



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

**Aplicación de la Economía Colaborativa a la Industria Aeronáutica
CoFly**

Alumno: Agustín Alberto Doglioli

DNI: 37.007.369

Mentor: Daniela Martínez

Buenos Aires, 1 de Abril, 2021

Indice

Introducción.....	4
Resumen Ejecutivo	5
Marco Teórico	6
Uber	7
My Air Seat	8
Análisis del Entorno.....	9
Político & Legal.....	9
Económico	10
Social	12
Tecnológico.....	13
Ecológico	14
Análisis del Mercado	15
Transporte Terrestre	15
Micros	15
Transporte Aéreo	17
Análisis de la Competencia	24
Proveedores.....	24
Clientes	24
Competidores directos	25
Nuevos Entrantes	25
Sustitutos	26
Resumen de las 5 Fuerzas de Porter	27
Análisis del Consumidor.....	28
Análisis FODA.....	34
Fortalezas	34
Debilidades	34
Oportunidades	35
Amenazas	35
Matriz expansión de productos y mercados – ANSOFF.....	36
Estrategia	38
Segmentación y Targeting	38
Diferenciación y Posicionamiento	40

Objetivos y Metas.....	42
Objetivos cualitativos:	42
Objetivos cuantitativos o metas	42
Marketing Mix.....	43
Producto.....	43
Funcionalidades de la plataforma:	43
Producto-Marca	44
Precio.....	45
Comunicación	45
Análisis Financiero	47
Conclusión	51
Bibliografía	53



Universidad de
SanAndrés

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo del plan de Marketing para una plataforma de transporte aéreo que permita vincular a todas las empresas de taxi aéreo como a pilotos independientes con la correspondiente demanda de este servicio aplicando el concepto de Economía Colaborativa. Es un emprendimiento propio que utiliza este trabajo final como inicio de su ejecución.

El alcance del proyecto involucra generar desde cero el plan de Marketing hasta entender el potencial de viabilidad que tiene en la Argentina.

Las fuentes de información del trabajo provendrán de una fuente primaria, una encuesta predeterminada con el fin de conocer en profundidad al consumidor de la plataforma en análisis, y por otro lado, del relevamiento de fuentes secundarias cuantitativas para evaluar el entorno competitivo de la industria aeronáutica en la cual el emprendimiento se llevará a cabo.

Mi motivación personal para realizar el este trabajo final es que al ser un emprendimiento propio quiero aprovechar esta oportunidad para estudiar su viabilidad y la generación del plan de marketing de la plataforma. Además, pienso que de lograr ser viable y efectivo el plan de marketing, la plataforma tendrá un potencial enorme para continuar creciendo a otros medios de transporte con un branding distinto.

Profesionalmente, mi sustento más importante coincide mucho con el personal. Quiero continuar trabajando en relación de dependencia hasta conseguir que esta plataforma comience a funcionar sin la necesidad de inversión propia sobre la misma. Una vez que logre eso, pienso dedicarme full time al desarrollo de la plataforma.

Resumen Ejecutivo

Actualmente la industria aeronáutica cuenta con un volumen mensual estable de 3.500 vuelos privados mensuales que, a pesar de los problemas económicos del país, se mantiene con reducciones muy bajas.

Los mismos se contratan a través de un bróker que define el precio y se encarga de encontrar un prestador de servicio que cumpla con el mismo para satisfacer la demanda de un pasajero. En este proceso no existe participación alguna del comprador y el precio del servicio suele ser muy elevado.

Por otro lado, existe un inmenso volumen de pilotos que cuentan con la cantidad de horas suficientes para ser pilotos comerciales pero que no tienen acceso al mundo laboral de las aerolíneas dada la poca demanda que existe, además el requisito de horas de vuelo por parte de las aerolíneas es muy superior a las del requisito de piloto comercial.

Los dueños de aviones que no viajan constantemente deben pagar elevados costos asociados al mantenimiento y guardado del avión.

Este proyecto consiste en la creación de una plataforma colaborativa que permita satisfacer las necesidades de los tres individuos previamente mencionados basándose en el concepto de Economía Colaborativa siendo una propuesta totalmente innovadora para la industria aeronáutica actual. Es en esta solución holística donde se basa el éxito de la herramienta.

Para desarrollar esta plataforma se prevé una inversión inicial de 125.000 dólares estadounidenses correspondientes al desarrollo de la plataforma, el personal a cargo de la empresa y los costos asociados al marketing.

Por último, se determinó que, habiendo calculado los costos anuales y los ingresos de la plataforma con un cobro por vuelo del 3% como concepto de comisión, la plataforma cuenta con un Valor Actual Neto de 187.577 dólares estadounidenses con un EBITDA promedio para los primeros cuatro años de 80.000 dólares, siendo este un futuro más que prometedor para el desarrollo de la plataforma.

Marco Teórico

El concepto de Economía Colaborativa surge durante los primeros años de Siglo XXI y comenzó a popularizarse a partir del libro *“What’s Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption”*, de Rachel Botsman, en el cual se define como: “A Social & Economic system driven by network technologies that enable the sharing Exchange of assets from spaces to skills to cars in ways and on a scale never possible before”.

El mismo se basa en la prestación de un bien o servicio para satisfacer la necesidad de dos pares o iguales, primer concepto primordial para la comprensión de la Economía Colaborativa: plataformas peer to peer (red entre iguales)

Este sistema es abierto y dinámico donde los distintos usuarios asumen un rol definido:

1. Comprador
2. Vendedor

A la vez, son evaluados entre ellos según el servicio prestado lo cual fomenta la confianza y la búsqueda de los buenos resultados ya que el “vendedor” se retroalimenta constantemente de la puntuación que el “comprador” le dé.

De aquí se desprende el segundo y muy importante concepto para el desarrollo de un modelo como este, la reputación. Ésta impulsa a las personas a buscar buenos resultados para poder continuar trabajando dentro de la plataforma.

Desde la creación del concepto de Economía Colaborativa, el modo en el que se consume ya no es el mismo de antes. El mismo ha transformado industrias como el transporte, alquiler de viviendas, compra y venta de libros, alimenticia y muchas más. Ejemplos de Economía Colaborativa aplicada al transporte hoy en día son:

1. Uber
2. My Air Seat

Uber

Uber fue fundada en el año 2009 con el objetivo de reducir los costos de transportarse compartiendo los mismos entre pares. La misma basa su negocio en la creación de una plataforma que permita vincular a personas que cuentan con tiempo ocioso y personas con la necesidad de transportarse. De esta manera, la plataforma cuenta con dos tipos de usuarios (conductor o vendedor / viajante o comprador) y los une para satisfacer las necesidades de ambos.

La plataforma en primer lugar le permite a cualquier persona registrarse como conductor luego de colocar sus datos personales, evaluar sus antecedentes y comprobar que el vehículo que utiliza cumpla con el estándar necesario para formar parte de los conductores.

La plataforma utiliza una metodología de pricing dinámico que hace que el precio de un mismo recorrido varíe en función de la oferta y demanda de cada momento. Sin embargo, el precio ya se conoce desde antes de comenzar el viaje lo cual le brinda al comprador más seguridad. No sólo esto, sino que también le permite realizar el pago con distintos métodos (efectivo, tarjeta de débito o crédito, PayPal, Apple Pay, etc.) esto también aumenta la seguridad de las personas en países con altas tasas de inseguridad dado que le permite viajar sin la necesidad de llevar consigo efectivo.

Para resumir, Uber presenta desde un comienzo la siguiente información sobre el viaje:

1. Recorrido
2. Costo del viaje
3. Nombre del conductor y su foto
4. Reputación

El modo en el cual la compañía gana dinero es a partir del cobro de una comisión por cada viaje realizado.

Hoy en día, la compañía comienza a abrirse camino brindando otros servicios y revolucionando los mismos a nivel global. Ejemplos de esto son:

1. Uber Green, utilizando autos híbridos y eléctricos
2. Uber XL, vehículos con capacidad para 6 personas
3. Uber Food, al igual que Rappi o Glovo en la Argentina, también permite realizar delivery de comidas
4. Uber Air, vuelos de corto alcance con aviones VTOL (aviones con capacidad de ascender y descender de manera vertical)

El principal inconveniente con el que se encuentran los modelos de negocios basados en este concepto es la regulación laboral de cada país, Uber no contrata directamente a los conductores sino que son ellos quienes se inscriben de manera independiente dentro de la plataforma. Esto hace que la compañía esté exenta de cualquier contribución impositiva, cobertura de seguros y responsabilidad legal sobre empleados.

En la Argentina, a esto se le sumó la presión del sindicato de taxistas.

Hoy en día, pese a los problemas y presiones que ejerce el sindicato, las personas continúan usando Uber por una razón principal, seguridad y confianza a la hora de viajar.

My Air Seat

Esta compañía fue fundada en el año 2016 en Europa con el objetivo de replicar el éxito de Uber a transportes aéreos, poniendo en contacto a particulares y compañías de taxi aéreo que cuentan con lugares disponibles en aviones o helicópteros con personas que buscan viajar y tener una nueva experiencia de vuelo.

Al igual que en la Argentina hoy, en ese momento en Europa no existía una plataforma que consolide todas las empresas de taxi aéreo y a la vez le dé la posibilidad a particulares de vender vuelos de corto alcance con sus pequeños aviones y helicópteros.

La aplicación ha logrado reducir las tarifas de los viajes como así también ampliar las rutas existentes en el viejo continente.

Análisis del Entorno

Para estudiar el contexto externo de la industria del transporte es necesario utilizar la herramienta Pestel para poder asegurar un estudio exhaustivo de la misma.

Político & Legal

El desembarco del concepto de Economía Colaborativa en la Argentina tuvo un importante impacto desde el punto de vista político.

Hoy en día la Argentina es un país inestable política y económicamente donde una pequeña acción puede implicar un gran cambio en su estructura. Es por esto que aún el organismo político no toma una posición definida por la utilización de esta nueva tecnología y modelo de negocios. Existen iniciativas que se llevaron a cabo como Cabify para encontrar un híbrido entre el taxi y el modelo de Uber pero existe una diferencia en el costo que le impide competir de igual a igual contra la reconocida compañía de Economía Colaborativa.

Por otro lado, la provincia de Mendoza ha sido un ejemplo en reglamentar y permitir el libre uso de la aplicación Uber, Cabify y Taxify. Se ha convertido en la primera Ciudad en el mundo en permitir que este modo de transportarse sea bajo un marco regulatorio dado que en el resto del planeta las empresas se asentaron y luego se desarrolló un marco normativo.

La ley establece que tanto las empresas de taxis y remises como Uber y Cabify (Transporte Privado o General) deberán inscribirse como Empresas de Redes de Transporte en la Dirección Provincial de Transporte estableciendo lo siguiente:

- “constitución de domicilio especial en la Provincia de Mendoza;
- nombre y D.N.I. del representante, apoderado o encargado de Negocios; c) comprobantes de inscripción en Ingresos Brutos y AFIP;
- contrato social o estatuto y modificaciones posteriores efectuadas a los mismos con constancia de sus inscripciones en el Registro Público a cargo de la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Mendoza, cuyo objeto social contemple

la realización de actividad de servicio privado de transporte a través de plataformas electrónicas;

- manifestación de Bienes certificada por Contador Público Nacional y legalizada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Las manifestaciones de Bienes no podrán tener más de seis (6) meses de antigüedad desde su certificación”¹

Es fácil observar las fuertes trabas que se le ponen a las plataformas que desembarcan este país con este nuevo modelo de negocios como Uber y Airbnb.

Los sindicatos tienen mucho poder en la Argentina lo que dificulta aún más el desarrollo de esta plataforma. Existen amenazas y atentados constantes a conductores de Uber por parte del sindicato de Taxistas que desalienta el crecimiento de esta actividad.

El sindicato aeroportuario ha resultado ser también un sindicato de mucha presión política, particularmente en el último tiempo con la apertura del mercado a nuevas compañías aéreas low cost.

Económico

El contexto económico de la Argentina no es alentador. El mismo se encuentra en un estado de importante inestabilidad a la vuelta de un gobierno populista que con las medidas que ha tomado aún no permite vislumbrar un horizonte real para la Argentina. Hasta Agosto 2019, la inflación interanual es del 54.48% con una devaluación del 52% del tipo de cambio esperando un aumento de ambos indicadores debido a la inestabilidad política del país y la especulación interna y externa por el rumbo que tome el mismo. Luego de llegar a su mínimo en Julio del 2017, la inflación ha aumentado continuamente.

¹ Sitio Andino, “Se reglamentó la ley que permite funcionar a UBER y Cabify en Mendoza”, 17 de Septiembre 2018. <http://www.sitioandino.com.ar/n/275401-se-reglamento-la-ley-que-permite-funcionar-a-uber-y-cabify-en-mendoza/>

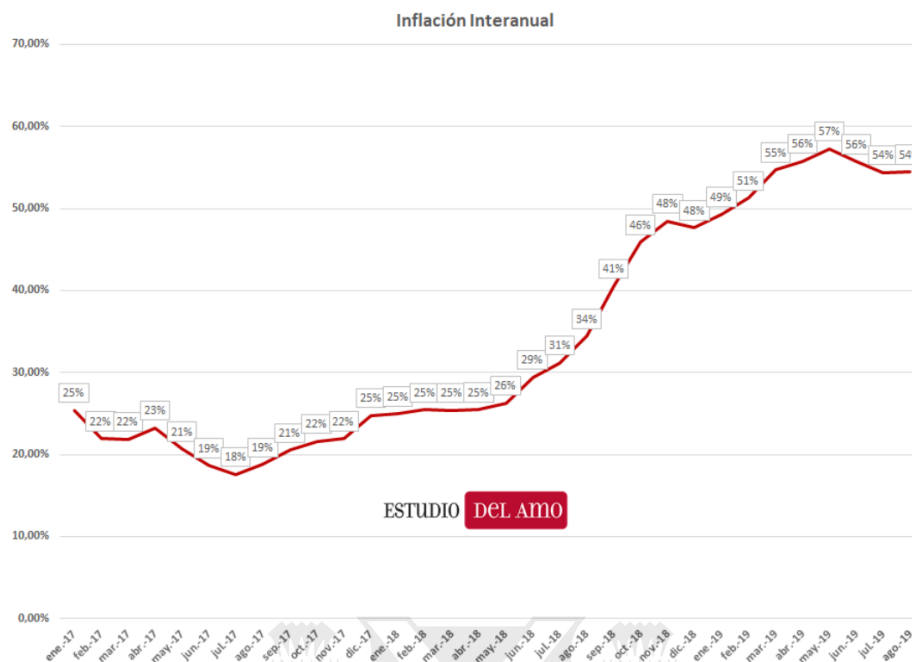


Figure 1. <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2019/>

Este no es el mejor contexto para el desarrollo de PyMes o emprendimientos dada la falta de inversión y falta de confianza en el país, sin embargo, teniendo en cuenta que los recursos se buscan encapsular dentro del desarrollo de economías regionales, el contexto económico puede resultar en parte motivador para el negocio de los vuelos en estas zonas. Hoy en día existe un volumen de vuelos regionales que está organizado solamente bajo el manejo de brokers y un grupo de empresas de taxis aéreos. El hecho de colocar un plataforma que agilice la selección de los vuelos y haga de la categoría una más competitiva podría ayudar a los productores agropecuarios por ejemplo a viajar a Buenos Aires de un modo más económico y rápido como así también entre los pueblos internos de las provincias. Por otro lado, también ayudaría al crecimiento del turismo de pueblos a los que hoy solamente se puede llegar en auto por no contar con esta otra posibilidad. Son pueblos que cuentan con un aeródromo que puede recibir pequeños aviones privados. Esto fomentaría el turismo y con ello el desarrollo de pequeños negocios regionales (restaurantes, museos, venta de productos típicos).

Social

En este sentido el contexto particular de la Argentina no es muy alentador. Existen importantes presiones sindicales que atentan contra estos nuevos desarrollos, sin embargo, la demanda de estos servicios continúa creciendo constantemente dado que las personas lo encuentran más seguro y confiable.

La sociedad está evolucionando de ser simples consumidores de servicios a creadores y participantes de estos, aumentando su participación en los mismos reconociendo un papel importante dentro de estos. El pasajero cuenta con la posibilidad de influenciar directamente en la reputación del conductor puntuándolo según su servicio.

Para dar un ejemplo de crecimiento de la Economía Colaborativa, Uber está teniendo el mayor crecimiento a nivel mundial en Argentina. Cada día se registran entre 300 y 400 conductores junto con 7.000 nuevos clientes. Es una posibilidad de trabajo fácil para las personas que se encuentran desempleadas y en busca de una opción nueva o una fuente de ingresos extra dado la pérdida de poder adquisitivo que está teniendo al contar con un solo sueldo.

Otro ejemplo puede ser las apps de delivery como Glovo, Rappi y Pedidos Ya. En Buenos Aires y el Conurbano, un 19% de los habitantes declaran ser usuarios habituales de las apps. Glovo, que comenzó en la Argentina en Enero de 2018 lleva realizado más de 5 millones de entregas con una flota mayor a 6.000 repartidores. Rappi, casi con el mismo tiempo en funcionamiento cuenta con 2 millones de usuarios, 7.800 repartidores y 3.800 de locales adheridos a su funcionamiento².

Para Mayo del 2019 estas compañías ya empleaban al 1% de los trabajadores argentinos y, a diferencia de lo que suele plantearse sobre estas plataformas, el 85% de los empleados dice estar muy satisfecho con su trabajo y sólo un 20% dice haber elegido

² Diario Clarín, “*Las apps de delivery no paran de crecer y en Buenos Aires un tercio de la gente ya las probó*”, 1 de Agosto de 2019. https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo_0_Oh_lztkAr.html

este empleo por dificultad frente a conseguir otro trabajo. Se definen como empleos volátiles y la mitad no hace aportes previsionales. El 60% de los empleados declara que este trabajo resulta su principal fuente de ingresos.

Radiografía del trabajador de la Economía de Plataformas en Argentina



Tecnológico

En este sentido, el contexto permite ver un buen futuro para estos nuevos negocios.

Hoy el desarrollo de plataformas se ha transformado en el modelo de negocios de muchas compañías a nivel global como las mencionadas anteriormente y otras como Mercado Libre en la Argentina, Alibaba en China y Amazon en Estado Unidos. Esto se basa en la generación de ingresos a partir de crear redes de conexiones tanto para la oferta como para la demanda en contraste con los modelos de negocio lineales. Además, es un modelo de negocios con costo marginal cero, no existe costo adicional por la producción de una unidad adicional o de un cliente extra.

El principal factor de este modelo es la información, los datos de cada uno de los participantes, compradores y vendedores. La plataforma acompañada del desarrollo de machine learning aprende de los gustos e intereses de cada uno para generar un ambiente personalizado y eficiente. Esto genera un engagement entre los usuarios y plataforma, mayor y distinto en comparación con cualquier otro modelo.

En la Argentina el comercio electrónico via estas nuevas plataformas creció un 47% en facturación y hoy ya el 90% de los adultos argentinos conectados afirma haber comprado online por lo menos una vez (18.3 millones de personas, 36% de la población).

Ecológico

Pese a no haber cobrado aún una importancia relevante dentro del Mercado de Aviación Argentino, con la tendencia ecológica en alza a lo ancho del planeta, la Aeronáutica ha comenzado a aparecer dentro de la reflexión sobre el modelo de transporte de las personas en el mundo.

Según los últimos análisis, los viajes avión contribuyen en un 2% al total de las emisiones globales y se anticipa que esa cifra aumentará.

IATA (Asociación Internacional de la Aviación) pronostica que para el año 2027 la cantidad de pasajeros se duplicará, e incluso Boeing y Air Bus pronostican una demanda superior a los 42 aviones para los próximos 20 años.

Por el momento, la industria cuenta con 3 instrumentos para poder efficientizar el consumo de los aviones y la demanda de los mismos:

1. Motor Ultrafan, de Rolls Royce, lleva más de 10 años en desarrollo y estará disponible a partir de 2020 logrando ser un 25% más eficiente en el consumo de combustible.
2. Biocombustible, generado a partir de plantas y desechos de animales junto con queroseno suelen ser una alternativa sustentable para el combustible comúnmente utilizado por los aviones. Sin embargo, dada la demanda por parte de la industria aeronáutica, no existe una planta industrial que pueda satisfacer el volumen que se necesita para mover los aviones.
3. Control Aéreo, que permita efficientizar el vuelo de los aviones y su llegada a los aeropuertos para disminuir el tiempo que pasan sobrevolando esperando su turno descender.

Análisis del Mercado

Para analizar el mercado es necesario partir desde lo macro como categoría Transporte destinado al turismo para luego descender en el análisis hasta el “Mercado Aerocomercial”. Para estudiar los principales modos de movilidad se comenzará con el análisis del Transporte Terrestre, compuesto por el particular y los micros de media y larga distancia, y luego el Transporte Aéreo.

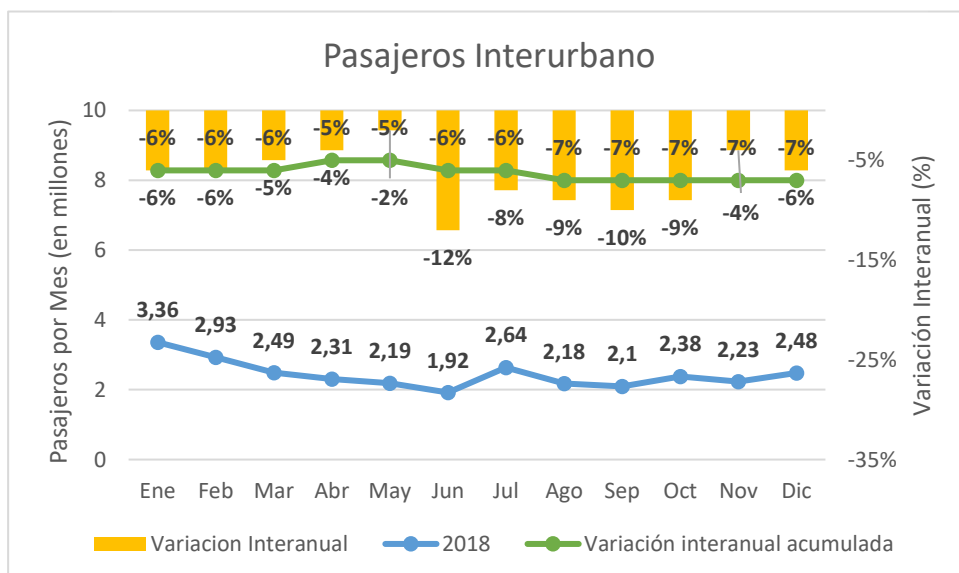
Transporte Terrestre

El transporte Terrestre se puede dividir en su análisis entre los micros de media y larga distancia, y los automóviles particulares.

Micros

El transporte interurbano a través de micros de media y larga distancia se ha visto perjudicado entre 2016 y 2018 cayendo un 15% durante este período con una variación interanual acumulada de -7%. Por su parte, el precio de los pasajes creció en el mismo período un 42% que junto a la aparición de los vuelos low cost fueron los principales causantes de la disminución de su uso.

Por otro lado, este medio de transporte implica tiempos de viaje muy extensos lo cuales no son un costo soportable si la relación costo beneficio no es mejor a la de las aerolíneas.



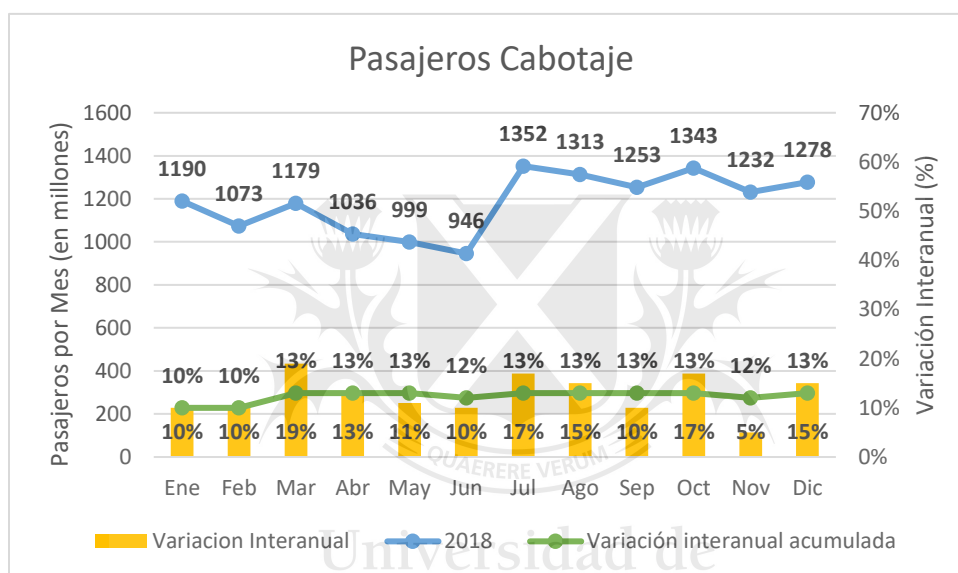
Al igual que en los viajes en automóvil, implican largas horas y cansancio por el potencial tráfico con el que las personas se encuentran lo que genera a su vez un elevado riesgo de choque.



Universidad de
SanAndrés

Transporte Aéreo

El año 2018 cerró siendo el mejor año de la historia en términos de pasajeros transportados en vuelos regulares. Esto se debe a dos principales factores: por un lado la incorporación de nuevas aerolíneas, entre ellas Flybondi y Norwegian, como así también a la incorporación de nuevas rutas independizadas de Buenos Aires. Principalmente dentro de los vuelos de cabotaje, el crecimiento fue de un 13% sostenido a lo largo del año mostrando una notoria mejora versus el 2017 principalmente desde



Junio a Noviembre, superando a la vez el millón de pasajeros.

En términos generales, el volumen de pasajeros dentro de la República Argentina crece ininterrumpidamente desde el año 2003 con una media de crecimiento interanual del 7% partiendo de la denominada “*Revolución de los Aviones*”³.

³ La *Revolución de los Aviones* es el programa de gobierno a través del cual se busca que más argentinos vuelen y que el transporte aéreo crezca, generando más trabajo de calidad y mejorando la conectividad dentro del país, para que haya más turismo, industria estratégica para el crecimiento de la Argentina.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/reconocimiento-internacional-de-la-revolucion-de-los-aviones>

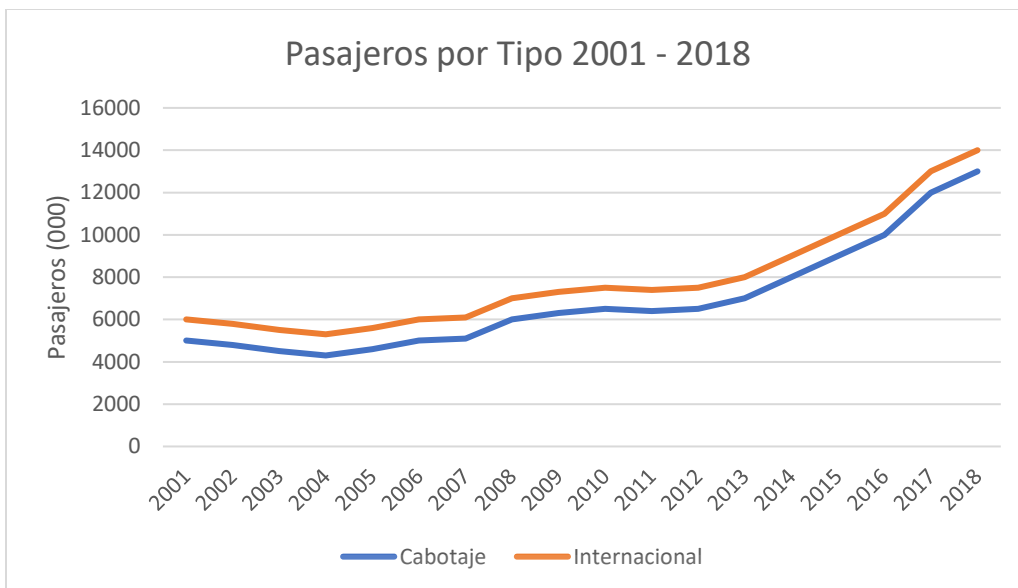


Figure 4. Estadística Anuario Argentina 2019

Al extender el estudio a Noviembre 2019, el crecimiento de los pasajeros de cabotaje aún se mantiene encontrando su pico máximo en Junio con 12 millones de pasajeros y una variación interanual del 28%.

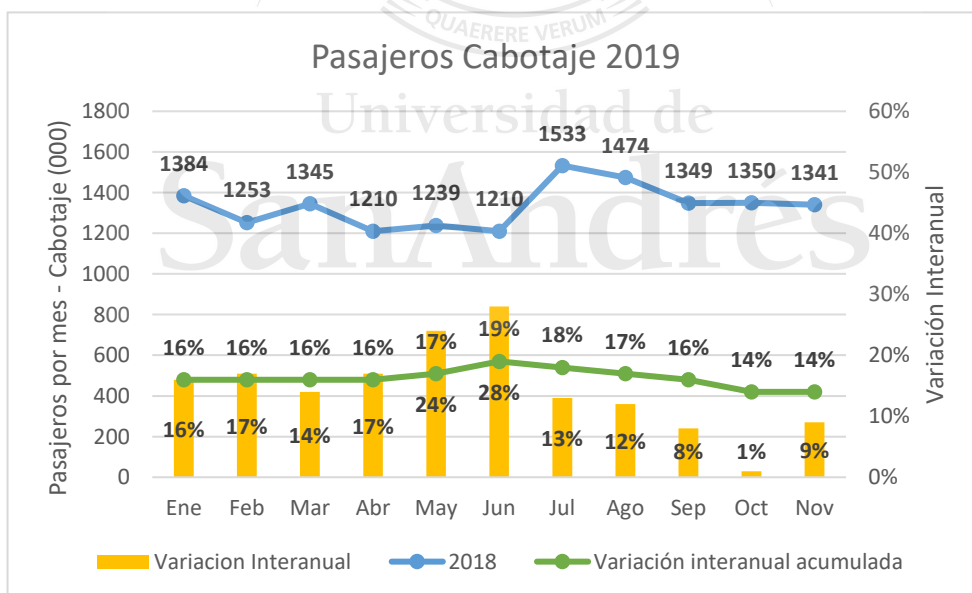
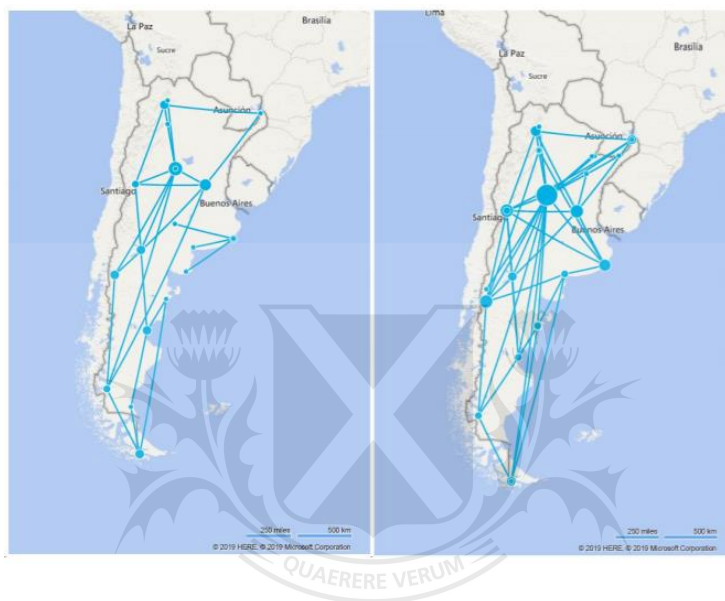


Figure 5. Estadística Anuario Argentina 2019

Además, vale rescatar que el crecimiento de pasajeros en los distintos aeropuertos del país también es una consecuencia del aumento de rutas y frecuencias aéreas. El hecho de haber liberado rutas interprovinciales tanto a Aerolíneas Argentinas como a nuevas aerolíneas permite que muchas más personas puedan viajar y los aeropuertos de distintas provincias tengan más trabajo.



Universidad de
San Andrés

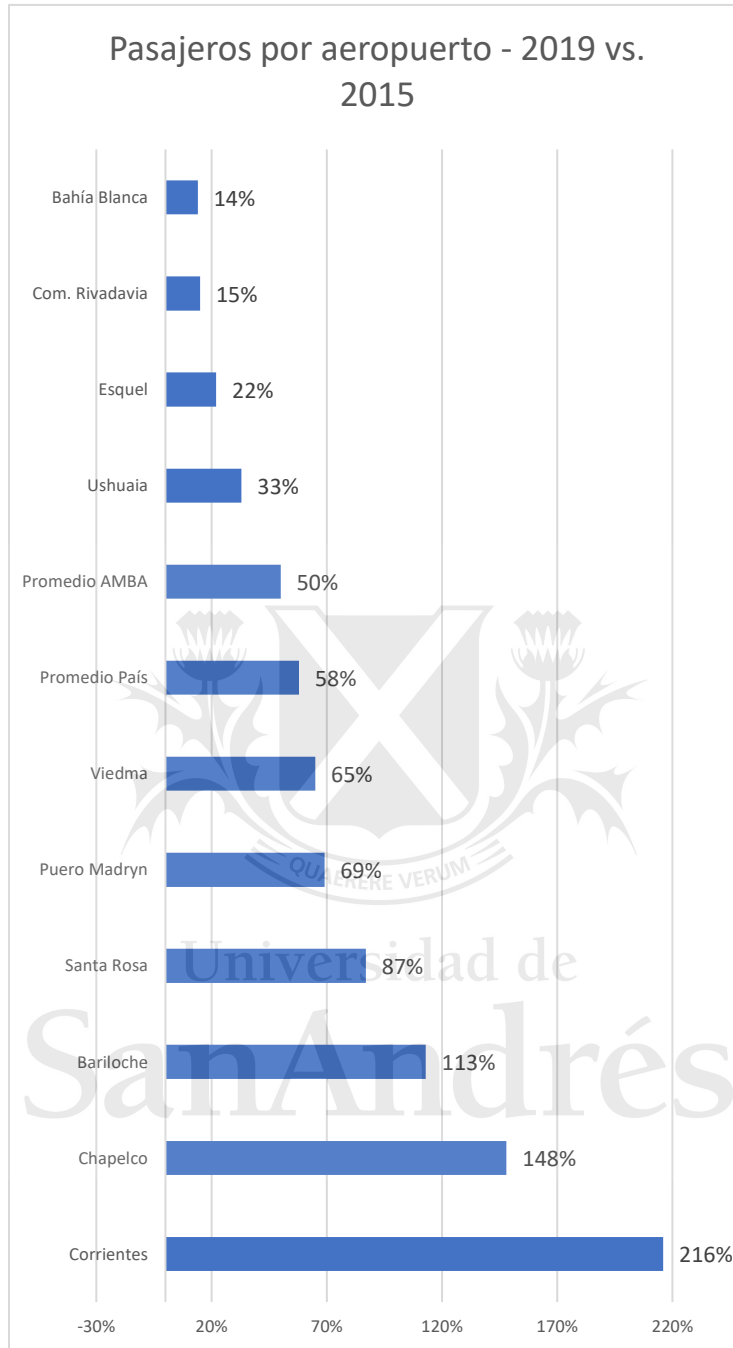


Figure 6. Estadística Anuario Argentina 2019

La “democratización del cielo argentino” y la liberación de las rutas han generado que las aerolíneas con el mayor crecimiento en cuota de mercado entre 2019 y 2018 sean las low cost Flybondi y JetSmart, ambas con un crecimiento de 3pts vs. el año pasado y dejando atrás a Aerolíneas Argentinas y LATAM perdiendo 6pts y 1pts respectivamente. Al analizar el porcentaje de ocupación de los vuelos en relación al número de vuelos se puede observar que Flybondi es hasta hoy la aerolínea con la mejor relación entre indicadores.

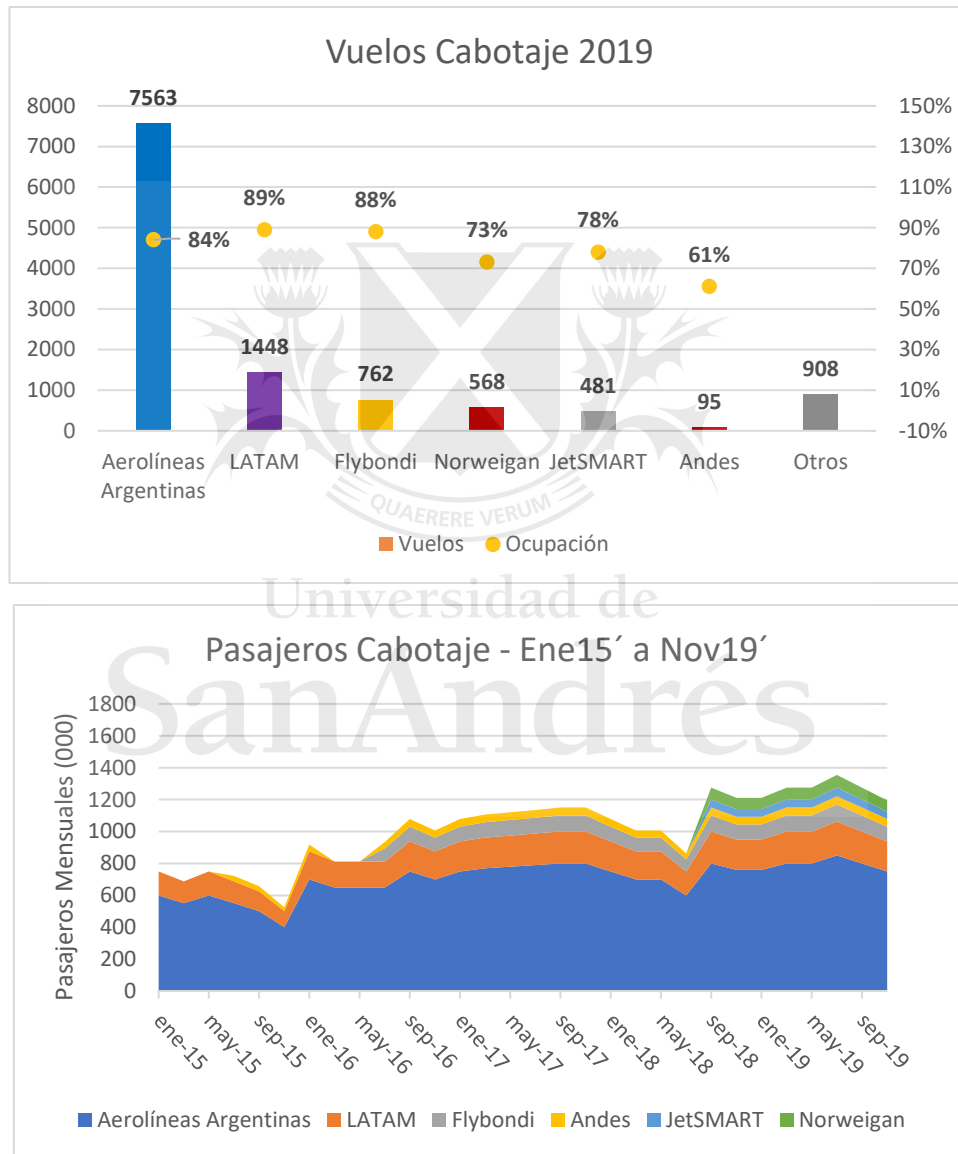


Figure 7. Estadística Anuario Argentina 2019

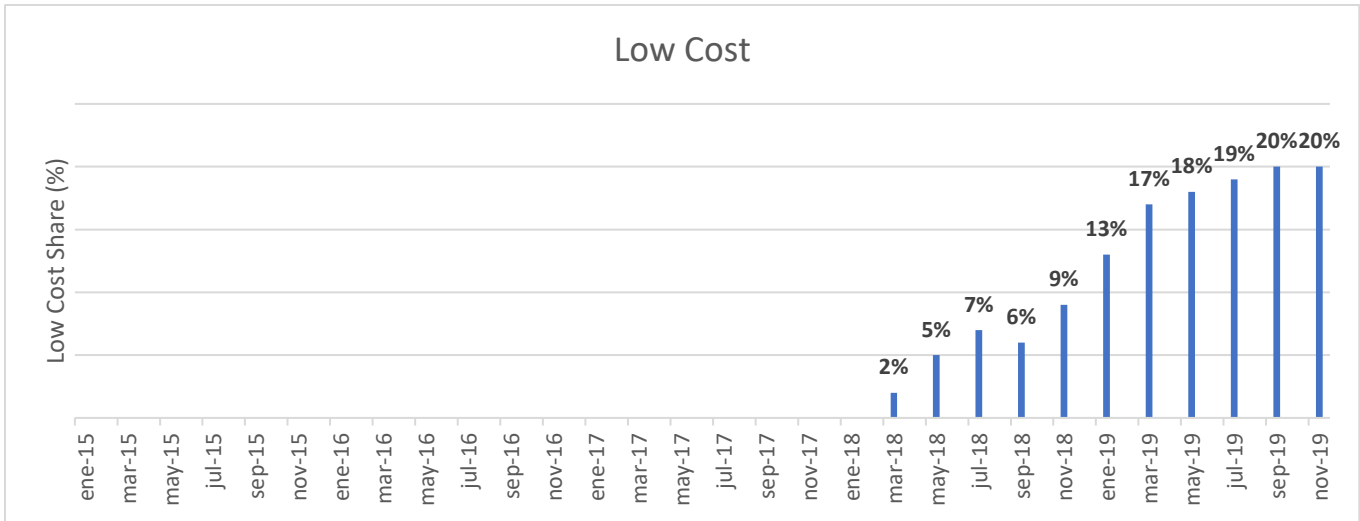


Figure 8. Aerolíneas Market Share

Al hacer un análisis más profundo de lo que fue el año 2019 para la aviación y para entender el primer mercado que busca captar la plataforma se puede ver que los vuelos privados han contemplado el 16% de los vuelos durante Noviembre 2019. Sin embargo, muestran un descenso del 14% vs. el 2018 dándose esta diferencia principalmente en los vuelos al extranjero (-27%)

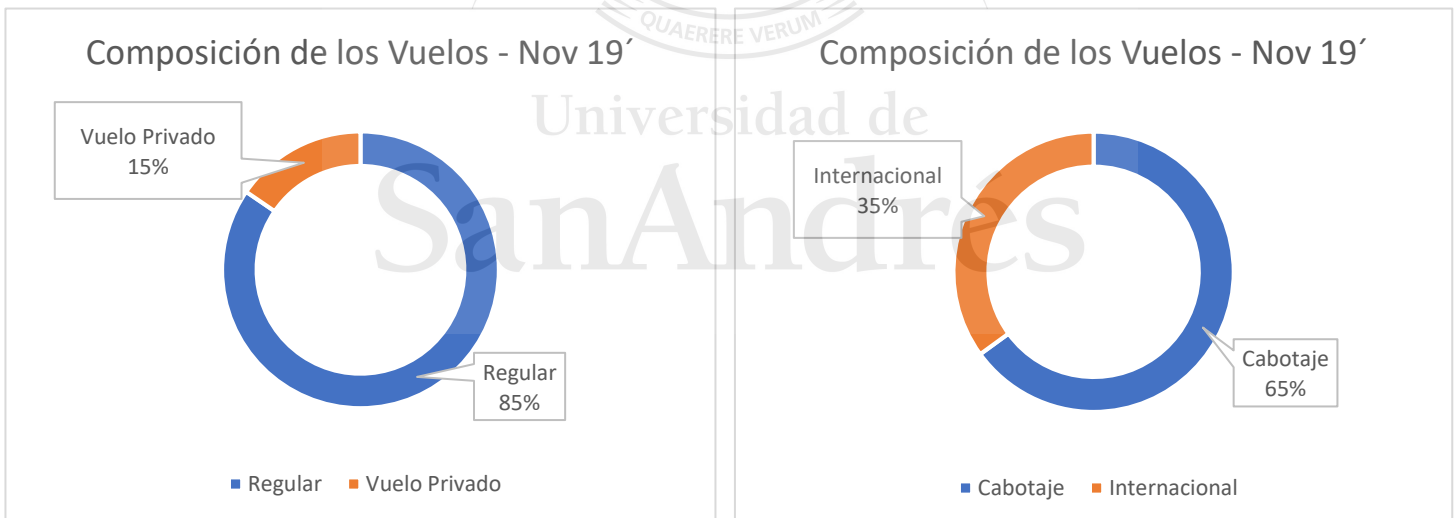
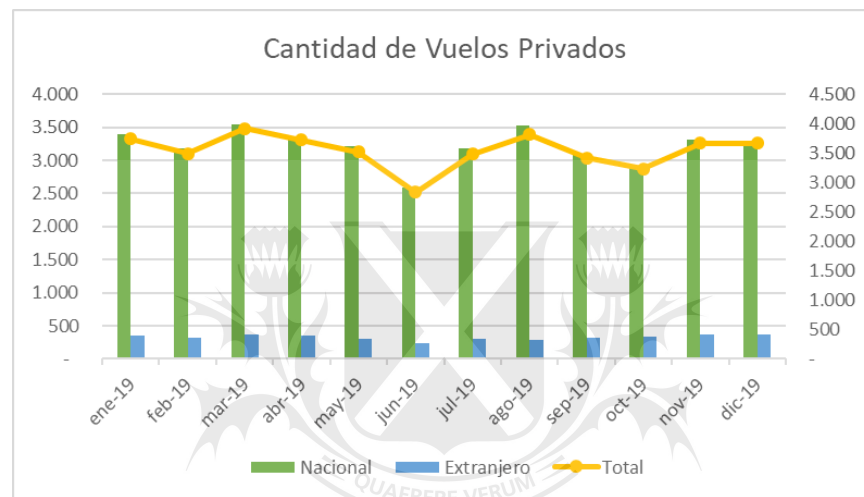


Figure 9. Estadística Anuario Argentina 2019

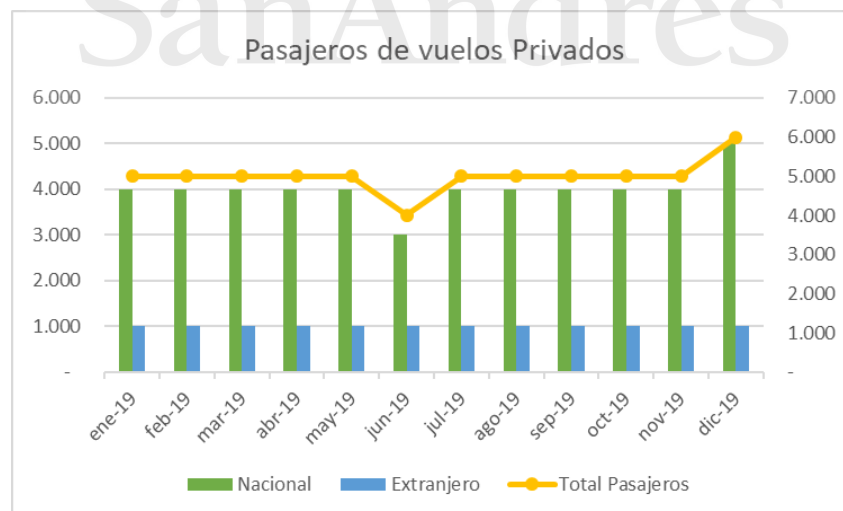
Las tendencias actuales con el cambio de gobierno indican una probable desdemocratización del aire argentino dándole prioridad a Aerolíneas Argentinas. En este escenario, la posibilidad de contar con alternativas para viajar puede ser ampliamente valorada.

Al analizar el 15% de vuelos privados, vemos un volumen mensual durante el año 2019 de 3.500 vuelos, del cual 91% corresponden a vuelos nacionales.

Pese a estar cayendo el volumen de vuelos en este rubro los últimos 4 años (-13% vs. Total año 2018), en línea con la situación del país, se puede ver que la cantidad de vuelos mensuales se mantiene casi constante mes a mes, demostrando que hay un volumen de mercado fijo que frente a la crisis económica del país no deja de aprovechar este recurso.



En lo que respecta a pasajeros, existe un volumen prácticamente constante de 5.000 pasajeros mensuales creciendo el último mes de Diciembre en 2019.



Análisis de la Competencia

Para hacer un correcto análisis de la posición que tomaría la plataforma en el mercado es conveniente hacer un análisis de las 5 fuerzas de Porter entendiendo la importancia de:

1. Proveedores
2. Clientes
3. Competidores directos
4. Nuevos Entrantes
5. Sustitutos

Proveedores

Para el desarrollo y funcionamiento de esta nueva herramienta podemos detectar como principal proveedor al programador, persona a cargo del código de la aplicación. Su poder de negociación es bajo, pese a ser una persona capacitada hoy existe una gran cantidad de personas con la capacidad para ocupar este lugar, el riesgo que se integre hacia adelante y se adueñe de la misma es muy baja, más aún planteando la posibilidad de contratarse y tenerlo dentro de la nómina de la compañía.

Clientes

Como se planteó al inicio del estudio, los clientes de la plataforma son dos y ocupan lugares distintos, pero a la vez sumamente interrelacionados por el servicio que brindan:

1. Comprador: usuarios con la necesidad de viajar de una manera diferente y en un corto período de tiempo. El poder de negociación de ellos es bajo, no ofrecen ningún servicio sino que simplemente solicitan el mismo.
2. Vendedor: pilotos particulares y empresas de taxi aéreo. Particularmente las empresas de taxi aéreo tienen un moderado poder de negociación dado que para la plataforma crecer necesitaría contar con la presencia de ellos en la misma y tener un volumen de oferta lo suficientemente atractivo para que los compradores la utilicen en lugar de acudir al bróker.

Competidores directos

Hoy por hoy el desarrollo de esta plataforma es lo que se denomina un *Blue Ocean*⁴ dado que es un negocio que no ha sido explorado. Existen ejemplos como Ubercopter en otros países de Latinoamérica, pero dedica sus recursos exclusivamente a la utilización de helicópteros, no ha profundizado en aviones viajes en avión como servicio brindado.

Si podemos colocar como competidor directo a los *Brokers de vuelo*. Estos son agentes que se encargan de vincular la demanda con la oferta en el mercado de vuelos privados. Básicamente, reciben la solicitud de una empresa o particular de viajar en un avión privado y los mismos le brindan el precio sumando su comisión. Una vez que se cierra la venta, el bróker acude a las empresas de Taxi aéreo para encontrar quién puede cumplir con el viaje en las condiciones pactadas.

Este servicio tiene dos consecuencias principales:

1. Baja eficiencia, incorrecta colocación de precios y demora a la hora de contratar el vuelo
2. Potencial monopolización de la demanda dado que todo se resume a lo que define el broker
3. No permite participar de la posibilidad de realizar el vuelo a particulares dueño de aviones que cuentan con el tiempo y los recursos suficientes para hacerlo

Nuevos Entrantes

Para el desarrollo de esta plataforma, existe un elevado riesgo de encontrarse con nuevos competidores que frente a este negocio decidan participar. Un claro ejemplo es Uber, como se planteó al inicio del estudio es una empresa con una agilidad a la hora de generar modelos de negocios nuevos envidiable. No sólo esto sino que ya cuenta con una plataforma como Ubercopter que le permitiría contar con el Know-How.

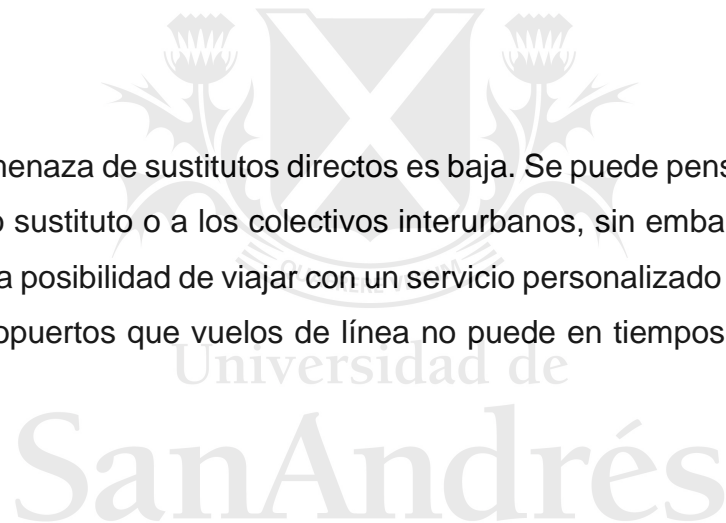
⁴ Blue Ocean se define como ideas de negocio hoy por hoy desconocidas. Estas ideas darán lugar a la creación de mercados no explotados actualmente, con oportunidades de crecimiento rentable y sostenido en el tiempo. Donde la competencia se vuelve irrelevante al no tener fijadas las reglas del juego competitivo. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/blue-ocean-strategy>

Por otro lado, plataformas como Despegar y Al Mundo también pueden ser potenciales Nuevos Entrantes. Pese a ser un negocio distinto al actual donde ofrecen una plataforma para vuelos de línea en lo que respecta a transporte, cuentan con varios servicios por lo que sólo deberían agregar este modelo. Cuentan con una know-how y capacidad de negociación que les permitiría fácilmente controlar este otro costado del mundo de la aviación.

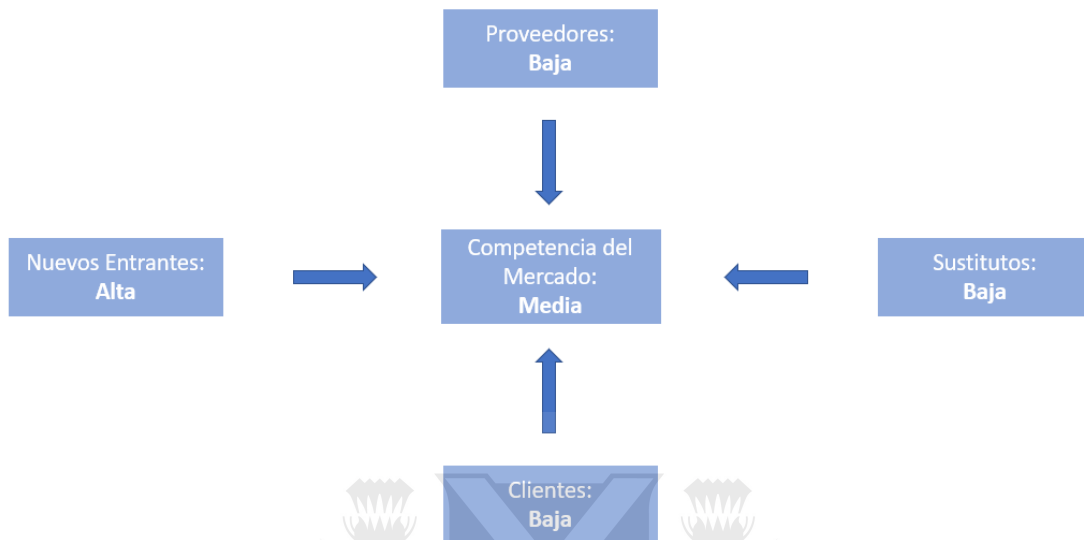
La principal característica que indica que los nuevos integrantes tienen un elevado grado de amenaza es que las barreras de entrada actuales son muy bajas por lo que sería responsabilidad de la plataforma posicionarse rápidamente como único proveedor y generarlas ofreciendo un servicio diferencial para los particulares y empresas de Taxi Aéreo.

Sustitutos

Actualmente la amenaza de sustitutos directos es baja. Se puede pensar a las aerolíneas comerciales como sustituto o a los colectivos interurbanos, sin embargo, hoy no hay un ente que ofrezca la posibilidad de viajar con un servicio personalizado y con la posibilidad de acceder a aeropuertos que vuelos de línea no puede en tiempos que los micros no ofrecen.



Resumen de las 5 Fuerzas de Porter



Como conclusión, el foco del trabajo está en plantar barreras altas de entrada para trabajar frente a la principal amenaza que existe hoy, los Nuevos Entrantes. Por otro lado, el hecho de tener el foco en esto ayudará también a posicionarse como primero en esta categoría que diferencie también de la competencia del mercado actual planteada anteriormente.

San Andrés

Análisis del Consumidor

Como se definió anteriormente, al pensar en la plataforma de Economía Colaborativa se debe entender que cuenta con tres consumidores distintos, cada uno con objetivos y deseos particulares

Como hipótesis, se puede pensar en el comprador de este servicio con la necesidad de volar. Estos ocupan puestos jerarquizados dentro de la compañía en la que trabajan o son importantes empresarios dentro del rubro en el que se desarrollan, por ejemplo, industria agrícola.

Teniendo en cuenta esta posición en la que trabajan, su tiempo es muy valioso y el consumidor decide priorizar la rapidez, confort, flexibilidad y discreción que le da los vuelos privados por encima del costo que le puede implicar utilizarlos. Este consumidor valora la posibilidad de llegar 10 minutos antes del vuelo al aeropuerto, evitar salas de espera, tener un chequeo de seguridad personalizado y no esperar sus valijas al momento de llegar a destino.

Por otro lado, estas personas buscan un servicio que sea totalmente flexible, despegar en el horario que se decida, que la tripulación y el avión espere al comprador el tiempo que deba hacerlo en destino.

Por último, el comprador también cuenta con la posibilidad de elegir si contar o no con una tripulación de abordaje, en caso de no hacerlo la discreción y privacidad es máxima para utilizarse para reuniones.

El objetivo por el cual volar con este servicio se puede dividir en dos, por un lado ocio en el cual las personas buscan destinos como por ejemplo Punta del Este y viajar con la familia, o por otro lado por trabajo. En este último caso, son consumidores que deben tener varias reuniones en lugares muy distantes y luego volver a su casa a dormir.

Por otro lado, contamos con el Vendedor que puede ser una empresa de Taxi Aéreo con su flota de aviones como así también dueños de aviones ociosos que quieran tener un ingreso extra que les permita al menos cubrir los gastos de mantenimiento del avión.

Estos consumidores cuentan con un activo que ronda los 800.000 USD promedio (dependiendo de la edad de la aeronave y su espacio) inmovilizado diariamente en un hangar que implica una serie de costos fijos: mantenimiento, reparaciones imprevistas, seguro, tarifa del hangar, entre otros, que alcanzan a ser 80.000 USD por año (se recomienda volar al menos 100 horas por año para poder amortizar el costo del mismo y que termine siendo útil tener un avión). Si se analiza que la cantidad de vuelos en el mercado argentino no son muchos en comparación a otros mercados como el de Estados Unidos, la posibilidad de darle mayor rotación a los aviones puede resultar muy interesante para los dueños de este activo.

Por último, contamos con los pilotos. En la Argentina crece año a año la cantidad de pilotos recibidos de la mano de la demanda cada vez mayor por parte de las principales aerolíneas. El apoyo que le dio el último gobierno macrista a este sector generó un impulso muy importante. Sin embargo, la carrera de piloto cuesta más de un millón de pesos.

Para ser piloto privado se necesitan 40 horas de vuelo, para ser piloto comercial 240 horas, para ser piloto comercial de primera clase 900 horas y para ser piloto de una línea comercial 1.500 horas de vuelo. La hora de vuelo en Abril de 2018 costaba 2.000 pesos. Teniendo en cuenta todo esto, es importante la brecha que existe entre un piloto privado y uno de línea comercial. Este espacio es el consumidor que busca crecer rápidamente en su carrera de piloto aumentando las horas de vuelo de manera exponencial.

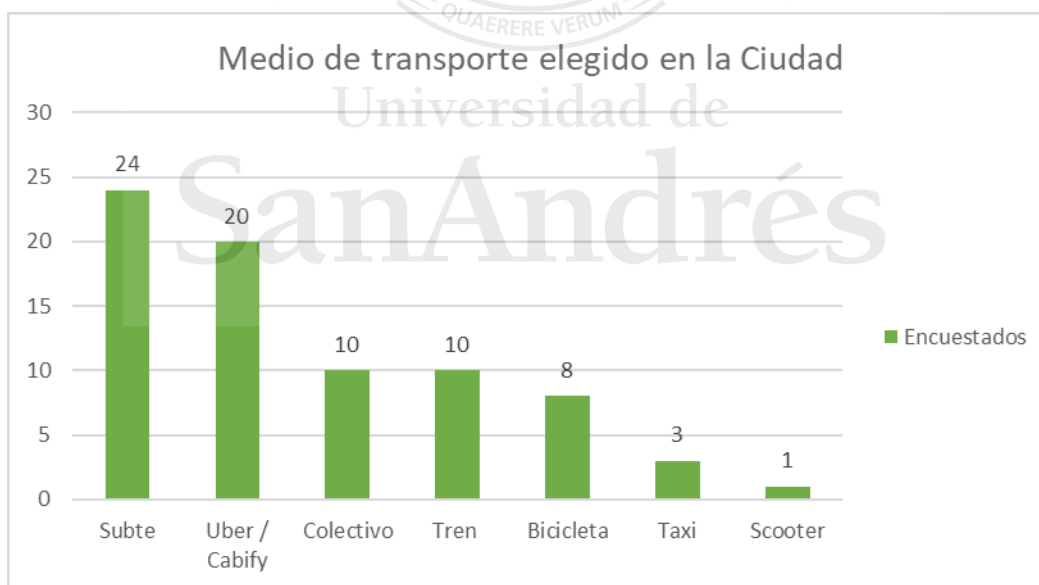
Para conseguir un análisis más profundo del potencial consumidor de la plataforma, se realizó una encuesta utilizando una muestra por conveniencia enviando un cuestionario a una lista predeterminada de contactos para entender principalmente al comprador del servicio que ofrecería la plataforma (pasajero). (Anexo 1) La misma se realizó en el ámbito del AMBA y Gran Buenos Aires durante el mes de Marzo del 2020 y fue respondida por 76 personas.

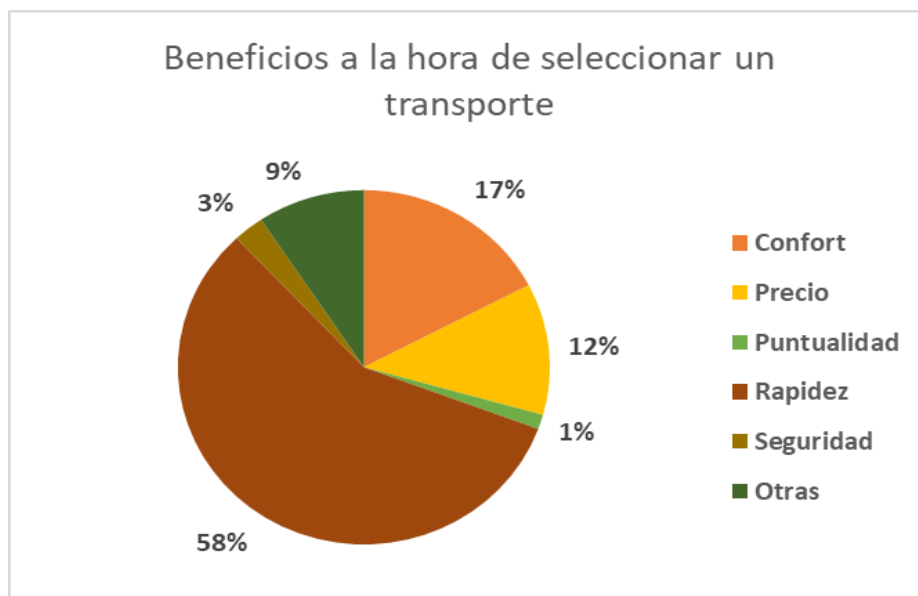
En términos demográficos, un 4% de los encuestados tienen menos de 25 años, el 55% de los encuestados tienen entre 25 y 40 años, el 38% entre 41 y 60, el resto por encima

de los 60 años. El 64% fueron mujeres y el 34% hombres; siendo un 62% del total personas con un nivel académico de grado.

Con respecto al nivel adquisitivo individual de los participantes, el 65% se encuentra entre los 50.000 y 150.000 pesos argentinos (9% entre 100.000 y 150.000 pesos argentinos) y un 16% con ingresos superiores a los 150.000 pesos argentinos

Se le consultó a los entrevistados respecto de la preferencia de transportes, la principal selección fue el subte, sin embargo, vehículos como Cabify y Uber, correspondientes a Economía Colaborativa, se ubicó en el segundo lugar muy por encima de medios como Taxi y Colectivo. Como se analizó previamente, la rapidez es la principal razón de selección de un medio de transporte. Hoy por hoy, las personas valoran mucho su tiempo y necesitan optimizar el mismo lo máximo posible. Además, el otro principal factor de selección fue el Confort, los encuestados no sólo buscan rapidez a la hora de transportarse sino hacerlo de la manera más cómoda posible. De esta manera, el precio quedó en tercer lugar a la hora de seleccionar un medio de transporte.

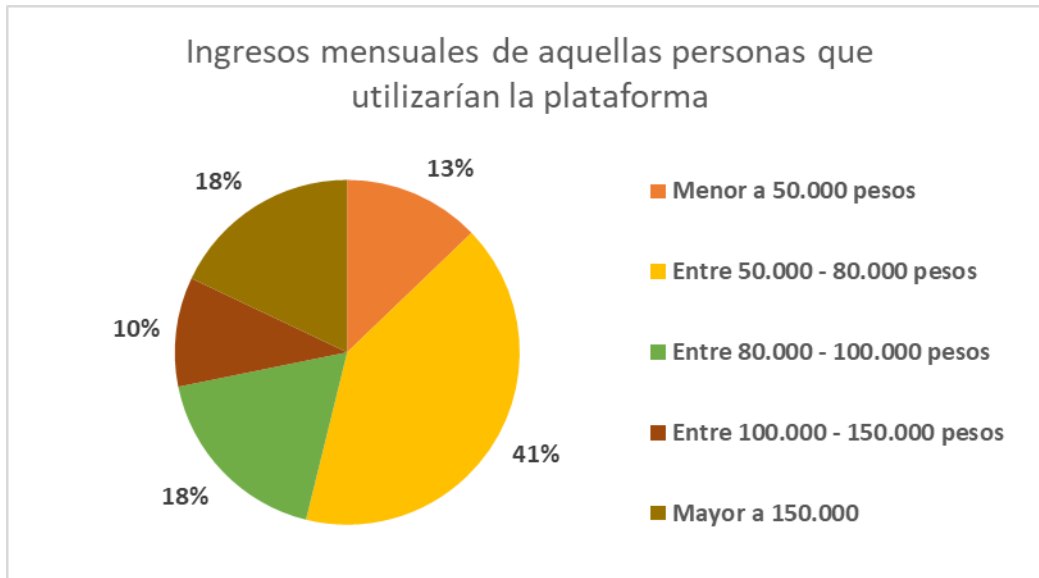




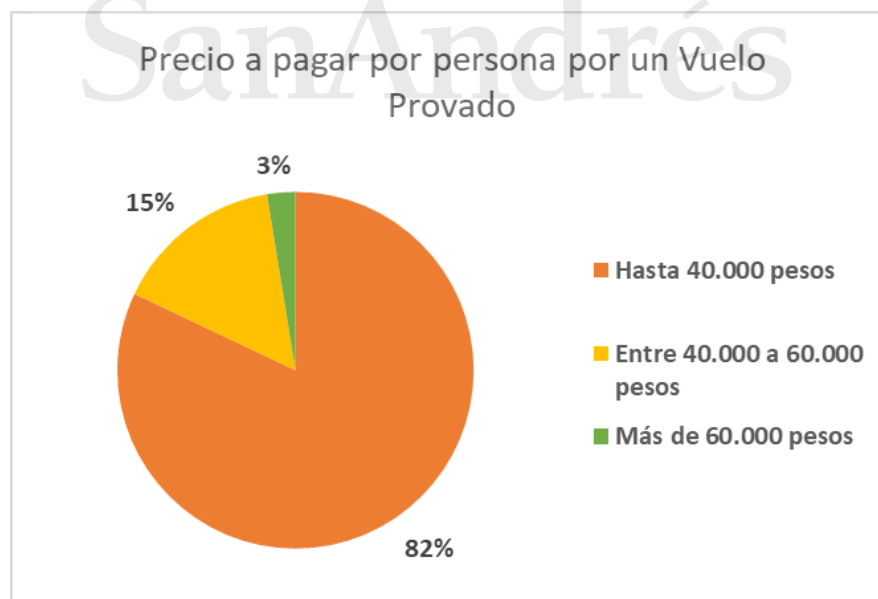
En lo que respecta a la frecuencia de viajes, se les consultó para la cantidad de vuelos anuales que hacen mayores a 500km por año. Analizando las respuestas, el 75% de los encuestados realizan entre 1 a 3 viajes por año de más de 500km. Por otro lado, un 11% declaró hacer entre 4 y 6 viajes por año y un 8% más de 6. El factor común entre los tres grupos es que la principal razón de dichos viajes es Vacaciones.

Al preguntar por el medio de transporte para estos viajes el avión fue el más elegido y el beneficio principal asociado a dicho vehículo vuelve a ser el ahorro de tiempo en primer lugar y confort en el segundo. Los encuestados vuelven a marcar que la utilización y optimización de su tiempo es un valor esencial a la hora de viajar.

A la hora de preguntar por el reemplazo del modo de transporte por un avión privado, el 54% de los encuestados que dijo que sí, proviniendo principalmente de aquellos que habían declarado utilizar el avión para los viajes. Si analizamos las respuestas con relación a sus ingresos, se puede observar que el 41% de los que aceptaron este cambio cuentan con un ingreso entre 50.000 y 80.000 pesos argentinos, lo cual se ve que este servicio puede resultar muy aspiracional para traer a nuevos consumidores en un principio. Igualmente, el principal sector que utilizaría este servicio son aquellos con ingresos superiores a los 80.000 pesos argentinos, siendo el 46% de los encuestados.



Los que dijeron que no aceptarían dicho cambio habían declarado utilizar avión y auto con ingresos muy variados entre ellos, dando a entender que no lo harían por una cuestión de costumbre a los medios actuales. A pesar de haber aceptado dicho nuevo modo de transporte, el 82% no está dispuesto a pagar más que 40.000 pesos. Teniendo en cuenta esto, las personas si están dispuestas a utilizar la plataforma, pero no quieren pagar mucho más que un viaje promedio en avión.



Un dato importante, es que el 92% de las personas están abiertas a compartir el vuelo con personas desconocidas en virtud de abaratar el costo unitario del viaje.

Como conclusión, habiendo hecho una investigación primaria del consumidor la hipótesis sobre el comprador del servicio era acertada. El segmento al que apunta está compuesto por un consumidor con un nivel socioeconómico ABC1 con ingresos superiores a los 100.000 pesos argentinos. Sin embargo, la posibilidad de abaratar este medio de transporte premium puede dar lugar a la incorporación de usuarios con ingresos entre 80.000 y 100.000 pesos argentinos. A su vez, son personas que valoran mucho su tiempo y el confort a la hora de viajar. Con la posibilidad de contar con este desarrollo, el tiempo dedicado a trámites antes del vuelo es considerablemente menor y el confort a la hora de viajar mucho mayor dando la posibilidad de aprovechar su tiempo.



Análisis FODA

Para comenzar con el análisis de la estrategia planteada para el desarrollo de la plataforma se analizará las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que caracterizan al proyecto en sí y permitirá conocer una perspectiva ya no del macroentorno sino de aplicación.

Fortalezas

La principal fortaleza de radica en la misma propuesta. La misma es diferencial en comparación a lo que hoy se encuentra en el mercado.

Por otro lado, los recursos que tiene también resultan una fortaleza. Cuenta con el know-how de la industria aeronáutica concentrado en un piloto actual de una compañía de Taxi Aéreo y Piloto Privado de un empresario.

De la mano de esta fortaleza, se desprende la posibilidad de contar con contactos dentro de la industria que serían potenciales clientes de la herramienta.

Por último, el equipo de cuenta con contactos en el exterior que le permitiría potencialmente crecer hacia el resto de Latinoamérica en busca de nuevos mercados.

Debilidades

Como debilidad se puede marcar la inexperiencia en el desarrollo de un microemprendimiento por parte de los creadores. A pesar de contar con experiencia laboral en rubros distintos (Consumo Masivo, Consultoría Estratégica y Aviación) no se cuenta con conocimiento en el emprendimiento de un negocio nuevo.

Además, se puede considerar como la principal debilidad de la plataforma es el no contar con un socio especialista en programación, un recurso clave para el desarrollo de la plataforma. Esto implicaría la terciarización de este recurso y una inversión inicial mayor, más aún, teniendo en cuenta los cambios que se necesitarán hacer una vez que se comiencen con los testeos.

Oportunidades

Los factores externos son los más importantes en el desarrollo. El mercado de plataformas vive una tendencia de crecimiento e innovación constante y se encuentra en el auge dentro de Latinoamérica. La posibilidad que le da esto a la plataforma de poder crecer y destruir barreras del país en el que se encuentre ayuda notablemente a su crecimiento.

La saturación de las vías usuales de transporte implica la posibilidad de desarrollar este nuevo mecanismo. A su vez, hoy en día existe un gran número de pilotos sin trabajo y aviones con capacidad ociosa que podrían beneficiarse de este desarrollo.

El hecho de buscar economizar los costos asociados a la industria puede resultar una oportunidad para ampliar el mercado target creciendo así el consumo en la misma.

Amenazas

Como se mencionó anteriormente en el análisis PESTEL, la principal amenaza es el contexto económico y político que atraviesa la Argentina. Con un nuevo gobierno peronista y el empoderamiento de los sindicatos, estas nuevas plataformas pueden verse dañadas. Nombrando sólo un ejemplo, Uber fue ampliamente criticado y perseguido por el sindicato de los taxistas. Al igual que esta Uber, esta nueva plataforma le vendría a cambiar una institución establecida de los brokers facilitando el contacto entre la demanda y oferta.

A esto se suma la tendencia ecológica que se planteó en el análisis Pestel. Pese a que hoy por hoy no hay un medio de transporte que reemplace a los aviones para cubrir las mismas distancias con los mismos beneficios el análisis sobre su grado de contaminación comienza a surgir en el mundo, principalmente en Europa. Esta crítica al medio de transporte aeronáutico puede resultar en una crítica fuerte para frenar su desarrollo y el aumento de la frecuencia de los vuelos.

A modo de resumen el análisis FODA se podría estructurar de la siguiente manera:

	Factores Internos	Factores Externos
Positivos	<ul style="list-style-type: none"> ! Propuesta Innovadora y Diferencial ! Know - How de la industria aerocomercial ! Contactos de potenciales consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> ! Auge de la Economía Colaborativa ! Saturación de las vías de transporte comunes ! Ampliar el target dentro de la economización del transporte
Negativos	<ul style="list-style-type: none"> ! Fala de experiencia en el desarrollo de microemprendimientos ! Falta de recurso asociado a la programación 	<ul style="list-style-type: none"> ! Contexto Político - Económico en la Argentina ! Tendencia Ecológica

Matriz expansión de productos y mercados – ANSOFF

Esta nueva plataforma penetrará en el mercado como una plataforma dedicada a el mundo aeronáutico, particularmente vuelos privados. Su objetivo será generar una innovación disruptiva que haga de este mercado uno colaborativo entre los distintos usuarios.

Sin embargo, se podría contar con la capacidad potencial de ampliar sus límites e incluir distintos medios de transporte. Como se mencionó anteriormente en este trabajo, el mundo de las plataformas colaborativas para la movilidad como Uber o Cabify se encuentran en pleno desarrollo creciendo en penetración y share dentro de la industria. Teniendo esto en cuenta, podría tener un rebranding y desarrollar una ventaja competitiva clara por sobre las demás plataformas teniendo la capacidad de generar un Ecosistema Colaborativo basado en la interacción entre distintos medios de transporte dando como resultado para el consumidor final el viaje óptimo que cumpla con su objetivo.

En el caso de desarrollar nuevos productos dentro de este mercado, se podría pensar la posibilidad de generar una plataforma destinada a vuelos con helicópteros inter-urbanos. De esta manera, se trabajaría sobre el mismo mercado aeronáutico con un producto nuevo destinado a satisfacer la necesidad de vuelos que no pueden cumplirse con

aviones de acuerdo a distancias e infraestructuras, por ejemplo Vicente López – Microcentro.

Por el lado de nuevos mercados, ya se planteó que la plataforma cuenta con la fortaleza de poseer recursos en otros países de Latinoamérica donde la Economía Colaborativa está creciendo exponencialmente. Es por esto, que la plataforma cuenta con la posibilidad de penetrar en países como por ejemplo, República Dominicana donde la rotación de vuelos es muy elevada.

Por último, para la diversificación se puede analizar la posibilidad de desarrollar nuevos productos y mercados como por ejemplo el mercado náutico. La plataforma podría comenzar a diversificarse y ampliarse a este nuevo modelo de viajes que comienza a crecer en la provincia de Buenos Aires. Esta herramienta podría atender la necesidad de viajar desde zonas como Tigre a Microcentro en poco tiempo y evitando el tránsito en auto. Por otro lado, le brinda una alternativa a la gente que no desea viajar en helicóptero y absorbe la demanda insatisfecha de este medio de transporte dado que la cantidad de pasajeros por unidad es mayor en el caso de las lanchas.

Estrategia

Segmentación y Targeting

El segmento al cual apunta la plataforma la plataforma es ABC1. Para tomar como referencia un estudio realizado por Guillermo Olivetto, consultor del Diario La Nación, corresponde a este segmento el 5% de la población argentina (ingreso familiar entre 130.000 pesos argentinos y 260.000 pesos argentinos⁵) y se encuentra en un tamaño constante desde 2012.

Los distintos usuarios de la plataforma forman parte del mismo segmento socioeconómico:

1. Dueños de aviones Particulares o empresas de Taxi Aéreo;
2. Pilotos de aviones;
3. Consumidores de los vuelos.

Desde el lado de los consumidores se pueden identificar dos grupos de acuerdo a la función del vuelo. Por un lado, los vuelos particulares y por otro los correspondiente a empresas.

Dentro de los particulares, se puede imaginar un usuario con la intención de viajar por vacaciones a Punta del Este (vuelo con un costo entre 3.500 USD y 6.000 USD de acuerdo al tipo de aeronave para siete personas) y recurre a este servicio dada la ventaja de poder compartir un vuelo con toda su familia con un confort y discreción que no consigue en un vuelo comercial o tampoco en un viaje en automóvil.

Por otro lado, el segmento empresas corresponde a empresarios que por negocios deben tener varias reuniones en el mismo día y a la noche volver a dormir a su respectiva casa. Es común esto en el caso de empresas multinacionales que cuentan con sus oficinas en la Capital Federal pero las plantas industriales pueden encontrarse en provincias alejadas por fines impositivos, por ejemplo, San Luis. Por último, también están los empresarios agrícolas que cuentan con sus propios campos y otros alquilados

⁵ Telefe Noticias, 4 de Abril del 2019, "La Pirámide Social"

y deben moverse entre lejanas ubicaciones durante un mismo día. Lo que terminan teniendo en común estos dos tipos de empresarios es la necesidad de eficientizar su tiempo y poder utilizar el mismo viaje para continuar con sus reuniones de una manera cómoda y útil.

Al apuntar a tres tipos de usuarios, a pesar de corresponder al mismo segmento socioeconómico, pueden diferenciarse entre ellos en función de sus intereses y necesidades.

Para ubicar correctamente el target al que apunta la plataforma, se plantea un buyer persona que represente cada segmento:



Como principal driver de la utilización de este servicio vemos en el target la necesidad de eficientizar el tiempo con el que cuenta, el confort al viajar, la discreción y flexibilidad a la hora de ir decidiendo los destinos. Es un target premium conformado por empresarios de alto nivel de ingresos mensual que tiene la necesidad de viajar por trabajo u ocio con un servicio personalizado.

Diferenciación y Posicionamiento

La propuesta de valor sobre la que se centrará esta plataforma es la posibilidad de brindarle al pasajero con la necesidad de volar la posibilidad de experimentar un vuelo privado diferente a la manera usual de volar, y a la vez brindarle la posibilidad a un piloto con capacidad ociosa de poder aumentar sus horas de vuelo y experiencia aérea utilizando su propio avión o el de alguien que cuente con uno sin utilizar y decida tener una renta extra. La plataforma brindará también la posibilidad de compartir los vuelos entre distintos pasajeros en caso de que así lo quisieran para abaratar los gastos entre personas que tengan el mismo destino. A su vez, la plataforma ayudará por ejemplo al turismo de zonas a las cuales la única manera de poder llegar es mediante automóvil porque no cuentan con la infraestructura para recibir aviones comerciales sino solamente aviones privados o avionetas.

De esta manera se posicionará como una oferta de transporte premium y distinto a lo existente en el mercado que basa su funcionamiento en el concepto de economía colaborativa. El consumidor principal de esta plataforma corresponde a un nivel socioeconómico ABC1, particular o personas jurídicas (empresas), y que busca una experiencia distinta de viaje mucho más personalizada a las normales.

La principal ventaja competitiva es que el negocio al cual está accediendo es un océano azul, está disruptiendo en una industria quieta con una innovación que impacta en el centro de la categoría.

Para desarrollar esta propuesta de valor se necesita como recursos claves contar con un partner tecnológico con conocimiento de la categoría donde se desarrollará el producto y un concreto conocimiento de marketing que permita no sólo el crecimiento del negocio sino también la comunicación de la misma.

Los Canales más importantes que necesitará la plataforma son los principales canales de descarga de aplicaciones en el mundo: Google Play y Apple Store. A través de ellos se podrá alcanzar a nuestros distintos clientes dado que son ambos los principales sistemas operativos de teléfonos.

Teniendo en cuenta estos recursos y socios, la estructura de costos se ve contemplada principalmente por el desarrollo inicial de la landing y la app, más luego las distintas mejoras e innovaciones que vayan sumándose al conocer el feedback de nuestros consumidores.

Una vez desarrollada la plataforma es muy importante concentrar las actividades en comenzar a venderla comunicándola tanto a la oferta como la demanda, vinculando los potenciales pasajeros con los pilotos con capacidad ociosa.

El piloto deberá sumar todos los documentos que determinen su calidad de piloto (su registro aviación, cantidad de horas, avión que vuela, zonas en la que vuela) y datos bancarios donde recibir el dinero correspondiente al cobro del vuelo.

Por otro lado, el pasajero tendrá que cargar sus documentos personales y medios de pago para que ya queden asociados a su perfil.

Por último, el modo de generar ingresos de la aplicación estará basado en la comisión por viaje (3%) y la publicidad digital dentro de a aplicación. Recordando que uno de los principales recursos será el encargado de marketing digital y que la estrategia se basará en el pilar Consumer Centric, a partir de los datos que tengamos de los pasajeros se les podrá mostrar pauta targetizada para sus intereses. Este espacio en la aplicación efectivamente dirigido podrá ser comprado por empresas que cuenten con este mismo segmento target.

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
1. Partner Teconológico	Vincular aviones ociosos y pilotos con un destino con personas que necesiten viajar.	A partir del concepto de economía colaborativa, brindarle al pasajero con necesidad de viajar la posibilidad de experimentar un vuelo privado, vinculándolo con un piloto con capacidad ocioso en su tiempo como en el de su avión. Permitirá llegar a destinos a los cuales hoy no llegan aviones de aerolíneas por dimensiones de los aeropuertos	La relación es con dos clientes: 1. Piloto (dueño de avión) 2. Pasajero La misma debe funcionar como una plataforma para su vinculación	El cliente corresponde a un segmento de NSE medio alto, incluye personas jurídicas (empresas)
	Recursos claves 1. Plataforma 2. Programador		Canales 1. App Store 2. Google Play	
Estructura de coste 1. Desarrollo, hosting y Mantenimiento de la plataforma 2. Encargados de la plataforma, vendedores y Programador 3. Marketing y Comunicación			Fuentes de Ingreso 1. Comisión por viaje	

Objetivos y Metas

Para el análisis de los objetivos y metas de la Plataforma, se separarán entre objetivos cuantitativos y cualitativos:

Objetivos cualitativos:

- Convertirse en la primera plataforma en Argentina para vuelos privados colaborativos con alcance a nivel nacional.
- Convertirse en una alternativa real para consumidores que busquen viajar en avión comercial teniendo un servicio personalizado y diferencial.
- Poder economizar el costo de estos viajes, abriendo la puerta a la competencia entre los ofertantes y permitiendo a las personas compartir los viajes pudiendo así disminuir el costo unitario.
- Hacer crecer al mercado de vuelos privados incrementando la rotación de los aviones. De esta manera, la utilización de los aviones sería más eficiente y la cantidad de vuelos por avión por mes sería mayor.

Objetivos cuantitativos o metas:

- Conseguir un 5% del Market Share de los vuelos privados en el primer año, tomando como modelo los 3.500 vuelos mensuales promedio.
- Teniendo en cuenta un rápido crecimiento en los primeros 3 años, para el 2024 se debería haber absorbido el 18% del Market Share de los vuelos anuales.
- Mantener los primeros 3 años del desarrollo una comisión del 3% por vuelo conseguido a través de la plataforma

Marketing Mix

Producto

La plataforma estará disponible en Android y iOS via Apple Store o Google Play de manera gratuita. La aplicación cuenta con dos tipos de usuario distintos, por un lado el comprador y por el otro el vendedor.

La plataforma les permitirá a ambos usuarios completar sus perfiles donde cargarán la información pertinente a su actividad en la misma. En el usuario del comprador, el mismo deberá cargar sus datos personales como también métodos de pago posibles. Además, se le hará un cuestionario sobre sus intereses para poder brindarle desde la plataforma la experiencia más personalizada posible.

En el usuario del vendedor, deberá cargar sus datos personales con certificación de pilotos y cantidad de hora que cuenta cada uno además de los datos particulares del avión que utiliza. Por último, deberá cargar un tarifario para que la aplicación utilice como base para colocar un precio a la hora de vuelo. El algoritmo de la plataforma utilizará la base de todos los vendedores en la aplicación, junto a una investigación de mercado de costos fijos y variables para definir un costo por hora de vuelo de acuerdo a tipo de aeronave y destinos. El algoritmo también ponderará la oferta y demanda de los vuelos para definir este precio. De esta manera la aplicación ayudará a que los vendedores puedan ser lo más competitivo posible y a la vez hacer fidedigno los precios para el comprador.

Funcionalidades de la plataforma:

- 1) Le dará la posibilidad al usuario con la necesidad de volar de seleccionar el destino
- 2) Podrá elegir la cantidad de adultos que viajen y si llevan con ellos menores de edad
- 3) El usuario puede elegir si es un viaje de ida o ida y vuelta
- 4) Con esto seleccionado, elegirá a partir de un calendario la fecha en la que desea volar y el horario
- 5) Con la fecha elegida le aparecerán dos posibilidades:

- a. Vuelos ya definidos a los cuales puede subirse y compartir el costo con otras personas
 - b. Abrir un vuelo nuevo con un horario definido por él
- 6) Si se eligió el vuelo compartido sólo queda como paso pagar. En caso de haber elegido abrir un vuelo nuevo, se debe seleccionar: horario, avión, posibilidad de compartirlo o no y el aeropuerto. Luego sólo resta pagar.

Con el vuelo abierto, le llegará una notificación a pilotos definidos por geocalización para utilizar dicho vuelo. En caso de aceptarse, se abrirá la posibilidad de comunicarse con el comprador en caso de que se necesite.

Realizado el vuelo, el pasajero le colocará un puntaje al piloto que mejorará o empeorará su perfil. De esta puntuación dependerá la prioridad para responder a las notificaciones de vuelos abiertos.

En base a las funcionalidades que debe tener la plataforma se estima un costo de desarrollo de 35.000 USD.

Producto-Marca

La Marca CoFly (Collaborative Flights) se posicionará en el mercado como la primera empresa asociada al transporte aéreo colaborativo en la Argentina con la intención de extender sus límites a otros medios de transporte como así también a otros países de América Latina.

El Logo de CoFly será:



El nombre de la marca proviene del concepto del que busca adueñarse la plataforma. Con la intención de generar un impacto profundo dentro de la industria de la aeronavegación, Collaborative Flights busca innovar disruptivamente generando una oportunidad de Economía Colaborativa dentro de la industria de la aeronavegación.

Precio

El modelo de monetización de CoFly es similar al de otras plataformas colaborativas donde la principal fuente de ingreso es la comisión por viaje. Por otro lado, se comercializará el espacio dentro de la aplicación para que empresas puedan llegar a sus consumidores a través de publicidad targetizada en CoFly por sus intereses:

- 1) Comisión por viaje: por cada viaje reservado, CoFly tendrá un ingreso equivalente al 3% del costo total del vuelo.
- 2) Publicidad targetizada: se venderá espacio dentro de la aplicación para publicidad correctamente establecida a cada consumidor de acuerdo a sus intereses propios. No necesariamente debería ser publicidad exclusivamente Premium como Rolex o BMW sino también basada en sus intereses que previamente definió al hacer el perfil. Entonces, por ejemplo, en caso de saber que el consumidor que viaja es madre o padre de un recién nacido, podríamos ofrecer contenido acerca de esta categoría. El objetivo principal es mantener un servicio totalmente personalizado con los consumidores.

Comunicación

Con respecto al plan de Comunicación, la misma se centrará principalmente en medios digitales siguiendo los medios que consumen los consumidores de CoFly, via Facebook y Google. El contenido dependerá de la herramienta de uso y del momento en el que se encuentre la plataforma.

Contaremos con dos líneas de comunicación apuntando a distintos targets, por un lado el contenido de Instagram destinado a usuarios compradores del servicio que buscan una experiencia nueva y personalizada. Por otro lado, una campaña de comunicación en LinkedIn apuntando empresarios en busca de mayor agilidad a la hora de contratar sus

vuelos, y pilotos en busca de una nueva manera de incrementar sus ingresos y horas de vuelo.

Al principio primarán los esfuerzos de awareness emitiendo contenido de la plataforma y luego se planteará una comunicación targetizada más destinada a performance con el objetivo de conseguir registros y conversión. Se fomentará a los consumidores a ser ellos mismos micro-influencers de la aplicación otorgando descuentos que puedan compartir con otros usuarios generando un modelo de recomendación entre usuarios.

Para comenzar, el presupuesto destinado a marketing digital durante el primer año sería 833.600 pesos argentinos teniendo en cuenta un CPL (costo per lead) de 50 pesos argentinos y teniendo en cuenta una eficiencia del 30% para conseguir el registro y un 85% como tasa de usuarios dentro de los registros. La plataforma no sólo apunta a un nicho sino que también puede resultar difícil acostumbrar a los nuevos usuarios a que la usen.

Con el presupuesto destinado a comunicación se planteará un always on de awareness via Facebook e Instagram con destino al home page de la plataforma. Por otro lado, tendrá campañas particulares de conversión destinadas Google Play o Apple Store con el link directo a la descarga de la aplicación.

Con respecto a Search, el objetivo es adueñarse de palabras claves como “vuelos privados”, “vuelos”, “aviones privados”, “volar” y “vuelos personalizados”.

A esto se le suma la generación de un bot que nos permita conseguir un 1.1 con nuestros consumidores atendiendo a cada una de sus consultas dando un servicio profundamente personalizado.

Por último, durante el año 2022 y 2023 se hará un refuerzo sobre la comunicación con herramientas de Off (PTV + OTV + PNTs) teniendo una inversión anual de 3.000.000 de pesos argentinos en medios seleccionados, como por ejemplo, La Nación Noticias apuntando al target objetivo.

Análisis Financiero

A la hora de desarrollar el análisis financiero, se establecen tres indicadores esenciales:

- EBITDA, *beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización*
- VAN, *valor neto actual del proyecto*
- TIR, *tasa interna de retorno*

Para comenzar dicho análisis⁶ se analizaron los potenciales costos que tendría la creación de CoFly y sus ingresos proyectados a 3 años tomando el año 2021 como año 0 en la cual se ejecuta la inversión total.

Los costos que se contemplaron fueron:

- Costos Operativos: dentro de los mismos se contempló todo lo relacionado a la creación, mantenimiento y hosting de la plataforma.

Desarrollo de la Plataforma	\$	41.097,70
Inversión Inicial	\$	35.000,00
Mantenimiento	\$	4.597,70
Hosting	\$	1.500,00

- Costos Administrativos: se analizó los costos asociados a la mano de obra correspondiente a la empresa CoFly teniendo en cuenta los 3 dueños de la empresa, el desarrollador que se debería contratar y 2 vendedores que se contratarían en el año 3 para llegar al objetivo de Market Share planteado para el año 2024.

Costos Administrativos	Año inicial	Cantidad	Costo Unitario Mensual	Costo Total Mensual	Costo Total Anual
Encargados	2020	3	\$ 1.532,57	\$ 4.597,70	\$ 55.172,41
Desarrollador	2020	1	\$ 1.379,31	\$ 1.379,31	\$ 16.551,72
Vendedores	2024	2	\$ 1.226,05	\$ 2.452,11	\$ 29.425,29
Total				\$	101.149,43

- Costos de Marketing:
 - Marketing Digital: la campaña en digital contará con dos líneas de comunicación que permitirán vincularse creando un funnel de conversión

⁶ Para el siguiente análisis se tomó un tipo de cambio de 63 pesos argentinos por dólar estadounidense (tipo de cambio el día 25 de Marzo del 2020, Banco de la Nación Argentina)

entre nuestros consumidores. Por un lado, contará con una campaña centrada en el awareness, consideración y recolección de datos de consumidores, y por otro lado una destinada a performance utilizando la información proveniente de la campaña de branding.

- Marketing Tradicional: centrará sus esfuerzos en awareness y consideración estando vinculado totalmente a una campaña de branding durante el período 2022 – 2023 como soporte a las campañas en digital.
- Robot de inteligencia artificial: Esta herramienta se va a vincular con la campaña de Marketing Digital como en off con el objetivo principal de engagement del consumidor con CoFly, de esta manera podrán tener a la plataforma como Top of Mind a la hora de viajar. También, servirá para la recolección de datos que ayudarán a eficientizar la pauta en digital.

Costos Marketing Digital	\$ 12.774,70
Eficiencia	30%
CPL	\$ 0,77
Usuarios / Registros	85%
Registros	4.251

Costos 1.1 Communication	\$ 4.861,34
Desarrollo de Bot dentro de la aplicación	\$ 3.861,34
Mantenimiento	\$ 1.000,00

Costos Marketing Off	\$ 45.977,01
OTV	\$ 13.793,10
PTV	\$ 13.793,10
PNTs	\$ 18.390,80

Por otro lado, dada la evolución del Market Share proyectado en las metas la cantidad de vuelos a conseguir son los siguientes:

Market Share anual de CoFly	0%	5%	12%	18%
Año	2021	2022	2023	2024
Vuelos Anuales	0	2126	5101	7652
Vuelos Mensuales	0	177	425	638
Promedio de pasajeros	0	4251	10203	15304

Si se analizan otros proyectos de Economía Colaborativa, hay comisiones muy elevadas, por ejemplo, el 25% en los viajes en Uber. Sin embargo, dado el objetivo de capitalizar

el lanzamiento de una plataforma innovadora como emprendimiento dentro de la industria de vuelos privados y el importe necesario para cubrir los costos, se definió una comisión por vuelo del 3% para los conseguidos a través de CoFly.

Con el volumen previamente mencionado y dicha comisión por vuelo, se obtendría la siguiente facturación:

Ingresos anuales de CoFly	\$	-	\$	114.779,70	\$	275.471,28	\$	413.206,92
---------------------------	----	---	----	------------	----	------------	----	------------

Con este análisis hecho, el cuadro de resultados y el flujo de fondos:

	2021	2022	2023	2024
Ingresos anuales de CoFly	\$ -	\$ 114.779,70	\$ 275.471,28	\$ 413.206,92
Egresos anuales de CoFly	\$ 124.860,18	\$ 124.994,63	\$ 124.994,63	\$ 108.442,91

Costos Operativos	\$ 36.500,00	\$ 6.097,70	\$ 6.097,70	\$ 6.097,70
<i>Desarrollo de la Plataforma</i>	\$ 35.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Hosting de la Plataforma</i>	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<i>Mantenimiento de la Plataforma</i>	\$ -	\$ 4.597,70	\$ 4.597,70	\$ 4.597,70
Costos Administrativos	\$ 71.724,14	\$ 71.724,14	\$ 71.724,14	\$ 101.149,43
<i>Encargados</i>	\$ 55.172,41	\$ 55.172,41	\$ 55.172,41	\$ 55.172,41
<i>Desarrollador</i>	\$ 16.551,72	\$ 16.551,72	\$ 16.551,72	\$ 16.551,72
<i>Vendedores</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29.425,29
Costos Marketing	\$ 16.636,04	\$ 47.172,79	\$ 47.172,79	\$ 1.195,78
<i>Campaña de Digital</i>	\$ 12.774,70	\$ 195,78	\$ 195,78	\$ 195,78
<i>Desarrollo del Bot</i>	\$ 3.861,34	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Mantenimiento del BOT</i>	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<i>Campaña en Off Media</i>	\$ -	\$ 45.977,01	\$ 45.977,01	\$ -

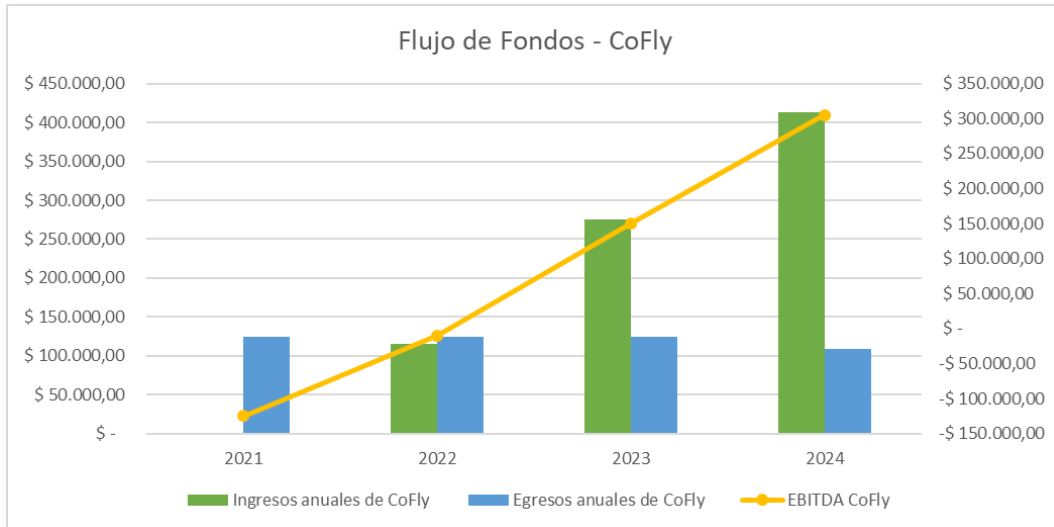
EBITDA CoFly	-\$ 124.860,18	-\$ 10.214,93	\$ 150.476,65	\$ 304.764,01
---------------------	----------------	---------------	---------------	---------------

Dado estos resultados finales, las variables VAN y TIR que se establecieron como esenciales al principio del análisis tienen los siguientes resultados:

Tasa Tesoro EEUU 25 -03	0,85%
Riesgo País promedio 2019	13% ⁷

Tasa de interés	14%
VAN	\$ 187.577,45
TIR	61%

⁷ Dada la situación actual, potencial cesación de pagos y el Coronavirus impactando sobre las expectativas, se toma como referencia el Riesgo País de Argentina promedio durante el año 2019, <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-historico.html>



Teniendo en cuenta estos resultados el proyecto es viable financieramente al ver que cuenta con un VAN positivo de 187.577 USD con un resultado favorable en el cuadro de resultados a partir del primer año de ingresos y una proyección de crecimiento que, con un incremento proyectado conservador en el Market Share, resulta muy atractivo para el inversor.

Conclusión

Este trabajo buscó analizar la posibilidad de aplicar el concepto de Economía Colaborativa a la industria aeronáutica dando un lugar donde las empresas de Taxi Aéreo puedan competir de igual a igual junto a particulares.

El principio de Economía Colaborativa se basa en poner a disposición un bien o servicio ocioso para satisfacer la demanda de otra persona.

Este sistema es abierto y dinámico donde los distintos usuarios asumen un rol definido como comprador y otros como vendedor.

Como diferencial, las plataformas que se basan en este comportamiento permiten evaluar el servicio brindado, lo cual fomenta la confianza y la búsqueda de los buenos resultados ya que el “vendedor” se retroalimenta constantemente de la puntuación que el “comprador” le dé.

De aquí se desprende un muy importante concepto para el desarrollo de un modelo como este, la reputación.

La Economía Colaborativa ha transformado industrias como el transporte, alquiler de viviendas, compra y venta de libros, alimenticia y muchas más.

Al estudiar el universo de los vuelos privados en la Argentina para evaluar la posibilidad de aplicar una plataforma basada en los principios de Economía Colaborativa, existe un volumen mensual aproximadamente constante durante los últimos años de 3.500 vuelos mensuales. Esto es prueba de que existe un mercado fijo que frente a una crisis económica en el país no deja de utilizar este recurso.

Investigando el segmento target al que apuntaría este mercado se determinó que corresponde a un NSE ABC1 y los principales factores que buscan los consumidores a la hora de viajar es la rapidez y confort priorizando la optimización de su tiempo por encima del precio. Además, la posibilidad de compartir el vuelo les resulta atractiva y reconocen el beneficio de poder reducir el precio del vuelo.

Con estos resultados, se decide avanzar con la creación de la plataforma CoFly, Collaborative Flight, teniendo una propuesta innovadora para el mercado aeronáutico actual.

De esta manera se posicionará como una oferta de transporte premium y distinto a lo existente en el mercado que basa su funcionamiento en el concepto de economía colaborativa. CoFly buscará facilitar y economizar la compra de estos pasajes buscando la satisfacción del comprador del pasaje; por otro lado, le permitirá a pilotos con capacidad ociosa tomar vuelos disponibles que les permita aumentar sus horas de vuelo para poder aplicar a Aerolíneas de renombre; por último, será un vehículo para que los dueños de aviones como empresas de Taxi Aéreo puedan tomar vuelos con su base de pilotos y aviones o contratando pilotos independientes para poder cubrir el costo de oportunidad de tener el avión parado en el hangar con los costos que implica esto.

Con las metas de CoFly establecidas y siendo principalmente convertirse en la primera plataforma de Economía Colaborativa aplicada a la industria aeronáutica y cubrir el 5% del Market Share en el primer año con un ingreso por vuelo equivalente al 3% del mismo como comisión, la inversión se centrará en el propio desarrollo de la plataforma y el esfuerzo en marketing para generar awareness y usuarios de la misma.

Teniendo en cuenta los costos necesarios para el desarrollo y los potenciales ingresos anuales con los que contará CoFly, la misma tiene un VAN positivo de aproximadamente 187.577 dólares estadounidenses, siendo un futuro muy prometedor para el proyecto.

Bibliografía

“What’s Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption”, Rachel Botsman & Roo Rogers, Harper Collins 2010

Ted Talk, The Case of Collaborative Consumption, 2010.
www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption

Harvard Business School, Economía Colaborativa: qué es y beneficios. 10 de Diciembre 2017 por Marc Bára

Diario Actualidad, São Paulo, a la vanguardia de los taxis aéreos baratos. 21 de Enero del 2019. <https://actualidad.rt.com/actualidad/302804-sao-paolo-vanguardia-taxis-aereos-baratos>

Presidencia de la Nación, El Gobierno Nacional lanzó “Feria de los vuelos, 17 de Diciembre del 2018. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanzo-la-feria-de-vuelos>

Diario Expansión, “MyAirSeat, la app que lleva la economía colaborativa a los vuelos de lujo”, 22 de Julio del 2016.
<http://www.expansion.com/fueradeserie/motor/2016/07/21/578c8f39468aeb00278b45d1.html>

Boletín Oficial, Provincia de Mendoza, Reglamentación de Ley de Movilidad, Decreto N° 1512, 13 de Septiembre de 2018

Sitio Andino, “Se reglamentó la ley que permite funcionar a UBER y Cabify en Mendoza”, 17 de Septiembre 2018. <http://www.sitioandino.com.ar/n/275401-se-reglamento-la-ley-que-permite-funcionar-a-uber-y-cabify-en-mendoza/>

Estudio Contable del Amo, “Índice de inflación en Argentina anual y mensual: últimos años”, 10 de Octubre de 2019

Infobae, Argentina registró el mayor crecimiento de Uber en todo el mundo, 25 de Septiembre de 2018. <https://www.infobae.com/economia/2018/09/25/argentina-registro-el-mayor-crecimiento-de-uber-en-todo-el-mundo/>

Diario Clarín, “Las apps de delivery no paran de crecer y en Buenos Aires un tercio de la gente ya las probó”, 1 de Agosto de 2019. https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo_0_Oh_IztkAr.html

Estadísticas Argentinas 2018, ANAC, 11 de Junio de 2019. <https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/article/60f1c836-a664-4365-96c1-96a3de5c153c>

Estadísticas Argentinas 2019, ANAC, 9 de Diciembre de 2019. <https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/article/9bea2ec3-ee43-45c1-9f76-b36df4f5363c>

Ministerio de Transporte, Estadísticas Interanual, Control del Transporte 2019. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_interanual_2016_-_2018_interurbano.pdf

Redacción, “Uber, Rappi y Glovo: la economía de plataformas ya emplea al 1% de los trabajadores argentinos”, 30 de Mayo de 2019. <https://www.redaccion.com.ar/uber-rappi-y-glovo-la-economia-de-plataformas-ya-emplea-al-1-de-los-trabajadores-argentinos/>

Telefe Noticias, ‘La Pirámide Social Argentina’ , 4 de Abril del 2019. <https://telefenoticias.com.ar/economia/la-piramide-social-argentina/>

Mega Ricos, ‘Cuánto Cuesta ser dueño de tu propio avión privado’, 24 de Febrero del 2019. <https://megaricos.com/2019/02/24/te-gustan-los-aviones-aqui-te-contamos-detalle-a-detalle-cuanto-cuesta-ser-dueno-de-tu-propio-avion-privado/>

BBC News, ‘3 innovaciones para que los aviones contaminen menos’, 13 de Mayo del 2019.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-48238334>



Universidad de
San Andrés

Anexo 1

Investigación Primaria

Cuántos años tenes?

[Más detalles](#)

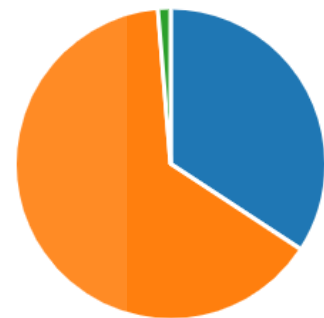
● Menor de 25 años	3
● Entre 25 - 40 años	42
● Entre 41 - 60 años	29
● Mayor a 60 años	2



Género

[Más detalles](#)

● Masculino	26
● Femenino	49
● No respondo	1



Cuál es tu nivel educativo?

[Más detalles](#)

● Bachillerato	10
● Grado	47
● Posgrado	10
● Maestría	9
● Doctorado	0



Universidad de
San Andrés

Cuál es tu ingreso mensual? (individual)

[Más detalles](#)

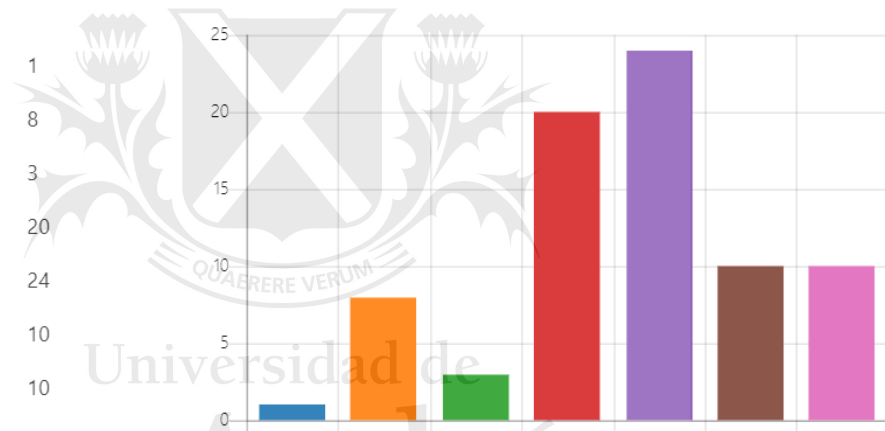
Menor a 50.000 pesos	15
Entre 50.000 - 80.000 pesos	28
Entre 80.000 - 100.000 pesos	13
Entre 100.000 - 150.000 pesos	8
Mayor a 150.000	12



A la hora de elegir un transporte para moverte dentro de la ciudad si no tuvieras auto, qué preferís?

[Más detalles](#)

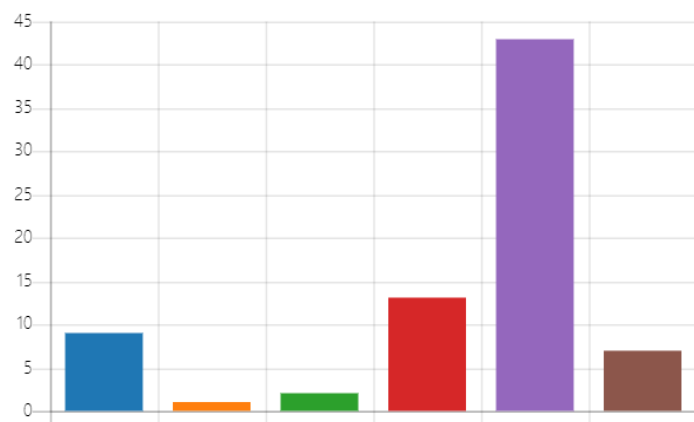
Scooter	1
Bicicleta	8
Taxi	3
Uber / Cabify	20
Subte	24
Tren	10
Colectivo	10



Cuál es el principal beneficio que ves en este servicio?

[Más detalles](#)

Precio	9
Puntualidad	1
Seguridad	2
Confort	13
Rapidez	43
Otras	7



Cuántas viajes de larga distancia (mayor a 500 km) haces por año?

[Más detalles](#)

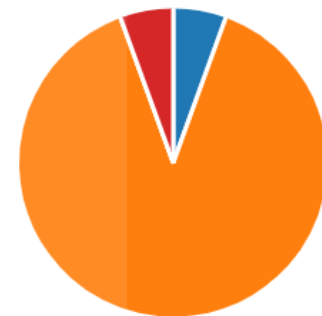
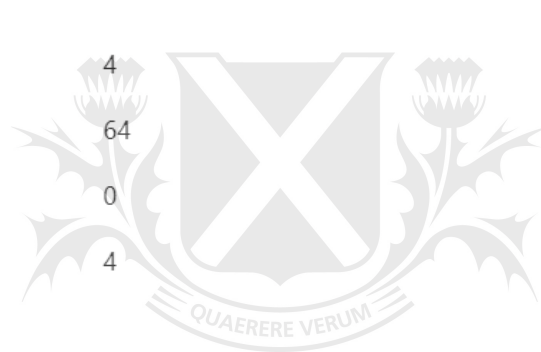
● Ninguno	5
● Entre 1 - 3	56
● Entre 4 - 6	8
● Más de 6	6



Cuál es la principal razón de estos viajes?

[Más detalles](#)

● Trabajo	4
● Vacaciones	64
● Estudio	0
● Otras	4

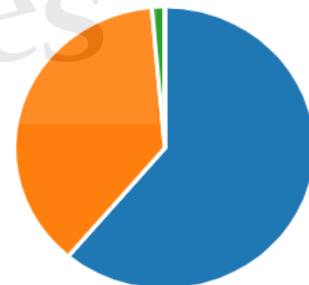


Para viajes por trabajo o vacaciones de larga distancia (por ejemplo 500km o más) qué transporte elegís?

[Más detalles](#)

● Avión	44
● Auto	27
● Tren	1
● Micro de larga distancia	0
● Otras	0

Universidad de San Andrés



Por qué elegiste esa opción?

[Más detalles](#)

● Precio	10
● Seguridad	5
● Confort	20
● Ahorro de tiempo	37



¿Estarías dispuesto a viajar en un Avión Privado con servicio personalizado y la misma cantidad de equipaje para hacer el mismo trayecto?

[Más detalles](#)

● Sí	39
● No	33



Para un avión privado entre 6 y 8 personas, cuánto estarías dispuesto/a a pagar por persona?

[Más detalles](#)

● Hasta 40.000 pesos	32
● Entre 40.000 a 60.000 pesos	6
● Más de 60.000 pesos	1



¿Estarías dispuesto/a a compartir un vuelo privado con otras personas que no conozcas para disminuir el costo del viaje?

[Más detalles](#)

● Sí	36
● No	3



. Te gustaría disfrutar de un servicio de Catering durante el vuelo?

[Más detalles](#)

