

Proyecto Fin de Máster  
Máster en Ingeniería Aeronáutica

Desarrollo de un modelo de negocio digital para la  
reventa de billetes de avión, bajo la metodología  
Lean StartUp

Autor: Julio Gómez-Pastrana Alva

Tutor: Antonio Miguel Sánchez Rojas

Dpto. Organización Industrial y Gestión de Empresas  
Escuela Técnica Superior de Ingeniería  
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2020





Proyecto Fin de Máster  
Máster en Ingeniería Aeronáutica

# **Desarrollo de un modelo de negocio digital para la reventa de billetes de avión, bajo la metodología Lean StartUp**

Autor:

Julio Gómez-Pastrana Alva

Tutor:

Antonio Miguel Sánchez Rojas

Profesor titular

Dpto. de Organización Industrial y Gestión de Empresas II

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2020



Proyecto Fin de Máster: Desarrollo de un modelo de negocio digital para la reventa de billetes de avión, bajo la metodología Lean StartUp

Autor: Julio Gómez-Pastrana Alva

Tutor: Antonio Miguel Sánchez Rojas

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2013

El Secretario del Tribunal



# Agradecimientos

---

A Antonio Sánchez Rojas, supervisor de este proyecto y guía en los momentos más complicados. Especialmente, por dar una visión y una orientación de negocio al ingeniero que aquí escribe, que, inundado de conocimientos técnicos adquiridos durante su etapa universitaria, tenía gran necesidad de ello.

A Juan José Velasco, por su increíble simpatía y sus profundos conocimientos del mundo Startup. Para el alumno, poder entablar una conversación con él, que escuchase su idea y le diera claves para perfilarla de la mejor forma ha sido todo un honor.

Y, por último, a Carlos Rosety, fundador de Liight. Nos ayudó mucho tener el ejemplo de alguien cercano, que tuvo la valentía de emprender, rompiendo barreras. Él tuvo empatía con el escritor, le transmitió su confianza en el proyecto y le hizo, también, entrar en la realidad. Nos hizo saber que todo lo que escribimos aquí puede no cumplirse. Y que el esfuerzo puede ser en vano. O que al menos lo parezca. Pero nunca lo será. O ganaremos, o aprenderemos.

*Julio Gómez-Pastrana Alva*

*Sevilla, 2020*





# Resumen

---

El objetivo de nuestro trabajo ha sido el desarrollo de un modelo de negocio aplicable al ámbito aeronáutico. Para ello, se ha tomado como referencia el modelo de negocio Canvas y se ha seguido un proceso de experimentación que ha llevado consigo la verificación de diversas hipótesis, dando como resultado un modelo de Canvas evolucionado.

Siendo conscientes de que solo una de cada veinte ‘startups’ en España tiene éxito, se ha seguido un proceso de verificación de conjeturas que han cubierto todos los campos que podrían afectar al modelo. Esto ha hecho que el modelo final sea considerablemente más cercano a la realidad que el inicial y, por tanto, con más probabilidad de éxito.

Este proceso de verificación se ha conseguido mediante la realización de una serie de entrevistas a diversas personalidades destacadas dentro del mundo en el que pretendemos adentrarnos, cuyas opiniones tendrán la fuerza y la autoridad suficientes como para que la verificación sea fiable.



# Abstract

---

The objective of our work has been the development of a business model applicable to the aeronautical field. For this, the Canvas business model has been taken as a reference and an experimentation process has been followed that has led to the verification of various hypotheses, resulting in an evolved Canvas model.

Being aware that only one in twenty 'startups' in Spain is successful, a conjecture verification process has been followed that has covered all the fields that could affect the model. This has made the final model considerably closer to reality than the initial one and, therefore, more likely to succeed.

This verification process has been achieved by conducting a series of interviews with various prominent personalities within the world in which we intend to enter, whose opinions will have sufficient strength and authority to make the verification reliable.



# Índice

---

---

<b>Agradecimientos</b>	<b>8</b>
<b>Resumen</b>	<b>10</b>
<b>Abstract</b>	<b>12</b>
<b>Índice</b>	<b>14</b>
<b>Índice de Figuras y tablas</b>	<b>17</b>
<b>1 Presentación de la idea</b>	<b>19</b>
<b>2 Modelo Canvas</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Value proposition</b>	<b>22</b>
<b>2.2. Segmento del cliente</b>	<b>24</b>
2.2.1. Mercado	24
<b>2.3. Canales</b>	<b>25</b>
<b>2.4. Relación con el cliente</b>	<b>25</b>
2.4.1. Get	26
2.4.2. Keep	26
2.4.3. Grow	27
<b>2.5. Modelo de ingresos</b>	<b>28</b>
2.5.1. Publicidad	28
2.5.2. Comisión por transacción	28
<b>2.6. Socios</b>	<b>31</b>
<b>2.7. Recursos</b>	<b>31</b>
<b>2.8. Actividades</b>	<b>35</b>
<b>2.9. Costes</b>	<b>35</b>
2.9.1. Costes fijos	35
2.9.2. Costes variables	35

<b>3</b>	<b><i>Experimentación</i></b>	<b>36</b>
<b>3.1.</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>36</b>
3.1.1.	Viabilidad	36
3.1.2.	Financiación	37
3.1.3.	Autorización por parte de la compañía aérea	37
3.1.4.	Publicidad	38
3.1.5.	Cliente	38
<b>3.2.</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>40</b>
3.2.1.	Estudiante Erasmus	40
3.2.2.	CTO y Cofundador de Liight	41
3.2.3.	Director 'Andalucía Open Future'	44
3.2.4.	Agente de viajes Barceló	47
<b>3.3.</b>	<b>Página web</b>	<b>48</b>
<b>4</b>	<b><i>Modelo evolucionado</i></b>	<b>53</b>
<b>4.1.</b>	<b>Value proposition</b>	<b>53</b>
<b>4.2.</b>	<b>Segmento del cliente</b>	<b>54</b>
<b>4.3.</b>	<b>Canales</b>	<b>54</b>
<b>4.4.</b>	<b>Relación con el cliente</b>	<b>55</b>
<b>4.5.</b>	<b>Modelo de ingresos</b>	<b>55</b>
<b>4.6.</b>	<b>Socios</b>	<b>55</b>
<b>4.7.</b>	<b>Recursos</b>	<b>55</b>
<b>4.8.</b>	<b>Actividades</b>	<b>55</b>
<b>4.9.</b>	<b>Costes</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b><i>Conclusiones</i></b>	<b>57</b>
	<b><i>Bibliografía</i></b>	<b>59</b>





# ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

---

Figura 1: Lienzo del Modelo de negocio de Canvas	21
Figura 2: Modelo de negocio inicial	22
Figura 3: Resultado de la pregunta sobre la intención del cliente de aumentar la demanda	23
Figura 4: Evolución de la relación con el cliente	26
Figura 5: Flujo de dinero entre los cuatro participantes de la operación	29
Figura 6: Resultado de la pregunta sobre ‘pricing’	30
Figura 7: Respuesta en la encuesta sobre la comisión de Fly Together	31
Tabla 1: Resumen hipótesis	39
Tabla 2: Resumen entrevista con Marta, estudiante Erasmus en Italia	41
Tabla 3: Resolución hipótesis cuarta	43
Tabla 4: Resolución hipótesis quinta	44
Tabla 5: Resolución hipótesis primera	46
Tabla 6: Resolución hipótesis segunda	47
Tabla 7: Resolución hipótesis sexta	47
Tabla 8: Resolución hipótesis tercera	48
Figura 8: Portada de la web de Fly Together	49
Figura 9: Imagen de la página web de Fly Together donde se explican los diferentes servicios	50
Figura 10: Imagen de la web de Fly Together con botones de acceso a servicios	50
Figura 11: Imagen de la web de Fly Together con opiniones de clientes	51
Figura 12: ‘Screen del anuncio en Facebook’	51
Figura 13: Modelo de Canvas evolucionado	53



# 1 PRESENTACIÓN DE LA IDEA

---

‘Fly Together’ es una iniciativa de un Ingeniero estudiante del Máster en Ingeniería Aeronáutica, y tiene como objetivo cumplir unas necesidades de los usuarios del sector de la aviación comercial.

La idea nace de la observación de las escasas alternativas que tiene un usuario, poseedor de un billete de avión, cuando, por una serie de circunstancias que no nos conciernen, no va a poder disfrutar del mismo.

‘Fly Together’ tiene como objetivo principal el ser una plataforma que constituya un punto de encuentro entre usuarios que han adquirido un billete de avión (que no van a utilizar) y potenciales compradores de estos tickets. Las opciones que ahora mismo barajaría un hipotético poseedor de un billete serían:

- Encontrar a una persona que quisiera disfrutar del vuelo, y pagar la tasa de cambio de nombre, la cual tiene un precio desproporcionado.
- Perder íntegramente el dinero pagado y que el billete quede sin aprovecharse.

Por tanto, vemos que se unen en esta situación dos aspectos que nos hacen ser optimistas con el lanzamiento de nuestra idea:

- Necesidad en el mercado. El consumidor tiene una enorme escasez de opciones.
- Débil poder de negociación del poseedor del billete. Al no haber tenido nunca alternativas, creemos que el consumidor se verá conforme si recibe una pequeña parte del importe.

Emprendemos por tanto este proyecto con la confianza de que podremos llenar un hueco en el mercado, que hasta ahora se ha visto absolutamente huérfano. Será de especial interés y dificultad la negociación con las diferentes aerolíneas, ya que serán ellas las que marcarán toda la regulación del mercado en el que nos encontraremos. A lo largo de este proyecto, por tanto, iremos desarrollando los diferentes aspectos:

- Trabajaremos en el Modelo de Canvas, de forma que podamos esquematizar nuestra idea inicial y las posteriores iteraciones de la misma. Será de especial interés lo aprendido en el curso de ‘How to build a Startup’, de Steve Blank. Mostraremos por tanto cómo van afectando los distintos resultados de los experimentos en la evolución de este modelo. Además, iremos modificando también el Value Map, adaptándolo lo máximo posible a la realidad.
- Experimentación (encuestas, entrevistas, publicidad en redes sociales) para conocer la opinión de potenciales consumidores de nuestra aplicación. Estaremos muy interesados en descubrir si se han enfrentado a situaciones como la planteada anteriormente, las cifras que ven convenientes (comisión para ‘Fly Together’, importe por el cual venderían su billete), etc.
- Investigación de apps similares en España y el resto del mundo, de forma que podamos comprobar cómo funcionan, los algoritmos que utilizan para la fijación de precios, los acuerdos a los que han llegado con las aerolíneas. Es cierto que, al ser una idea novedosa y un mercado prácticamente sin descubrir,

encontraremos dificultades en esta búsqueda. Sin embargo, intentaremos analizar ideas similares, de forma que podamos obtener referencias interesantes.

- Toma de contacto con diferentes representantes de aerolíneas o conocedores del sector, quienes nos darán su punto de vista sobre la idea. Esto hará que enfoquemos de una forma más inteligente la negociación con estas empresas cuando se inicie el emprendimiento.

# 2 MODELO CANVAS

En este capítulo presentaremos un modelo de Canvas inicial, e iremos desarrollando todos y cada uno de los apartados. Desde un punto de partida inicial, iremos avanzando hacia un modelo final gracias a, como hemos comentado anteriormente, la experimentación.

Pero ¿qué es el Modelo de Canvas? Es una herramienta para definir y crear negocios innovadores, donde se estudiarán los grandes bloques de éste, dividiendo la estructura en nueve. Es una idea relativamente nueva, que nació con el lanzamiento del libro “Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation), escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur.

Gráficamente sería:

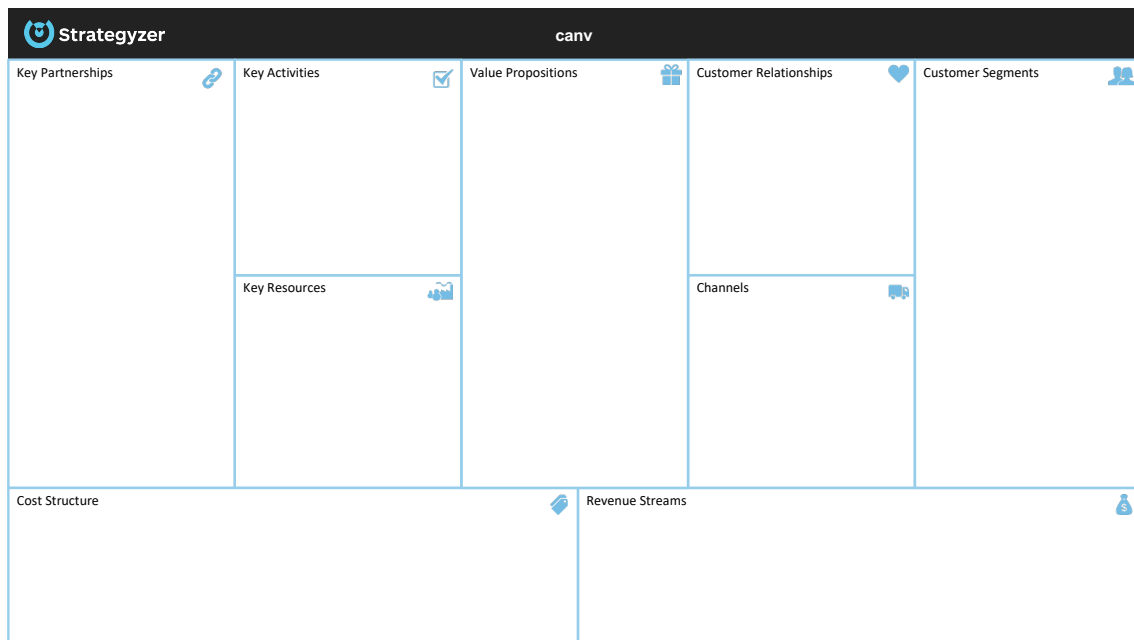


Figura 1: Lienzo del Modelo de negocio de Canvas

Trabajaremos la evolución de estos nueve apartados, ayudándonos de la opinión de potenciales usuarios y manteniendo contacto con agentes importantes como pueden ser las aerolíneas.

Siendo así, nos disponemos a mostrar el primer Modelo que hemos realizado, el cual será un importante punto de partida.

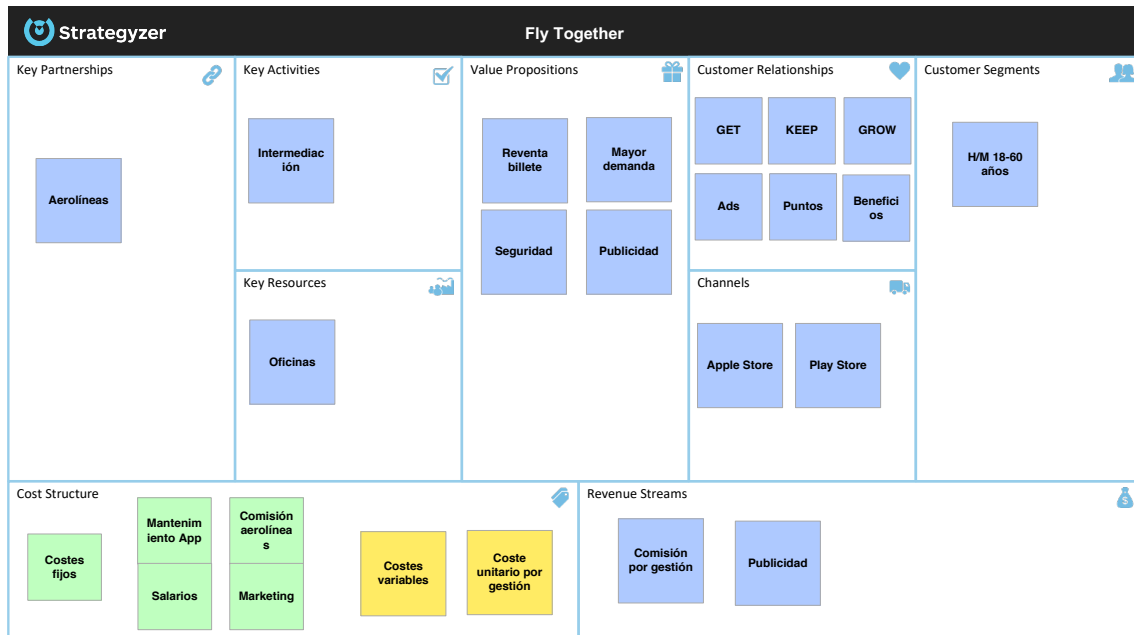


Figura 2: Modelo de negocio inicial

Iremos analizando los diferentes apartados de este Modelo de negocio, explicando el significado de los mismos y entrando más profundamente en cada uno de sus componentes.

## 2.1. Value proposition

¿Qué vamos a resolver a nuestros clientes? ¿Qué necesidades pretendemos resolver y como planteamos hacerlo?

La idea del VP está relacionada con, como su nombre indica, la proposición de valor que planteamos hacer a nuestros potenciales consumidores. Consiste en establecer un planteamiento inicial de cómo vamos a mejorar la vida de nuestros clientes. ¿Vamos a hacer su vida más fácil? ¿Vamos a abaratar algún proceso de su rutina? ¿Es, sin embargo, automatización lo que les ofrecemos?

El objetivo de este apartado, por tanto, es explicar al lector la forma en la que ‘Fly Together’ mejorará la vida de las personas que la consuman.

En primer lugar, debemos diferenciar entre si ofrecemos un servicio o un producto. ¿Qué son estos dos conceptos en el mundo empresarial?

- Productos: son tangibles, es decir, se pueden tocar y apreciar por el resto de los sentidos. Su fabricación es un proceso separado del consumo. Además, el consumidor no participa en este proceso de fabricación.
- Servicios: son intangibles y, al contrario que en los productos, el consumidor participa en el proceso de fabricación de este. Proceso que, además, se produce en el mismo momento que el consumo.

Habiendo definido por tanto ambos términos, tenemos la capacidad para afirmar que nuestra startup ofrecerá un producto, a los compradores de los billetes de avión, y un servicio, de publicidad y gestión de cambio de nombre a las aerolíneas y de búsqueda de comprador a los dueños de estos billetes.

Es por tanto que debemos analizar esta proposición de valor que hacemos al mercado desde una perspectiva diversa, desde la que seamos capaces de observar las diferentes ventajas que ofrece nuestra app a los diferentes clientes.

Las actividades de propuesta de valor planteadas son:

- Reventa billete: ofreceremos el producto, el billete, al hipotético comprador, mientras que el vendedor obtendrá un servicio de, como hemos dicho anteriormente, búsqueda.
- Mayor demanda: los diferentes experimentos que hemos realizado nos han ayudado a comprobar que un alto porcentaje de potenciales clientes estaría dispuesto a aumentar la demanda de billetes de avión si existiera una alternativa como 'Fly Together'. El hecho de tener un respaldo sobre el que apoyarse si por cualquier circunstancia no pudieran utilizar su vuelo hace que el comprador se sienta mucho más seguro a la hora de la adquisición.

Podemos verlo gráficamente:

¿Compraría billetes con más frecuencia sabiendo que existe una alternativa para darle salida en caso de no utilizarlo?

157 respuestas

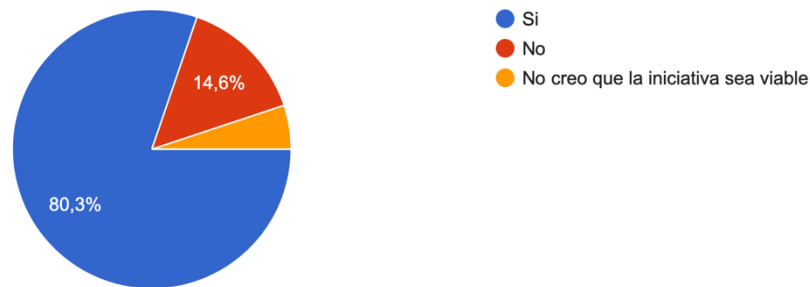


Figura 3: Resultado de la pregunta sobre la intención del cliente de aumentar la demanda

- Seguridad: un punto estrechamente relacionado con el anterior. El comprador poseería una mayor seguridad a la hora de comprar.
- Publicidad: el hecho de que constituyésemos una plataforma donde hubiera un importante flujo de usuarios buscando un billete de avión, haría que tuviésemos la posibilidad de hacer una atractiva publicidad a las diferentes compañías. Esto, unido al esperado aumento de demanda en esas empresas, jugará un importante papel en las negociaciones.

Por tanto, estos son los productos y servicios que, en un principio, creemos que 'Fly Together' puede aportar a la sociedad. A lo largo de este proyecto, iremos trabajando en la investigación y en la experimentación de forma que podamos retocar estos componentes y ajustarlos lo máximo posible a la realidad.

Es importante también destacar un término importante dentro de este capítulo: el MVP (Minimum Viable Product). Consiste en establecer el mínimo número de características posibles en nuestro producto para poder ser vendido. Creemos que en nuestro caso, el mínimo servicio imprescindible sería la conexión entre dueños de billete y compradores y la gestión del cambio de nombre, dejando actividades como la publicidad para más adelante.

## 2.2. Segmento del cliente

En este apartado analizaremos los diferentes segmentos de clientes con los que esperamos contar en nuestro proyecto. Inicialmente, se plantea un cliente que cumpla las siguientes características:

- Demografía: esperamos abarcar un mercado europeo, para después expandirnos internacionalmente, una vez asentados en el primero-
- Posición: se espera un cliente de cualquier clase social. Sin embargo, los menores recursos que tienen las clases más bajas de nuestra sociedad tendrán, por motivos obvios, menos protagonismo en nuestra actividad.
- Edad y sexo: esperamos clientes de ambos sexos, y de un rango de edad de los 18 a los 60 años. Establecemos así el marco de edad de forma que tratemos con clientes mayores de edad, que además sean capaces de manejar nuestra aplicación con cierta soltura.
- Motivaciones: como es obvio, aficionados a viajar y a conocer mundo serán una parte importante en nuestro proyecto. Intentaremos captar la atención de diferentes asociaciones que concentren personas con este perfil, como pueden ser las ESN (Erasmus Student Network), que aglutinan estudiantes Erasmus todos los años, deseosos de conocer mundo durante su estancia.

Dentro de este perfil de cliente, los conceptos a analizar son:

- Customer Gains: beneficios que el cliente espera o desea. Cómo espera mejorar su vida con nuestro servicio. En este caso, será la posibilidad de vender su billete (vendedor) o encontrar un billete (comprador).
- Customer Pains: costes indeseados, situaciones negativas y riesgos. ¿Qué ‘dolor’ de la vida de nuestro cliente vamos a poder solucionar? Para nuestra situación, aliviaremos esa frustración que se crea en un consumidor cuando tiene que tirar su billete a la basura.

Además, es importante, dentro de este capítulo, hacer un análisis del mercado, de forma que podamos tener una idea de cuáles vas a ser nuestros clientes y quiénes van a ser nuestros competidores.

### 2.2.1. Mercado

Dependiendo de las características del mismo, encontramos diferentes opciones:

- Mercado existente: clientes conocidos. Podemos hacer una búsqueda sencilla para averiguar cuáles son sus necesidades.

Además, este mercado se caracteriza por una gran variedad de competidores.

Esto constituye un riesgo, dado que el mercado tendrá jugadores dominantes.

- Mercado resegmentado: los clientes son posiblemente conocidos, y la principal idea radica en la posibilidad de ofrecer un mejor servicio o producto que hasta el momento.
- Nuevo mercado: no tenemos un conocimiento preciso de quién va a ser el cliente. Además, no se le pretende aportar una mejora gradual, sino una transformación.

Tendremos en este mercado la ventaja de no avistar competidores.



- Mercado ‘clon’: un mercado existente se particulariza para una región o país, teniendo en cuenta las características de los potenciales clientes.

Habiendo explicado los diferentes posibles mercados, identificamos el nuestro como un ‘Nuevo mercado’, ya que la nuestra será una actividad no ejecutada por nadie hasta el momento, sin competidores, y con un conocimiento impreciso sobre el cliente. La transformación que les intentaremos aportar será la de tener la posibilidad de dar salida al billete.

A lo largo del proyecto veremos si es necesario considerar algún segmento más. Y lo analizaremos de la misma forma.

### **2.3. Canales**

En este caso, no sería lógico hablar de canales de distribución físicos, ya que no tenemos un producto que hacer llegar al cliente. En cambio, nuestra aplicación deberá poder llegar al consumidor de una forma fácil y rápida, sin coste. Elegiremos las plataformas de ‘Apple Store’ y ‘Play Store’ para la obtención de nuestro software, de forma que podamos llegar a todo tipo de dispositivos, sean Android o Apple. No se aplicará ningún cargo al usuario, es decir, será una aplicación totalmente gratuita, ya que no tendremos como fuentes de ingreso este apartado. Creemos que es algo lógico, ya que optamos a ser un buscador de personas, de potenciales compradores, y, por tanto, queremos el máximo número de personas en nuestra plataforma, de manera que llevemos a cabo nuestra actividad con éxito. Eso será lo que agrandará nuestros ingresos.

Tendremos que asumir los costes de que nuestra aplicación aparezca en estas plataformas de distribución web, si las hubiera. Por tanto, no será un apartado importante en nuestros costes finales.

### **2.4. Relación con el cliente**

Será necesario el estudio de la evolución que podría seguir un potencial usuario en nuestra aplicación. Tendremos que analizar cómo captar a esa persona, cómo mantenerlo en el tiempo y, finalmente, como hacerlo crecer.

Gráficamente, y según lo explica Steve, sería algo así:

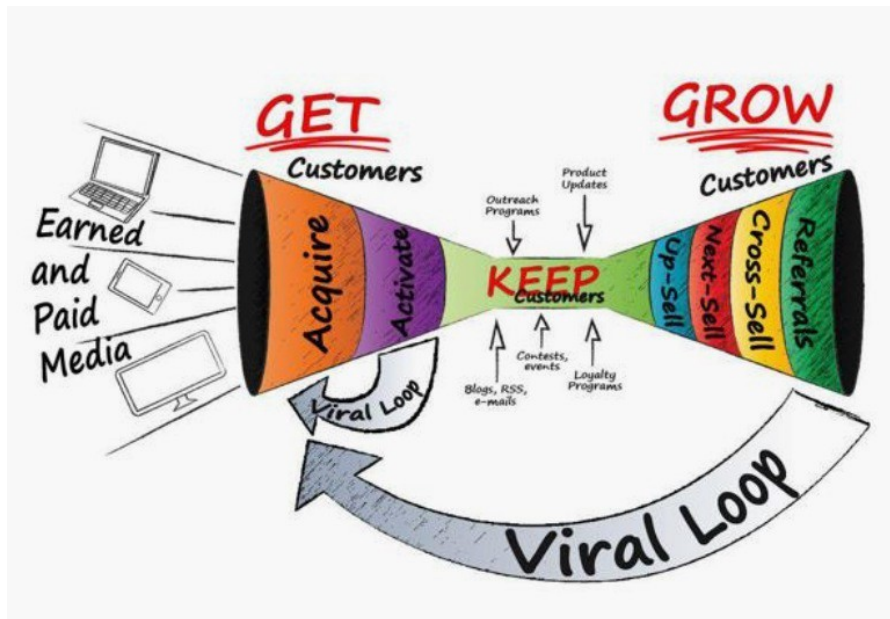


Figura 4: Evolución de la relación con el cliente

### 2.4.1. Get

¿Cómo pensamos captar al cliente? ¿Qué les hará dar el primer paso y obtener nuestra aplicación? Además, una vez hecho esto, ¿qué los llevará a usar nuestra aplicación?

Cuando estudiábamos nuestra propuesta, creímos muy importante ser capaces de responder a la pregunta “¿Quién sería mi primer cliente y por qué compraría un billete en mi plataforma y no a una aerolínea cualquiera?” antes de poder iniciarnos en el desarrollo de la idea.

Pues bien, nuestra idea, como avanzamos anteriormente, es establecer un sistema por puntos, donde los primeros clientes se puedan ver bonificados. La idea sería:

- Otorgar una bonificación por puntos al realizar las primeras tres compras. Esto haría que nuestros clientes se sintieran más cercanos a la compra, ya que tendrían descuentos para una hipotética segunda. Como ya comentamos, la idea principal es que, con estos puntos, los usuarios puedan obtener billetes de avión, pero veremos como, al avanzar el modelo, nuestras propuestas irán cambiando y con ello la oferta al consumidor. Además, la idea principal es que la persona que vende su billete reciba asimismo puntos, no dinero real. Esto nos ayudará a retener a futuros clientes.
- Obtener descuentos en los productos publicitados en la web por el mero hecho de registrarse e invitar a un usuario más.

Estas dos propuestas harán que, como es obvio, la inversión sea mayor. Sin embargo, la consideramos necesaria, ya que creemos que es la única forma de aparecer con fuerza en el mercado, y arrebatar cuota del mismo a las diferentes aerolíneas.

### 2.4.2. Keep

Imaginemos que tenemos un determinado perfil de cliente asentado en el aprovechamiento de nuestra aplicación y que ha llevado a cabo sus primeras compras de forma exitosa. ¿Cómo lo mantendríamos? ¿Qué privilegios

periódicos podemos darle para convencer a este usuario de que somos la mejor plataforma? Intuimos además que otras Apps similares se adentrarían en el mercado. ¿Qué le haría seguir contando con nuestros servicios?

Pues bien, a modo de conseguirlo, lanzamos esta batería de propuestas:

- Correos semanales a los usuarios registrados, siempre que no se dieran de baja para recibirlos, informando sobre vuelos ofertados que coincidan con sus preferencias. Estas las obtendríamos de las búsquedas de cada cliente, y no tendría ninguna dificultad para nuestro equipo informático.
- Sorteos mensuales, en los que las personas con cuenta en nuestra aplicación podrían participar y obtener puntos, descuentos en diferentes compañías aéreas u otras (lo veremos en la evolución del modelo), etc.
- Publicidad en redes sociales: nos orientamos, como ya dijimos, a un público con cierta facilidad para el uso de la tecnología. Es por ello que dedicaremos gran parte de nuestros esfuerzos publicitarios en las redes sociales, de forma que el cliente ya registrado recuerde constantemente nuestra existencia y busque de forma asidua vuelos disponibles.

Con estas medidas intentaremos que el usuario constantemente visite nuestra aplicación, lo que nos dará ingresos publicitarios, y se informe de las diversas oportunidades que van surgiendo. Nuestra idea es conectar la información. Conectar la información de la disponibilidad de X billetes de forma que llegue a Y potenciales compradores. Cuanto mayor sean estos dos números, X e Y, mayor serán nuestras posibilidades de realizar una transacción y seguir creciendo.

### 2.4.3. Grow

¿Cómo crecen los clientes? ¿Habrá diferencias entre unos y otros? ¿O todos los usuarios registrados en nuestra aplicación tendrán el mismo estatus?

Nuestra intención es que nuestros clientes tengan la posibilidad de crecer, y de acceder a una serie de servicios exclusivos, como agradecimiento a su fidelidad y su confianza en nuestra App.

Por tanto, nuestra idea será habilitar un servicio Premium para aquellos que paguen una cuota mensual de X€, lo que les dará acceso a los siguientes servicios, que como decimos, podrá disfrutar en exclusividad junto con otros usuarios de su mismo estatus:

- Tras la publicación de un viaje, se avisará por correo a estos usuarios y se establecerá un período de tiempo durante el cual este trayecto solo podrá ser visto por ellos. Esto les dará la posibilidad de comprar el billete antes de que “salga a la luz”.
- Mensualmente, dispondrán de descuentos en los productos que se oferten en nuestra aplicación. Los comentaremos posteriormente.

Por tanto, esta es la evolución que seguiría un cliente en nuestra aplicación. Creemos que se cumplen los pasos mostrados en la imagen:

1. Adquisición: publicidad en RRSS y descuentos exclusivos para usuarios de la App.
2. Activación: obtención de puntos en las tres primeras compras.
3. Programas de fidelidad y compromiso: sorteos con posibilidad de ganar puntos o un vuelo a elegir, correos intentando mantener ‘enganchado’ al cliente.
4. Up-selling: ofrecer al cliente vuelos equivalentes a los buscados que generen un gran beneficio en la compañías.

5. Cross-selling: ofrecer otros productos al cliente que complementen al que está mirando. Es decir, si compra un vuelo Madrid-Roma, ofrecerle un coche de alquiler o un hotel en la ciudad italiana. Como ya hemos dicho, esto será objeto de desarrollo en el apartado sobre la evolución del modelo.

## **2.5. Modelo de ingresos**

Una vez hablado sobre quiénes serán los clientes, cómo los captaremos, a través de qué canales, etc., creemos conveniente hablar del modelo de ingresos de nuestro negocio. ¿Cómo vamos a obtener dinero? ¿Cuál va a ser el flujo que va a seguir este para llegar hasta nuestras manos?

Habrà que analizar por tanto las diferentes vías por las que creemos que puede hacerlo.

Creemos que debemos analizar dos: publicidad y comisión por transacción.

### **2.5.1. Publicidad**

En primer lugar, ¿cómo será nuestra aplicación? ¿Será de pago? ¿Introduciremos publicidad? ¿Habrá compras dentro de ella?

Pues bien, nuestra propuesta en ese ámbito será, tal y como hemos mencionado brevemente con anterioridad, ofrecer una aplicación totalmente gratuita, en la que el usuario no vea ningún inconveniente a la hora de adquirirla. Sí creemos, sin embargo, que sería una plataforma ideal para desarrollar publicidad de compañías con servicios complementarios a los nuestros: alquiler de coches, casas y hoteles, restaurantes en los diferentes destinos, etc. Por tanto, la publicidad será un pilar vital en nuestro modelo de ingresos.

El método de ingresos será ‘Pay-per-click’. Este consiste en que los pagos que recibiremos de los diferentes anunciantes será una cantidad proporcional al número de veces que los diferentes usuarios “pinchen” en el anuncio y accedan a la página web correspondiente. Entendemos que es una buena opción, ya que el usuario tendrá cierta tendencia a comprobar la disponibilidad, los precios, etc. al estar planificando su viaje (a grandes rasgos), y ofrecerles servicios complementarios al vuelo.

### **2.5.2. Comisión por transacción**

Este será nuestra principal fuente de ingresos. La principal actividad de nuestra organización será, además de la de conectar compradores-vendedores de billetes de avión, la de realizar la transacción de cambio de nombre en el billete una vez establecida dicha conexión. Como comentamos anteriormente, el principal escollo a superar será el de recibir por parte de diferentes aerolíneas la autorización para poder llevar a cabo esa operación.

En caso de recibir ese permiso, y es pensando en que lo obtendremos en lo que basamos todo el desarrollo de la idea, tendremos una serie de agentes que se dedicarán a ajustar el billete a su nuevo dueño, emitiendo unos billetes reconocidos por la compañía.

Será de especial atención por nuestra parte, y así deberemos mostrárselo a la aerolínea, los posibles fraudes que puedan surgir en todo esto. Deberemos garantizarles una máxima seguridad y eficacia, y unos ingresos por transacción, de forma que no puedan rechazar nuestra oferta.

Por tanto, una vez se realiza la conexión entre comprador y vendedor y se realiza la operación entre ambos, todo a través de la aplicación, el flujo de dinero será el siguiente:

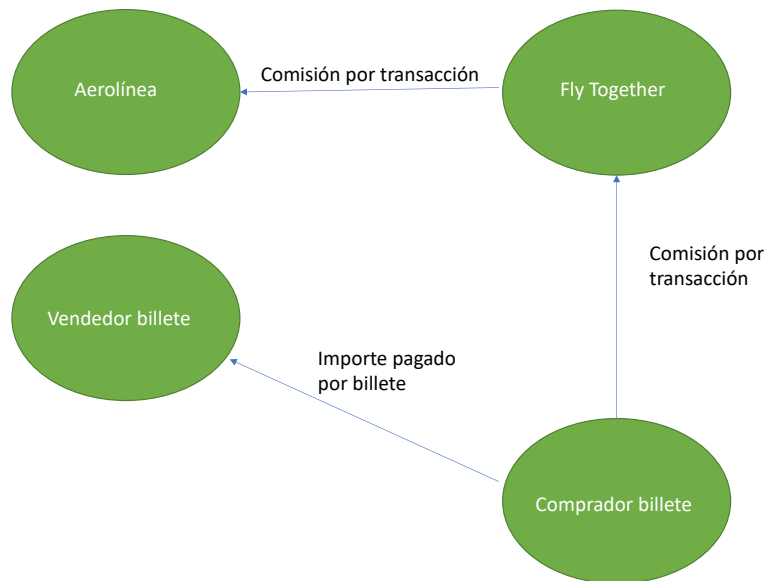


Figura 5: Flujo de dinero entre los cuatro participantes de la operación

Es decir, el vendedor del billete recibirá un importe del comprador, el cual tendrá que aportarnos una comisión por los servicios prestados (la conexión con el comprador y la gestión del cambio de nombre del billete).

Asimismo, nosotros transferiremos una comisión a la aerolínea, de forma que esta también se vea favorecida cuando realizamos operaciones. Nuestra intención no es competir contra la aerolínea, ya que ellos serán los que regulen nuestra actividad, sino ser un complemento a ellas.

### Precio del billete

Un apartado complicado será el del establecimiento del precio del billete y de la comisión. Para ello, hemos realizado una serie de preguntas en nuestra encuesta, destinada a un perfil social que creemos que cuadra en nuestra aplicación.

Lo primero que debemos preguntarnos, o más bien preguntar a nuestros usuarios es: “¿Por cuánto estaría dispuesto a vender mi billete una vez comprado y sabiendo que no voy a disfrutarlo?”. Partimos de la premisa, como dijimos en la introducción de este desarrollo, de que el dueño del billete tiene un poder de negociación muy débil, ya que hasta ahora se encuentra sin alternativas.

Nuestra propuesta era la siguiente: el vendedor recibiría un 50% del precio de su billete al venderlo. Creímos que era una cantidad razonable. ¿Por qué no fijar un precio fijo? Creemos que fijar un precio fijo en un trayecto podría dar lugar a la especulación. Y la aerolínea se mostraría, como es obvio, muy reacia a ello. Por tanto, trataremos de evitarlo.

Además, hemos de tener en cuenta que el precio que aparezca en pantalla para el comprador del billete (que no será el mismo dinero que reciba el comprador, ya que entra nuestra comisión también, y la de la aerolínea), nunca podrá ser inferior al precio al que en ese momento esté vendiendo billetes la compañía aérea (si es que todavía quedan). Una vez finalizada la oferta por parte de la aerolínea, el trabajo de nuestros informáticos será más fácil, ya que únicamente habrán de tener presente los precios de adquisición de los diferentes usuarios que ofrezcan billetes.

De hecho, nuestra idea es que mientras haya billetes disponibles en la aerolínea, el precio que aparezca en pantalla sea mayor que el de esta, de forma que los compradores tengan que verse obligados a comprar en ella. Nuestra intención no es perjudicar a la aerolínea, como ya hemos comentado anteriormente, sino servirle de complemento. Siendo así, nuestro campo de actuación será cuando no queden billetes o queden muy pocos.

Hemos comprobado esta serie de suposiciones con las siguientes cuestiones en nuestra encuesta:

Imagine adquirir un billete de avión que finalmente no va a poder disfrutar. En caso de tener una forma de revenderlo, ¿por cuánto estaría dispuest... cuenta que si no lo hace perderá todo lo pagado?

164 respuestas

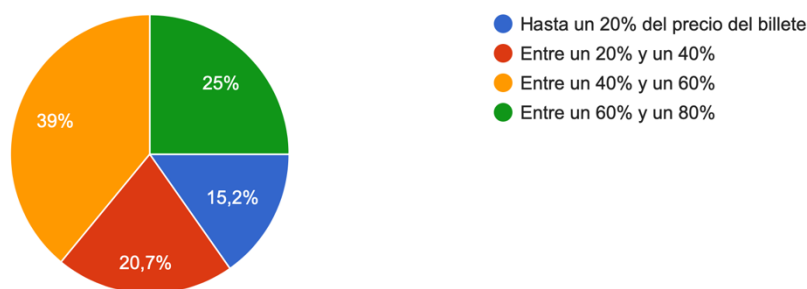


Figura 6: Resultado de la pregunta sobre 'pricing'

Es decir, vemos que prácticamente 4 de cada 10 encuestados se vería satisfecho con un 40-60% del importe que pagó en su día. Parece que el factor tenido en cuenta antes tiene bastante efecto, y que ahora mismo en la mentalidad de la sociedad se concibe como dinero perdido a un billete de avión comprado que no se va a poder utilizar.

Vemos que además un 35% adicional estaría dispuesto a obtener un importe inferior a un 40%. Por tanto, será conveniente corregir nuestra intuición inicial y establecer un 40% como porcentaje a recibir tras la venta de un tique.

Por tanto, el siguiente escollo a superar será el del establecimiento de la comisión que recibiremos por transacción.

Hicimos esta pregunta durante nuestra fase inicial de experimentación, y este fue el resultado:

En caso de que una startup le facilitara un comprador y se encargara de la gestión del cambio de nombre, ¿qué comisión cree que sería justo que cobrase?

164 respuestas

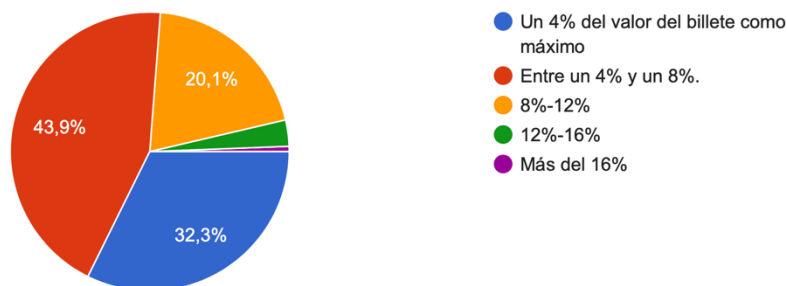


Figura 7: Respuesta en la encuesta sobre la comisión de Fly Together

Es decir, cerca de la mitad de los potenciales usuarios de nuestra compañía creen que sería conveniente que les cargásemos una comisión de entre el 4 y el 8%. Además, un 25% adicional, piensa que sería lógica y aceptable una comisión incluso mayor del 8%.

Es así que 2 de cada 3 encuestados estarían de acuerdo con una comisión de alrededor del 7% del importe del billete. Por tanto, y teniendo en cuenta el 40% que se llevaría el vendedor, sumáramos un 47% del valor del billete.

Nuestra suposición inicial es la de ofrecer a la compañía aérea una comisión cercana al 3%, ya que ellos no tendrían que hacer ningún tipo de operación, y solo recibirían beneficios por nuestra actividad.

Por tanto, parece lógico que el comprador deberá pagar alrededor de la mitad del importe del billete final, es decir, del 50% (40%+7%+3%). Nos parece una cantidad bastante coherente y atractiva para él, ya que además se verá en muchas ocasiones forzado a comprar debido a la falta de oferta.

Obviamente, estas cantidades estarán sujetas a cambios y a un estudio mucho más exhaustivo por nuestro equipo de matemáticos e informáticos.

## 2.6. Socios

Antes de fundar una Startup es conveniente el estudio sobre qué compañeros de viaje queremos en nuestra aventura. ¿Iniciaremos el camino nosotros solos o junto con alguien que tenga experiencia en el sector? ¿O alguien que nos aporte algo dentro?

Pues bien, en nuestro caso, la idea es el emprendimiento en solitario. Sin embargo, es obvio que necesitaremos la autorización de las diferentes compañías aéreas para el funcionamiento de nuestra organización. Siendo así, deberemos tener una relación de cooperación con ellas.

Nosotros recibiremos este permiso, pero, a cambio, les ofreceremos una comisión y una innegable publicidad. Además, y como comentamos anteriormente, las aerolíneas que cuenten con nuestros servicios tendrán una imagen más férrea frente al público, ya que estos se verán más seguros a la hora de comprar, sabiendo que tienen una alternativa detrás.

## 2.7. Recursos

¿Cuáles serán los activos más importantes en nuestra iniciativa? Los dividiremos en los siguientes bloques:

- Financieros:

Es de enorme obviedad que para el desarrollo de esta aventura necesitaremos un capital. Es cierto que más adelante detallaremos los números que se nos vienen a la mente, pero en este apartado haremos un análisis cualitativo.

Una empresa a lo largo de su vida necesitará de diferentes inversiones para poder crecer. Pero el tipo de financiación varía de acuerdo con la etapa en donde se encuentre la misma. También de acuerdo con esto, el tipo de inversión puede ser definida, al contar con características muy particulares.

Tomando en cuenta esto, esos son los tipos de financiación en una startup a considerar:

1. Capital semilla: El capital semilla es aquel que se aporta al inicio de la actividad, aún cuando se está en la fase de desarrollo de productos y/o servicios. Y en donde todavía no se ha llegado al punto de generar ingresos significativos.
2. Venture Capital Serie A: Esta inversión se da cuando la compañía genera ingresos, pero sin beneficios por el momento. También es la primera vez que la compañía es ofrecida a inversores externos con acciones preferentes.
3. Venture Capital Serie B: Aquí es cuando la compañía ha avanzado en su modelo de negocio y se da una mayor valorización de la compañía. La inversión suele ir entre los 5-20 millones de €.
4. Grow Capital: Cuando se da el crecimiento y la expansión de la compañía. La inversión suele ir entre los 20 – 250 millones de €.
5. Private Equity: Son otro tipo de inversiones, como cuando la empresa está en dificultades como suspensión de pagos, quiebra, etc.

Por tanto, nos enfocaremos a la obtención de las dos primeras, ya que es nuestro objetivo arrancar este proyecto, y las características que se detallan en las tres últimas nos quedan en un horizonte muy lejano por el momento.

En España, hay tanto el Gobierno como la Unión Europea ofrece diferentes aportaciones a jóvenes emprendedores, lo que en los EE. UU. serían las becas SBIR (Investigación en Innovación para las pequeñas empresas) y STTR (Investigación en Innovación para transferencia de tecnología para pequeñas empresas). Asimismo, en dicho país existe la SBA (Agencia Federal para el desarrollo de la Pequeña Empresa).

En España, es de nuestra atención:

- Enisa:

Ofrece financiación a jóvenes emprendedores en forma de préstamo. Pero no sólo eso, sino que se compromete a guiar y apoyar con información clara y objetiva. Esta organización se compromete también al fomento del emprendimiento innovador, con la creación de un ecosistema de emprendedores en los que apoyarse y buscar inspiración.

Enisa cuenta con tres líneas de financiación:

1. Jóvenes emprendedores: desde los 25.000 euros hasta los 75.000 euros
2. Emprendedores: 25.000 euros a 300.000 euros
3. Crecimiento: 25.000 euros hasta los 1.500.000 euros.

Solo necesitaremos ser una PYME domiciliada en España y contar con un proyecto innovador (creemos que el nuestro lo es) para solicitar esta ayuda).

- Neotec:

La iniciativa Neotec, promovida por el CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial), tiene por su parte como objetivo el apoyo y la creación de nuevas empresas de base tecnológica en España. Una empresa de base tecnológica (EBT) es una empresa con una actividad centrada en la explotación de servicios o productos que necesitan del uso intensivo de nuevas tecnologías.

Las EBT tienen, por tanto, una estrategia de negocios basada en el uso intensivo del conocimiento técnico y científico.



Uno de los aspectos más relevantes a tener en cuenta a la hora de poder optar a las ayudas NEOTEC, es que el desarrollo de la tecnología propia debe ser un factor diferenciador en la estrategia de negocio de la empresa. Por tanto, debe crear líneas de I+D+i propias.

Algunas de las condiciones para recibir esta subvención a fondo perdido son:

1. Que la empresa tenga menos de 3 años de existencia al cierre del plazo de las solicitudes volumen de negocio inferior a los 10 millones de €.
2. No podrán beneficiarse de estas ayudas aquellas empresas que se encuentren sujetas a una orden de recuperación pendiente por la Comisión Europea.

Por otra parte, dentro de este apartado de recursos financieros incluiremos y describiremos a las conocidas como Incubadoras de Startups. Este tipo de compañías, según el IEBSchool (Innovation & Entrepreneurship Business School), se definen como una institución cuyo objetivo principal es el de impulsar las primeras fases de una Startup. Ayudan a estas nuevas empresas de base tecnológica a encontrar su espacio de trabajo, además de aportar un capital semilla inicial que les permita ver la viabilidad de la idea y su modelo de negocio en un breve período de tiempo.

A diferencia de las Incubadoras, las aceleradoras de Startups solo invierten en aquellas Startups que están en pleno desarrollo, ayudándolas a través de procesos de mentoring y asesoramiento. Las incubadoras acompañan a las Startups durante un período de tiempo limitado hasta que consiguen obtener los primeros beneficios y estas despegan.

Siendo así, acudiremos presencialmente a diferentes incubadoras, de forma que comprobemos si nuestras intuiciones sobre la idea de negocio desarrollada en este proyecto son ciertas. Entraremos por tanto en un proceso de captación de información, así como de verificación de hipótesis, que nos llevarán a un conocimiento de la realidad de nuestro futuro de negocio lo más preciso posible.

Lo mencionamos en el apartado de recursos financieros ya que, como hemos comentado anteriormente, estas aportan en ciertas ocasiones un capital semilla inicial que permita comprobar si el negocio es viable o no.

- Humanos:

En primer lugar, será de especial importancia obtener lo conocido como un mentor. Según Steve Blank en su curso ‘How to build a Startup’, necesitaremos esta figura si queremos ser más listos y en definitiva mejores en nuestra carrera profesional. Esta persona deberá ser alguien con unos conocimientos en el mundo del emprendimiento y que además, según Steve, se preocupe lo suficiente por nosotros como personas.

En segundo lugar, necesitaremos a diferentes asesores. Escucharlos, según Steve, será clave para ayudarnos a diferenciar si nuestra visión “es una alucinación”. Necesitaremos obtener lo llamado “advisory board”, de forma que aumentemos nuestra probabilidad de acierto y hagamos un adecuado desarrollo del cliente.

Y, en tercer y último lugar, necesitaremos empleados cualificados con una determinada cultura, que trataremos de implantar. Se suele decir que una alta calidad en los empleados cualificados son la diferencia entre una buena idea y una firma de 1.000 millones de dólares. Siendo así, nos centraremos en tener un equipo diverso y polivalente, capaz de desarrollar aplicaciones pero también de relacionarse con los clientes.

El equipo estará formado por:

1. Ingenieros informáticos: que desarrollarán la aplicación, la cual estará en constante cambio para intentar estar en la cumbre de la tecnología y la innovación. Recordemos que toda nuestra actividad

se desarrollará en una plataforma (web, móvil, Tablet, etc) y que por tanto será prácticamente la parte más importante, además de la relación con las aerolíneas y la captación de clientes, de nuestra aventura.

2. **Matemáticos:** será vital para nosotros el desarrollo de algoritmos y modelos predictivos que nos ayuden a detectar a nuestros potenciales clientes. Será vital hacer una publicidad certera, hacia un cliente que pueda estar interesado en nuestros servicios, y aquí estos profesionales nos serán de mucha ayuda. Además, como ya comentamos anteriormente, el establecimiento del precio del billete será de una dificultad alta, debido a que tendremos que estar atentos a las fluctuaciones de los precios de los billetes disponibles en cada compañía, evitar la especulación, etc. Ellos también serán imprescindibles en estas tareas.
3. **Administrativos:** como dijimos, pretendemos ser los encargados de la gestión del cambio de nombre del billete vendido de un usuario a otro, previa autorización de la aerolínea. Para ello, tendremos un equipo de administrativos que se encargarán de hacer dichas operaciones.
4. **Socios:** los aventureros de esta historia estarán formados por 3 Ingenieros Aeronáuticos, tras haber finalizado sendos estudios de Máster. Su experiencia en el sector no será amplia, dada la juventud, pero el interés, el conocimiento y las ideas no escasearán.

- Físicos:

Dentro de este apartado se enmarcarán las pertenencias físicas de la empresa. Es decir, oficinas, fábricas (en nuestro caso no aplica), máquinas, vehículos.

No necesitaremos más que una oficina con una serie de ordenadores potentes para empezar nuestra aventura, ya que, al ofrecer un servicio al consumidor y no un producto a fabricar, evitaremos todos esos costes.

Por tanto, nuestra oficina será nuestra base de operaciones, donde desarrollaremos todo el software necesario, nos reuniremos con clientes importantes, tales como representantes de las aerolíneas, realizaremos las operaciones de cambio de nombre, etc.

- Intelectual:

Tendremos que proteger todas nuestras señas de identidad, nuestras formas de proceder, nuestras ideas, etc. Según PADIMA, una firma internacional con más de 20 años de experiencia en la gestión estratégica, protección y defensa de la creatividad e innovación en todo el mundo, y aunque no sea posible crear un monopolio ni obtener un derecho de exclusiva sobre un modelo de negocio, sí que será posible establecer ciertos “obstáculos” que dificulten a los competidores la imitación de este. Es aquí donde jugarán un papel fundamental los derechos de propiedad industrial e intelectual:

- Protección de los signos distintivos a través del registro de la marca. Con ello se evita que el competidor, aunque desarrolle un modelo de negocio imitando o inspirándose en el nuestro, pueda utilizar un signo distintivo similar o idéntico susceptible de crear confusión en el público consumidor.
- Protección de las invenciones a través de patente. El derecho de patente otorga al inventor un monopolio sobre su invención durante 20 años en el territorio de registro. Con ello evitamos que los competidores puedan explotar de cualquier manera nuestra invención durante el tiempo y territorio de protección.
- En aquellos casos en los que la apariencia del producto es clave, la figura del diseño industrial puede convertirse en un valioso aliado, el cual otorga a su titular un derecho exclusivo durante 25 años.

- Programas de ordenador, aplicaciones, interfaces gráficas de usuario, informes, planos, gráficos, fotografías, bases de datos, etc. Todo ello puede ser protegido a través de la figura de derecho de autor, que otorga un derecho exclusivo durante 70 años desde el 1 de enero del año siguiente a su primera divulgación.

De esta manera, es conveniente identificar dónde reside la ventaja competitiva de la Startup, la que la dota de valor, y analizar de qué forma se puede obtener un derecho en exclusiva sobre la misma mediante la protección de sus activos intangibles.

## **2.8. Actividades**

Las actividades que realizaremos serán, como hemos dicho ya:

- Gestión cambio de nombre.
- Conexión entre poseedores de billetes de avión dispuestos a vender y potenciales clientes.
- Publicidad a las aerolíneas.

## **2.9. Costes**

### **2.9.1. Costes fijos**

Dentro del apartado de costes fijos, deberemos tener en cuenta:

- Salarios de todos los trabajadores.
- Alquiler y gastos de la(s) oficina(s).
- Publicidad: destinaremos una cantidad mensual a la publicidad en redes sociales. Esta cantidad irá variando con los meses, según sean nuestros intereses y necesidades, pero lo incluimos dentro de este apartado al no depender del número de transacciones que hagamos.
- Comisión a la aerolínea: como ya dijimos, ofreceremos una parte del beneficio a la aerolínea, de forma que tengamos una actividad complementaria a ellos y nos vean como un aliado, no como un competidor, ya que, en ese caso, no optaríamos a la imprescindible autorización.

### **2.9.2. Costes variables**

Dentro de este apartado solo incluiremos al coste unitario de gestión, es decir, lo que nos supondría realizar una transacción. Englobaremos aquí horas extras de nuestros empleados, gastos de electricidad, etc, ya que todo lo que nuestros trabajadores realicen en su jornada laboral estará incluido como gasto fijo.

# 3 EXPERIMENTACIÓN

---

Una vez desarrollado el modelo de negocio, debemos tener en cuenta, ya que será vital, que no todo lo explicado será real. Es decir: es obvio que al intentar explicar nuestro negocio hemos contado las cosas tal y como creemos que serán en el futuro. Sin embargo, cuando creamos una Startup debemos estar concienciados de que, en promedio, solo 1 de cada 20 tiene éxito.

Esto nos crea una la obligación de experimentar. Este proceso consistirá en un contacto con la realidad. Haremos diversas entrevistas a personas que puedan tener una posición u opinión relevante alrededor de nuestra idea, y comprobaremos si ciertas hipótesis son ciertas o no.

Una vez comprobado esto, reajustaremos el modelo de Canvas con los nuevos parámetros, y desarrollaremos un modelo evolucionado.

## 3.1. Hipótesis

Las diferentes hipótesis que se plantearán se enmarcarán dentro de los siguientes ámbitos:

### 3.1.1. Viabilidad

Necesitaremos una opinión favorable de un representante de una aceleradora para comprobar que nuestra Startup recibiría luz verde a la hora de recibir un impulso hacia el éxito. Las aceleradoras, como dijimos, otorgan a los emprendedores una orientación, un camino hacia la financiación, etc. Por tanto, contactaremos con gente destacada de este sector y trataremos de obtener una valoración positiva, de forma que podamos tener más seguridad y certeza (es justo esto lo que se busca en el proceso de validación de hipótesis) de que conocemos como será la realidad alrededor de nuestro negocio.

En definitiva, la hipótesis primera, será:

H1: El proyecto es viable según personalidades destacadas en del mundo de las aceleradoras Startups y recibiría aprobación para su aceleración.

Como habrá sido notado, iremos numerando las hipótesis con la nomenclatura Hn, y así nos referiremos a ellas cuando, después de haber entrevistado a ciertas figuras importantes, vayamos a verificarlas o refutarlas.

Es obvio que pensamos que nuestra idea será viable, pero sin la aprobación de alguien con experiencia en este sector, con conocimientos técnicos, con poder de decisión, valdrá lo mismo que nada.

Se dice que los mejores emprendedores son aquellos que son capaces de darse cuenta si la idea de negocio que están intentando desarrollar tendrá éxito o si, por el contrario, no es viable.

Es importante el ensayo rápido y barato. Es decir, para ser capaces de triunfar en este ambiente, necesitaremos detectar qué podrá tener cabida en el mercado y qué no, y deberemos saberlo cuanto antes y al menor precio posible.

Por tanto, creemos que es una buena idea concertar una entrevista con una persona de El Cubo, aceleradora de Startups de Sevilla, liderada por Telefónica y La Junta de Andalucía.

Confiaremos en esa persona el poder de validar nuestra idea y de proporcionarnos una esperanza a la hora de recibir sus servicios una vez iniciados. Deberá ser por tanto una persona de prestigio y con recorrido en el mundo Startup.

### **3.1.2. Financiación**

¿Conseguiremos un capital inicial para adentrarnos en el mercado? ¿Cuánto tiempo tardaremos? Como hemos hablado, hay diversos organismos públicos y privados que ayudan a los empresarios a arrancar sus proyectos.

Necesitaremos validar la idea de que nuestra Startup cumple los requisitos para recibir una financiación. Debemos presentar el proyecto como una idea innovadora, tecnológica y sostenible en el tiempo.

Por tanto, acudiremos a la misma persona que anteriormente, de forma que nos haga saber las condiciones para recibir financiación, los plazos, etc.

En conclusión, planteamos la hipótesis segunda:

H2: La idea podrá recibir financiación en un plazo menor de 12 meses.

### **3.1.3. Autorización por parte de la compañía aérea**

Recordemos que toda nuestra actividad dependerá de recibir una autorización por parte de la aerolínea, de forma que seamos un organismo que pueda gestionar un cambio de nombre en un billete de avión.

Como dijimos, enfocamos la relación con esta de una forma complementaria. Es decir, nuestra intención será siempre la complementar a los servicios prestados por ellas. Nunca competir.

Serán vitales las situaciones en las que la aerolínea no tenga más billetes en un trayecto. En ese caso, solo podrá ganar con nuestro servicio, ya que rellenaría las plazas vacías (pero pagadas), y a la vez recibiría doble beneficio:

- Publicidad
- Comisión

Por tanto, la hipótesis a agencias de viajes, cuya verificación será esencial para nuestro proyecto, será:

H3: Representantes de agencias de viaje verían viable un acuerdo con Fly Together con aerolíneas para la reventa de billetes de avión.

Para la validación de esta conjetura deberemos contactar, como es obvio, con una persona con cierto expediente en el mundo de las compañías aéreas, con conocimiento de cómo se gestiona la venta de billetes de avión y el establecimiento de los precios de los cambios de nombre y de los precios de los propios billetes.

Por tanto, le entrevistaremos y le trasladaremos los beneficios que nuestra compañía ofrecería a su aerolínea. Hacemos esto de forma que podamos acercarnos un poco más a la realidad.

Es decir, obviamente es conveniente y hasta necesario explicar y desarrollar la idea de negocio tal y como lo hemos hecho hasta ahora. Pero, como hemos explicado anteriormente, debemos comprobar que nuestra idea es viable para seguir adelante. Y necesitamos para ello a figuras como un representante de la aerolínea que nos ayude en dicho proceso.

Concertaremos por tanto una entrevista con él/ella, y trataremos de obtener las conclusiones pertinentes, las cuales desarrollaremos en el siguiente apartado, 3.2., acerca de los experimentos. Además, incluiremos en el anexo las transcripciones de todas las entrevistas.

### 3.1.4. Publicidad

Como hemos comentado, nuestra actividad podrá incluir una publicidad a empresas que complementen al producto billete de avión, tales como hoteles, empresa de alquiler de coche, restaurantes, etc.

Por tanto, será interesante comprobar el procedimiento a seguir para obtener unos ingresos publicitarios, y además crear un atractivo más en nuestra App. Para ello, hemos considerado conveniente entrevistar a un joven emprendedor, una persona que estaba en el punto en el que nos encontramos nosotros ahora hace escasos meses.

Si bien su idea de desarrollo es absolutamente distinta a la nuestra, podrá darnos información sobre cómo conseguir publicidad, qué empresas atraen más a los usuarios según el perfil, etc.

Si bien su idea de desarrollo es absolutamente distinta a la nuestra, podrá darnos información sobre cómo conseguir publicidad, qué empresas atraen más a los usuarios según el perfil, etc.

Por tanto, planteamos tres hipótesis:

H4: Nuestra app tiene las características apropiadas para ser elegida por las empresas para publicitarse.

H5: Los descuentos que más atraen a un perfil de 18-50 años (manejo de nuevas tecnologías) son restaurantes y sitios de comida a domicilio (Glovo, UberEats, Deliveroo).

H6: Podemos considerar la publicidad como un ingreso principal en nuestro negocio.

Esto nos ayudará a, en primer lugar, saber si nuestro negocio tendrá cabida en los anuncios de este tipo de compañías. Además, en segundo lugar, nos hará comprobar si nuestro cliente principal (persona de 18 a 50 años, con manejo de aplicaciones) se siente atraído por un determinado tipo de publicidad.

Si comprobamos estas dos tesis, podremos orientar nuestros anuncios de la forma más acertada, lo que nos hará generar unos beneficios mayores.

Por último, debemos saber si, incluso verificando esas dos hipótesis, podremos considerar el volumen de ingresos procedentes de este campo lo suficientemente grande como para que sea uno de los principales. Para ello, recurriremos al representante de El Cubo, quien, con experiencia en el mundo de las Startups, nos ayudará a hacer un análisis cuantitativo (aproximado) y comprobar esta predicción sobre los ingresos.

### 3.1.5. Cliente

Creemos que es interesante obtener la opinión de los diferentes clientes. Para ello, entrevistaremos a una estudiante de Erasmus en Italia, de forma que nos de su opinión de la aplicación y su intención o no de utilizarla.

Elegimos a esta candidata por ser un perfil coincidente con lo que creemos que será nuestro usuario, con conocimiento en aplicaciones y por edad, tal y como hemos comentado. Además, esta usuaria en concreto tiene mucha tendencia a viajar, por sus condiciones personales (Erasmus). Por tanto, creemos que será una opinión todavía más valiosa. Debemos tener en cuenta, eso sí, que es una opinión más dentro de las múltiples que podríamos encontrar dentro de los infinitos potenciales consumidores de nuestra marca.

La última hipótesis que verificar será:

H7: Un cliente con perfil edad y conocimiento en apps similar al que buscamos y con tendencia a viajar vería útil nuestra idea y estaría dispuesto a utilizarla.

Con esta hipótesis pretendemos cubrir la parte del cliente, que era seguramente la única que nos faltaba, a grandes rasgos.

Montamos por tanto una tabla aclaratoria con las distintas hipótesis planteadas:

Número	Hipótesis	¿Quién la validará?	¿De qué nos servirá?
H1	El proyecto es viable según personalidades destacadas en el mundo de las aceleradoras Startups	Director de El Cubo, aceleradora de Startups	Asegurarnos en cierta medida de que podremos contar con los servicios de una aceleradora
H2	La idea podrá recibir financiación en un plazo menor de 12 meses.	Director de El Cubo, aceleradora de Startups	Comprobar si llegaríamos en tiempo y forma al mercado
H3	Representantes de agencias de viajes verían beneficioso un acuerdo de Fly Together con aerolíneas para la reventa de billetes de avión	Agente de viajes Barceló	Tener una primera toma de contacto con alguien del sector para ver si no existen trabas grandes
H4	Nuestra app tiene las características apropiadas para ser elegida por las empresas para publicitarse.	CTO y Cofundador de Liight	Contar con la publicidad como fuente de ingresos
H5	Los descuentos que más atraen a un perfil de 18-50 años son restaurantes y sitios de comida a domicilio	CTO y Cofundador de Liight	Saber a quien dirigir nuestra publicidad
H6	Podemos considerar la publicidad como un ingreso principal en nuestro negocio.	Director de El Cubo, aceleradora de Startups	Hacer un balance de ingresos y gastos más realista
H7	Un potencial cliente con perfil con tendencia a viajar vería útil nuestra idea y estaría dispuesto a utilizarla	Estudiante Erasmus	Comprobar que pensaría una persona joven y en momento de muchos viajes de nuestro proyecto

Tabla 1: Resumen hipótesis

## 3.2. Entrevistas

En este capítulo presentaremos las conclusiones más importantes obtenidas de las diferentes entrevistas que ya hemos mencionado. Iremos hablando de cada una de forma separada, y las reproduciremos literalmente en los anexos (las partes más destacadas al menos).

El proceso de entrevistas es vital en nuestro proyecto, ya que nos acercará a la práctica, a la realidad. Nos hará pasar de tener unos párrafos escritos a tomar contacto con el mundo que tendríamos alrededor en un futuro.

### 3.2.1. Estudiante Erasmus

Recordamos que la hipótesis a verificar con este experimento, que es una entrevista, ha sido la siguiente:

H6: Un cliente con perfil edad y conocimiento en apps similar al que buscamos y con tendencia a viajar vería útil nuestra idea y estaría dispuesto a utilizarla.

Lo que más nos preocupaba era la concepción de una estudiante cualquiera en Erasmus, ya que creímos que una persona en un momento de su vida con mucha tendencia a viajar nos sería muy representativa.

Además, quisimos preguntarle por la demanda. ¿Se encuentran a menudo los Erasmus con situaciones en las que no quedan mas billetes? ¿Sería nuestra App entonces un complemento perfecto a las aerolíneas?

Para ello contactamos con Marta, estudiante Erasmus de 22 años en Pisa (Italia), procedente de la Universidad Pablo de Olavide, en Sevilla.

Italia es un país donde los Erasmus viajan continuamente, tanto a lo largo del país, dada su amplia y bella oferta turística, como a otros países de la Unión Europea, principalmente. Incluso para viajes nacionales, los Erasmus viajan por vía aérea.

Cuando le contamos a Marta nuestra idea, nos transmitió su aprobación. Según ella, hay una falta de oferta importante dentro del sector de billetes de avión, y que en múltiples ocasiones esto les hace no viajar.

“En prácticamente todos los viajes que hacemos, tenemos que comprar los billetes con más antelación de la que nos gustaría, al acabarse con mucha rapidez”-aseguraba Marta.

Recordemos que nuestra idea centraría gran parte de su actividad en situaciones en las que la aerolínea en cuestión no tenga más billetes ofertados. Esto se debe a que nuestra actividad cuando haya todavía billetes será más complicada, teniendo que hacer un reajuste constante de precios acorde al de la aerolínea, y evitar que en cualquier momento esta nos vea como una competencia.

“Creo que sería más complicado cuando la aerolínea tiene todavía plazas libres, porque le quitaríais beneficio. Aunque es mi opinión desde la lejanía”-nos cuenta esta estudiante Erasmus.

“Los Erasmus estamos viajando constantemente. Somos una gran masa dentro de Europa, y a menudo nos encontramos situaciones en las que hay una falta de oferta tremenda”-continuaba.

Además, haciendo una breve investigación, y según fuentes de Europa Press, durante el año 2016/2017 797.000 personas se beneficiaron de una beca Erasmus en Europa. Es una cifra bastante considerable, como nos contaba Marta.

Además, creemos que el hecho de que el potencial usuario vaya cambiando puede ser vital. Es decir, no es que haya casi 800.000 potenciales clientes en Europa. Sino que los hay, y que cada año se renuevan, de forma que tenemos más posibilidades de que cada vez más gente nos conozca.



“Creo que sería una buena idea que contactarais con la ESN. Ellos son quienes guían a todas las personas Erasmus en toda Europa. Son la fuente de influencia más importante para los estudiantes”-nos recomendaba Marta.

La ESN (Erasmus Student Network) es una asociación de estudiantes, que normalmente han realizado un Erasmus en su pasado, que, como voluntarios y sin ánimo de lucro, dan orientación, ayudan a buscar casa, dan recomendaciones académicas, etcétera a todos los estudiantes Erasmus que reciban en su ciudad.

En cada ciudad universitaria existe una asociación ESN. Por tanto, y gracias a la idea de Marta, contactaríamos con estas asociaciones, y les daríamos una comisión y/o descuentos a cambio de que nos publicitaran en los Erasmus.

“Si ellos dicen que hay que ir a X, todos van a X. El estudiante está en un entorno desconocido, y sigue a la voz de la experiencia”- concluía Marta.

Por tanto, creemos necesario contar con la publicidad de estas asociaciones, y dirigirnos a un público muy susceptible de necesitar nuestros servicios cada año.

Resumimos por tanto en una tabla las conclusiones de nuestro diálogo con Marta:

**HIPÓTESIS H6: UN CLIENTE CON PERFIL EDAD Y CONOCIMIENTO EN APPS SIMILAR AL QUE BUSCAMOS Y CON TENDENCIA A VIAJAR VERÍA ÚTIL NUESTRA IDEA Y ESTARÍA DISPUESTO A UTILIZARLA.**

<b>¿VERIFICADA?</b>	Sí
<b>OTRAS CONCLUSIONES OBTENIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centramos en la venta de billetes de avión solo cuando no hay más plazas.</li> <li>- Contactar con las asociaciones de Erasmus, ESN, y establecer puntos estratégicos de publicidad, al ser estas fuentes de influencia importantes para los Erasmus.</li> </ul>

Tabla 2: Resumen entrevista con Marta, estudiante Erasmus en Italia

### 3.2.2. CTO y Cofundador de Liight

Carlos Rosety es un joven emprendedor que se lanzó al mundo de las Startups desde muy joven. Estudió Ingeniería Industrial en ICAI, prestigiosa escuela de Ingeniería, acompañada de un grado en ADE impartido por la universidad compañera de la anterior, ICADE.

Es obvio pues que Carlos tenía un perfil inmejorable para el mundo de las Startups. Agudeza mental, capacidad analítica y matemática, conocimiento en lenguajes de programación y visión de negocio. Además, su ambición

le hizo no querer pasar por las grandes empresas ni siquiera un breve periodo de tiempo, y lanzarse directamente a la “guerra por mi cuenta”, tal y como nos cuenta.

Liight es una aplicación ‘eco-friendly’. Su idea principal es reducir las emisiones de dióxido de carbono que tanto daño le están haciendo a nuestro planeta. Para ello, propuso la siguiente idea: dar descuentos y premios a aquellos que contribuyeran con el medio ambiente.

Para ello, Liight propone desafíos respetuosos con el medio ambiente a sus usuarios (utilizar bicicleta, transporte público, reciclar). A cambio, la app les otorga puntos con los que podrán optar a diferentes descuentos y premios, normalmente en restaurantes o apps ‘de moda’, tales como Spotify o Netflix.

Pero ¿en qué se parece la idea de Carlos a la nuestra? ¿Por qué pensamos que un diálogo con él puede ayudarnos a verificar estas hipótesis? Lo cierto es que el modelo de negocio Liight es totalmente diferente al nuestro. Sin embargo, el punto en común es la forma de ofrecer publicidad a unos usuarios con un perfil muy similar.

Nos gustaría tener un modelo publicitario similar, con unas compañías parecidas a las que tiene Liight. Además, ellos tienen establecido, tal y como pretendíamos con Fly Together, un sistema por puntos para que los usuarios gasten en, como hemos dicho, restaurantes, Netflix, Spotify...

Por tanto, y haciendo un breve recordatorio, Carlos nos ayudará a comprobar si las siguientes hipótesis son ciertas o no:

H4: Nuestra app tiene las características apropiadas para ser elegida por las empresas para publicitarse.

H5: Los descuentos que más atraen a un perfil de 18-50 años (manejo de nuevas tecnologías) son restaurantes y sitios de comida a domicilio (Glovo, UberEats, Deliveroo).

Esto nos ayudará a decidir si considerar o no como ingreso la rama publicitaria de nuestro negocio. Luego tendremos que comprobar, con un análisis cuantitativo aproximado, si además de poder considerarlo como un ingreso, será lo suficientemente grande como para ser uno de los principales del negocio.

“Es cierto que al ser una idea sostenible tenemos más facilidad para obtener publicidad. Las empresas piensan que el hecho de que se les vea anunciadas en una web/app ‘eco-friendly’ mejorará su imagen, al estar contribuyendo al bienestar de todos”-avisa Carlos.

“Sin embargo, creo que el punto fuerte que podéis ofrecer a una empresa en cuanto a publicidad es tener un visitante de web muy acorde al perfil de cliente que ellos tienen, y que además visitan la web en un momento clave’-nos recomienda.

Es decir, Carlos asegura que deberíamos cambiar la estrategia, de forma que dejemos un poco de lado la publicidad de sitios de comida o Startups de moda, y nos centremos en servicios que complementan a la compraventa del billete.

Es decir, el CTO nos advierte de la existencia de una idea interesante: debemos ofrecer a las empresas una publicidad que se promete efectiva, ya que el usuario que la vea estará dentro del perfil que buscan, y además, al estar planificando su viaje, será muy tendente a contar con servicios complementarios.

Nos centraremos por tanto en la publicidad de:

- Hoteles
- Coches de alquiler
- Guías turísticos

- Parques de atracciones

Al preguntarle por nuestra quinta hipótesis, Carlos nos dice que este tipo de aplicaciones, tal y como preveíamos, buscan preferentemente descuentos en restaurantes y apps como Spotify, Netflix, etc. Sin embargo, nos cuenta que “ese no debe ser vuestro mercado”. Debéis ofrecer una publicidad diferente, efectiva. Tenéis que ofrecerla algo que otros no puedan. Nosotros tenemos el ‘sello verde’. ¿Vosotros?”

Por tanto, verificaremos la quinta hipótesis, pero concluiremos que no será de nuestro interés este tipo de publicidad.

Para concluir, y a modo de resumen aclaratorio, exponemos una tabla similar a la del punto anterior para describir las diferentes conclusiones.

En primer lugar, la cuarta hipótesis:

**HIPÓTESIS H4: NUESTRA APP TIENE LAS CARACTERÍSTICAS APROPIADAS PARA SER ELEGIDA POR LAS EMPRESAS PARA PUBLICITARSE.**

<b>¿VERIFICADA?</b>	Sí/No
<b>OTRAS CONCLUSIONES OBTENIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La hipótesis se verifica parcialmente.</li> <li>- Sí es probablemente elegible por empresas, pero solo por aquellas que ofrecen servicios de viaje (coches alquiler, hoteles, etc).</li> <li>- Nos hace centrarnos en una publicidad selectiva.</li> </ul>

Tabla 3: Resolución hipótesis cuarta

Por último, la hipótesis quinta:

**HIPÓTESIS H5: LOS DESCUENTOS QUE MÁS ATRAEN A UN PERFIL DE 18-50 AÑOS (MANEJO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS) SON RESTAURANTES Y SITIOS DE COMIDA A DOMICILIO (GLOVO, UBEREATS, DELIVEROO).**

<b>¿VERIFICADA?</b>	N/A
<b>OTRAS CONCLUSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La hipótesis se verifica. Sin embargo, no resulta de nuestro interés.</li> <li>- No nos centraremos en intentar publicitar ese tipo de empresas</li> </ul>

Tabla 4: Resolución hipótesis quinta

### 3.2.3. Director 'Andalucía Open Future'

Andalucía Open Future se define como una aceleradora de Startups. Está liderada por La Junta de Andalucía y Telefónica. Como ya comentamos anteriormente, las aceleradoras se centran en orientar, asesorar, impulsar (con conocimientos y con búsqueda de capital), dar un lugar de trabajo y conectar a las Startups.

Necesitaríamos tener iniciado ya nuestro proyecto, y ofrecer un MVP ('Minimum Viable Product') para optar a los servicios de este tipo de empresas. Sin embargo, y como hemos explicado anteriormente, será muy conveniente escuchar la voz de alguien experimentado en el sector, que nos cuente que le parece nuestra idea y que cosas debería ofrecer para poder ser acelerada.

Verificaremos por tanto las hipótesis:

H1: El proyecto es viable según personalidades destacadas en el mundo de las aceleradoras Startups y recibiría aprobación para su aceleración.

H2: La idea podrá recibir financiación en un plazo menor de 12 meses.

H6: Podemos considerar la publicidad como un ingreso principal en nuestro negocio.

Para ello hemos conseguido entrevistar a Juan José Velasco, director de 'El Cubo-Andalucía Open Future', quien amablemente ha respondido a todas nuestras cuestiones y nos ha permitido verificar nuestras conjeturas de forma exitosa.

Es obvio que pocas personas mejores que Juan José para exponernos los puntos importantes a desarrollar y para resolver nuestras hipótesis. Su puesto, avalado por su experiencia y su conocimiento, no dejan lugar a dudas.

Tras escuchar detenidamente las características del modelo de nuestro negocio, que ya han sido desarrolladas anteriormente en profundidad y que evitamos repetir, Juan José asegura ver "una idea con muchas posibilidades de viabilidad, pero con ciertos matices a perfeccionar".

El director de AOF coincide, sorprendentemente, con la idea que nos transmitió Marta, la estudiante Erasmus a la que entrevistamos. "Es muy complicado que la aerolínea, en condiciones normales y con billetes libres en su vuelo, no os vea como un competidor. Y si os ve como tal, estáis acabados"-inicia.

Sin embargo, nos asegura que le parece una idea "interesante e innovadora". "Es cierto que existe una oportunidad de mercado. En la actualidad, el consumidor no tiene alternativas. Debéis crear una cadena en la que todas las partes acaben contentas, y eso será de una alta dificultad"-prosigue.

Además, nos da ciertos detalles interesantes para perfilar nuestra idea y hacerla más atractiva y viable y, por tanto, más propensa a recibir los servicios de una aceleradora como la suya. "Pienso que debéis ofrecer un aspecto diferente para llamar la atención de la aerolínea. Necesitáis convencerles de que sus ingresos aumentarán con vosotros".

Según Juan José, sería interesante centrarnos en el 'last-minute'. Es decir, centrar gran parte de nuestra actividad en billetes de última hora. "Si hacéis que el comprador espere hasta el final para comprar, tanto el vendedor

como la aerolínea estarán mucho más dispuestos a realizar la operación, ya que será dinero que en otro caso no ganarían”-continúa.

Es decir, el experimentado director nos ofrece un aspecto interesante: si nosotros nos centramos en billetes de última hora, la aerolínea podría dar su brazo más a torcer, al ser dinero que seguramente no obtendrían sin nosotros. Nos centraríamos por tanto en las situaciones en las que las aerolíneas

- No tienen más billetes. En este caso, Juan José asegura que la aerolínea se vería muy susceptible a contar con nuestros servicios. “Ellos ya tienen su comisión ganada. Solo se expondrían a ganar una segunda”.
- Tienen billetes disponibles, pero la compraventa se produce en una fecha tan cercana al vuelo que somos capaces de convencer a la compañía aérea de que la demanda se aumentará.

Por tanto, obtenemos una perspectiva totalmente diferente a la que teníamos antes. Es cierto que sabíamos que podíamos enfocar nuestros servicios a los vuelos con ‘sold-out’, pero el aspecto ‘last-minute’ ha sido totalmente novedoso.

Nos habla, seguidamente, de una web con servicios muy similares: Waynabox. Este negocio se dedica a elaborar viajes sorpresa para los usuarios. El proceso que sigue es:

1. Los viajeros seleccionan fecha, número de personas y aeropuerto de origen.
2. Descartan unos destinos y dejan al azar el resto.
3. Obtienen un viaje sorpresa.

La idea que nos da Juan José, y es por eso por lo que nos habla de esta iniciativa tan interesante, es que cuantas más posibilidades le “quitamos” al comprador, más beneficio obtendremos nosotros. Además, el concepto ‘last-minute’ sería emocionante para él y beneficioso para nosotros, por lo que hemos explicado anteriormente.

Nos enlaza además esta idea con la siguiente: “Creo que la publicidad no sería una fuente de ingresos importante. En este momento, las empresas no pagan demasiado por ellas. Sin embargo, creo que el ofrecer paquetes de viaje, con alquiler de coches y hoteles junto a los billetes, sería una opción muy interesante”.

Es decir, obviamente tendremos un componente publicitario en nuestra web y en nuestra App, pero, según el entrevistado, no podremos considerar ese ingreso como prioritario. Siendo así, la hipótesis sexta se rechaza.

Por tanto, el ofrecer al cliente un vuelo de última hora, que además viene de un billete reutilizado, junto con servicios complementarios como coche, hotel, parques de atracciones y guías turísticos parece, a vista de Juan José, una idea innovadora y poco utilizada en la actualidad (y por tanto con más oportunidad de mercado).

En cuanto a la posibilidad de contar con los servicios de AOF, el director nos comenta por encima los requisitos necesarios:

- Producto ya lanzado, ya que la aceleradora se encargará de multiplicar las ventas. De impulsar al negocio. Esto está relacionado con el MVP del que hablábamos antes. “Bastaría con tener la web/app desarrollada y haber tenido contacto con diferentes aerolíneas”-nos dice. Por tanto, y sabiendo que contamos con alrededor de cuatro meses para el perfeccionamiento de la misma (ya creada), parece que cumplimos con el requisito.
- Oportunidad de negocio susceptible de triunfar. En este caso, y afortunadamente, hemos contado con el mejor asesoramiento posible, y Juan José se muestra totalmente dispuesto a considerar seriamente nuestra idea. Obviamente, luego tendremos que participar en el concurso correspondiente y ser seleccionados, pero el tener el beneplácito del director nos hace creer que vamos en la dirección correcta.

- Ofrecer una idea innovadora y a la punta en tecnología. El hecho de haber perfeccionado y perfilado con él nuestra idea, adaptándola de forma que sea lo más innovadora posible, sumado al hecho de centrar toda nuestra actividad en plataformas digitales, hacen pensar al director que nuestro negocio tendría ambas características.
- Equipo detrás competente y multidisciplinar, con todas las áreas de negocio cubiertas (tecnología, estrategia, marketing). Al contarle a Juan José nuestra propuesta en recursos humanos, desarrollada en el apartado 2.7. de este trabajo, nos asegura que este requisito estaría “más que cubierto”.
- Time to market: ¿nos da tiempo a llegar al mercado? Según nos cuenta, el proceso que ellos siguen con los modelos de negocio dura unos 8 meses. Por tanto, el proyecto debe tener un producto mínimo, como hemos comentado, pero además estar lo suficientemente cerca del producto final (del mercado) como para alcanzarlo en esos ocho meses. Al haber aprobado él el MVP, damos por concluido este requisito, y con eso confirmamos la hipótesis segunda (tardaríamos unos cuatro meses en desarrollar la web y otros 8 en ser acelerados). Confirmamos asimismo la primera hipótesis, ya que, tras hacer un análisis con suficiente autoridad como para validarla. Es obvio que queda un desarrollo importante por hacer, y aspectos que perfilar, pero los primeros pasos para llegar están dados en la buena dirección.

Para terminar, Juan José nos da dos últimas ideas: acudir a mayoristas y evitar lo físico. “No es necesario que acudáis a aerolíneas sueltas. Empresas como Amadeu o Skyscanner, que son mayoristas de billetes de avión, podrían estar interesados en vuestra idea. Os ahorraría tener que negociar con todas las compañías aéreas”- sugiere. “Por otro lado, no necesitáis tener oficinas. Vuestro personal podría trabajar desde espacios de Coworking de Ingenieros, y minimizaríais los costes fijos”.

Por tanto, y para concluir de una forma análoga a otros apartados de entrevistas, exponemos una tabla aclaratoria con las principales ideas.

**HIPÓTESIS H1: EL PROYECTO ES VIABLE SEGÚN PERSONALIDADES DESTACADAS EN DEL MUNDO DE LAS ACELERADORAS STARTUPS Y RECIBIRÍA APROBACIÓN PARA SU ACELERACIÓN.**

<b>¿SE ACEPTA?</b>	Sí
<b>OTRAS CONCLUSIONES OBTENIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimos con los principales criterios expuestos.</li> <li>- Sujeto a que se modifiquen algunos detalles (eliminación de publicidad como ingreso principal, concepto ‘last-minute’ y packs de billete con hotel, coche, etc.).</li> </ul>

Tabla 5: Resolución hipótesis primera

La segunda hipótesis:

**HIPÓTESIS H2: LA IDEA PODRÁ RECIBIR FINANCIACIÓN EN UN PLAZO MENOR DE 12 MESES.**

<b>¿SE ACEPTA?</b>	Sí
<b>OTRAS CONCLUSIONES OBTENIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenemos un plazo de 4 meses para desarrollar la web al completo.</li> <li>- Unos 8 meses en los que sufriríamos el proceso de aceleración se sumarían a esos 4.</li> <li>- La idea posee las características para recibir luz verde a financiación.</li> </ul>

Tabla 6: Resolución hipótesis segunda

Y, por último, la sexta hipótesis:

**HIPÓTESIS H6: PODEMOS CONSIDERAR LA PUBLICIDAD COMO UN INGRESO PRINCIPAL EN NUESTRO NEGOCIO.**

<b>¿SE ACEPTA?</b>	No
<b>OTRAS CONCLUSIONES OBTENIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daríamos publicidad, pero solo a servicios complementarios al vuelo.</li> <li>- Lo que nos dará ingresos será ese pack del que hemos hablado.</li> </ul>

Tabla 7: Resolución hipótesis sexta

### 3.2.4. Agente de viajes Barceló

Conseguimos hablar con Federico Marina, agente de viajes desde hace muchos años en ‘B the travel brand’, perteneciente a Barceló. Creímos que su opinion nos vendría considerablemente bien.

Al contarle nuestra idea a Federico, nos comenta que le parece “una idea brillante”. Sin embargo, “tiene muchas dificultades legales”-nos avisa.

Federico nos comenta que la principal dificultad radicaré en, como ya sabíamos, conseguir una autorización por parte de la aerolínea. “En la actualidad, si un particular compra un billete directamente a una aerolínea, la Ley de Protección de Datos establece que únicamente el particular y la aerolínea pueden hacer cambios sobre dicho

billete”-nos contaba.

Sin embargo, y al contarle que, tras un período de experimentación, estamos considerando enfocarnos al mundo Erasmus y al concepto ‘last-minute’, nos dice que le parece una “inteligente opción”. “Podrías incluir también viajes en grupo. En ocasiones encuentro personas que han adquirido 20 billetes al mismo tiempo, para un viaje conjunto, y a última hora tienen 2 o 3 bajas. Vuestra idea podría solucionar este tipo de situaciones y podrías venderlo a la compañía aérea como una situación excepcional”-sugiere el agente.

Por tanto, Federico nos da una idea más. Incluir nuestra oferta para viajes en grupo. Sin duda, una evolución más para nuestro negocio.

“Si consiguiérais ese permiso por parte de la aerolínea, creo que vuestra iniciativa tendría mucha repercusión en el Mercado. En este momento, hay mucha falta de opciones”-asegura Federico.

“Por otra parte, creo que deberíais centraros en el apartado ‘low-cost’. Las aerolíneas tradicionales practican el conocido ‘overbooking’. Calculan, por trayecto, cuantas personas no irán finalmente (por estadística) y venden ese número de billetes de más. Sin embargo, las ‘low-cost’ no hacen eso. Si una persona no viaja finalmente por cualquier circunstancia, ese espacio iría vacío”-sigue.

Es decir, Federico nos cuenta que las aerolíneas de bajo coste estarían más dispuestas a hacer ese acuerdo con nosotros, ya que ellas si perderían dinero con un espacio vacío. No pasaría lo mismo con las tradicionales.

“Creo que podríais conseguir ese acuerdo con las compañías aéreas de bajo coste. Ellas solo podrían ganar. Si además, captáis su atención con los Erasmus, que tienen muchísimo Mercado, o el ‘last-minute’, entonces tendrís todavía más posibilidades de hacerlo”-concluye Federico.

Por tanto, y para concluir de una forma análoga a otros apartados de entrevistas, exponemos una tabla aclaratoria con las principales ideas.

#### **HIPÓTESIS**

**H3: REPRESENTANTES DE AGENCIAS DE VIAJES VERÍAN VIABLE UN ACUERDO DE FLY TOGETHER CON AEROLINEAS PARA LA REVENTA DE BILLETES DE AVIÓN**

<b>¿SE ACEPTA?</b>	SI
<b>OTRAS CONCLUSIONES OBTENIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Centramos en conseguir el acuerdo con la aerolínea, parte más difícil.</li><li>- Viajes en grupo</li><li>- Aerolíneas ‘low-cost’</li></ul>

Tabla 8: Resolución hipótesis tercera

### **3.3. Página web**

Para terminar la experimentación, hemos visto conveniente realizar un último paso: crear una página web simple de nuestra idea y ver qué aceptación tendría en el público.

Para ello, hemos creado un dominio y un hosting, donde alojar nuestra página y que los diferentes lectores puedan comprobar quienes somos. La dirección URL es:



<https://www.flytogether.site>

Allí el usuario se encontrará con una breve descripción de:

- ¿Quiénes somos?
- ¿En qué vamos a cambiar su vida?
- ¿Cuáles van a ser nuestras comisiones y por qué?
- ¿Cuándo arrancaremos?

Además, se incluye también un formulario, de forma que el visitante pueda plasmar su opinión y ayudarnos a evolucionar nuestro modelo. Toda opinión será valiosa para nosotros.

Por último, y no menos importante, monitorizaremos las visitas que tenga nuestra aplicación. Colgaremos, haciendo una pequeña inversión, algo de publicidad en diferentes redes sociales y la dirigiremos a un perfil de persona joven, de ambos sexos, y con cierta tendencia a viajar.

Esto nos hará saber cuánto interesa nuestra idea. Además, iremos cambiando algún pequeño aspecto para ver como afecta esa variación al número de visitas.

Dejamos aquí una pequeña imagen de la apariencia de nuestra web, y animamos al lector a visitarla y a dejarnos su tan valioso comentario.



The image shows the landing page of the 'Fly Together' website. At the top left, there is a logo with a plane icon and the text 'Fly Together'. The main content area has a dark blue background with a white airplane silhouette. The text 'UN NUEVO CONCEPTO EN LA COMPRA DE TU BILLETE DE AVIÓN' is displayed in large white letters. Below this text is a white button labeled 'Comprar'. On the right side, there is a contact form with three input fields: 'Tu nombre', 'Tu correo electrónico (obligatorio)', and 'Tu mensaje', followed by a white button labeled 'ENVIAR'.

Figura 8: Portada de la web de Fly Together

Como podemos observar, la web incluye un pequeño formulario donde esperamos que el visitante deje un pequeño comentario que ayude a perfilar nuestra idea de la mejor forma.

Por otra parte, e inmediatamente inferior a lo mostrado arriba, se puede ver en la web una pequeña descripción de los servicios que pretendemos dar:



Figura 9: Imagen de la página web de Fly Together donde se explican los diferentes servicios

Aquí el lector podrá ver de forma rápida y sencilla cómo mejoraría su vida con Fly Together. Hemos intentado usar iconos llamativos y preguntas que atraigan al lector.

Por último, se le da la posibilidad al usuario de entrar en una sección donde ofrezca su billete, o bien busque uno nuevo (y los servicios complementarios de los que hemos hablado).

Se muestra ello en pantalla:

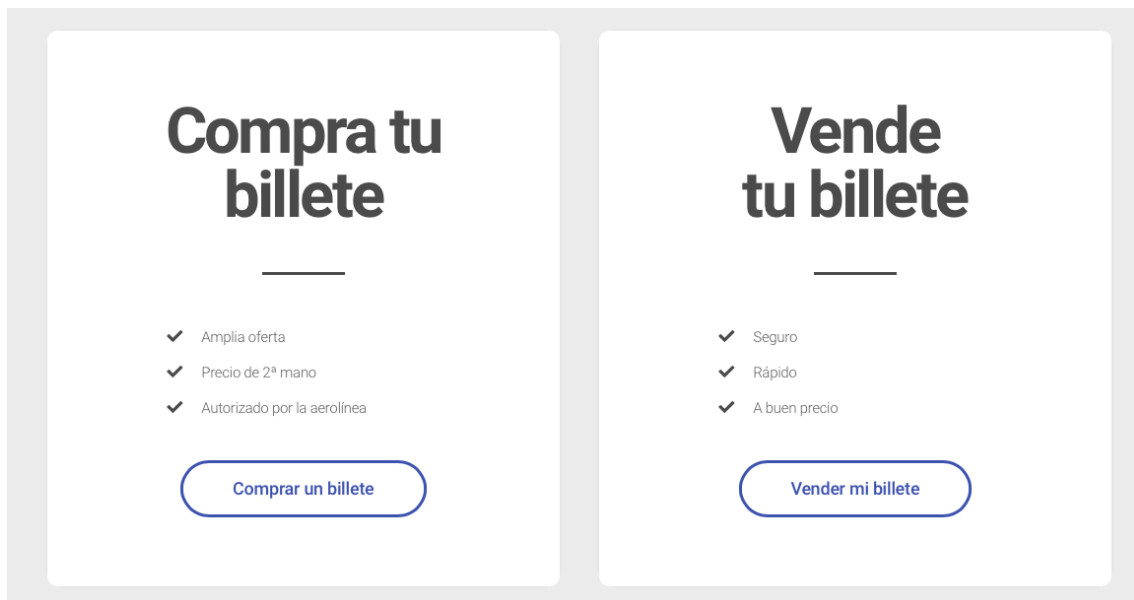


Figura 10: Imagen de la web de Fly Together con botones de acceso a servicios

Por último, exponemos diferentes opiniones de nuestros entrevistados (a los que llamamos clientes en la web). Creemos que es una forma de que el lector se pueda sentir identificado, con una frase con un lenguaje cotidiano y cercano.



Figura 11: Imagen de la web de Fly Together con opiniones de clientes

Como es obvio, la web todavía no está totalmente desarrollada y un usuario no podría ahora publicar su billete. Sin embargo, creemos que es un paso muy importante y que se dan las bases para el futuro.

Por otra parte, una de las consecuencias de hacer una web es tener la capacidad de anunciarla y poder monitorizar la actividad. Como dijimos, utilizaremos las redes sociales para anunciarnos.

Para comenzar, y cubrir además los objetivos de este proyecto, haremos una pequeña inversión para que nuestros anuncios salgan a la luz. En este caso, elegiremos la red social Facebook, utilizando la siguiente imagen:



Figura 12: 'Screen' del anuncio en Facebook

El video promocional será reproducido en la exposición de este proyecto.

La hemos dirigido a un perfil social con las siguientes características:

- 18-38 años
- Hombres y mujeres
- Lugar de residencia España: Madrid (+40 km) Comunidad de Madrid; Murcia (+40 km) Region of Murcia; Sevilla (+40 km) Andalusia; Barcelona (+40 km) Cataluña; Galicia; Valencia (+40 km) Comunidad Valenciana

- Personas que coinciden con Intereses: Chollo Vacaciones, Vacaciones, Vuelos.com, Líneas aéreas, Tokio, Los Ángeles, Viajar (España), Viajes Y Turismo, Viajes en avión, Turismo o Alquiler de coches, Comportamientos: Viajeros frecuentes

Siendo así, hemos conseguido llegar a más de 8.000 personas, lo que consideramos una muestra representativa. Además, alrededor de 700 personas han interactuado con el anuncio, constituyendo una cifra cercana al 10% de impacto.

Creemos que es un dato aceptable y que por tanto nuestra idea está llamando la atención del público.

En cuanto a los clics obtenidos: ¿cuántas personas pinchan en nuestro anuncio de cada cien que lo ven? Es un parámetro importante ya que nos da información sobre si estamos perfilando bien el anuncio y si estamos utilizando una frase que capte la atención del lector.

Podemos comprobar en el anuncio que casi treinta personas han visitado nuestra web procedentes de Facebook, lo que, teniendo en cuenta la corta vida del anuncio, emite una buena señal.

# 4 MODELO EVOLUCIONADO

Una vez desarrollado el modelo y hecho el proceso de experimentación, expondremos aquí nuestro nuevo modelo. Es decir, desarrollaremos, de forma breve esta vez, los diferentes puntos del modelo de Canvas, y diremos en qué ha cambiado con respecto a lo expuesto en el punto segundo de este trabajo.

Para ello, haremos uso, como no, de los diferentes testimonios, la verificación de imágenes y de la investigación realizada.

El modelo de Canvas sería ahora algo así:

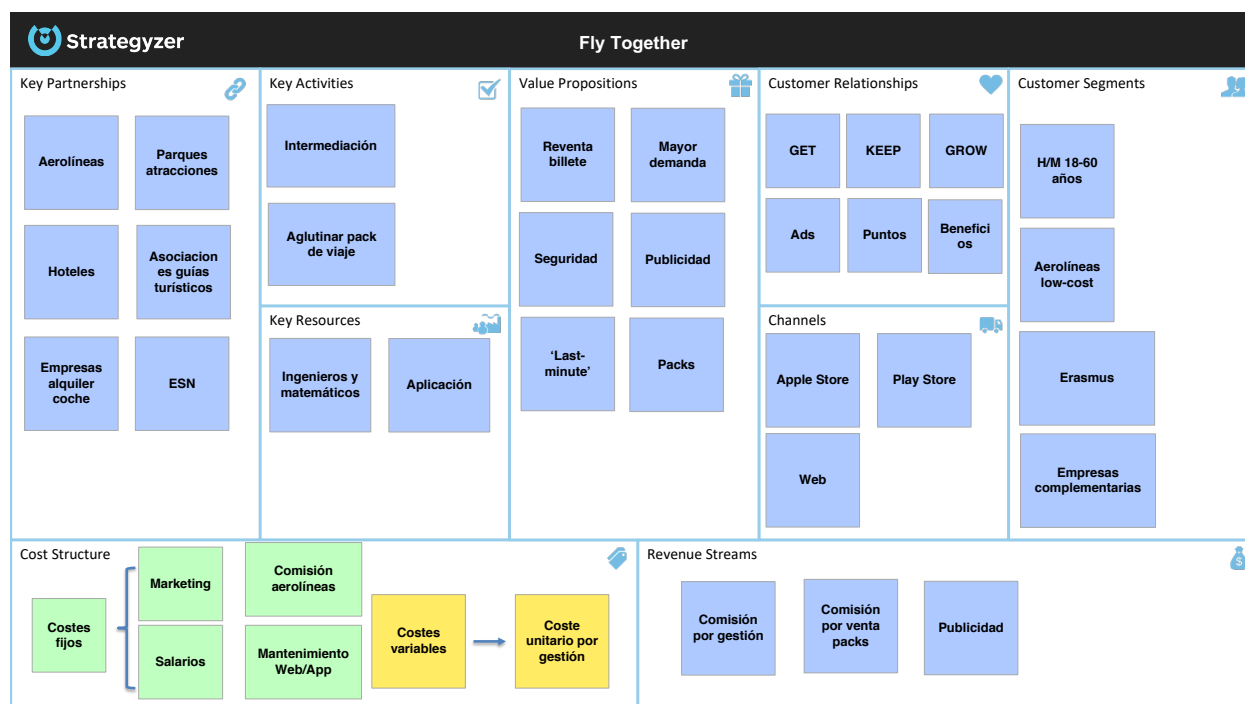


Figura 13: Modelo de Canvas evolucionado

Pasamos por tanto a comentar algunos aspectos novedosos de este modelo. Mencionaremos también, aunque con releer este documento bastaría para el lector, qué nos ha hecho modificar algún apartado y por qué.

En este modelo evolucionado, habrá, inevitablemente, cosas a mejorar y a perfilar, pero creemos que la progresión ha sido adecuada y suficiente para cumplir los objetivos con los que se inició este proyecto.

## 4.1. Value proposition

Inicialmente, nuestra propuesta de valor era más simple. O al menos, no tan concisa. Ofrecíamos una intermediación, lo que podía propiciar una mayor demanda, dada la seguridad y la publicidad que aportábamos.

Sin embargo, y sobre todo a raíz de la entrevista con Juan José Velasco, enfocamos nuestra propuesta de valor a dos aspectos:

- Último minuto: propondremos a las aerolíneas que nuestra actividad se enfoque en los últimos días antes del vuelo. Esto hará que el comprador tenga menos capacidad para elegir, y que, por tanto, podamos dar salida a más billetes. Además, el hecho de centrarnos en ese tramo hará que la aerolínea pueda confiar más en que los billetes que venderíamos (y por tanto en el dinero que recibirían por

comisión) no los podrían vender sin nosotros. Es decir, y en definitiva, que no nos vean como un competidor que le puede robar un cliente. Ese es nuestro objetivo primordial.

- Formación de packs: esta fue una idea que nos dio el director de AOF, tal y como comentamos en el desarrollo de la entrevista. Él creía que nos podía aportar mucho mas valor como negocio, y en definitiva mucho más volumen de ingreso, el hecho de que nos perfilásemos, además de ir de la mano del concepto ‘last-minute’, como una empresa que ofreciera servicios complementarios al vuelo, e incluso formara packs. Esto haría que pudiésemos sacar un beneficio mayor, al ofrecer al usuario más productos, y que además estos vean más útiles el sistema por puntos que establecemos, al haber más servicios que adquirir con ellos.

## 4.2. Segmento del cliente

En el modelo inicial, nos orientábamos hacia un consumidor de edad media, de 18 a 60 años, con manejo de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, el hecho de entrevistar a Marta nos hizo darnos cuenta de que el mundo erasmus era fácilmente explotable. Un mercado con tanto potencial, tanto volumen y tanta tendencia al viaje debía recibir una atención especial.

Además, a menudo las aerolíneas establecen tarifas diferentes para ellos, a través de descuentos, facturación a coste cero, etc. Esto nos haría tener una propuesta mucho más atractiva. No decimos que no vayamos a intentar dar servicios a todos los hombres y mujeres entre 18 y 60 años. Simplemente, pensamos que los Erasmus deben tener ofertas especiales de forma que capturemos su atención. Como dijimos, las ESN serán un pilar fundamental en este proceso.

Por otra parte, debemos considerar también como clientes a las aerolíneas, y, gracias a Juan José, a hoteles, parques de atracciones, empresas de alquiler de coche, empresas de guías turísticos.

Todas estas empresas complementan a un simple billete de avión, y por tanto creemos que debemos intentar captar su atención e incluirlas en nuestra idea, aglutinando sus productos en un pack.

Por último, cabe comentar la idea de las aerolíneas. Por recomendación de Federico, nos centraremos en las ‘low-cost’, para evitar que el conocido ‘overbooking’ nos aleje del tan ansiado acuerdo.

## 4.3. Canales

En este caso, Juan José nos recordó la importancia de priorizar una web y no una aplicación. El motivo de ello es que lo que ofertamos son viajes, los cuales suelen ser medianamente planificados.

El hecho de ser planificados hace que el usuario tienda a una pantalla más grande, y no a una pequeña como la que podría ser un móvil con la aplicación.

Desarrollaremos por tanto la web en primer lugar, ya creada y expuesta anteriormente, y dejaremos para el futuro la creación de una hipotética app.

#### **4.4. Relación con el cliente**

En este apartado solo destacaremos que en el apartado de GET, donde se intenta captar al cliente, se utilizará con mucha frecuencia redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram. Además, iniciaremos la campaña de forma inmediata. Los resultados se han mostrado en el punto 3.3. de este trabajo.

#### **4.5. Modelo de ingresos**

Aquí destacaremos dos aspectos:

1. No daremos especial importancia a los ingresos publicitarios. Nuestra idea, tal y como comentamos al principio de este trabajo, era que fuera uno de nuestros pilares. Sin embargo, y siguiendo la voz de la experiencia en Juan José, no debemos confiar en que este número sea ni mucho menos grande.
2. Los ingresos por la venta de packs de viaje serán los que complementen a la comisión por la gestión del cambio de nombre. Estas dos fuentes serán las principales.

Además, en cuanto al aspecto ‘pricing’, debemos tener en cuenta que orientarnos a Erasmus, último minuto y vuelos sin billetes disponibles hará que el establecimiento de los precios sea mucho más sencillo de conseguir.

El hecho de centrarnos en un vuelo estándar, a priori, nos hacía tener una tarea complicadísima por delante, al tener que evitar especulación, que la aerolínea nos viese como un competidor y conseguir que todos los participantes en la cadena (comprador, vendedor, aerolínea y Fly Together) ganasen y estuviesen satisfechos.

Sin embargo, el hecho de plantearnos la posibilidad de los packs de viaje nos hace creer que los beneficios por esta actividad serán grandes y comparables a los obtenidos por la comisión por el cambio de nombre.

#### **4.6. Socios**

En primera aproximación, creímos que nos valdría con las aerolíneas como compañeras de viaje. Sin embargo, y como hemos comentado, intentaremos tener alianzas importantes con:

- Hoteles, parques de atracciones, empresas de coches de alquiler, etc. En definitiva, todo lo que pueda complementar a un billete de avión. Será fundamental establecer buenas conexiones con ellas de forma que podamos ofrecer al usuario el complemento perfecto.
- ESN: la idea nos la dio la estudiante Erasmus a la que entrevistamos. Según nos contó Marta, las ESN son fuentes de influencia de miles de estudiantes que van cambiando cada año. Sabiendo que casi 800.000 alumnos disfrutaban de esta beca cada año, en 5 años podríamos influenciar a 4 millones de personas. Una oportunidad única que no podemos dejar escapar.

#### **4.7. Recursos**

Nuestra idea no cambia con respecto a lo expuesto al principio.

#### **4.8. Actividades**

Las actividades serán prácticamente las mismas que las comentadas el inicio. Sin embargo, enfocaremos más la actividad en el ‘last-minute’, haremos packs de viaje y prestaremos especial atención a los erasmus.

Aunque, como ya decimos, la actividad principal, que será la de la intermediación, no variará.

#### **4.9. Costes**

En este caso, modificaremos los costes fijos y eliminaremos oficinas, gastos de estas, material, etc. La idea que nos dio Juan José es eliminar todo coste fijo físico, ya que, al ser un negocio en el que no se despacha un producto sino que se da un servicio 'digital', podíamos optar por realizar todo vía web.



# 5 CONCLUSIONES

---

- Hemos evolucionado desde una idea de negocio inicial teórica a otra con desarrollo práctico, hipótesis validadas por personas relevantes del sector. Esto nos ha hecho llegar a un modelo con muchas más posibilidades de tener éxito.
- Planteamos desde ahora un proceso de 4 meses para perfeccionar la página web y establecer contacto con diferentes aerolíneas o agencias de viajes (mayoristas de billetes de avión).
- Plantearemos una aplicación orientada al último minuto ('last-minute'), vuelos sin billetes disponibles y Erasmus, principalmente. Creemos que puede ser beneficioso empezar por ahí, para extendernos a todo tipo de billetes en el futuro.
- La dificultad de conseguir éxito en esta iniciativa radicará en conseguir permiso de las aerolíneas. Como hemos comentado durante todo el proyecto, deberemos tener una imagen de complemento frente a ellas y una oferta atractiva, donde entrará el cuándo vender el billete, a quién y por cuánto.
- El mejor emprendedor no es aquel capaz de tener una idea brillante. Es aquel que, además de, por supuesto, tener capacidad creativa, es capaz de identificar si una idea de negocio cuanto antes y por el menor precio posible. El "falla rápido y barato" del que nos hablaba Carlos, CTO y Cofundador de Liight.

Por tanto, no será un fracaso eterno que la iniciativa no triunfara. Aprenderemos de ello y trataremos de hacerlo lo más rápido posible.



# BIBLIOGRAFÍA

---

- [1] David J. Bland, Alexander Osterwalder. (2019). *“Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation.”* New Jersey: John Wiley & Sons.
- [2] Steve Blank. (2014). *Steve Blank: “How to Build a Great Startup, Step by Step.”* Commonwealth Club, California: Kanopy Streaming.
- [3] Héctor Fernández. (2019). *“Líneas de financiación pública para startups en España.”* 2019, de *Economiatic* Sitio web: <https://economiatic.com/financiacion-publica-startups-espana/>
- [4] Nawal K. Taneja. (2018). *“21st Century Airlines: Connecting the Dots.”* 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge, Taylor & Francis Group.
- [5] *Blog Propiedad Industrial.* (2019). *“Startups y propiedad industrial intelectual.”* 2019, de *PADIMA* Sitio web: <https://www.padima.es/blog/startups-y-propiedad-industrial-intelectual/>
- [6] Samyak Kumar. (2020). *“Take Off Your Startup: How to start a business explained in 145 Startup Stories, 8 Steps to choose new business ideas, 72 concepts to create business plan and 7 scientific formula for team building.”* India: Kindle.
- [7] Eric Ries. (2011). *“The Lean Startup.”* Nueva York: Crown Business.
- [8] Eric Ries, traducido por Carlos López Fatur. (2018). *“El camino hacia el Lean Startup: Cómo aprovechar la visión emprendedora para transformar la cultura de tu empresa e impulsar el crecimiento a largo plazo.”* España: Deusto.
- [9] Greg Gehrlich. (2012). *“Build It Like A Startup: Lean Product Innovation.”* Santa Fe: RSF Publishing.
- [10] Ja-Nae Duane, Steve Fisher. (2016). *The Startup Equation: A Visual Guidebook to Building Your Startup.* Boston: McGraw-Hill Education.