:30/18:00

Horario entrega aeropuerto 13:00/21:00

6.3.2 Trayecto Aeropuerto - Hotel/Hub (consignas repartidas a lo largo de la ciudad)

- 01/ Contratación del servicio: mediante App, web o en mostrador.
- 02/ La maleta queda identificada mediante código de barras y con la brida de seguridad.
- 03/ Traslado de la maleta al hotel o “hub” más cercano que elija el Cliente. El Cliente recibe un mensaje indicando el inicio del traslado.
- 04/ Entrega de la maleta. En ese momento el Cliente recibe un mensaje indicando que la maleta está entregada.
- 05/ El Cliente retira la maleta en el momento que considere oportuno.



6.3.3 Trayecto Hotel/Hub - Aeropuerto

- 01/ Contratación del servicio: mediante App o web.
- 02/ El Cliente deposita la maleta en la consigna del hotel o “hub” más cercano.
- 03/ Recogida de la maleta. En ese momento la maleta es identificada con la etiqueta con el código de barras y la brida de seguridad. El Cliente recibe un mensaje indicando que su maleta ha sido recogida y se procede al traslado.
- 04/ Traslado de la maleta al aeropuerto.
- 05/ Entrega de la maleta en las instalaciones de LIBERBAG. En ese momento el Cliente recibe un mensaje indicando que la maleta ha llegado al aeropuerto.
- 06/ La maleta queda custodiada por LIBERBAG hasta la hora de recogida acordada con el Cliente.



6.3.4 Trayecto IFEMA - Hotel/Hub

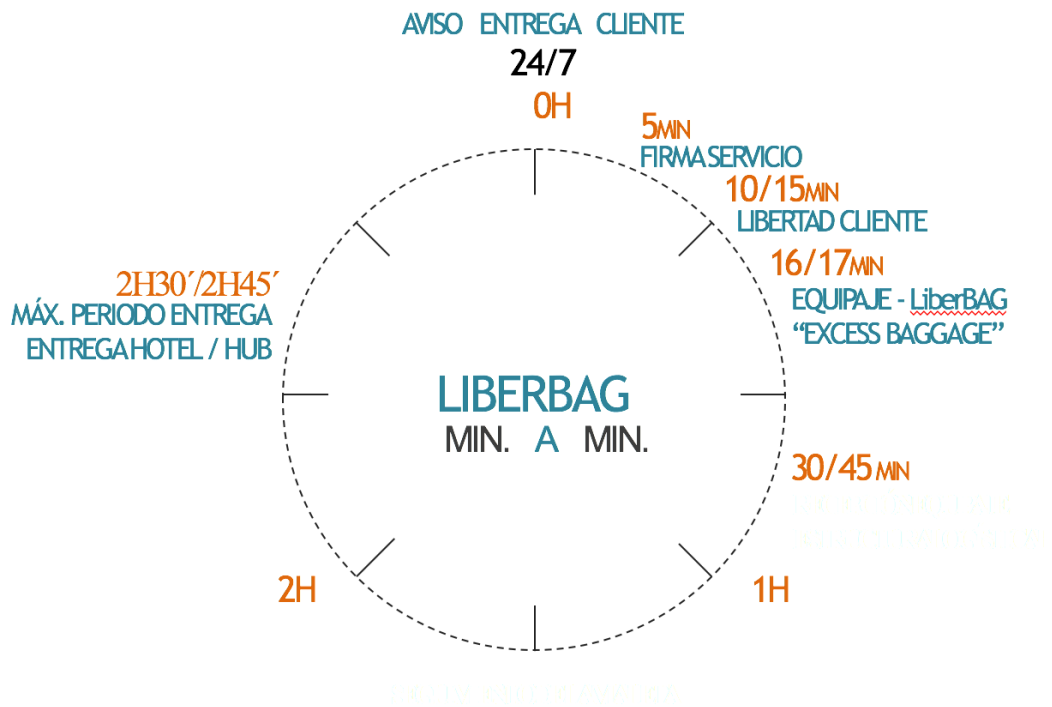
- 01/ Contratación del servicio con IFEMA y custodia de la maleta en su consigna.
- 02/ LIBERBAG recoge la maleta identificándola mediante código de barras y brida de seguridad. El Cliente recibe un mensaje indicando que su maleta ha sido recogida y se procede al traslado.
- 03/ Traslado de la maleta al hotel o “hub” más cercano que elija el Cliente.
- 04/ Entrega de la maleta. En ese momento el cliente recibe un mensaje indicando que la maleta está entregada.
- 05/ El Cliente retira la maleta en el momento que considere oportuno.

6.3.4 Trayecto IFEMA - Aeropuerto

- 01/ Contratación del servicio con IFEMA y custodia de la maleta en su consigna.
- 02/ LIBERBAG recoge la maleta identificándola mediante código de barras y brida de seguridad.
- 03/ Traslado de la maleta al aeropuerto. El Cliente recibe un mensaje indicando que su maleta ha sido recogida y se procede al traslado.
- 04/ Entrega de la maleta quedando custodiada por LIBERBAG hasta la hora de recogida acordada con el Cliente. En ese momento el cliente recibe un mensaje indicando que la maleta está entregada.

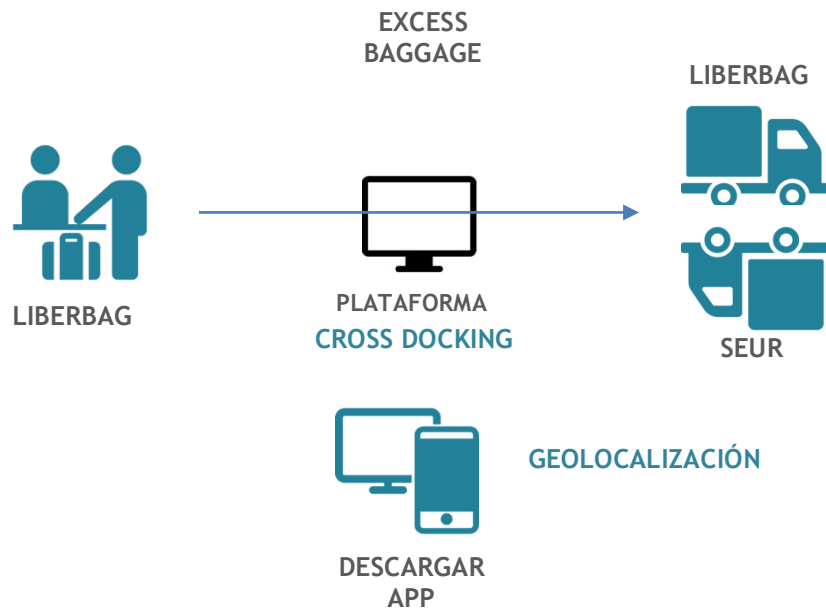
(*) Se podría estudiar ofertar el servicio entre hoteles / “hubs” e IFEMA.

A continuación, mostramos un esquema minuto a minuto.



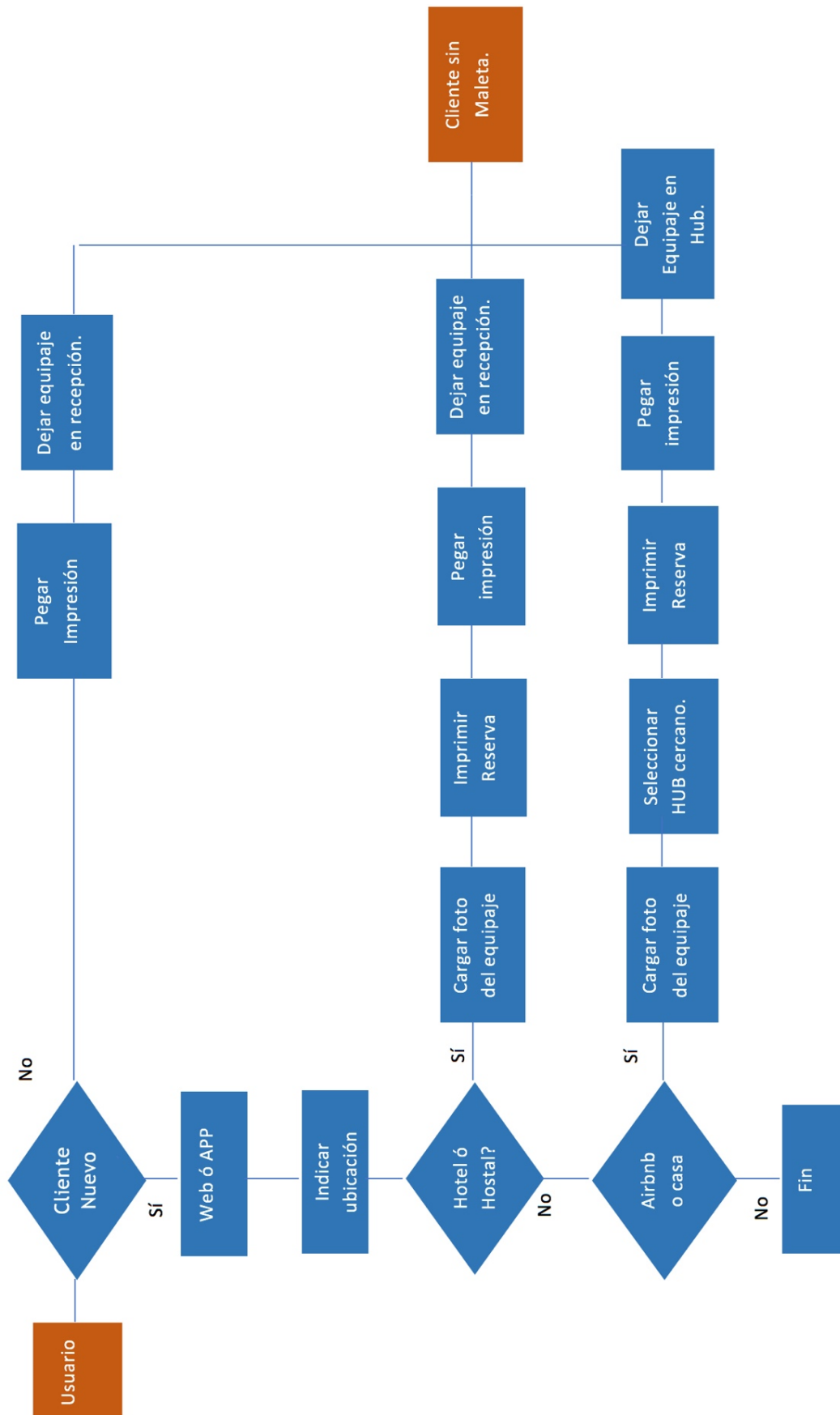
6.4<Procesos

La redacción del apartado 6.4 se verá reflejado en el anexo.

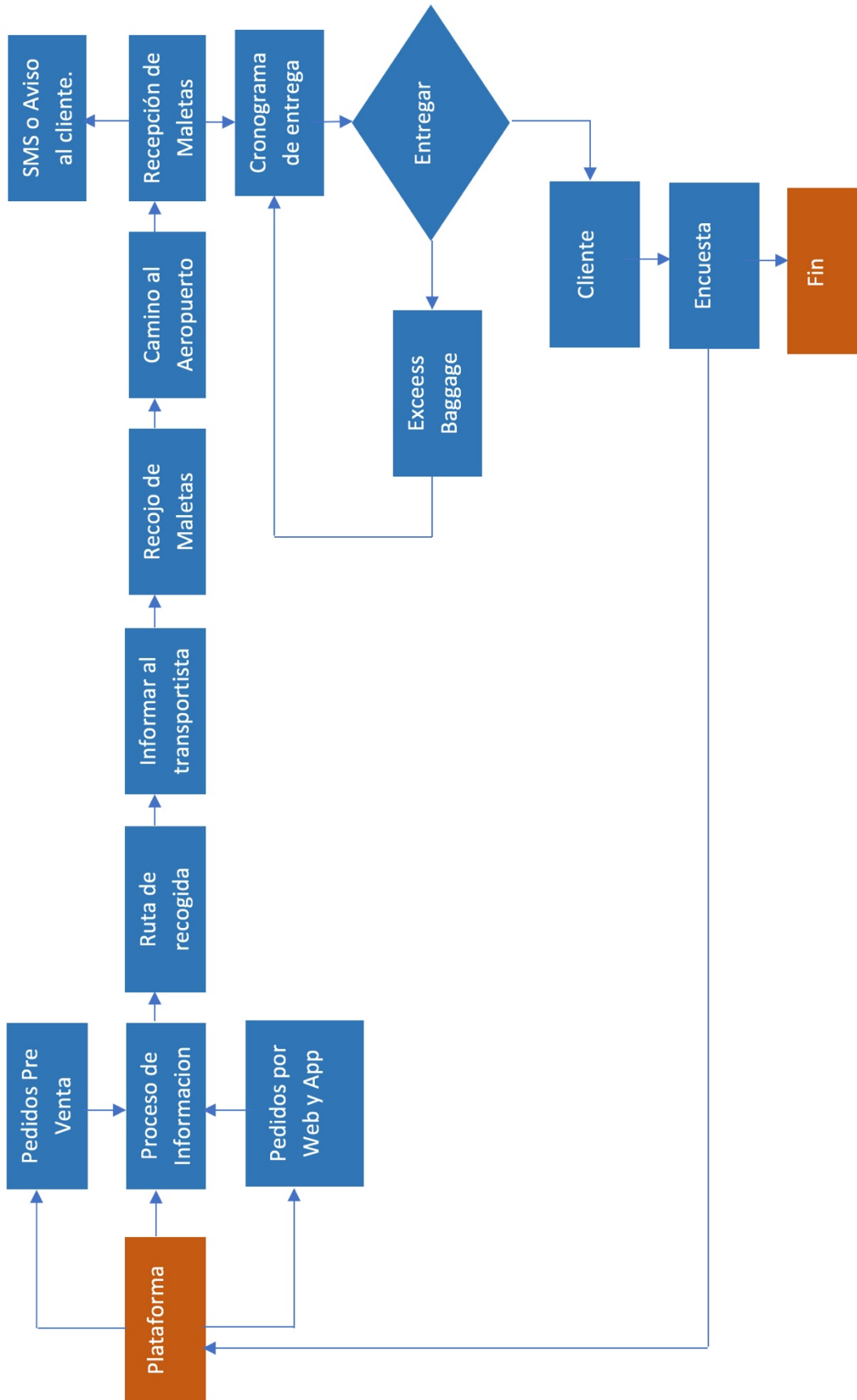


6.4.1 Procesos LIBERBAG

>PROCESO DEL CLIENTE DE MADRID AL AEROPUERTO



>PROCESO LIBERBAG DE MADRID AL AEROPUERTO



- > Gestión Integral de Procesos
 - > Asignación de Rutas e Indicadores



6.5 <Calidad, Seguridad & Planes de Control

6.5.1 Calidad

- > Dentro de la política general de la empresa en la que se perseguirá una mejora continua de la calidad, se tendrá como objetivo conseguir la Certificación ISO.
- > Confianza con “partners” (AENA, IFEMA, SEUR etc...) y colaboradores.
- > Aspectos a controlar:
 - > Calidad en la atención en mostrador y hoteles/”hubs”.
 - > Puntualidad en la entrega.
 - > Ausencia de daños materiales.
 - > Rápida resolución de posibles incidencias.

6.5.2 Seguridad

- > Bridas de seguridad.
- > Seguro que cubra posibles daños y retrasos.
- > Trazabilidad que informe del estado del transporte.
- > Pago tras entrega de maletas (cargo en cuenta una vez entregada la maleta al Cliente y con previo aviso).

6.5.3 Planes de Control: Indicadores

El departamento de operaciones verificará semanalmente el cumplimiento de los KPIs establecidos, los cuales se presentan en el Capítulo de Marketing.

6.6<Aprovisionamiento / Almacenes / Stocks

Dadas las características del servicio no se prevén stocks de materia prima (existirán pequeños lotes de existencias asociados a bridas y etiquetas de códigos de barras que consideramos insignificantes).

En lo que respecta al almacenaje de las maletas, el principio base sobre el que se asienta nuestra operativa es el de minimizar stocks, implementando un sistema de “cross docking” por el cual, a medida que vamos recibiendo maletas en el mostrador, se irán cargando en los vehículos de transporte. Se procederá al transporte lo antes posible con la premisa de cumplir los plazos de entrega establecidos.

Sin embargo, ante fuertes demandas, se tendrá habilitado un espacio de almacenaje junto al mostrador. En caso de no ser suficiente, se procederá a almacenar temporalmente estas maletas en las consignas de Excess Baggage, ubicadas a menos de 100 metros de los mostradores de LIBERBAG situados en las terminales 1 y 4 del Aeropuerto de Madrid-Barajas.

Se han mantenido contactos con los responsables de Excess Baggage, en los que se han discutido las tarifas a abonar en función del volumen y el tiempo.

Esta información ha sido tenida en cuenta a la hora de fijar la provisión de costes de almacenaje incluida en la planificación financiera que presentamos más adelante.

6.7<Mantenimiento

Los trabajos de mantenimiento más relevantes que esperamos son los siguientes:

- >Mantenimiento de la plataforma relativa al software de movilidad y gestión logística, ya discutido con el proveedor FIELDEAS y considerado en los costes incluidos en el capítulo de planificación financiera.
- >Mantenimiento de los mostradores y demás infraestructura requerida en aeropuertos. Se espera que sea de poca importancia.
- >Mantenimiento relativo a los vehículos, el cual será realizado por la empresa de “renting” o subcontratista de transporte (SEUR, CORREOS etc...) e incluido en las tarifas.

6.8<Servicio de Atención al Cliente

LIBERBAG ofrecerá un servicio continuado de atención al Cliente que cubrirá las siguientes áreas:

- >Atención en mostradores situados en las terminales.
- >Atención telefónica desde nuestra oficina, sita en Parque de las Naciones.
- >Contratación del servicio por 4 canales: presencial en mostrador, telefónicamente, en la página web y a través de app.
- >Seguimiento de incidencias “post-venta” a través de los distintos canales mencionados anteriormente.

C₀7

Plan Comercial & Marketing

C07

Plan Comercial & Marketing

7.1 <Estudio Campo

Para validar la existencia del problema y nuestro público objetivo, se realizó un estudio mediante encuestas vía redes sociales y personalmente en el Aeropuerto Barajas y Centro de Madrid.

7.1.1 Encuestas realizadas

Se realizaron un total de 80 encuestas personales y 50 encuestas vía redes sociales. Los resultados fueron los siguientes:

Género	%
Masculino	47.92
Mujer	52.08

Rango de Edad	%
26 a 30 años	39.58
31 a 40 años	56.25
41 a 50 años	4.17

Residencia	%
Extranjero	50
Madrid	37.50
Otras ciudades de España	12.50

Motivo de Viaje	%
Vacaciones	72.35
Estudio	14.89
Trabajo	12.77

Número de Maletas	%
2	50
3	27.08
4	18.75
Más de 4	4.17

Medio de transporte	%
Taxi	47.92

Metro	22.92
Bus	12.50
Alquiler de Auto	10.42
Otro medio de transporte	6.25

Motivos para ir en Taxi	%
Comodidad	60.86
Por Exceso de Maletas	21.73
Viaje con Familia	17.4

Motivos para ir en Metro	%
Precio	81.81
Comodidad	18.18

¿Es la maleta un problema?	%
SI	77.08
NO	22.92

7.2 <Previsión Mercado

La previsión de crecimiento de demanda turística internacional es muy favorable para los próximos años. La Organización Mundial del Turismo OMT estima que en el año 2020 se alcanzarán los 1.360 millones de turistas y en 2030 se superarán 1.800 millones.

> Principales mercados emisores de turismo internacional

China es ya el principal mercado emisor de turistas internacionales tanto por gasto total, como por número de llegadas gracias a los fuertes crecimiento experimentados en los últimos años.

Mercados Emisores de Turismo Internacional por gasto turístico total. 2010-2015 (En miles de millones de \$ EEUU)

Mercados	2010	2015	Evolución 2010/2015
1 China	54.9	292.2	432.2%
2 Estados Unidos	75.5	112.9	49.5%
3 Alemania	78.1	77.5	-0.8%
4 Reino Unido	50	63.3	26,6%
5 Francia	39.4	39.4	-2.5%

Fuente: Organización Mundial de Turismo

> Principales mercados receptores de turismo internacional

Por número de llegadas de turistas internacionales, Francia es el primer destino mundial hasta el 2015; sin embargo, en la actualidad la proyección ha cambiado a causa de los atentados ocurridos en dicho país. Estados Unidos y España muestran tasa de crecimiento más elevada en los últimos años.

Mercados receptores de Turismo Internacional por número de llegadas. 2010-2015

(En miles)

Mercados		2010	2015	Evolución 2010/2015
1	Francia	77.648	84.52	8.8%
2	Estados Unidos	60.010	77.510	29.2%
3	España	52.677	68.125	29.5%
4	China	55.665	56.886	2%
5	Italia	43.626	50.732	16.3%

Fuente: Organización mundial de Turismo

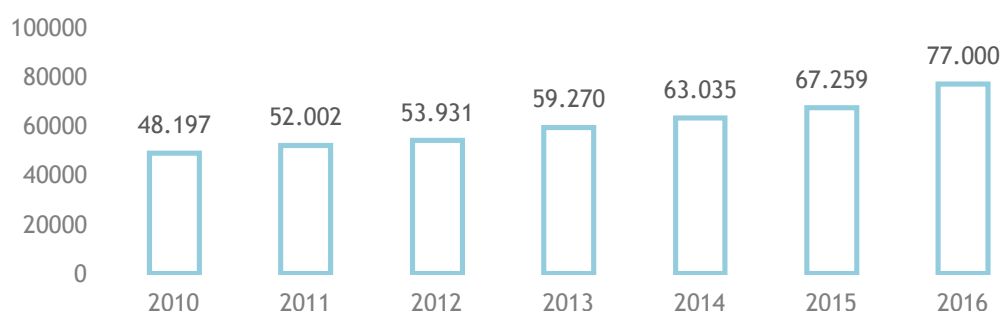
> Evolución del turismo internacional en España

La evolución de las llegadas de turistas extranjeros ha crecido notablemente habiendo incrementado en el 2016 en un 9.9% las llegadas de turistas del 2015. Esta tendencia ha sido acompañada por un incremento del gasto total cercano al 8.3% en el 2016.

Visitantes Internacionales Periodo 2010 - 2016



Evolución del Gasto por Turista en España 2010 -2016 (En millones euros)



Fuente: OMT y INE

Ciudad	Llegadas	Variación
Madrid	5.320,453	12.6%

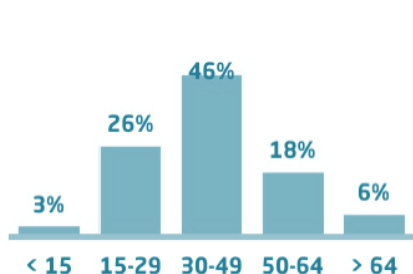
7.2.1 Potencial

El mercado potencial al que nos dirigimos parte del número de usuarios anuales del Aeropuerto Madrid-Barajas (50.240.000 en 2016) reducido en base a los siguientes filtros:

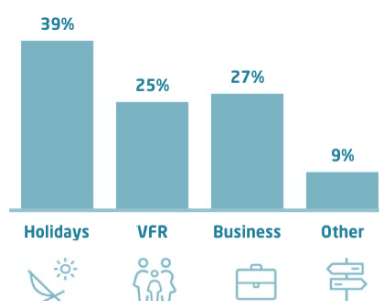
- > Personas mayores de 30 años: 70%
- > Pasajeros que viajan por motivos de trabajo o turísticos

Perfil del pasajero

Edad



Razón del viaje



En base a estos criterios, las proyecciones de mercado potencial para los primeros cinco años de vida de LIBERBAG son:

- > Estimación en maletas T4 (gráfico superior) y estimación maletas T1, T2 & T3 (gráfico inferior)

	2018	2019	2020	2021	2022
Pasajeros T4 Barajas	40.108.950	42.114.398	44.220.117	46.431.123	48.752.679
Pasajeros mayores de 30	28.076.265	29.480.078	30.954.082	32.501.786	34.126.876
Pasajeros de vacaciones	10.949.743	11.497.231	12.072.092	12.675.697	13.309.481
Pasajeros de trabajo	7.580.592	7.959.621	8.357.602	8.775.482	9.214.256

	2018	2019	2020	2021	2022
Pasajeros T1, T2, T3 Barajas	15.457.050	16.229.903	17.041.398	17.893.468	18.788.141
Pasajeros mayores de 30	10.819.935	11.360.932	11.928.978	12.525.427	13.151.699
Pasajeros de vacaciones	4.219.775	4.430.763	4.652.302	4.884.917	5.129.162
Pasajeros de trabajo	2.921.382	3.067.452	3.220.824	3.381.865	3.550.959

7.2.2 Alcanzable

Teniendo en cuenta los datos de partida potenciales ya comentados y las previsiones extraídas de nuestras encuestas hemos dimensionado el mercado alcanzable de la siguiente forma:

- > Para el primer año, se considera factible ser capaz de alcanzar una cuota para el segmento turista de 1 contratación por cada 200 pasajeros potenciales.
- > Para ese primer año, la cuota relativa al segmento profesional sería de 1 contratación por cada 300 pasajeros potenciales.

7.3 <Público Objetivo

>B2C

Valores de Usuario	LiberBag
Edad	25 a 70 años de edad (segregados en los distintos segmentos mencionados en el capítulo 1.3.
Sexo	Ambos sexos
Ciudadanía	Extranjeros y Nacionales.
Lugar de Servicio	Aeropuerto de Barajas y Madrid ciudad dentro de la M-30
Experiencia	Está diseñado para viajeros inteligentes que valora el tiempo y la comodidad maximizando su estadía en Madrid.
Beneficio	Librarte de la maleta disfrutar del tiempo libre.

>B2B

Valores de Usuario	LiberBag
Perfil	Hoteles, Hostales, Ferias Internacionales y Turoperadores
Dirigido a	Huéspedes.
Ciudadanía	Extranjeros y Nacionales.
Lugar de Servicio	Aeropuerto de Barajas y Madrid ciudad dentro de la M-30
Experiencia	Los tipos de hospedaje y ferias mencionadas, pueden solicitar nuestro servicio y mejorar la experiencia a sus huéspedes.
Beneficio	Mayores ingresos, optimización del portaequipaje y un mejor grado de satisfacción con el usuario final.

7.4<Servicio

El servicio consiste en trasladar el equipaje de nuestro cliente desde el aeropuerto de Madrid a cualquier punto de la ciudad y viceversa.

Los detalles operativos han sido ya introducidos en el capítulo relativo al Plan de Operaciones.

7.4.1 Ventajas de usar nuestro servicio

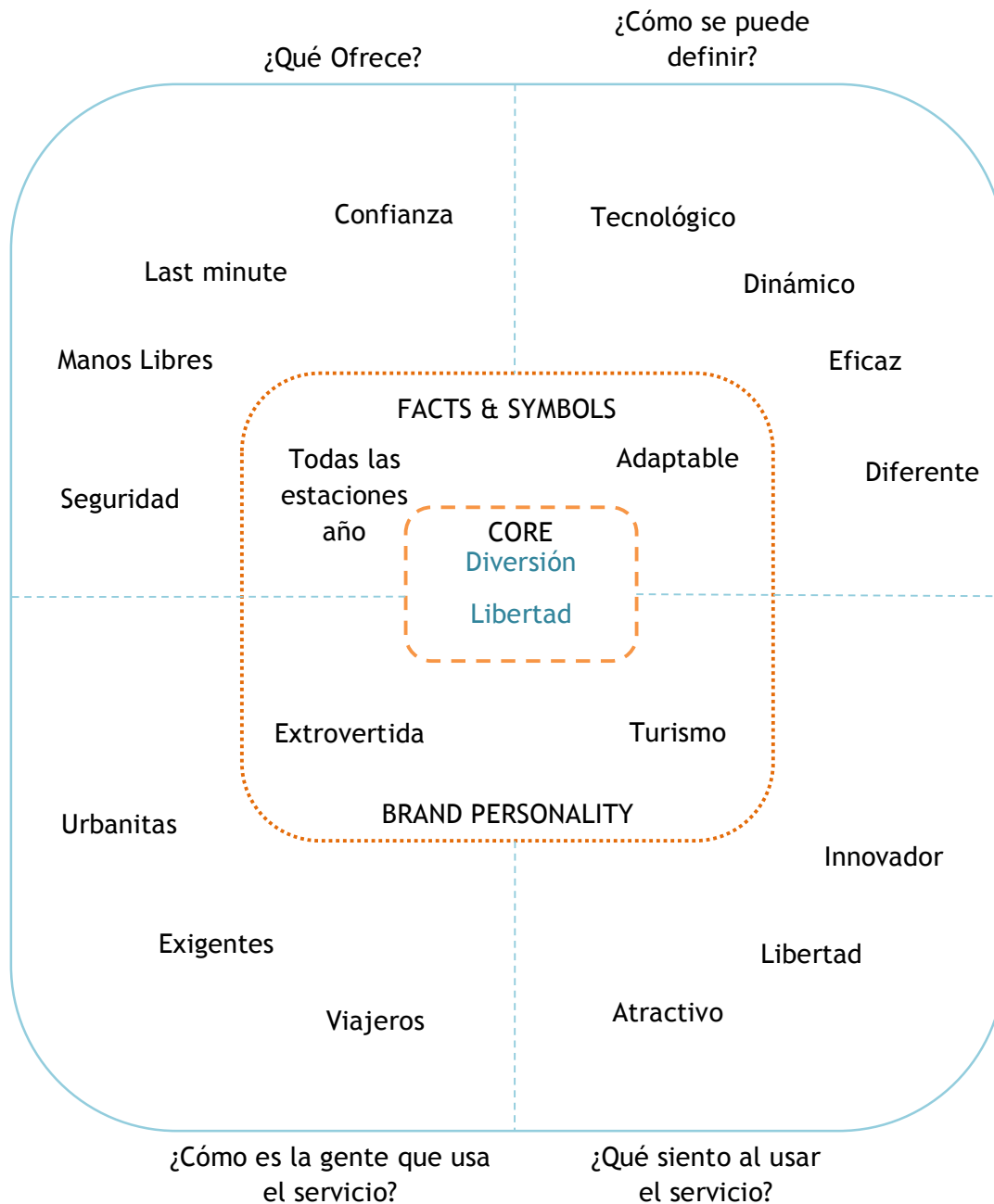
LIBERBAG ha calculado que un usuario de nuestro servicio puede beneficiarse de una disponibilidad de hasta 6 horas adicionales en los días de llegada o partida en la ciudad de Madrid. Ese tiempo “sin maletas” podrá ser disfrutado por nuestro Cliente para que adquiera una serie de experiencias.

Aparte de este objetivo principal, LIBERBAG ofrece otro tipo de ventajas como son:

- > Trazabilidad para permitir el seguimiento del equipaje a través del dispositivo móvil
- > Seguridad en la ejecución garantizada por el uso de bridas, seguro etc...
- > Aviso de entrega
- > Pago una vez completado el servicio
- > Posibilidad de contratación “last minute” en mostrador de aeropuerto
- > Posibilidad de gestionar cualquier cambio a través de nuestros “partners” (hoteles etc...), nuestro mostrador, telefónicamente o vía app
- > Garantía de puntualidad
- > Asesoramiento gratuito en materia de ocio para planes de corta estancia en la ciudad de Madrid (materializado en trípticos o soportes similares impresos por LIBERBAG tal y como se explica en el capítulo de comunicación)

7.4.2 Experiencia de la marca

Se presenta a continuación el “Brand Wheel” desarrollado para ilustrar las posibles motivaciones de nuestros Clientes y lo que perciben de la marca LIBERBAG.



7.6 Política de Precios / Márgenes / Descuento Volumen

Para establecer nuestra política de precio hemos considerado dos tipos de tarifas y sus respectivos complementos.

> **Tarifa Básica** (Solo una ruta, Aeropuerto Barajas a Madrid o Viceversa).

Para una primera maleta sin importar las dimensiones de la misma, hemos considerado un precio de 15.90 euros y por cada maleta adicional el precio será de 9.90 euros obteniendo un descuento por volumen del 37% de la tarifa normal.

> Tarifa Completa (Para ambas rutas)

Para una primera maleta sin importar las dimensiones de la misma, hemos considerado un precio de 21.9 euros y por cada maleta adicional el precio será de 14.90 euros. El cliente al contratar este servicio completo, obtendrá un descuento aproximado del 31% en comparación a la tarifa básica por la primera maleta. Cabe mencionar que por maleta adicional en el servicio completo recibe un descuento por volumen del 31% de la tarifa completa de la primera maleta.

> Tarifa con Partners (IFEMA, Hoteles, Etc)

Para nuestros clientes B2B ofreceremos tarifas especiales las cuales serán negociadas directamente con la finalidad de ser rentable para ambas partes.

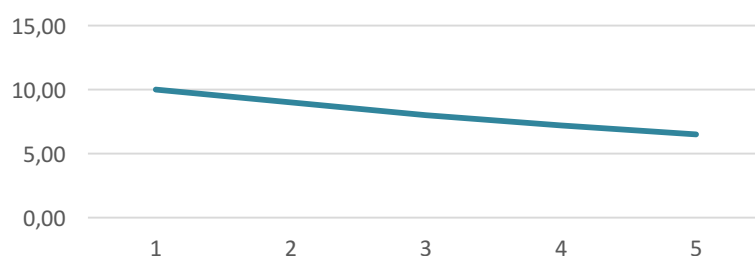
Durante el desarrollo del ejercicio se buscará ampliar la cartera de clientes del perfil mencionado con la finalidad de maximizar la experiencia de nuestro usuario final.

> Estimación precio

Para el desarrollo del plan financiero se han considerado los siguientes precios medios ponderados de venta anuales:

	2018	2019	2020	2021	2022
Precio venta (sin IVA)	10,00	9,00	8,00	7,20	6,50

Evolución Precio de Venta
euros/años



Se trata, en nuestra opinión, de una estimación conservadora (usada tanto en las previsiones financieras correspondientes al Caso Base o Realista como en el Escenario Pesimista) y basada en las siguientes hipótesis:

- > El precio de venta relativo a 2018 es la media redondeada (en función del tipo de Cliente esperado a partir de las encuestas llevadas a cabo) correspondiente a los precios de ventas definidos en este apartado.
- > A partir de 2019 asumimos que LIBERBAG tendrá que ir reduciendo su precio medio de venta por dos principales motivos:

- (i) En primer lugar por un aumento de la competencia (y como medio de defensa para evitar ceder cuota de mercado).
 - (ii) En segundo lugar, como consecuencia de nuestra estrategia de ir alcanzando acuerdos marco con distintos turoperadores (lo cual nos permitirá ganar cuota de mercado a costa de negociar precios unitarios más reducidos con estos operadores turísticos)
- > Como puede apreciarse, LIBERBAG realizará todas sus previsiones financieras (incluido el escenario base o realista) asumiendo un precio medio de venta en 2022 de 6,50 € por maleta (entorno al 50% del precio de venta en 2017 ofrecido por la competencia)

7.7<Pronóstico de Ventas

A partir del mercado objetivo seleccionado se han establecido los siguientes pronósticos de ventas:

MERCADO

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pasajeros T1, T2, T3 Barajas	14.020.000	14.721.000	15.457.050	16.229.903	17.041.398	17.893.468	18.788.141
Pasajeros T4 Barajas	36.380.000	38.199.000	40.108.950	42.114.398	44.220.117	46.431.123	48.752.679
Total	50.400.000	52.920.000	55.566.000	58.344.300	61.261.515	64.324.591	67.540.820

EDAD PASAJEROS

Mayores de 30 años	70%
Menores de 30 años	30%

MOTIVO DEL VIAJE

Vacaciones	39%
VFR	25%
Trabajo	27%
Otros	9%

Nº pax/fam

> Escenario 1 (Aeropuerto)

ESTIMACIÓN MALETAS EN T4

	2018	2019	2020	2021
Pasajeros T4 Barajas	40.108.950	42.114.398	44.220.117	46.431.123
Pasajeros mayores de 30	28.076.265	29.480.078	30.954.082	32.501.786
Pasajeros de vacaciones	10.949.743	11.497.231	12.072.092	12.675.697
Pasajeros de trabajo	7.580.592	7.959.621	8.357.602	8.775.482
Cuota pasajeros vacaciones	0,50%	0,60%	0,75%	0,90%
Cuota pasajeros trabajo	0,33%	0,46%	0,69%	0,97%
Usuarios vacaciones	18.250	22.994	30.180	38.027
Usuarios trabajo	25.016	36.773	57.918	85.140
Cuota maletas vacaciones	2,70	2,70	2,70	2,70
Cuota maletas trabajo	1,20	1,20	1,20	1,20
Subtotal Maletas (vacaciones)	49.274	62.085	81.487	102.673
Subtotal Maletas (trabajo)	30.019	44.128	69.502	102.168
Total Maletas Anuales en T4	79.293	106.213	150.988	204.841

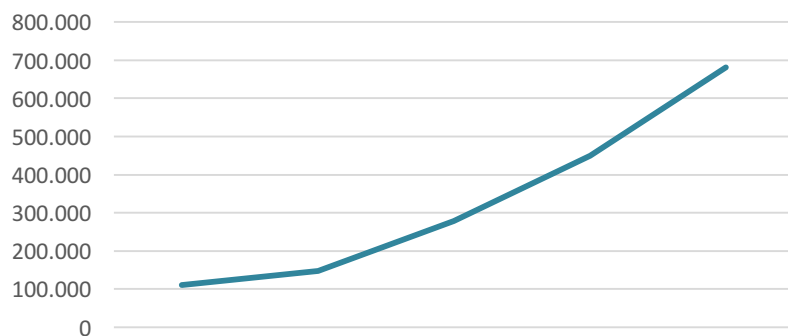
ESTIMACIÓN MALETAS EN T1, T2, T3

	2018	2019	2020	2021
Pasajeros T1, T2, T3 Barajas	15.457.050	16.229.903	17.041.398	17.893.468
Pasajeros mayores de 30	10.819.935	11.360.932	11.928.978	12.525.427
Pasajeros de vacaciones	4.219.775	4.430.763	4.652.302	4.884.917
Pasajeros de trabajo	2.921.382	3.067.452	3.220.824	3.381.865
Cuota pasajeros vacaciones	0,50%	0,60%	0,75%	0,90%
Cuota pasajeros trabajo	0,33%	0,46%	0,69%	0,97%
Usuarios vacaciones	7.033	8.862	11.631	14.655
Usuarios trabajo	9.641	14.172	22.320	32.811
Cuota maletas vacaciones	2,70	2,70	2,70	2,70
Cuota maletas trabajo	1,20	1,20	1,20	1,20
Subtotal Maletas (vacaciones)	18.989	23.926	31.403	39.568
Subtotal Maletas (trabajo)	11.569	17.006	26.784	39.373
Total Maletas Anuales en T1, T2, T3	30.558	40.932	58.187	78.941

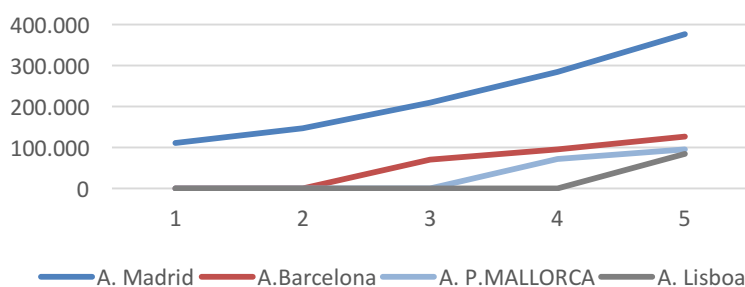
ESTIMACIÓN MALETAS EN AEROPUERTO MADRID-BARAJAS

	2018	2019	2020	2021	2022
MALETAS MADRID POR AÑO	109.851	147.145	209.176	283.782	376.871
MALETAS BARCELONA POR AÑO	0	0	69.725	94.594	125.624
MALETAS MALLORCA POR AÑO	0	0	0	70.945	94.218
MALETAS LISBOA POR AÑO	0	0	0	0	83.749
Nº TOTAL DE MALETAS POR AÑO	109.851	147.145	278.901	449.321	680.461

Estimación Maletas Aeropuertos nºmaletas/años



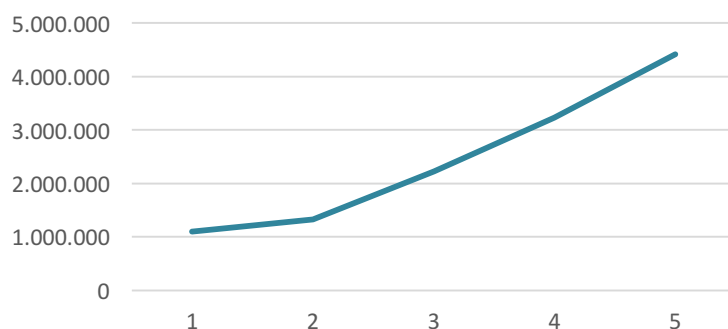
Estimación Maletas nºmaletas/ciudad



INGRESOS AEROPUERTOS

Precio venta (sin IVA)	10,00	9,00	8,00	7,20	6,50
Unidades vendidas Madrid	109.851	147.145	209.176	283.782	376.871
Unidades vendidas Barcelona			69.725	94.594	125.624
Unidades vendidas Mallorca				70.945	94.218
Unidades vendidas Lisboa					83.749
Ingresos por ventas	1.098.506	1.324.307	2.231.209	3.235.111	4.422.994

Ingresos Aeropuertos
euros/años



Estimación detallada Ventas 2018

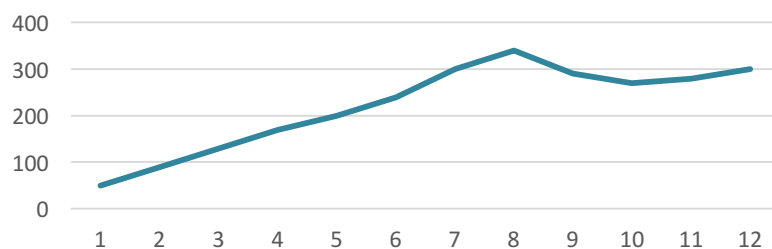
VENTAS DETALLADAS 2018

ENERO	50
FEBRERO	90
MARZO	130
ABRIL	170
MAYO	200
JUNIO	240
JULIO	300
AGOSTO	340
SEPTIEMBRE	290
OCTUBRE	270
NOVIEMBRE	280
DICIEMBRE	300
MEDIA	222

TOTAL 2018 **80.908**

VENTAS 2018 **809.083**

Evolución Ventas 2018
nº maletas/meses



> Escenario 2 (sólo IFEMA)

ESTIMACIÓN MALETAS EN IFEMA

	2018	2019	2020	2021	2022
Visitantes a Ferias IFEMA	3.013.208	3.103.604	3.196.712	3.292.614	3.391.392
Visitantes a Congresos IFEMA	229.473	236.357	243.448	250.751	258.274
Visitantes Ferias con pernoct.	150.660	155.180	159.836	164.631	169.570
Cuota Ferias	3,00%	6,00%	6,00%	6,50%	7,00%
Cuota Congresos	2,00%	4,00%	4,00%	4,50%	5,50%
Usuarios Ferias	4.520	9.311	9.590	10.701	11.870
Usuarios Congresos	4.589	9.454	9.738	11.284	14.205
Cuota maletas	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Total Maletas Anuales en IFEMA	10.931	22.518	23.194	26.382	31.290

INGRESOS IFEMA

Precio venta producto IFEMA	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Unidades vendidas	10.931	22.518	23.194	26.382	31.290
Ingresos por ventas	109.311	225.181	231.936	263.817	312.899

7.8<Distribución

Tal y como se expuso en el capítulo 1.4 existen dos posibles canales de contratación:

- > Un canal directo constituido por nuestra fuerza de ventas en mostradores de aeropuerto
- > Un canal virtual a través de la página web o el app de LIBERBAG

7.9<Comunicación

Todos los clientes recibirán un KIT LIBERBAG de regalo para hacer de su estancia en Madrid más agradable. Este KIT cuenta con:

- > Mapa
- > Mochila
- > Libreta
- > Lapicero

El KIT incorporará el logo de LIBERBAG para publicitarnos por la ciudad.

7.9.1 Política de Comunicación

Varias serán las estrategias empleadas para dar a conocer LIBERBAG a nuestros potenciales Clientes:

- > **Objetivos de Comunicación**
 - > Dar a conocer el servicio
 - > Atraer nuevos consumidores
 - > Implantar el hábito de consumo
 - > Crear notoriedad de Marca
 - > Aumentar la cuota de mercado

> Medios Necesarios

- > Página WEB liberbag1.webnode.es
- > Aeropuerto Madrid Adolfo Suarez Barajas - Zona Aire (Cintas Transportadoras)
- > Punto de venta - Mostrador
- > APP Liberbag
- > Campañas de marketing digital a través de redes sociales y e-mail marketing

A partir del tercer año se está considerando la posibilidad de extender la estrategia de comunicación a través de los siguientes formatos:

- > Publicidad Plataformas (Airbnb / Booking) > Página WEB Aerolíneas
- > Revistas vuelos Aerolíneas con Destino a Madrid > Publicidad Ciudad
- > Publicidad Hoteles Colaboradores

Mensajes LIBERBAG hacia los consumidores:

- > PASSION FOR TRAVELLING
- > SAVE TIME & ENJOY THE CITY
- > YOUR LUGGAGE WILL BE WAITING FOR YOU
- > A PLACE TO FEEL FREE
- > WE WANT YOU TO DISCOVER A NEW WAY TO TRAVEL
- > YOUR TIME, OUR COMMITMENT

>Zona Aire_Paneles LED / recogida de equipajes en las cintas



> Zona Aire_Paneles LED / recogida de equipajes en las cintas



- > Aspiraciones que afrontamos desde LIBERBAG
 - > Fortalecer la marca y los servicios que ofrecemos desde LIBERBAG
 - > Mejorar la posición competitiva
 - > Enfocados hacia el consumidor
 - > Mejorar continuamente la comunicación, la apariencia, la sensación y la imagen de nuestro servicio
 - > Superar expectativas, proporcionando el máximo valor
 - > Acometer un plan estratégico basado en la innovación y el diseño de nuestro servicio y política de comunicación



- >Zona Aire/ Zona Tierra /Stand
- >Zona Tierra /Stand año 3



7.10<Cronograma / Plan de Acción

Calendario de actividades - Etapas para la ciudad de Madrid.

- > Etapas (Tenemos en cuenta las campañas pertenecientes a la ciudad de Madrid)

CAMPAÑA EXPECTATIVA	NOVIEMBRE					DICIEMBRE			
	30 al 5	6 al 12	13 al 19	20 al 26	27 al 3	4 al 10	11 al 17	18 al 24	25 al 31
Página WEB Liberbag	[Barra azul]								
Publicidad zona aire T4	[Barra azul]								
Marketing Digital	[Barra azul]								

CAMPAÑA LANZAMIENTO	ENERO				
	1 al 7	8 al 14	15 al 21	22 al 28	29 al 4
Página WEB Liberbag	[Barra azul]				
Publicidad zona aire T4	[Barra azul]				
Mostrador Liberbag	[Barra azul]				
Marketing Digital	[Barra azul]				

CAMPAÑA POST-LANZAMIENTO	FEBRERO				MARZO			
	5 al 11	12 al 18	19 al 25	26 al 4	5 al 11	12 al 18	19 al 25	26 al 1
Página WEB Liberbag	[Barra azul]							
Publicidad zona aire T4	[Barra azul]							
Mostrador Liberbag	[Barra azul]							
Marketing Digital	[Barra azul]							

7.11<Métricas / KPI´s

Usaremos una serie de métricas para el correcto desarrollo del negocio y proporcionar información veraz y constante para establecer modelos adaptativos.

- > Venta por web / app:
 - > N° de visitas diarias
 - > N° de pedidos contratados diariamente
- > Venta directa en mostrador:
 - > N° de maletas contratadas por vendedor y día
 - > Tasa de conversión (clientes contratados / potenciales clientes que piden información del servicio)
 - > Tiempo de ejecución de venta
- > Calidad del servicio
 - > Porcentaje de incidencias durante la ejecución del servicio
 - > Porcentaje de maletas retrasadas
 - > Porcentaje de reclamaciones
 - > Encuestas de satisfacción



7.12<Escalabilidad



LIBERBAG tiene previsto iniciar sus operaciones en Enero de 2018, centrándose en la ciudad de Madrid.

Durante el año 2019 LIBERBAG tiene previsto consolidarse en Madrid, aumentar su fuerza de ventas en los terminales 1 y 4 del Aeropuerto Madrid-Barajas, incrementando la facturación en la capital de España.

En el año 2020 planeamos crecer comenzando a operar desde el aeropuerto de El Prat, dando servicio a los pasajeros que se alojen en hoteles o apartamentos turísticos de Barcelona.

La prestación del servicio en Barcelona se irá consolidando durante el año 2021 en Madrid y Barcelona.

En el año 2022 (quinto año de operaciones de LIBERBAG) se ha planificado continuar con el proceso de crecimiento iniciado en 2020, habiendo previsto comenzar a operar en el Aeropuerto de Lisboa, iniciando así la expansión internacional de LIBERBAG.

En paralelo a este plan de crecimiento, LIBERBAG tiene previsto acometer durante 2018 los estudios de mercado correspondientes a su implantación en los aeropuertos de Palma de Mallorca y Málaga para ofrecer este servicio en ambas ciudades para implementar el servicio en el año 2021.

Ambas ciudades presentan un gran potencial, avalado por el número de pasajeros recibidos durante el año 2016 y por la información proporcionada por la responsable del departamento comercial de AENA en la entrevista mantenida el pasado 8 de Junio (donde se nos confirmó la intención de AENA de licitar la prestación de este servicio próximamente en ambos aeropuertos al haber sido solicitado por varios turoperadores).

Aeropuertos	Total años	Incremento anual
BARCELONA-EL PRAT	44.154.693	11,2%
PALMA DE MALLORCA	26.253.882	10,6%
LISBOA	22.400.000	12%

Fuente: AENA y Eleconomista.es

C08

Organización & Equipo Humano

C08

Organización & Equipo Humano

8.1 <Análisis previo a la necesidad de personal

Una vez estudiado los comportamientos de nuestros segmentos (turista/ perfil negocios de 2/5 días), identificamos dos “gaps” temporales que están relacionadas con las conductas de nuestros clientes. Por ello es necesario incorporar dos turnos para no afectar a la calidad de nuestro servicio. Desde LIBERBAG afrontamos una cultura impuesta por las necesidades de nuestros clientes, condicionadas a la hora de realizar el “check in” y el “check out” del hotel.

8.1.1 El horario interno de la empresa

El horario que se muestra hace referencia a todos los días de la semana (de lunes a domingo), permitiendo de esta manera garantizar una mayor flexibilidad de atención a nuestros clientes.

Oficina central

Apertura de 09:00h a 21:00h

Mostrador Aeropuerto Adolfo Suarez Barajas (T4)

Apertura de 06:30h a 21:30h

8.2 <Equipo Directivo

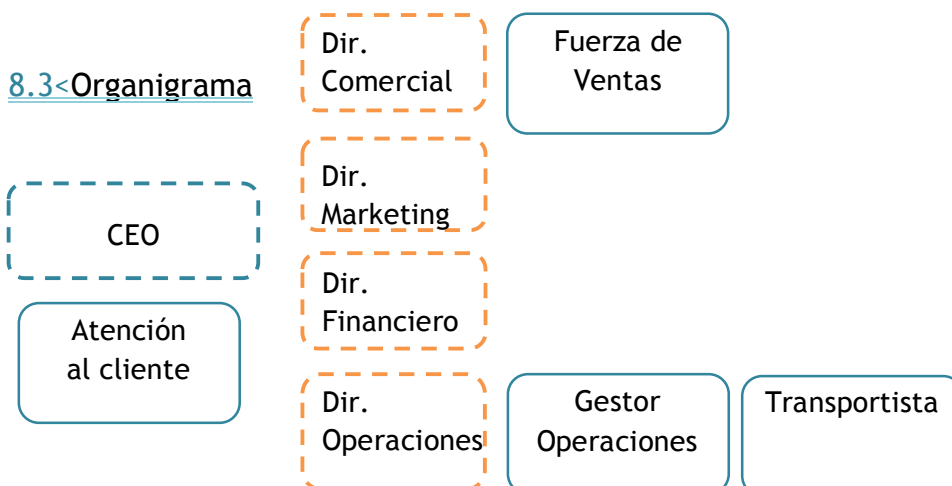
>Dir. Financiero/Agudo, Ángel David

>Dir. Operaciones/Martín, Jesús

>Dir. Comercial/Masías, Paulo

>Dir. Marketing/Franquet, Roger

8.3 <Organigrama



8.4 <Perfiles requeridos

>Catálogo de Roles

Roles	Responsabilidades	Conocimientos	Habilidades
-Dir. Financiero (Socio)	Planificación Ejecución Información financiera	Gestión financiera	Análisis financiero Toma de decisiones Evaluación alternativas Dominio legislaciones
-Dir. Operaciones (Socio)	Estrategia Desarrollo operacional Administrar recursos Satisfacción cliente Viabilidad y sostenibilidad de los procesos	Estrategia y operaciones	Comunicación Planificación
-Dir. Comercial (Socio)	Elaborar previsiones de ventas Fijar objetivos Influir en posicionamiento digital Formar equipo comercial Ampliar mercado Establecer relaciones con colaboradores	Comerciales Análisis de situación y manejo de datos Marketing KPI's	Agilidad para asimilar cambios Desarrollar estrategias Orientación cliente Resultados Objetivos Decisiones Coordinación Motivación
-Dir. Marketing (Socio)	Organizar e implementar estrategias de mercado Dirigir y centrar esfuerzos Negociación Gestión de recursos Motivación Fomentar creatividad Agilidad para afrontar cambios e integración Identificarse con el cliente.	Manejo de normas y procedimientos Desarrollar métodos, sistemas y procedimientos Gestión de valores y actitudes	Comunicación asertiva Objetivos Trabajo en equipo Gestionar red de contactos

-Legal (Externalizar Servicio)	Resolución conflictos Análisis Gestión del tiempo	Manejo de normas y procedimientos	Comunicación Negociación Principios deontológicos Políticas de gestión responsable y coherente
-Resp. IT (Externalizar Servicio)	Planificar desarrollo software	Lenguaje de programación	Creatividad Visualización del sistema Interpretar diagramas
-Fuerza de Ventas (C. Fijo)	Captar clientes, potenciar la marca y publicitar servicio de LIBERBAG	Ventas	Comunicar Influenciar Empatía Persuasión
-Gestor Aeropuerto (C. Fijo)	Supervisar trabajo Realizar pruebas de funcionamiento	Manejo de estándares y sistemas automatizados	Liderazgo y Manejo del personal
-At. Cliente (C. Fijo)	Resolución conflictos	de Comerciales y de atención al público	Comunicación
-Transportista (C. Fijo)	Traslado equipajes A tiempo	Programas	Gestión incidencias

8.5<Política retributiva

Se detalla en el Plan Financiero

8.6<Políticas de RRHH

Para el correcto funcionamiento de la actividad empresarial detallamos una serie de medidas.

8.6.1 Pacto de Socios

Todos los socios están sujetos a firmar un pacto de socios, un acuerdo por el que regulamos las relaciones internas dentro de la sociedad, a fin de garantizar la resolución de conflictos que puedan poner en riesgo la continuidad del proyecto.

Cada uno de los socios suscribirá un 25% del capital, existiendo un pacto por el que se prohíbe la transmisión de las participaciones sociales durante los 5 primeros años.

8.6.2 Políticas de selección y renovación

La elección de la persona seleccionada se hará efectiva de acuerdo al desempeño del puesto. La persona debe cumplir una serie de competencias para contribuir a los propósitos de la organización.

8.6.3 Políticas de formación

Dirigiremos los esfuerzos a desarrollar el potencial del personal con el que la empresa contará, de esta manera, se mejorará la productividad y la eficiencia en todos los procesos de la organización, desde un punto estratégico, ético y social.

Para cumplir con los objetivos definidos previamente, se trabajará en las siguientes áreas;

- > Definición del perfil competencial para cada puesto (fuerza de ventas, coordinador de atención al cliente etc...
- > Desarrollo de formación personalizado
- > Estrategias de evaluación del desempeño

8.6.4 Políticas de motivación

LIBERBAG implementará una serie de motivaciones a sus empleados para mejorar la productividad.

- > Mejorar el conocimiento
- > Asunción de mayores responsabilidades
- > Reconocimiento personal
- > Buen ambiente de trabajo
- > Establecimiento de bonos por alcanzar objetivos

8.6.5 Plan de externalización de funciones

LIBERBAG se decanta por externalizar ciertos servicios por razones tácticas y estratégicas. Estos servicios son los siguientes;

- > Recursos Legales
 - > Recursos Tecnológicos
 - > Recursos RRSS
- > Razones tácticas
- > Manejar una función fuera de control
 - > Resolver la carencia de recursos internos

- > Reducir y controlar costos operativos
- > Disminuir las inversiones de capital
- > Razones estratégicas
 - > Liberar recursos para otros propósitos
 - > Compartir riesgos
 - > Acelerar beneficios
 - > Acceder a tecnologías
 - > Mejorar el enfoque de la empresa hacia el negocio

8.6.6 Seguridad e Higiene laboral en el transporte de mercancías

La redacción del apartado 8.6.6 se verá reflejado en el anexo.

8.6.7 Clima laboral

Para el correcto desarrollo de la actividad empresarial, la empresa realizará una evaluación interna mensual prestando especial interés en los siguientes aspectos.

- > Identificar el clima laboral o la satisfacción de los trabajadores
- > Conocer la opinión de los trabajadores y su adecuación con la estrategia de la empresa
- > Desarrollar mecanismos que favorezcan la mejora del clima laboral
- > Emplear un sistema de recogida de sugerencias de los trabajadores

Todos los estudios se realizarán de forma confidencial y toda la información recogida será analizada de forma individual y agregada.

Factores que determinan la percepción de la moral, conformando el clima organizacional.

- > Estructura
- > Responsabilidad
- > Recompensa
- > Desafío
- > Relaciones
- > Cooperación
- > Estándares
- > Conflicto
- > Identidad

8.6.8 Principios & Valores

>Principios

> Calidad

Máxima calidad en los servicios que se verifican a lo largo de toda nuestra propuesta de valor desde la recepción del equipaje hasta su recepción.

> Servicio

El cliente siempre es lo más importante y el objetivo es conseguir en todo momento el 100% de su satisfacción. La rapidez en el servicio, el trato amable y personal y la constante adaptación de las necesidades de nuestros clientes son los medios para conseguirlo.

> Seguridad

Salvaguardar los bienes de nuestros clientes. Garantizar un correcto funcionamiento en las operaciones de transporte en el traslado de equipajes.

> Valor

Concepto equivalente de la mejor relación calidad-precio.

> Innovación

Aplicar nuevas ideas, conceptos, servicios y prácticas con la intención de otorgar cada día mejores herramientas para ayudar a mejorar los problemas de los turistas a la hora de viajar a nuevos destinos y así lograr un incremento en la competitividad y eficiencia de la empresa.

> Globalización

Generar presencia y reconocimiento a nivel internacional.

>Valores

Cualidades que distinguen y orientan a Liberbag al logro de su visión y misión;

> Experiencia de nuestros clientes

Nuestros clientes son la razón de nuestra existencia. Les ofrecemos un servicio para que puedan disfrutar de su tiempo en el transcurso de su viaje. Mejoramos para que nuestros clientes adquieran nuevas experiencias.

> Nuestro compromiso con las personas

Creemos en la excelencia de las personas, trabajando en equipo y en un ambiente de respeto que estimule altos niveles de compromiso.

> Gestión del negocio de forma ética

Pensamos en la integridad ética, pues es esencial para nuestro negocio. Establecemos altos estándares de imparcialidad, honestidad e integridad. Asumimos nuestra responsabilidad tanto a nivel individual como colectivamente.

> Trabajamos por la rentabilidad de nuestro negocio

Nos esforzamos para proporcionar un crecimiento sostenido en el tiempo, lo que exige una atención continua a nuestros clientes y a la vitalidad de nuestro sistema.

> Esfuerzo en mejorar de forma continua

La evolución y la innovación es una constante en nuestro modelo de negocio. Somos una empresa en continuo aprendizaje, con el fin de prever y responder a las necesidades cambiantes de nuestros clientes, empleados y de nuestro sistema.

> Respeto

Creemos y respetamos las opiniones, formas de ser y necesidades de todos.

> Responsabilidad

Es el emprendimiento comprometido y solidario del mejor esfuerzo por conseguir los objetivos empresariales, con un manejo eficiente de los recursos, asegurando el desarrollo sostenible del entorno, prevaleciendo el bien común por encima del interés particular.

> Confianza

Todos los que colaboramos somos dignos de confianza y nos apoyamos para interactuar con los stakeholders, dando como resultado la sustentabilidad.

> Equidad

Nos preocupamos por la inclusión de las personas sin distinción de raza, credo, religión, posición económica o preferencia sexual.

> Comunicación

Estamos abiertos a escuchar las ideas, inquietudes y recomendaciones tanto del personal como de nuestros proveedores y clientes.

8.6.9 Código ético

Establecemos los valores de la empresa, la ética, los objetivos y las responsabilidades en 15 normas de comportamiento que todo empleado debe seguir.

>01/Respeto a la legalidad, derechos humanos y a los valores éticos

Liberbag asume el compromiso de actuar siempre de acuerdo con la legislación vigente, con el sistema normativo interno establecido con las prácticas éticas internacionalmente aceptadas con respeto a los derechos humanos y las libertades.

>02/Respeto a las personas

Liberbag rechaza cualquier manifestación de acoso físico, psicológico, moral o de abuso a la autoridad, así como cualquier otra conducta que pueda generar un entorno intimidatorio u ofensivo a con los derechos de las personas.

>03/Desarrollo profesional e igualdad de oportunidades

Liberbag asegura la igualdad de oportunidades a través de sus políticas de actuación.

>04/Cooperación y dedicación

Liberbag propicia un entorno de cooperación y trabajo en equipo para un mejor aprovechamiento de todas las capacidades y recursos.

>05/Seguridad y salud en el trabajo

Liberbag impulsa la adopción de políticas de seguridad y salud en el trabajo y adopta medidas preventivas.

>06/Uso y protección de los activos

Liberbag pone a disposición de sus empleados los recursos necesarios para el desempeño de su actividad profesional, y se compromete a facilitar los medios para la protección y salvaguarda de los mismo.

>07/Corrupción y soborno

La corrupción y el soborno aparecen cuando los empleados hacen uso de prácticas no éticas para la obtención de algún beneficio para la compañía o para ellos mismos. La corrupción y el soborno son una de las categorías de fraude.

Liberbag se declara contrario a influir sobre la voluntad de personas ajenas a la compañía para obtener algún beneficio mediante el uso de prácticas no éticas. Tampoco se permite que otras personas o entidades puedan utilizar esas prácticas con sus empleados.

>08/Pagos irregulares y blanqueo de capitales

Liberbag establece políticas para prevenir y evitar en el transcurso de sus operaciones la realización de pagos irregulares o blanqueo de capitales con origen en actividades ilícitas o delictivas.

>09/Imagen y reputación corporativa

Liberbag establece relaciones de ciudadanía responsable en las ciudades que actúa.

>10/Lealtad a la empresa y conflicto de intereses

Liberbag considera que la relación con sus empleados debe basarse en la lealtad que nace de los intereses comunes.

>11/Tratamiento de la información y del conocimiento

La información debe ser objeto de una especial atención. Declara la veracidad de la información como principio básico en sus actuaciones, por lo que los empleados deben transmitir de forma veraz toda la información que tengan que comunicar, tanto interna como externamente, y en ningún caso proporcionarán, a sabiendas, información incorrecta o inexacta que pueda inducir a error al que la recibe.

>12/Relaciones con los clientes

Liberbag asume, lidera e impulsa el compromiso con la calidad, facilitando los recursos necesarios para alcanzar la excelencia y estableciendo las medidas

apropiadas para asegurar que la política de calidad sea practicada por todos los empleados de acuerdo con estos principios.

>13/Relaciones con los accionistas

El propósito de Liberbag es la creación continua de valor para sus accionistas, por lo que se compromete a proporcionar información objetiva, transparente, adecuada y oportuna sobre la evolución de la compañía y bajo condiciones de igualdad para todos sus accionistas.

>14/Relaciones con empresas colaboradoras y proveedores

Liberbag considera a sus proveedores y empresas colaboradoras parte indispensable para la consecución de sus objetivos de crecimiento y de mejora de la calidad de servicio, buscando establecer con ellos relaciones basadas en la confianza y el beneficio mutuo.

>15/Respeto al medio ambiente

La preservación del medio ambiente es uno de los principios básicos de actuación de Liberbag.

C₀9

Plan Financiero

C09

Plan Financiero

Se incluye en este capítulo la siguiente información:

Análisis Financiero completo del Caso Base (o Realista) estudiado por el equipo de LIBERBAG:

- > Los datos relativos a previsión de ventas y precio medio anual esperado son los desglosados en los epígrafes 7.6 y 7.7.
- > Los datos asociados a costes considerados e inversión requerida se presentan a continuación.

Finalmente se incluyen Balance, Cuenta de Pérdidas & Ganancias y Tesorería previsional para dicho Caso Base (Realista)

Seguidamente, se ha estudiado, para este caso base, el estudio de caja detallado, mes a mes, del primer año (2018), para determinar las necesidades puntuales de circulante que habrá que disponer de la póliza de crédito que se prevé contratar con la Caja de Ingenieros (tal y como se aclara en el epígrafe 4.4)

9.1 <Caso Base

9.1.1 Costes considerados (análisis Punto Equilibrio)

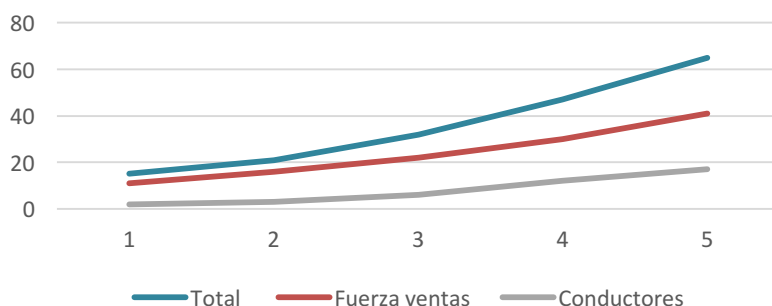
RESUMEN COSTES	2018	2019	2020	2021
Canon Aeropuertos	15.000 €	15.000 €	50.000 €	70.000 €
Costes Laborales (Estructura + Conductores)	234.000 €	288.574 €	478.222 €	713.727 €
Costes Laborables (Ventas)	357.500 €	528.580 €	738.426 €	1.022.553 €
Coste Bridas	7.250 €	9.712 €	18.407 €	29.655 €
Coste Etiquetas (Códigos de Barras)	1.099 €	1.471 €	2.789 €	4.493 €
Alquiler Oficina	9.240 €	9.456 €	19.241 €	29.350 €
Gastos varios en oficina	1.200 €	1.220 €	2.479 €	3.776 €
Renting Furgón	10.560 €	21.468 €	32.718 €	66.450 €
Renting Coches	21.120 €	21.120 €	31.680 €	42.240 €
Coste Combustible / Carga Batería	25.550 €	43.800 €	65.700 €	124.100 €
Seguros	26.936 €	32.473 €	54.711 €	79.327 €
Consigna	18.000 €	19.800 €	36.000 €	54.000 €
Gastos en Mostrador (wifi, elect. etc...)	2.880 €	2.928 €	4.462 €	6.041 €
Gastos en Móviles de empresa	4.560 €	6.099 €	8.923 €	12.837 €
Vestimenta Corporativa	1.430 €	2.090 €	3.080 €	4.620 €
Asesoría Legal (Fiscal / Laboral)	6.000 €	6.000 €	7.500 €	9.000 €
Comisiones Tarjeta de Crédito	3.955 €	4.768 €	8.032 €	11.646 €
Transporte (Picos) - SEUR	78.840 €	98.550 €	122.640 €	183.960 €
Marketing	65.910 €	66.215 €	122.716 €	177.931 €
Gastos Comerciales	15.000 €	10.000 €	24.000 €	36.000 €
SUBTOTAL (excepto Laborales)	314.530 €	372.170 €	615.079 €	945.427 €
Contingencias Generales (5%)	15.726 €	18.609 €	30.754 €	47.271 €
TOTAL COSTES	921.756 €	1.207.933 €	1.862.481 €	2.728.978 €
Costes Fijos	440.273 €	525.030 €	907.146 €	1.381.890 €
Costes Variables	481.483 €	682.902 €	955.335 €	1.347.088 €
Costes Pagos Diferido 1m	167.402 €	191.695 €	288.061 €	425.425 €

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	2018	2019	2020	2021
Nº de Maletas-Año	80.000	147.145	278.901	449.321
Nº de Maletas Contratadas (media diaria)	219	403	764	1.231
Precio Medio de Venta	10,00 €	9,00 €	8,00 €	7,20 €
Margen de Contribución Unitario	3,98 €	4,36 €	4,57 €	4,20 €
Punto de Equilibrio (Maletas-año)	110.581	120.448	198.299	328.869
Punto de Equilibrio (Maletas-día)	303	330	543	901

Desglose Costes Laborales

	2018	2019	2020	2021	2022
Costes Laborales Madrid	591.500	817.154	954.843	1.109.114	1.245.891
Costes Laborales Barcelona	0	0	261.806	327.217	435.914
Costes Laborales Palma de Mallorca	0	0	0	299.949	366.721
Costes Laborales Lisboa	0	0	0	0	339.044
TOTAL	591.500	817.154	1.216.649	1.736.280	2.387.571
SUBTOTAL (Estructura + Conductores)	234.000	288.574	478.222	713.727	969.120
SUBTOTAL (Ventas)	357.500	528.580	738.426	1.022.553	1.418.451
Nº Trabajadores en Nómina LIBERBAG	15	21	32	47	65
Nº Vendedores	11	16	22	30	41
Nº Conductores	2	3	6	12	17

Evolución orgánico (personal) nº personas/años



9.1.2 Inversiones / CAPEX

Inversiones esperadas	Inversión Madrid	Plazo	Amort. Anual
Desarrollo Web y App	5.000	4 años	1.250
Software de gestión (Fieldeas)	23.100	4 años	5.775
Actualización Software (cada 2 años)	3.000	2 años	1.500
Equipamiento informático: PCs	4.000	2 años	2.000
Equipamiento informático: Tablets	3.200	2 años	1.600
Lectores de código de barras	3.600	2 años	1.800
Impresora de código de barras	2.700	2 años	1.350
Mobiliario (stand)	16.000	4 años	4.000
Mobiliario (carrito)	8.000	4 años	2.000
Inversión Infraestructura Marketing	7.000	4 años	1.750

	2018	2019	2020	2021	2022
Dotaciones Depreciaciones					
Activo intangible	7.025	7.025	8.525	8.525	1.500
Equipamiento informático / mob.	14.500	14.500	21.475	28.450	29.175
Dotación depreciación total	21.525	21.525	30.000	36.975	30.675

Valor contable					
Coste de adquisición	75.600	75.600	113.800	135.500	179.900
Depreciación acumulada	-21.525	-43.050	-73.050	-110.025	-140.700
Valor contable	54.075	32.550	40.750	25.475	39.200

Flujo anual de inversiones					
Capex	75.600	0	38.200	21.700	44.400

9.1.3 Balance

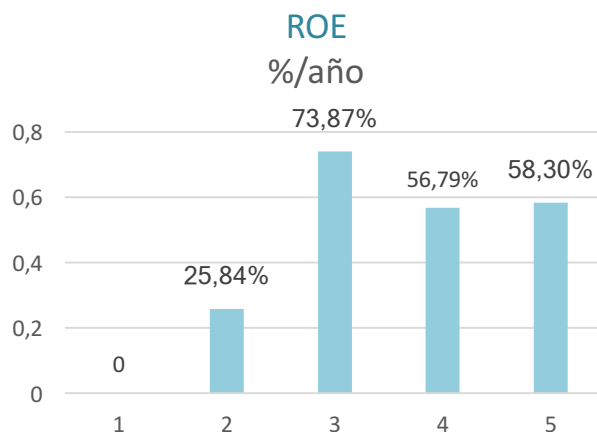
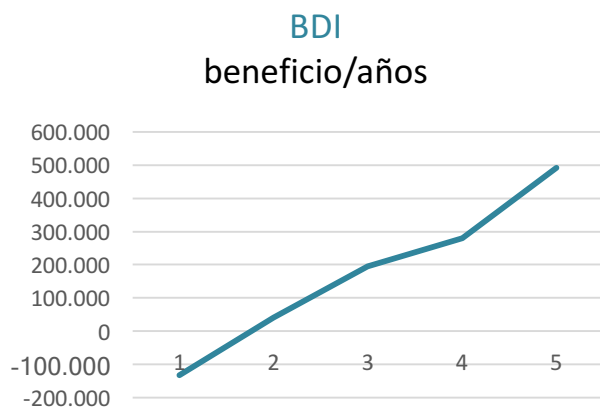
BALANCE PREVISIONAL		2018	2019	2020	2021	2022
	Activo	148.141	132.042	400.625	731.358	1.209.666
AF	Activos fijos	54.075	32.550	40.750	25.475	39.200
AC	Existencias producto					
AC	Existencias materiales	0	0	0	0	0
AC	Clientes					
AC	HP IVA compensar / devolver	0	0	0	0	0
AC	Crédito fiscal / Escudo fiscal	44.066	30.286	0	0	0
AC	Inversión financiera					
AC	Tesorería	50.000	69.206	359.875	705.883	1.170.466
	Pasivo	148.141	132.042	400.625	731.358	1.209.666
FP	Capital social	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
FP	Reserva legal	0	0	0	10.462	32.000
FP	Reserva voluntaria	0	0	0	41.848	159.849
FP	Beneficio del Ejercicio	-132.198	41.340	195.477	279.078	491.879
FP	Pérdidas Acumuladas	0	-132.198	-90.857	0	0
PF	Recursos ajenos LP					
PC	Recursos ajenos CP	87.343	0	0	0	0
PC	Proveedores	13.950	15.975	24.005	35.452	42.920
PC	HP acreedora IVA a ingresar	19.046	46.924	77.127	111.492	159.058
PC	HP acreedora por IS	0	0	34.873	93.026	163.960
	Cuadre	0	0	0	0	0

Hacienda pública IVA

IVA repercutido ventas	161.412	269.761	452.155	658.992	905.608
IVA soportado compras	69.354	82.064	135.625	208.467	260.050
IVA soportado inversiones	15.876	0	8.022	4.557	9.324
IVA repercutido - soportado	76.182	187.698	308.508	445.968	636.234
IVA "a compensar"	0	0	0	0	0
IVA "a ingresar"	76.182	187.698	308.508	445.968	636.234

9.1.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas	809.083	1.324.307	2.231.209	3.235.111	4.422.994
Coste Reclamaciones Ventas	-40.454	-39.729	-78.092	-97.053	-110.575
Costes de Ventas	-481.483	-682.902	-955.335	-1.347.088	-1.796.506
Margen Bruto	287.146	601.676	1.197.782	1.790.969	2.515.913
(% Margen Bruto / Ventas)	35,49%	45,43%	53,68%	55,36%	56,88%
Gastos Generales	-440.273	-525.030	-907.146	-1.381.890	-1.829.400
EBITDA	-153.127	76.646	290.636	409.080	686.513
Depreciaciones	-21.525	-21.525	-30.000	-36.975	-30.675
EBIT	-174.652	55.121	260.636	372.105	655.838
(% EBIT/Ventas)	-21,59%	4,16%	11,68%	11,50%	14,83%
Ingresos financieros					
Gastos financieros	-1.611	0	0	0	0
Beneficio antes impuestos BAI	-176.263	55.121	260.636	372.105	655.838
Impuesto sociedades	44.066	-13.780	-65.159	-93.026	-163.960
Beneficio después impuest. BDI	-132.198	41.340	195.477	279.078	491.879
ROE	-	25,84%	73,87%	56,79%	58,30%
Credito/escudo fiscal (balance)	44.066	30.286	0	0	0
Deuda tributaria (balance)	0	0	34.873	93.026	163.960



9.1.5 Tesorería

CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL		2018	2019	2020	2021	2022
Entradas		1.177.384	1.554.340	2.605.271	3.797.050	5.218.027
FIN	Desembolso inicial del capital	160.000				
FIN	Préstamo Bancario (Línea de Crédito)	87.343				
OP	Cobro de las ventas	930.041	1.554.340	2.605.271	3.797.050	5.218.027
Salidas		1.127.384	1.535.134	2.314.602	3.451.042	4.753.444
FIN	Pago de dividendos	0	0	0	52.310	139.539
FIN	Pago de intereses financieros	1.611	0			
INV	Capex	91.476	0	46.222	26.257	53.724
OP	Pago a proveedores	385.660	470.818	773.426	1.189.719	1.490.917
OP	Pago de salarios	591.500	817.154	1.216.649	1.736.280	2.387.571
OP	Pago de IVA	57.137	159.819	278.305	411.603	588.667
OP	Pago IS	0	0	0	34.873	93.026
FIN	Devolución principal		87.343	0		
Neto movimientos Tesorería		50.000	19.206	290.669	346.008	464.583
Saldo Tesorería		50.000	69.206	359.875	705.883	1.170.466



9.1.6 Flujo de Caja mensual (2018)

CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL AÑO 2018 (MES A MES)		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC
Entradas		207.115	82.708	82.762	82.796	82.816	82.816	103.455	117.249	100.007	121.084	96.558	103.455
FIN	Desembolso inicial del capital	160.000											
FIN	Préstamo Bancario (Línea de Crédito)	29.872	51.672	37.931	24.172	13.846	52				27.975		
OP	Cobro de las ventas	17.243	31.037	44.831	58.625	68.970	82.764	103.455	117.249	100.007	93.110	96.558	103.455
OP													
OP													
Salidas		157.115	82.708	82.762	82.796	82.816	82.816	103.455	117.249	100.007	121.084	96.558	103.455
FIN	Pago de dividendos	42	116	169	203	223	223	202	153	129	169	149	120
FIN	Pago de intereses financieros	91.476	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INV	capex	16.305	33.301	33.301	33.301	33.301	33.301	33.301	33.301	33.301	33.301	33.301	33.301
OP	Pago a proveedores	49.292	49.292	49.292	49.292	49.292	49.292	49.292	49.292	49.292	49.292	49.292	49.292
OP	Pago de salarios							5.916			38.323		
OP	Pago de IVA												
OP	Pago IS							14.744	34.503	17.285		13.817	20.743
FIN	Devolución principal												
FIN	Neto movimientos Tesorería	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Tesorería		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000

9.1.7 Análisis de la Inversión

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022
INVERSIÓN / FLUJOS DE CAJA LIBRES	-160.000	-152.068	92.769	225.510	340.166	533.188

Desde el resultado ajustado	-152.068	92.769	225.510	340.166	533.188
Beneficio operativo	-174.652	55.121	260.636	372.105	655.838
- Impuestos pagados	43.663	-13.780	-65.159	-93.026	-163.960
+ Depreciaciones	21.525	21.525	30.000	36.975	30.675
- Inversiones	-75.600	0	-38.200	-21.700	-44.400
- Incrementos de fondo de maniobra	32.996	29.903	38.233	45.812	55.034
	152.068	-92.769	-225.510	-340.166	-533.188
FONDO DE MANIOBRA	-32.996	-62.899	-101.132	-146.944	-201.978

VAN (30%)	110.205 €
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	47%

9.2 <Escenarios Financiero Pesimista: Análisis de Sensibilidad

Durante esta fase de planificación financiera, se ha definido un segundo escenario, pesimista, a partir de una reducción significativa del nº de maletas contratadas. Para facilitar la comprensión de este contexto pesimista se ha preparado una tabla comparativa entre las hipótesis empleadas en el caso base y las asumidas en este nuevo escenario:

CONCEPTO	ESCENARIO REALISTA	ESCENARIO PESIMISTA
Ingresos	Primer año según plan de ventas adjunto desglosado mes a mes. Años siguientes, según plan adjunto	Primer año: Ventas un 60% de las previstas en el Escenario Realista Años siguientes: Ventas un 75% de las previstas en el Escenario Realista
Precio Venta	Precios medios de venta conservadores, reduciéndose año a año por mayor competencia y aumento de cuota B2B (turoperadores con mayor poder de negociación)	
Costes Laborales	Según tabla de costes adjunta	Socios no cobran sueldo durante los 3 primeros meses. Reducción de personal (Costes al 75% de los asumidos en el Escenario Realista)
Otros Costes	Según tabla de costes adjunta	Reducción significativa en costes asociados a subcontratista logístico para absorber “demanda punta”. Resto de costes se reducen proporcionalmente a descenso de ventas

OBJETIVOS	Caja mínima de 50,000€ (1 mes de salario)	Caja mínima 0€ (usamos póliza de línea de crédito)
	Salario creciente para los 4 socios (empezando en 20,000€ de SBA en 2018 y pasando a 40,000€ en 2022)	
	Pay-out mínimo garantizado del 50% de los beneficios netos. Recuperación de la inversión inicial en el 2018 sólo con dividendos	No se espera reparto de dividendos antes de 2022
	Disponibilidad de más de 1MM€ de caja al final de 2022 con un negocio testado en diversas ciudades para iniciar expansión en la UE.	Se alcanza el BEP durante el tercer año. Expansión a Barcelona, Palma de Mallorca y Lisboa de la mano de socio locales

9.2.1 Costes & análisis Punto Equilibrio (escenario PESIMISTA)

TOTAL COSTES	921.756 €	1.207.933 €	1.862.481 €	2.728.978 €
Costes Fijos (Gastos Generales)	440.273 €	525.030 €	907.146 €	1.381.890 €
PESIMISTA: Costes Fijos (Gastos Generales)	318.157 €	450.737 €	774.440 €	1.198.875 €
Costes Variables	481.483 €	682.902 €	955.335 €	1.347.088 €
PESIMISTA Costes Variables	349.208 €	555.579 €	788.419 €	1.129.796 €
Costes Pagos Diferido 1m	168.555 €	191.695 €	288.061 €	425.425 €
Nº de Maletas-Año	80.000	147.145	278.901	449.321
PESIMISTA: Nº de Maletas-Año	48.000	110.359	209.176	336.991
Nº de Maletas (media diaria)	219	403	764	1.231
PESIMISTA: Nº de Maletas (media diaria)	132	302	573	923
Precio Medio de Venta	10,00 €	9,00 €	8,00 €	7,20 €
Margen de Contribución Unitario	3,98 €	4,36 €	4,57 €	4,20 €
PESIMISTA: Margen de Contribución Unitario	2,72 €	3,97 €	4,23 €	3,85 €
BEP (Maletas-año)	110.581	120.448	198.299	328.869
PESIMISTA: BEP (Maletas-año)	116.762	113.659	183.047	311.607
BEP (Maletas-día)	303	330	543	901
PESIMISTA: BEP (Maletas-día)	320	311	501	854

9.2.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario PESIMISTA)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2018 PES	2019 PES	2020 PES
Ingresos por ventas	485.450	993.230	1.673.407
Coste Reclamaciones Ventas	-24.273	-29.797	-50.202
Costes de Ventas	-349.208	-555.579	-788.419
Margen Bruto	111.969	407.855	834.785
(% Margen Bruto / Ventas)	23,07%	41,06%	49,89%
Gastos Generales	-318.157	-450.737	-774.440
EBITDA	-206.188	-42.883	60.345
Depreciaciones	-21.525	-21.525	-36.975
EBIT	-227.713	-64.408	23.370
(% EBIT / Ventas)	-46,91%	-6,48%	1,40%
Ingresos financieros			
Gastos financieros	-1.325	-2.759	-2.142
Beneficio antes impuestos BAI	-229.038	-67.166	21.229
Impuesto sociedades	57.260	16.792	-5.307
Beneficio después impuest. BDI	-171.779	-50.375	15.921
Credito/escudo fiscal (balance)	57.260	74.051	68.744
Deuda tributaria (balance)	0	0	0

9.2.3 Tesorería (escenario PESIMISTA)

CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL		2018 PES	2019 PES	2020 PES
Entradas		795.974	1.250.090	1.953.953
FIN	Desembolso inicial del capital	160.000		
FIN	Préstamo Bancario (Línea de Crédito)	77.950	84.335	
OP	Cobro de las ventas	558.025	1.165.755	1.953.953
OP				
Salidas		795.974	1.250.090	1.953.953
FIN	Pago de dividendos			0
FIN	Pago de intereses financieros			
INV	capex	91.476		46.222
OP	Pago a proveedores	356.499	438.939	641.944
OP	Pago de salarios	328.900	685.009	1.009.818
OP	Pago de IVA	19.099	126.142	219.682
OP	Pago IS			
FIN	Devolución principal			36.287

LI
BER
BAG

MAD MISION vs VISION

ADOLFO SUAREZ BARAJAS

M Ser una empresa de servicios innovadora y operativamente eficiente, especializada en recoger y trasladar el equipaje desde el aeropuerto a cualquier punto de la ciudad y viceversa.

V Ser la mejor opción para nuestros clientes y la empresa líder en el traslado de su equipaje, mostrando seguridad, credibilidad y confianza.

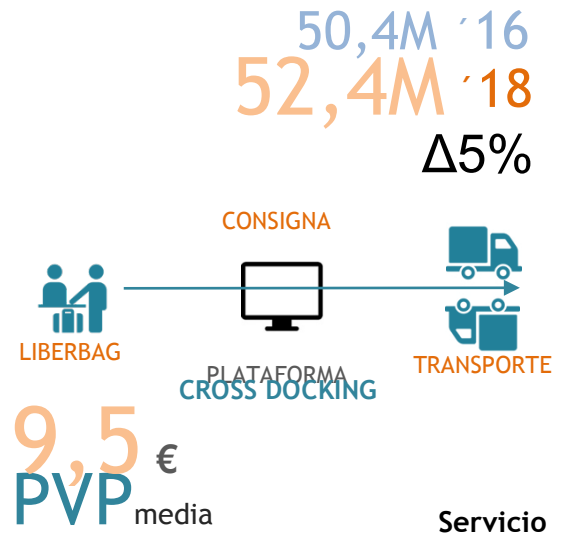


PV TIEMPO EJECUCIÓN VENTA
 N° MALETRAS **VENDEDOR/DÍA**
KPI,s ENCUESTAS %INCIDENCIAS SATISFACCIÓN

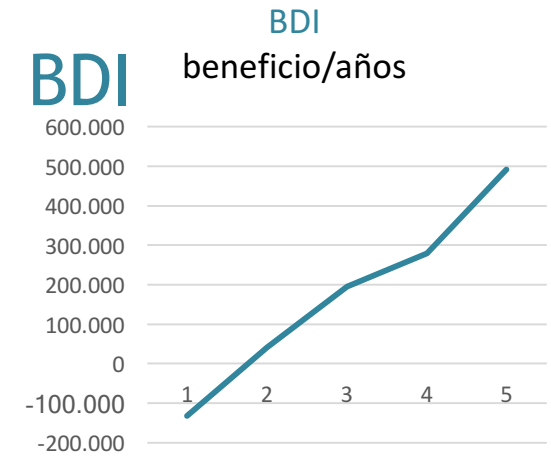
80% personas considera un problema trasladar el equipaje
S: gestión PROBLEMA/SOLUCIÓN
INTEGRAL PROCESOS

Ofrecer tiempo **LI BER BAG**
CLIENTES
FACILITAR SU MOVILIDAD
ADQUIERAN NUEVAS EXPERIENCIAS

110.205 (30%) **VAN TIR**
47%
50% PayOut
Mercado



Perfil **72%** **VUELOS INTERNACIONALES**
 30/70 años
 Urbanita, exigente, viajero e innovador frente a soluciones que afectan a la felicidad y la capacidad de adquirir nuevas experiencias.
equipo
 Agudo Torres, Ángel Martín Perez, Jesús
 Franquet Gironés, Roger Masias Castillo, Paulo



“SAVE TIME & ENJOY THE CITY”
 “YOUR TIME, OUR **COMMITMENT**”
 mensaje **COMUNICACIÓN**

LI
BER
BAG

resumen
EJECUTIVO

R

Resumen Ejecutivo

101

LIBERBAG

102

Equipo

103

Nuestra Propuesta de Valor

104

Estrategia

105

Servicio LiberBag /Procesos

106

Plan Financiero

107

Conclusiones

101

LIBERBAG

01.1<Misión de la Empresa

“Ser una empresa de servicios innovadora y operativamente eficiente, especializada en recoger y trasladar el equipaje desde el aeropuerto a cualquier punto de la ciudad y viceversa”.

01.2<Visión de la Empresa

“Ser la mejor opción para nuestros clientes y la empresa líder en el traslado de su equipaje, mostrando seguridad, credibilidad y confianza”.

01.3<Descripción General del Servicio

LIBERBAG ha sido concebida como una empresa de servicios que ofrece tiempo a sus Clientes.

Mediante una operativa encaminada a recoger y gestionar el traslado de las maletas, se permite a los Clientes liberarse del transporte de las mismas, facilitando su movilidad durante su estancia en la ciudad de destino. Este servicio se presta con origen y destino en los aeropuertos o estaciones de transporte.

1.4<Clientes

>B2C

Valores de Usuario	LiberBag
Edad	25 a 70 años de edad (segregados en dos segmentos: - Turistas - Negocios)
Sexo	Ambos sexos
Ciudadanía	Extranjeros y Nacionales.
Lugar de Servicio	Aeropuerto de Barajas y Madrid ciudad dentro de la M-30
Experiencia	Está diseñado para viajeros inteligentes que valora el tiempo y la comodidad maximizando su estadía en Madrid.

Por otro lado, dentro del segmento de los viajeros de negocios que pernoctan en Madrid al menos una noche, se ha identificado un subsegmento constituido por los visitantes y expositores de ferias y congresos en IFEMA.

>B2B

Valores de Usuario	LiberBag
Perfil	Hoteles, Hostales, Ferias Internacionales y Turoperadores
Dirigido a	Huéspedes.
Ciudadanía	Extranjeros y Nacionales.
Lugar de Servicio	Aeropuerto de Barajas y Madrid ciudad dentro de la M-30
Experiencia	Los tipos de hospedaje y ferias mencionadas, pueden solicitar nuestro servicio y mejorar la experiencia a sus huéspedes.

1.5<Validación

Durante las numerosas entrevistas y encuestas llevadas a cabo en la redacción del plan se concluyó, entre otras cosas que este servicio tendría una aceptación superior al 78%. Durante esta última fase y desarrollo del servicio hemos tenido la oportunidad de reunirnos con posibles partners, quienes han confirmado las hipótesis de partida. Destaca el caso de la reunión mantenida con la responsable del departamento comercial de AENA, la cual nos confirmó que esperan licitar este tipo de servicio próximamente (a petición expresa de varios turoperadores internacionales).

102

Equipo

LIBERBAG es una empresa fundada por cuatro socios:

Paulo César Masías Castillo, MBA, licenciado en administración de empresas, y con más de 8 años de experiencia en banca comercial y de servicio, especializado en la financiación de PYMEs.

Jesús Martín Pérez, MBA, ingeniero superior de caminos, con más de 15 años de experiencia en dirección de obras civiles y con 3 años de experiencia como director de operaciones en una mediana empresa.

Roger Franquet Gironés, MBA, arquitecto, con más de 3 años de experiencia en proyectos de edificación en España y Reino Unido.

Ángel David Agudo Torres, MBA, ingeniero superior industrial y licenciado en derecho, con más de 15 años de experiencia en la gestión de grandes proyectos industriales.

Se trata por tanto de un equipo de fundadores con perfiles complementarios (integrando competencias directivas, con técnicas, legales y financieras) a lo que añaden una media de 10 años de experiencia profesional.

103

Nuestra Propuesta de Valor

El equipaje es un problema. Desde Liberbag afrontamos un proyecto por el cual el cliente se libera de su equipaje y disfruta de su tiempo (adquiera nuevas experiencias)



MANOS
LIBRES



SEGURIDAD



CONTRATACIÓN
INMEDIATA



SEGUIMIENTO



AVISO
ENTREGA

104

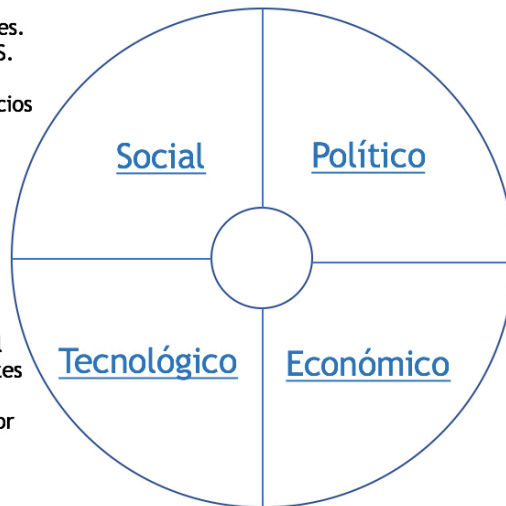
Estrategia

04.1 <Entorno General

Tendencias del viajero actual:

- Probar cosas nuevas y experimentar servicios novedosos.
- Mayor exigencia como Clientes.
- Opiniones publicadas en RRSS.
- Importancia de la seguridad
- Priorizar comodidad en servicios contratados.

Plataformas / Móviles
Geolocalización: Transmitir al Cliente los hitos más relevantes en tiempo real
Seguridad: Garantizar la mejor experiencia del Cliente.



Actividad regulada:

- Ley 16/87 de 30 de julio, LOTT Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre, RLOTT
- Ley 15/2009, de 11 de noviembre, del contrato de transporte

Requisitos adicionales:

- AENA
- IFEMA

Crecimiento sostenido economía española (3% anual)
Excelente situación del sector turístico español (75,6 MM de turistas recibidos en 2016)

04.2 <Entorno Próximo

Integración Vertical:

- Operadores Logísticos (SEUR, Correos, DHL etc...)
- Empresas de Consigna (Excess Baggage etc...)

- Coche particular
- Taxi
- Transporte público
- Servicios de aparcamiento



Subcontratación de servicios:

- Operador Logístico (SEUR, Correos, etc...)
- Consigna (Excess Baggage etc...)
- Hubs (Dropit, hoteles etc...)

- B2C: Turistas / Profesionales
- B2B: Turoperadores, Hoteles etc...

Get Bag / Mister Maleta / Keepiz

04.3 <Análisis del Mercado

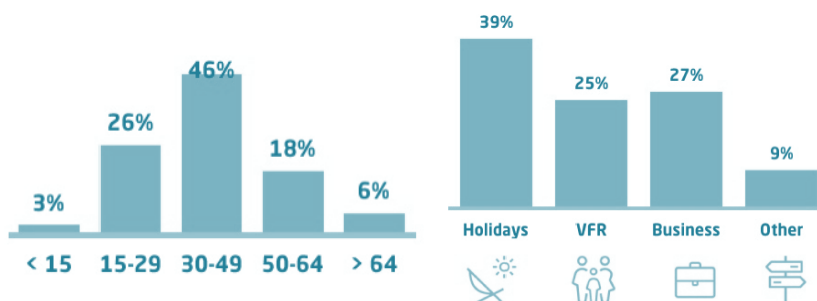
Mercado con grandes oportunidades:

Pasajeros totales en principales aeropuertos / 2016

Aeropuertos	Total años	Incremento anual
ADOLFO SUÁREZ MADRID-BARAJAS	50.420.583	7,7%
BARCELONA-EL PRAT	44.154.693	11,2%
PALMA DE MALLORCA	26.253.882	10,6%
LISBOA	22.400.000	12%

Fuente: AENA

Perfil de los pasajeros en Aeropuerto Madrid-Barajas:



04.4 <Análisis SWOT

Como resultado de los análisis internos y del entorno resumidos en capítulos anteriores hemos desarrollado la siguiente tabla “SWOT” donde podremos evaluar cualitativamente los efectos cruzados de dichos aspectos internos (fortalezas y debilidades de LIBERBAG) con las oportunidades y amenazas que se vislumbran en el sector de nuestro mercado.

	O1	O2	O3	A1	A2	A3	
F1	3	2	2	2	1	2	12
F2	2	2	2	1	2	1	10
F3	3	3	3	2	0	3	14
D1	0	-2	-1	-3	-2	-3	-11
D2	-3	-3	0	-2	-3	-2	-13
D3	0	-2	-1	-3	0	-3	-9
	5	0	5	-3	-2	-2	

Oportunidades

O1/ Acceso a nicho de mercado constituido por ferias y congresos (IFEMA)

O2/ Fácil escalabilidad a otras ciudades de gran tránsito turístico

O3/ Mercado de gran crecimiento con pocos competidores

Fortalezas

F1/ Apuesta por un servicio seguro (ofreciendo mayores garantías que la competencia)

F2/ Propuesta de valor basada en software de movilidad que permite trazabilidad

F3/ Posibilidad de contratación directa (“last minute”) a través de una gran fuerza de ventas

Amenazas

A1/ Sustitutivos ya posicionados en sectores complementarios

A2/ Cambio en el entorno regulatorio (municipal, regional, estatal, gestores aeroportuarios u otras infraestructuras, etc)

A3/ Competidores mejor posicionados en fase de lanzamiento

Debilidades

D1/ Costes logísticos elevados en fase inicial (transporte de maletas)

D2/ Dependencia de terceros (hoteles, transportistas, AENA, IFEMA, etc)

D3/ Falta de convenios específicos con hoteles

04.5<Objetivos

El objetivo general consiste en el lanzamiento de la empresa en Madrid durante el primer trimestre de 2018, gestionando LIBERBAG de manera sostenible para garantizar en el año 2019 un beneficio neto positivo e iniciar una etapa de crecimiento orgánico a partir de 2020 estableciéndose al menos en otras 2 ciudades españolas.

Los objetivos específicos que definen los cuatro socios fundadores son los siguientes:

- >Garantizar su autonomía financiera estableciendo una retribución creciente por su dedicación total a la gestión de LIBERBAG:
Salario Bruto anual de 20,000€ en 2018 con incrementos progresivos hasta alcanzar los 40,000€ anuales en 2022.
Pay-out garantizado del 50%, recuperando la inversión inicial (vía dividendo) en 2022.
- >Crecimiento sostenido y controlado personalmente por los socios de LIBERBAG a cinco años vista según plan de acción descrito a continuación.
- >Fuerte generación de caja, permitiendo alcanzar en 2022 1 MM de € con el objetivo de iniciar una expansión a varios países de la UE con aeropuertos de gran tráfico (Italia, Francia, Alemania).

04.6<Líneas de Acción (plan 2018 - 2022)

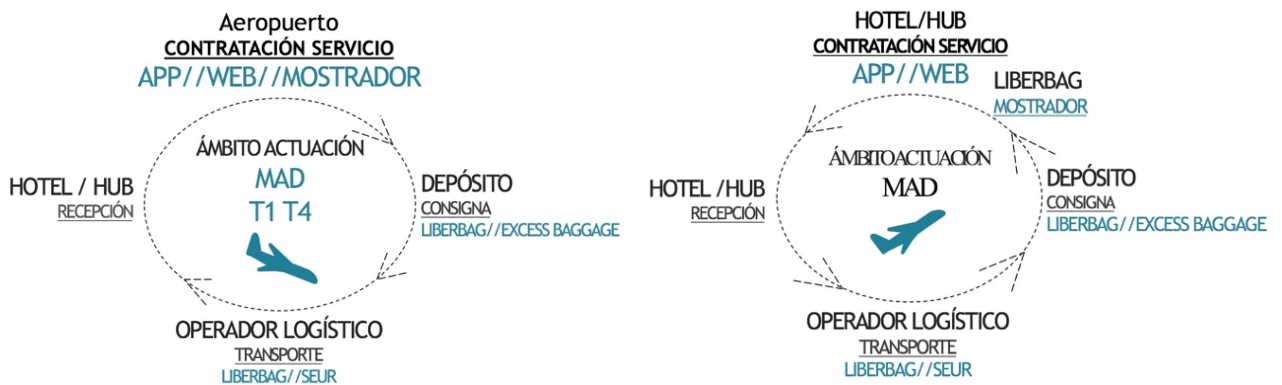
- > Comenzar las actividades en Enero de 2018 con presencia en los terminales 1 y 4 del Aeropuerto Madrid-Barajas (dando servicio el mostrador del terminal 1 al 2 y al 3).
- > Aumentar la fuerza de ventas en dichos terminales del aeropuerto durante el año 2019.
- > Extender las operaciones de LIBERBAG a un segundo aeropuerto en el año 2020 (Barcelona).
- > Extender las operaciones de LIBERBAG a un tercer aeropuerto en el año 2021 (Palma de Mallorca).
- > Expansión internacional iniciando las operaciones de LIBERBAG en el Aeropuerto de Lisboa durante el año 2022.

105

Servicio LiberBag /Procesos



04.1 Trayectos



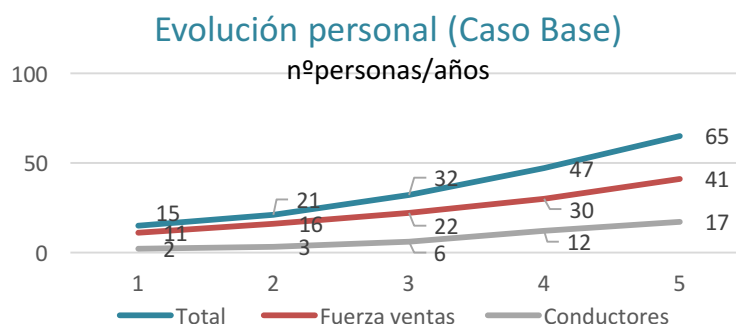
106

Plan Financiero

Se incluye en este capítulo la información relativa al Análisis Financiero completo del Caso Base (o Realista) estudiado por el equipo de LIBERBAG, incluyendo Balance, Cuenta de Pérdidas & Ganancias y Tesorería previsional para dicho Caso Base.

Se ha estudiado también, para este caso base, el estudio de caja detallado, mes a mes, del primer año (2018), para determinar las necesidades puntuales de circulante que habrá que disponer de la póliza de crédito que se prevé contratar con la Caja de Ingenieros (tal y como se aclara en el epígrafe 4.4 del plan).

Finalmente, se ha realizado un análisis de sensibilidad modelando un caso pesimista caracterizado en la siguiente tabla comparativa



Caso Base (Realista)

Balance

BALANCE PREVISIONAL		2018	2019	2020	2021	2022
	Activo	148.141	132.042	400.625	731.358	1.209.666
AF	Activos fijos	54.075	32.550	40.750	25.475	39.200
AC	Existencias producto					
AC	Existencias materiales	0	0	0	0	0
AC	Clientes					
AC	HP IVA compensar / devolver	0	0	0	0	0
AC	Crédito fiscal / Escudo fiscal	44.066	30.286	0	0	0
AC	Inversión financiera					
AC	Tesorería	50.000	69.206	359.875	705.883	1.170.466
	Pasivo	148.141	132.042	400.625	731.358	1.209.666
FP	Capital social	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
FP	Reserva legal	0	0	0	10.462	32.000
FP	Reserva voluntaria	0	0	0	41.848	159.849
FP	Beneficio del Ejercicio	-132.198	41.340	195.477	279.078	491.879
FP	Pérdidas Acumuladas	0	-132.198	-90.857	0	0
PF	Recursos ajenos LP					
PC	Recursos ajenos CP	87.343	0	0	0	0
PC	Proveedores	13.950	15.975	24.005	35.452	42.920
PC	HP acreedora IVA a ingresar	19.046	46.924	77.127	111.492	159.058
PC	HP acreedora por IS	0	0	34.873	93.026	163.960

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (Caso Base)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas	809.083	1.324.307	2.231.209	3.235.111	4.422.994
Coste Reclamaciones Ventas	-40.454	-39.729	-78.092	-97.053	-110.575
Costes de Ventas	-481.483	-682.902	-955.335	-1.347.088	-1.796.506
Margen Bruto	287.146	601.676	1.197.782	1.790.969	2.515.913
(% Margen Bruto / Ventas)	35,49%	45,43%	53,68%	55,36%	56,88%
Gastos Generales	-440.273	-525.030	-907.146	-1.381.890	-1.829.400
EBITDA	-153.127	76.646	290.636	409.080	686.513
Depreciaciones	-21.525	-21.525	-30.000	-36.975	-30.675
EBIT	-174.652	55.121	260.636	372.105	655.838
(% EBIT/Ventas)	-21,59%	4,16%	11,68%	11,50%	14,83%
Ingresos financieros					
Gastos financieros	-1.611	0	0	0	0
Beneficio antes impuestos BAI	-176.263	55.121	260.636	372.105	655.838
Impuesto sociedades	44.066	-13.780	-65.159	-93.026	-163.960
Beneficio después impuest. BDI	-132.198	41.340	195.477	279.078	491.879
ROE	-	25,84%	73,87%	56,79%	58,30%
Credito/escudo fiscal (balance)	44.066	30.286	0	0	0
Deuda tributaria (balance)	0	0	34.873	93.026	163.960

> Tesorería

CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL		2018	2019	2020	2021	2022
Entradas		1.177.384	1.554.340	2.605.271	3.797.050	5.218.027
FIN	Desembolso inicial del capital	160.000				
FIN	Préstamo Bancario (Línea de Crédito)	87.343				
OP	Cobro de las ventas	930.041	1.554.340	2.605.271	3.797.050	5.218.027
Salidas		1.127.384	1.535.134	2.314.602	3.451.042	4.753.444
FIN	Pago de dividendos	0	0	0	52.310	139.539
FIN	Pago de intereses financieros	1.611	0			
INV	Capex	91.476	0	46.222	26.257	53.724
OP	Pago a proveedores	385.660	470.818	773.426	1.189.719	1.490.917
OP	Pago de salarios	591.500	817.154	1.216.649	1.736.280	2.387.571
OP	Pago de IVA	57.137	159.819	278.305	411.603	588.667
OP	Pago IS	0	0	0	34.873	93.026
FIN	Devolución principal		87.343	0		
Neto movimientos Tesorería		50.000	19.206	290.669	346.008	464.583
Saldo Tesorería		50.000	69.206	359.875	705.883	1.170.466

> Análisis de la Inversión	VAN (30%)	110.205 €
	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	47%

Análisis de Sensibilidad (Escenario Pesimista)

CONCEPTO	ESCENARIO REALISTA	ESCENARIO PESIMISTA
Ingresos	Primer año según plan de ventas adjunto desglosado mes a mes. Años siguientes, según plan adjunto	Primer año: Ventas un 60% de las previstas en el Escenario Realista Años siguientes: Ventas un 75% de las previstas en el Escenario Realista
Costes Laborales	Según tabla de costes adjunta	Socios no cobran sueldo durante los 3 primeros meses. Reducción de personal (Costes al 75% de los asumidos en el Escenario Realista)
Otros Costes	Según tabla de costes adjunta	Reducción significativa en costes asociados a subcontratista logístico para absorber "demanda punta". Resto de costes se reducen proporcionalmente a descenso de ventas
OBJETIVOS	Caja mínima de 50,000€ (1 mes de salario)	Caja mínima 0€ (usamos póliza)
	Salario creciente para los 4 socios (empezando en 20,000€ de SBA en 2018 y pasando a 40,000€ en 2022)	Posibilidad de suspender asignación salarial de forma temporal
	Pay-out mínimo garantizado del 50% de los beneficios netos. Recuperación de la inversión inicial en el 2018 sólo con dividendos	No se espera reparto de dividendos antes de 2022
	Disponibilidad de más de 1MM€ de caja al final de 2022 con un negocio testado en diversas ciudades para iniciar expansión en la UE.	Se alcanza el BEP durante el tercer año. Expansión a Barcelona, Palma de Mallorca y Lisboa de la mano de socio locales

>Cuenta de Pérdidas y Ganancias (Escenario Pesimista)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2018 PES	2019 PES	2020 PES
Ingresos por ventas	485.450	993.230	1.673.407
Coste Reclamaciones Ventas	-24.273	-29.797	-50.202
Costes de Ventas	-349.208	-555.579	-788.419
Margen Bruto	111.969	407.855	834.785
(% Margen Bruto / Ventas)	23,07%	41,06%	49,89%
Gastos Generales	-318.157	-450.737	-774.440
EBITDA	-206.188	-42.883	60.345
Depreciaciones	-21.525	-21.525	-36.975
EBIT	-227.713	-64.408	23.370
(% EBIT / Ventas)	-46,91%	-6,48%	1,40%
Ingresos financieros			
Gastos financieros	-1.325	-2.759	-2.142
Beneficio antes impuestos BAI	-229.038	-67.166	21.229
Impuesto sociedades	57.260	16.792	-5.307
Beneficio después impuest. BDI	-171.779	-50.375	15.921
Credito/escudo fiscal (balance)	57.260	74.051	68.744
Deuda tributaria (balance)	0	0	0

>Tesorería (Escenario Pesimista)

CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL		2018 PES	2019 PES	2020 PES
Entradas		795.974	1.250.090	1.953.953
FIN	Desembolso inicial del capital	160.000		
FIN	Préstamo Bancario (Línea de Crédito)	77.950	84.335	
OP	Cobro de las ventas	558.025	1.165.755	1.953.953
OP				
Salidas		795.974	1.250.090	1.953.953
FIN	Pago de dividendos			0
FIN	Pago de intereses financieros			
INV	capex	91.476		46.222
OP	Pago a proveedores	356.499	438.939	641.944
OP	Pago de salarios	328.900	685.009	1.009.818
OP	Pago de IVA	19.099	126.142	219.682
OP	Pago IS			
FIN	Devolución principal			36.287

Conclusiones

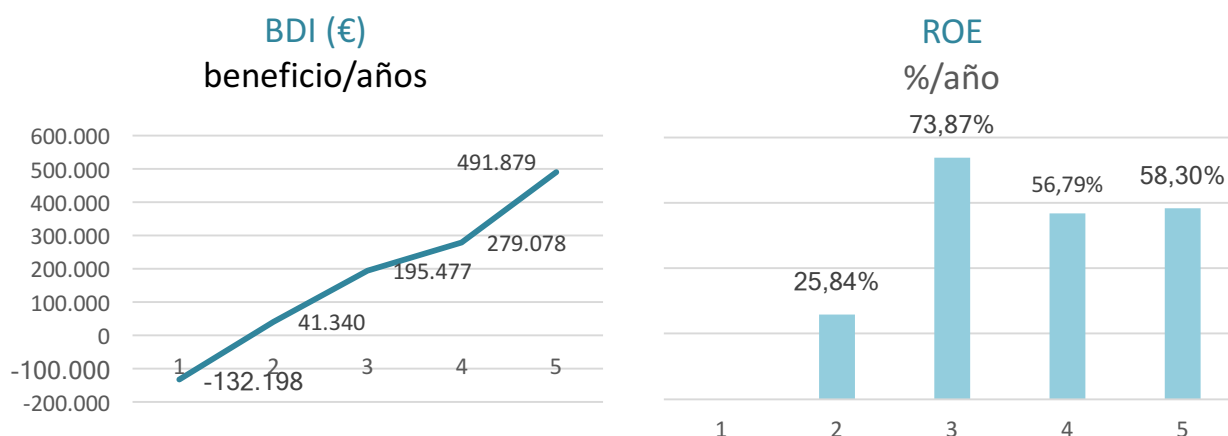
>**Recuperación de la inversión de los socios** en el Caso Base (vía dividendo ordinario con “pay-out” del 50%) en año 2022:

CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL		2018	2019	2020	2021	2022
	Salidas	1.127.384	1.535.134	2.314.602	3.451.042	4.753.444
FIN	Pago de dividendos	0	0	0	52.310	139.539

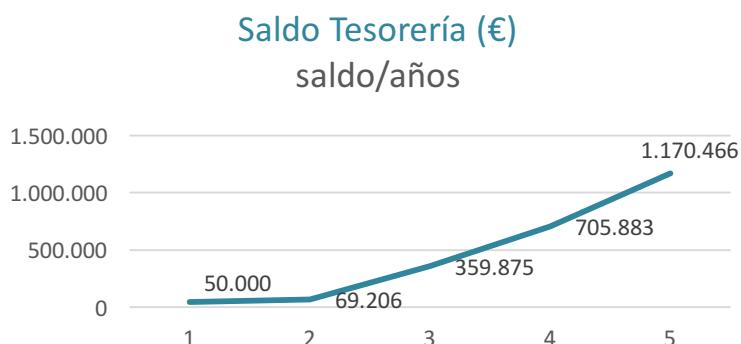
Como se observa en este extracto del estudio de tesorería, se espera repartir dividendos en 2021 y 2022 por encima de los 191.000€ (frente a los 160.000€ suscritos por los 4 socios en capital social).

>**Salario bruto anual creciente garantizado para los socios incluso en el escenario pesimista** (20,000€ en 2018, incrementándose gradualmente hasta los 40,000€ en 2022).

>**Crecimiento controlado**



>**Solvencia del Negocio: Fuerte generación de caja**



>**Liquidez garantizada** con línea de crédito para suplir las necesidades puntuales de tesorería en 2018 (Caso Base) o hasta 2019 (Escenario Pesimista).