



**Universitat Autònoma  
de Barcelona**

# **Pla de màrqueting: Vueling, S.A (BCN - TIA)**

Treball de Fi de Grau en Gestió Aeronàutica

realitzat per

Laura Guerrero Rodríguez

i dirigit per

Jordi Mundet Pons

**Escola d'Enginyeria**

Sabadell, juny de 2023

El sotasignat, Jordi Mundet director/a del Treball de Fi de Grau,  
professor de l'Escola d'Enginyeria de la UAB,

**CERTIFICA:**

Que el treball al que correspon la present  
memòria

ha estat realitzat sota la seva direcció per

Laura Guerrero Rodríguez

I per a que consti firma la present.

Sabadell, **juny** de **2023**

JORDI  
MUNDET  
PONS - DNI  
38805750N

Firmado digitalmente  
por JORDI MUNDET  
PONS - DNI  
38805750N  
Fecha: 2023.06.28  
07:03:02 +02'00'

-----  
Signat: Jordi Mundet

## FULL DE RESUM – TREBALL FI DE GRAU DE L'ESCOLA D'ENGINYERIA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Títol treball de fi de grau:</b><br>Pla de màrqueting: Vueling, S.A (BCN - TIA)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                        |
| <b>Autor[a]:</b> Laura Guerrero Rodríguez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Data:</b> juny 2023 |
| <b>Tutor[a]/s[es]:</b> Jordi Mundet Pons                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                        |
| <b>Titulació:</b> Grau en Gestió Aeronàutica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                        |
| <b>Paraules clau:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Català: pla de màrqueting, ruta aèria, aerolínia, Vueling, Barcelona, Tirana.</li> <li>• Castellà: plan de marketing, ruta aérea, aerolínea, Vueling, Barcelona, Tirana.</li> <li>• Anglès: marketing plan, new route, airwave, airline, Vueling, Barcelona, Tirana.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                        |
| <b>Resum:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Català:<br/>L'objectiu d'aquest treball de final de grau és realitzar un pla de màrqueting sobre l'implementació d'una nova ruta aèria operada per l'aerolínia Vueling. La finalitat és estudiar la viabilitat de l'obertura d'una ruta comercial entre els aeroports de les ciutats de Barcelona i Tirana. Aquest estudi comença a través d'un anàlisi intern i un anàlisi extern, seguit de l'estudi de les decisions estratègiques de l'empresa a l'hora d'operar la nova ruta. Finalment, s'ha simulat un compte d'explotacions a quatre anys vista, per tal de tenir una previsió dels beneficis que obtindria la companyia.</li> <li>• Castellà:<br/>El objetivo de este trabajo de final de grado, es realizar un plan de marketing sobre la implementación de una nueva ruta aérea operada por la aerolínea Vueling. La finalidad es estudiar la viabilidad de la apertura de una ruta comercial entre los aeropuertos de las ciudades de Barcelona y Tirana. Este estudio empieza a través de un análisis interno y un análisis externo, seguido del estudio de las decisiones estratégicas de la empresa a la hora de operar esta nueva ruta. Finalmente, se ha simulado una cuenta de explotación a cuatro años vista, con tal de obtener una previsión de los beneficios que obtendrá la compañía.</li> <li>• Anglès:<br/>The objective of this final degree project is to carry out a marketing plan on the implementation of a new air route operated by the Vueling airline. The purpose is to study the viability of opening a commercial route between the airports of the cities of Barcelona and Tirana. This study begins with an internal analysis and an external analysis, followed by the study of the company's strategic decisions for operating this new route. Finally, an operating account for four years has been simulated, in order to obtain a forecast of the benefits that the company will obtain.</li> </ul> |                        |

## ÍNDEX

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Índex de figures i taules.....</b>                             | <b>5</b>  |
| <b>Índex d'annexos.....</b>                                       | <b>8</b>  |
| <b>Introducció.....</b>                                           | <b>9</b>  |
| <b>Anàlisi intern.....</b>                                        | <b>10</b> |
| Finalitat, missió, visió i objectiu.....                          | 10        |
| Tipologia d'empresa.....                                          | 10        |
| Recursos humans i organigrama de l'organització.....              | 11        |
| Cultura.....                                                      | 13        |
| Avantatge competitiu.....                                         | 13        |
| Gamma de productes i serveis.....                                 | 14        |
| Política de preus.....                                            | 18        |
| Ràtios patrimonials, vendes i beneficis.....                      | 19        |
| Flota de Vueling.....                                             | 21        |
| Posicionament, participació, imatge de marca i diferenciació..... | 21        |
| <b>Anàlisi extern.....</b>                                        | <b>24</b> |
| <b>Microentorn.....</b>                                           | <b>24</b> |
| Competidors.....                                                  | 24        |
| Principal competidor.....                                         | 25        |
| Posicionament respecte competidors.....                           | 26        |
| Anàlisi de proveïdors i distribuïdors.....                        | 27        |
| Clients.....                                                      | 27        |
| <b>Macroentorn.....</b>                                           | <b>28</b> |
| Anàlisi Pestel.....                                               | 28        |
| Entorn polític i legal.....                                       | 28        |
| Entorn tecnològic.....                                            | 28        |
| Entorn econòmic i financer.....                                   | 29        |
| Entorn geogràfic.....                                             | 30        |
| Volum de passatgers BCN - Tirana.....                             | 31        |
| Entorn cultural, social i demogràfic.....                         | 31        |
| <b>Estratègia:.....</b>                                           | <b>35</b> |
| Entrada:.....                                                     | 35        |
| Costos d'implementació:.....                                      | 35        |
| Segmentació.....                                                  | 38        |
| Posicionament:.....                                               | 39        |
| Decisions de màrqueting.....                                      | 40        |
| Entorn.....                                                       | 42        |
| Competència i cultura corporativa.....                            | 43        |
| EPO.....                                                          | 43        |
| Màrqueting mix.....                                               | 44        |
| Producte /servei.....                                             | 44        |

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| Distribució.....                 | 44        |
| Preus.....                       | 44        |
| Comunicació i missatge.....      | 49        |
| <b>Pla d'accions:.....</b>       | <b>52</b> |
| <b>Compte d'explotació:.....</b> | <b>52</b> |
| Recull de dades:.....            | 60        |
| <b>Conclusions:.....</b>         | <b>62</b> |
| <b>Referències.....</b>          | <b>64</b> |
| <b>Annexos:.....</b>             | <b>68</b> |

## Índex de figures i taules

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figura 1. Organigrama de l'empresa. Elaboració pròpia.</i>                          | 11 |
| <i>Figura 2. Número d'empleats de l'empresa. Elaboració pròpia.</i>                    | 12 |
| <i>Figura 3. Empleats eventuais i empleats fixes de l'empresa. Elaboració pròpia.</i>  | 12 |
| <i>Figura 4. Rutes desde Barcelona de l'empresa Vueling. Elaboració pròpia.</i>        | 14 |
| <i>Figura 5. Serveis complementaris de l'empresa. Elaboració pròpia.</i>               | 18 |
| <i>Figura 6. Evolució de vendes de l'empresa. Elaboració pròpia.</i>                   | 20 |
| <i>Figura 7. Evolució de beneficis de l'empresa. Elaboració pròpia.</i>                | 20 |
| <i>Figura 8. Flota de Vueling. Elaboració pròpia.</i>                                  | 21 |
| <i>Figura 9. Participació de mercat en l'aeroport de Barcelona. Elaboració pròpia.</i> | 22 |
| <i>Figura 10. Característiques clau de l'empresa. Elaboració pròpia.</i>               | 23 |
| <i>Figura 11. Competidors de l'empresa. Elaboració pròpia.</i>                         | 24 |
| <i>Figura 12. Horaris BCN -TIA Wizz Air . Elaboració pròpia.</i>                       | 24 |
| <i>Figura 13. Horaris TIA-BCN Wizz Air . Elaboració pròpia.</i>                        | 25 |
| <i>Figura 14. Hubs aerolínia Wizz Air. Elaboració pròpia.</i>                          | 26 |
| <i>Figura 15. Posicionament aerolínies a Espanya i Albània. Elaboració pròpia.</i>     | 26 |
| <i>Figura 16. Tarifes que oferta l'empresa. Elaboració pròpia.</i>                     | 27 |
| <i>Figura 17. Indicadors Espanya i Albània. Elaboració pròpia.</i>                     | 29 |
| <i>Figura 18. Volum de passatgers a TIA i a BCN. Elaboració pròpia.</i>                | 31 |
| <i>Figura 19. Dades demogràfiques d'Espanya i de Albània. Elaboració pròpia.</i>       | 32 |
| <i>Figura 20. Increment de turisme a Albània. Elaboració pròpia.</i>                   | 33 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figura 21. DAFO. Elaboració pròpia.</i>                                                    | 33 |
| <i>Figura 22. Objectius. Elaboració pròpia.</i>                                               | 35 |
| <i>Figura 23. Taxes aeroport de Tirana. Elaboració pròpia.</i>                                | 36 |
| <i>Figura 24. Taxes aeroport de Barcelona. Elaboració pròpia.</i>                             | 36 |
| <i>Figura 25. Costos d'operació de l'aeronau A320. Elaboració pròpia.</i>                     | 37 |
| <i>Figura 26. Proveïdors a l'aeroport de Tirana. Elaboració pròpia.</i>                       | 37 |
| <i>Figura 27. Segmentació. Elaboració pròpia.</i>                                             | 39 |
| <i>Figura 28. Costos de comunicació. Elaboració pròpia.</i>                                   | 42 |
| <i>Figura 29. EPO. Elaboració pròpia.</i>                                                     | 43 |
| <i>Figura 30. Preus primera setmana de juny 2023 Barcelona - Tirana. Elaboració pròpia.</i>   | 45 |
| <i>Figura 31. Preus primera setmana de juliol 2023 Barcelona - Tirana. Elaboració pròpia.</i> | 45 |
| <i>Figura 32. Preus primera setmana de juny Tirana - Barcelona. Elaboració pròpia.</i>        | 46 |
| <i>Figura 33. Preus primera setmana de juliol Tirana - Barcelona. Elaboració pròpia.</i>      | 47 |
| <i>Figura 34. Fluctuacions dels preus Barcelona - Tirana. Elaboració pròpia.</i>              | 48 |
| <i>Figura 35. Fluctuacions dels preus Tirana - Barcelona. Elaboració pròpia.</i>              | 48 |
| <i>Figura 36. Tarifes per a la nova ruta. Elaboració pròpia.</i>                              | 49 |
| <i>Figura 37. Tarifes dels serveis addicionals per a la nova ruta. Elaboració pròpia.</i>     | 49 |
| <i>Figura 38 i 39. Cartell publicitari. Elaboració pròpia.</i>                                | 50 |
| <i>Figura 40 i 41. Post instagram. Elaboració pròpia.</i>                                     | 51 |
| <i>Figura 42. Post publicitari instagram. Elaboració pròpia.</i>                              | 51 |
| <i>Figura 43. Pla d'accions. Elaboració pròpia.</i>                                           | 52 |
| <i>Figura 44. Exercici primer, 2n trimestre neutral. Elaboració pròpia.</i>                   | 53 |
| <i>Figura 45. Exercici primer, 3r trimestre neutral. Elaboració pròpia.</i>                   | 53 |

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figura 46. Exercici primer, 2n trimestre optimista. Elaboració pròpia.</i>  | 54 |
| <i>Figura 47. Exercici primer, 3r trimestre optimista. Elaboració pròpia.</i>  | 54 |
| <i>Figura 48. Exercici primer, 2n trimestre pessimista. Elaboració pròpia.</i> | 55 |
| <i>Figura 49. Exercici primer, 3r trimestre pessimista. Elaboració pròpia.</i> | 55 |
| <i>Figura 50. Exercici segon neutral. Elaboració pròpia.</i>                   | 56 |
| <i>Figura 51. Exercici tercer neutral. Elaboració pròpia.</i>                  | 56 |
| <i>Figura 52. Exercici quart neutral. Elaboració pròpia.</i>                   | 57 |
| <i>Figura 53. Exercici segon optimista. Elaboració pròpia.</i>                 | 57 |
| <i>Figura 54. Exercici tercer optimista. Elaboració pròpia.</i>                | 58 |
| <i>Figura 55. Exercici quart optimista. Elaboració pròpia.</i>                 | 58 |
| <i>Figura 56. Exercici segon pessimista. Elaboració pròpia.</i>                | 59 |
| <i>Figura 57. Exercici tercer pessimista. Elaboració pròpia.</i>               | 59 |
| <i>Figura 58. Exercici quart pessimista. Elaboració pròpia.</i>                | 60 |
| <i>Figura 59. Beneficis escenari neutral. Elaboració pròpia.</i>               | 60 |
| <i>Figura 60. Beneficis escenari optimista. Elaboració pròpia.</i>             | 61 |
| <i>Figura 61. Beneficis escenari pessimista. Elaboració pròpia.</i>            | 61 |

## **Índex d'annexos**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figura 1A .Resultat pregunta 1. Elaboració pròpia.</i>          | 69 |
| <i>Figura 2A .Resultat pregunta 2. Elaboració pròpia.</i>          | 69 |
| <i>Figura 3A .Resultat pregunta 3. Elaboració pròpia.</i>          | 70 |
| <i>Figura 4A .Resultat pregunta 4. Elaboració pròpia.</i>          | 70 |
| <i>Figura 5A .Resultat pregunta 5. Elaboració pròpia.</i>          | 70 |
| <i>Figura 6A .Resultat pregunta 6. Elaboració pròpia.</i>          | 71 |
| <i>Figura 7A .Resultat pregunta 7. Elaboració pròpia.</i>          | 71 |
| <i>Figura 8A .Resultat pregunta 8. Elaboració pròpia.</i>          | 71 |
| <i>Figura 9A .Resultat pregunta 9. Elaboració pròpia.</i>          | 72 |
| <i>Figura 10A .Resultat pregunta 10. Elaboració pròpia.</i>        | 72 |
| <i>Figura 11A .Resultat pregunta 11. Elaboració pròpia.</i>        | 72 |
| <i>Figura 12A .Resultat pregunta 12. Elaboració pròpia.</i>        | 73 |
| <i>Figura 13A, 14A, 15A. Cartells publicitaris. Font: Vueling.</i> | 73 |
| <i>Figura 16A, 17A, 18A . Post Instagram. Font: Vueling.</i>       | 74 |

## **Introducció**

La finalitat d'aquest treball de final de grau és realitzar un pla de màrqueting sobre l'obertura d'una nova ruta aèria operada per l'aerolínia Vueling. Aquesta nova ruta comercial entre l'Aeroport Josep Tarradellas Barcelona - El Prat (BCN) i l'Aeroport Internacional Madre Teresa (TIA) permetrà una millor comunicació entre la ciutat de Barcelona i la capital d'Albània, la ciutat de Tirana.

En aquest treball es pretén realitzar un estudi sobre la viabilitat i la rendibilitat d'aquest nou servei ofert per l'aerolínia Vueling Airlines. Tot això recolzat a través d'un anàlisi de l'entorn, un anàlisi intern de la companyia aèria Vueling Airlines, una investigació del mercat, un anàlisi del mercat, del posicionament i del públic objectiu, així com del màrqueting mix del nou servei. Finalment, es farà una previsió del compte d'explotacions de l'empresa a quatre anys vista, una vegada es trobi la ruta operativa.

Respecte a les referències que s'utilitzaran per a l'elaboració d'aquest TFG, principalment s'extrauran les dades i la informació de la pàgina web de Vueling Airlines, així com de les webs oficials de l'Aeroport Josep Tarradellas Barcelona - El Prat i de l'Aeroport Internacional Madre Teresa de la ciutat de Tirana.

## **Anàlisi intern**

### **Finalitat, missió, visió i objectiu**

Vueling és una companyia aèria que té com a finalitat transportar a persones a un preu competitiu al mercat. Principalment, el negoci va néixer i es va focalitzar en la venda online a través del portal web de l'aerolínia.

L'empresa Vueling S.A a més d'oferir preus competitius, també ofereix un servei superior i més complet que la gran majoria de les tradicionals aerolínies Low Cost Carrier. [1]

L'empresa Vueling S.A pretén que la missió de la seva companyia és combinar una bona experiència de vol a preus assequibles. Per tal de poder convertir-se en l'aerolínia més innovadora i dinàmica del sud d'Europa.

L'aerolínia té molt en compte l'opinió i les valoracions dels usuaris, per tal de poder complir la seva missió de poder atorgar una bona i íntegra experiència de vol per als passatgers.

L'empresa com a visió, pretén voler eliminar les barreres econòmiques a l'agafar un avió. Presentant d'aquesta manera una oferta de productes a preus competitius al mercat que permeten estar a l'abast de tothom.[2]

Com a objectiu, aquesta companyia aèria pretén; consolidar-se com una de les aerolínies Low Cost Carrier de referència a Europa i continuar creixent en el mercat de l'aviació a la resta d'Europa. Així com continuar liderant amb la gran quota de mercat que actualment ja presenta en l'aeroport Josep Tarradellas Barcelona- El prat. [3]

També tenen com a objectiu principal; mantenir als seus clients, que presentin una bona satisfacció amb la companyia i vulguin continuar viatjant amb ells.[4]

### **Tipologia d'empresa**

Vueling és una important companyia aèria pertanyent al grup internacional IAG. És una empresa col·laboradora amb les aerolínies LEVEL, Air Lingus, British Airways i Ibèria. Presenta una plantilla de més de 4.000 treballadors directes. Actualment, té una xarxa de més de 320 rutes per Europa, el nord d'Àfrica i Orient Pròxim.

Vueling treballa en la indústria de les aerolínies, aquestes són considerades un subsector de la indústria de l'aviació. L'empresa ofereix un servei de transport, per tant, estem parlant d'una empresa del sector terciari, ja que la companyia no produeix béns tangibles si no oferta un servei. [5]

## **Recursos humans i organigrama de l'organització**

La companyia aèria Vueling Airlines presenta una estructura organitzativa dirigida pel director executiu (CEO) de l'empresa. L'estructura actual de l'empresa es va implementar l'any 2016, com a conseqüència d'una de les majors crisis de l'aerolínia fins al moment. Amb aquesta nova actualització de l'estructura, es va crear un dels departaments actuals, el departament de clients. Això ha permès a la companyia poder obtenir dades sobre la satisfacció i l'experiència dels clients.

L'empresa està basada en uns vuit departaments principals. Entre ells es troben: Departament de comunicació, Departament de xarxa, Departament d'Estratègia comercial, Departament de Recursos humans, Departament Comercial, Departament de Producció, Departament de Finances i el Departament de Clients. Tots els departaments estan dirigits per un director, aquest presenta la funció de planificació i organització del departament.[3]

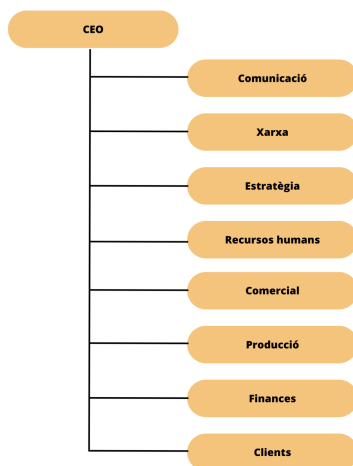


*Figura 1. Organigrama de l'empresa. Elaboració pròpia.*

## Empleats

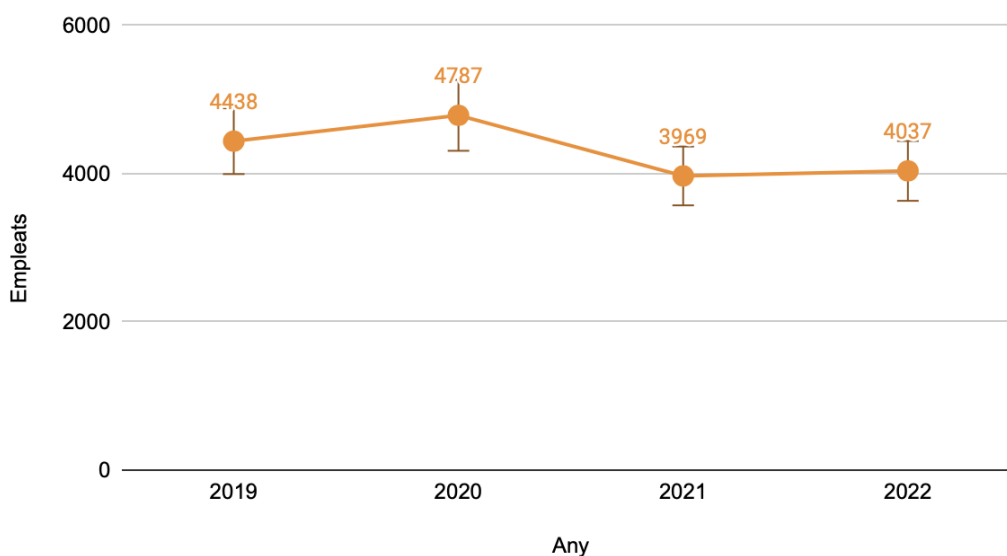


Figura 2. Número d'empleats de l'empresa. Elaboració pròpia.

Durant els darrers anys, hi ha hagut canvis en la plantilla de treballadors de Vueling Airlines. Degut a la covid, la companyia es va veure obligada a acomiadar a una sèrie de treballadors a causa de l'aturada de l'activitat econòmica de l'empresa. Com podem observar en el gràfic, l'any 2022 comença la recuperació i, per tant, augmenten els treballadors.[6]

## Empleats eventuais i empleats fixes

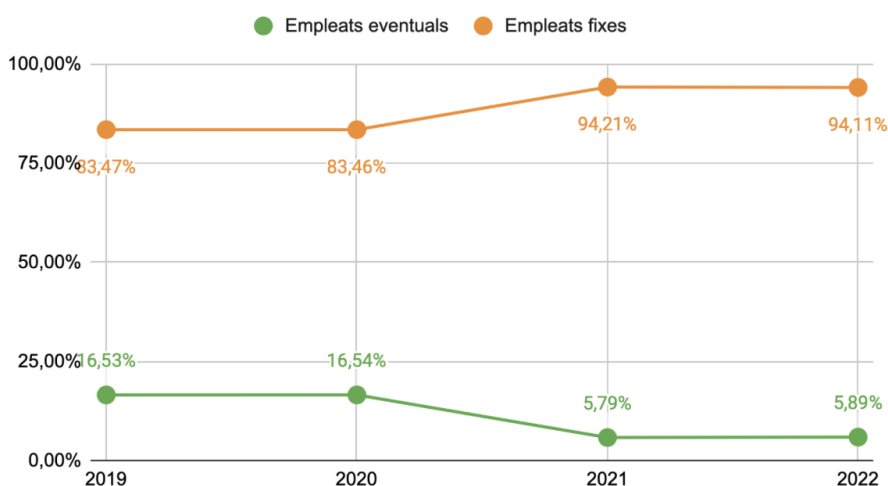


Figura 3. Empleats eventuais i empleats fixes de l'empresa. Elaboració pròpia.

Actualment, la gran majoria dels treballadors de l'aerolínia són treballadors fixes. Durant els darrers anys, els treballadors eventuais han anat disminuint.

## **Cultura**

La companyia aèria Vueling S.A, es troba compromesa a ser una empresa responsable, sòlida i sostenible amb el medi ambient. Presenta metes a llarg, mitjà i curt termini per poder satisfer tant als treballadors, als accionistes i inversors, com als clients. Creuen amb la puntualitat, la seguretat, l'eficiència i la qualitat dels serveis. Així com, creuen en una ocupació responsable.

La forma de dur a terme les tasques de l'empresa sempre es veuen subjectes a aquests valors. L'empresa i els empleats s'han de veure compromesos a treballar i reforçar les aspiracions de la companyia així com, posar el seu granet de sorra per a poder millorar la societat.

L'empresa, sempre es troba amb contacte amb els seus empleats i amb els seus clients. Afirmen estar comunicats permanentment amb els contactes i amb els grups d'interès que comparteixen els seus mateixos valors.

Cal destacar, que Vueling S.A es troba dins del grup IAG, per tant, comparteixen principis i valors sobretot relacionats amb la sostenibilitat del transport aeri.

Entre els valors que presenta la companyia trobem; la transparència, el comportament ètic i el compliment normatiu, el talent, l'acció social i el compromís amb el medi ambient.[7]

## **Avantatge competitiu**

La diferenciació respecte als competidors, és una de les claus de l'èxit de la companyia Vueling. L'empresa presenta productes similars als de les companyies tradicionals a preus competitiu. Per tant, present una oferta de serveis més elevada que no pas l'oferta de les companyies Low Cost Carrier a un preu bastant similar al que presenten aquest tipus de companyies.

També cal destacar la proximitat amb les grans companyies aèries del grup IAG, presenta una gran varietat d'acords amb l'empresa Ibèria. Vueling és pionera amb productes auxiliars innovadors que han sigut molt bé valorats pels clients i posteriorment han sigut adaptats per altres aerolínies, com ara les del grup IAG.

Un altre avantatge competitiu és la gran oportunitat de l'aerolínia de poder obrir noves bases fora d'Espanya que els permet continuar creixent en l'àmbit del mercat Europeu.[8]

### **Gamma de productes i serveis**

L'empresa Vueling opera desde Barcelona a totes aquestes destinacions:[9]

| Destinació | Aeroport | País          |
|------------|----------|---------------|
| La Corunya | LCG      | ESPANYA       |
| Aalborg    | AAL      | DINAMARCA     |
| Alguer     | AHO      | ITÀLIA        |
| Alacant    | ALC      | ESPANYA       |
| Almeria    | LEI      | ESPANYA       |
| Amsterdam  | AMS      | PAÏSOS BAIXOS |
| Astúries   | OVD      | ESPANYA       |
| Atenes     | ATH      | GRÈCIA        |
| Banjul     | BJL      | GAMBIA        |
| Bari       | BRI      | ITÀLIA        |
| Basilea    | BSL      | SUÏSSA        |
| Beirut     | BEY      | LIBÀ          |
| Belgrad    | BEG      | SÈRBIA        |
| Bergen     | BGO      | NORUEGA       |
| Berlín     | BER      | ALEMANYA      |
| Bilbao     | BIO      | ESPANYA       |
| Billund    | BLL      | DINAMARCA     |
| Birmingham | BHX      | REGNE UNIT    |
| Bolonia    | BLQ      | ITÀLIA        |

|               |     |             |
|---------------|-----|-------------|
| Brindisi      | BDS | ITÀLIA      |
| Bruselas      | BRU | BÈLGICA     |
| Bordeus       | BOD | FRANÇA      |
| Cagliari      | CAG | ITÀLIA      |
| Catania       | CTA | ITÀLIA      |
| Copenhague    | CPH | DINAMARCA   |
| Corfú         | CFU | GRÈCIA      |
| Creta         | HER | GRÈCIA      |
| Dakar         | DSS | SENEGAL     |
| Dublín        | DUB | IRLANDA     |
| Dubrovnik     | DBV | CROÀCIA     |
| Düsseldorf    | DUS | ALEMANYA    |
| Edimburg      | EDI | REINO UNIDO |
| Estocolm      | ARN | SUÈCIA      |
| Faro          | FAO | PORTUGAL    |
| Florença      | FLR | ITÀLIA      |
| Fuerteventura | FUE | ESPANYA     |
| Genova        | GOA | ITÀLIA      |
| Ginebra       | GVA | SUÏSSA      |
| Goteborg      | GOT | SUÈCIA      |
| Gran Canaria  | LPA | ESPANYA     |
| Granada       | GRX | ESPANYA     |
| Hamburg       | HAM | ALEMANYA    |
| Hannover      | HAI | ALEMANYA    |
| Helsinki      | HEL | FINLÀNDIA   |
| Eivissa       | IBZ | ESPANYA     |
| Jerez         | XRY | ESPANYA     |
| Kiev          | IEV | UCRAÏNA     |
| La Palma      | SPC | ESPANYA     |
| Lanzarote     | ACE | ESPANYA     |

|                            |     |            |
|----------------------------|-----|------------|
| Lisboa                     | LIS | PORTUGAL   |
| Londres                    | LON | REGNE UNIT |
| Londres                    | LGW | REGNE UNIT |
| Lyon                       | LYS | FRANÇA     |
| Madrid                     | MAD | ESPANYA    |
| Màlaga                     | AGP | ESPANYA    |
| Mallorca                   | PMI | ESPANYA    |
| Malta                      | MLA | MALTA      |
| Manchester                 | MAN | REGNE UNIT |
| Marràqueix                 | RAK | MARROC     |
| Marsella                   | MRS | FRANÇA     |
| Menorca                    | MAH | ESPANYA    |
| Mykonos                    | JMK | GRÈCIA     |
| Milà                       | MIL | ITÀLIA     |
| Milà-Malpensa (Italia) MXP | MXP | ITÀLIA     |
| Munic                      | MUC | ALEMANYA   |
| Nador                      | NDR | MARROC     |
| Nantes                     | NTE | FRANÇA     |
| Nàpols                     | NAP | ITÀLIA     |
| Niça                       | NCE | FRANÇA     |
| Nuremberg                  | UE  | ALEMANYA   |
| Olbia                      | OLB | ITÀLIA     |
| Porto                      | OPO | PORTUGAL   |
| Orà                        | ORN | ALGÈRIA    |
| Oslo                       | OSL | NORUEGA    |
| Palermo                    | PMO | ITÀLIA     |
| París                      | PAR | FRANÇA     |
| París-Charles de Gaulle    | CDG | FRANÇA     |
| París-Orly                 | ORY | FRANÇA     |
| Pisa-Toscana               | SPA | ITÀLIA     |

|                |     |                 |
|----------------|-----|-----------------|
| Praga          | PRG | REPÚBLICA CHECA |
| Reykjavík      | KEF | ISLÀNDIA        |
| Roma-Fiumicino | FCO | ITÀLIA          |
| San Sebastià   | EAS | ESPANYA         |
| Santander      | SDR | ESPANYA         |
| Santiago       | SCQ | ESPANYA         |
| Santorini      | JTR | GRÈCIA          |
| Sevilla        | SVQ | ESPANYA         |
| Split          | SPU | CROÀCIA         |
| Stavanger      | SVG | NORUEGA         |
| Stuttgart      | STR | ALEMANYA        |
| Tànger         | TNG | MARROC          |
| Tel Aviv       | TLV | ISRAEL          |
| Tenerife       | TCI | ESPANYA         |
| Tenerife       | TFN | ESPANYA         |
| Tenerife       | TFS | ESPANYA         |
| Tunísia        | TUN | TUNÍSIA         |
| Turín          | TRN | ITÀLIA          |
| Valencia       | VLC | ESPANYA         |
| Valladolid     | VLL | ESPANYA         |
| Venecia        | VCE | ITÀLIA          |
| Viena          | VIE | AUSTRIA         |
| Vigo           | VGO | ESPANYA         |
| Zagreb         | ZAG | CROÀCIA         |
| Zurich         | ZRH | SUÏSSA          |

*Figura 4. Rutes desde Barcelona de l'empresa Vueling. Elaboració pròpia.*

La companyia aèria Vueling, oferta una àmplia gamma de productes. L'empresa ofereix un total de més de 140 destinacions per Europa, Àsia i el nord d'Àfrica. El HUB principal de l'aerolínia es troba situat a Barcelona, sent aquest aeroport el que ens interessa analitzar.

No obstant això, presenta altres bases dintre d'Espanya; Alacant, Madrid, Santiago de Compostela, Gran Canària, Tenerife, Mallorca i Bilbao. També té bases en algunes ciutats europees; Roma, París i Florència. [10]

Vueling, no només ofereix rutes aèries, sinó que també ofereix una sèrie de serveis complementaris que serveixen per atorgar valor afegit als productes. Ja que, Vueling Airlines es centra sobretot en la diferenciació a partir dels seus serveis prestats; aconseguint d'aquesta manera un bon posicionament en el mercat. [11]

Els serveis complementaris que vueling ofereix són els següents:

- Check-in online.
- Facturació online.
- Sales VIP.
- Mascotes a bord.
- Catering a bord.
- Assistència per a passatgers amb necessitats especials.
- Assegurances Vueling.
- Servei de trasllats.
- Lloguer de cotxes.
- Reserva de pàrquing.
- Reserva d'hotel.

*Figura 5. Serveis complementaris de l'empresa. Elaboració pròpia.*

## **Política de preus**

Vueling Airlines presenta preus competitius en el mercat gràcies a l'abaratiment de costos d'implementació i gràcies a la seva xarxa de vendes. L'empresa Vueling competeix en el mercat amb les aerolínies Low-Cost que operen a Europa, per tant, un factor important és el preu dels serveis que ofereix.

Vueling ofereix unes tarifes a preus molt competitius quan parlem de qualitat-preu, ja que ofereix una sèrie de serveis molt superior a les aerolínies Low-Cost que ofereixen preus

similars a l'aerolínia Vueling. No obstant, els preus oferits, són molt sensibles a les fluctuacions dels preus de les matèries primeres. [1]

### **Ràtios patrimonials, vendes i beneficis**

Segons els comptes anuals de Vueling durant els períodes econòmics dels anys 2019, 2020, 2021 i 2022, podem veure una caiguda precipitada de les vendes durant l'any 2020. Això és conseqüència de la pandèmia de la COVID-19. Durant l'any 2020 existien prohibicions i regulacions que no permetien els desplaçaments entre països i comunitats. Això va implicar una perduda de liquiditat a la companyia, i també va presentar un gran increment en deute a curt termini.

Durant l'any 2020, a causa de la paralització de l'activitat econòmica derivada de la pandèmia, va suposar una pèrdua de més de 750 milions d'euros per la companyia. Mentre que durant l'activitat econòmica del 2019, l'aerolínia va obtenir uns beneficis de més de 240 milions d'euros. [12]

Durant l'any 2021, l'aerolínia també va continuar presentat pèrdues importants, tanmateix, van ser molt menors. L'aerolínia no va tornar a presentar beneficis fins a l'any 2022, que va aconseguir guanyar més de 180 milions d'euros. Es preveu que durant l'any 2023, l'aerolínia aconseguixi els nivells prepandèmics que presentava. També preveu assolir uns beneficis més elevats que durant l'any 2019. [13]

## Vendes

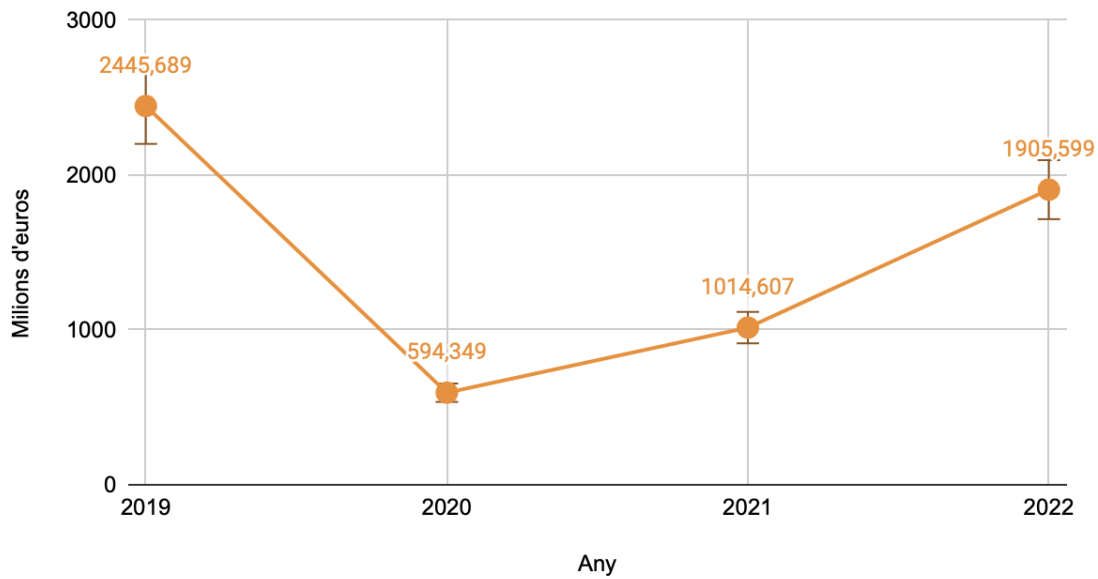


Figura 6. Evolució de vendes de l'empresa. Elaboració pròpia.

Com podem veure, les vendes de la companyia l'any 2020 van caure en picat, van disminuir un -75,7% respecte a l'any anterior. L'any 2021, les vendes van incrementar un 70,71% respecte al 2020. Va suposar un gran avenç per la recuperació de l'activitat econòmica de l'empresa. [14]

## Beneficis

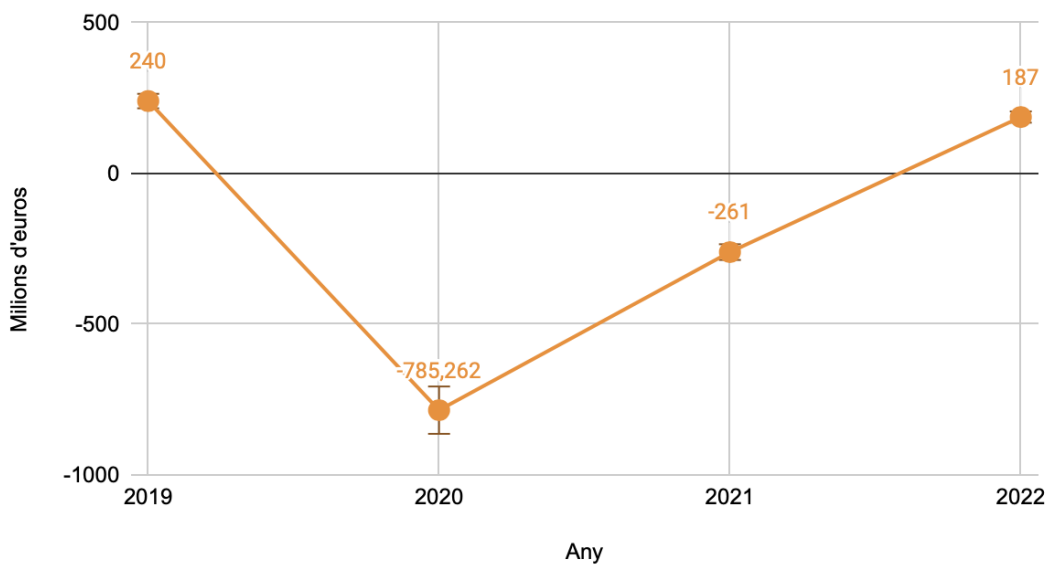


Figura 7. Evolució de beneficis de l'empresa. Elaboració pròpia.

A causa a la pandèmia de la SARS-CO, la companyia aèria Vueling Airlines es va veure afectada. Van baixar en picat els seus beneficis. Durant l'any 2020 van perdre més de 780 milions d'euros. L'any 2021 va començar la recuperació, no obstant, no van rebre cap benefici, van tornar a tenir pèrdues, però aquesta vegada menors. L'any 2022 la companyia va tornar a obtenir bons beneficis i s'espera que l'any 2023, tingui els mateixos guanys que a l'any 2019. [14] [15]

### Flota de Vueling

L'aerolínia Vueling actualment disposa d'un total de 158 aeronaus [10] .

| Aeronau:           | En servei: | Demanades: | Estacionades: |
|--------------------|------------|------------|---------------|
| Airbus A319-100    | 6          |            | 1             |
| Airbus A320-200    | 75         |            | 5             |
| Airbus A320neo     | 25         |            |               |
| Airbus A321-200    | 18         |            |               |
| Airbus A321neo     | 1          | 8          |               |
| Boeing 737Max8-200 | 0          | 25         |               |
| Total aeronaus     | 125        | 33         |               |

Figura 8. Flota de Vueling. Elaboració pròpia.

### Posicionament, participació, imatge de marca i diferenciació

La companyia Vueling es centra a trobar l'estabilitat més gran qualitat- preu en la seva oferta de productes i serveis. Vueling centra la seva atenció principalment en la satisfacció del client. Intenta aconseguir la satisfacció més gran pels viatgers i ho mesura a base d'enquestes i rangs de satisfacció.

Actualment, Vueling és la companyia aèria amb més quota de mercat a l'aeroport de Barcelona, això presenta un gran avantatge, ja que l'aeroport Josep Tarradellas Barcelona - El Prat és el seu centre d'operacions, és el HUB més gran que presenta la companyia. També cal destacar que es troba molt ben posicionada en gairebé tots els aeroports d'Espanya.

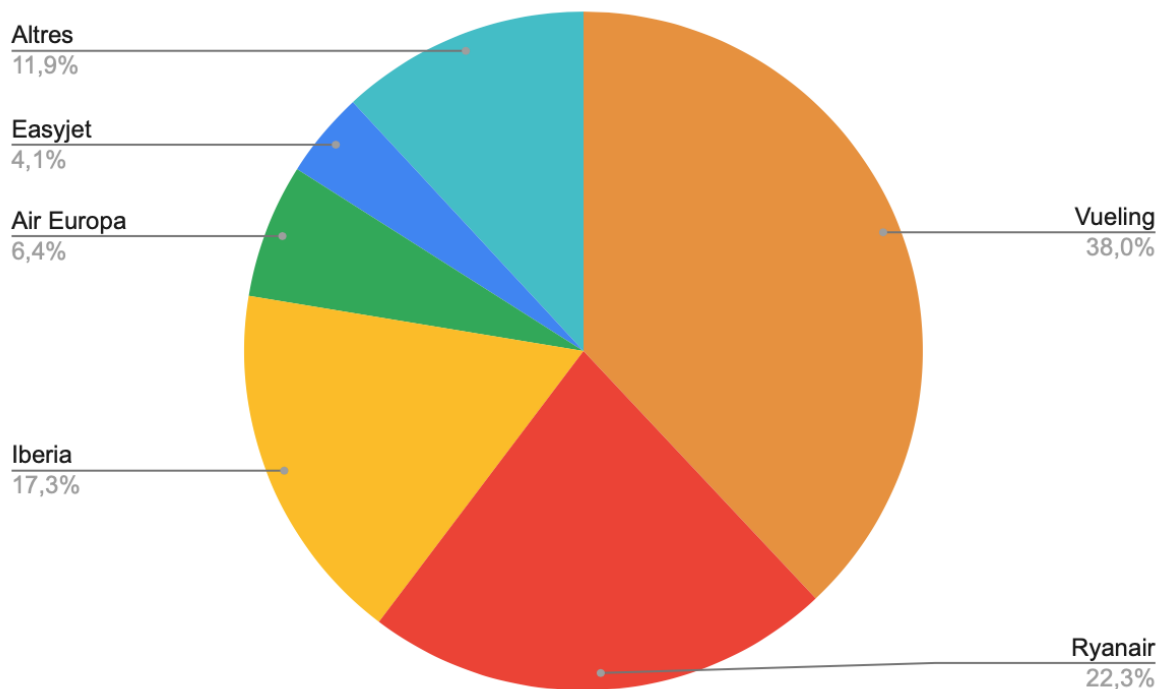


*Figura 9. Participació de mercat en l'aeroport de Barcelona. Elaboració pròpia.*

Vueling presenta el 38% de la quota del mercat a l'aeroport Josep Tarradellas Barcelona - El Prat, seguidament de la companyia Low Cost Ryanair amb un 22,3% i de la companyia Ibèria, també pertanyent al mateix grup IAG. [5]

La principal diferència entre les dues companyies que presenten major quota de mercat són els serveis oferits i la imatge de marca, ja que ambdues companyies presenten uns preus molt competitiu en el mercat.

La imatge actual de Vueling, pretén otorgar confiança i apropar-se als clients. Proporciona uns serveis similars als de les aerolínies tradicionals amb uns preus molt més competitiu semblants als de les aerolínies Low Cost Carrier. Atorgant d'aquesta forma la possibilitat de viatjar més còmode i a un preu molt més accessible per a tothom. A més, la companyia aèria presenta uns trets clau per a poder diferenciar-se de la resta de competidors.[11]

Característiques clau de diferenciació

- Tarifes baixes gràcies al abaratiment de costos com són ara; El servei a bord, el càtering, la neteja i les operacions de cabina fetes per la mateixa tripulació de la aerolínia.
- Alta freqüència de vols, principalment en les rutes directes a curta distància.
- Innovació en la distribució de venda i reserves. Prioritat reserves per internet.
- Bitllets electrònics.
- Màxima ocupació en els vols.
- No diferenciació entre classe preferent i turista en els serveis a bord.
- Aproximadament estalvia un 6% en els costos operatius, permetent oferir preus més competitius.

*Figura 10. Característiques clau de l'empresa. Elaboració pròpia.*

## Anàlisi extern

### Microentorn

#### Competidors

L'empresa Vueling Airlines tindrà com a competidors potencials a l'hora d'implementar la nova ruta aèria entre Barcelona (BCN) i Tirana (TIA) les següents aerolínies que ja operen aquesta ruta aèria. [16]

| Aerolinea         | Nº Escala | Aeroport Escala | Durada total |
|-------------------|-----------|-----------------|--------------|
| Wizz Air          | 0         | -               | 2:40h        |
| Wizz Air          | 1         | Roma (FCO)      | 9:10h        |
| Air Serbia        | 1         | Belgrado (BEG)  | 4:45h        |
| Lufthansa         | 1         | Munich (MUC)    | 5:55h        |
| Austrian Airlines | 1         | Viena (VIE)     | 4:15h        |

Figura 11. Competidors de l'empresa. Elaboració pròpia.

Com podem observar existeixen diferents aerolínies que operen actualment aquesta ruta. No obstant, només existeix una única aerolínia que opera la ruta de forma directa i sense escales.

Les aerolínies Air Serbia, Lufthansa i Austrian Airlines ofereixen vols amb escala gairebé cada dia de la setmana. Aquestes aerolínies presenten unes tarifes bastant més elevades que no pas la companyia Vueling, per tant, no presenten el mateix públic objectiu.

El principal competidor a l'hora d'implementar la nova ruta serà l'aerolínia Wizz Air. L'aerolínia Wizz Air vola de forma directa cada dia de la setmana. No obstant, només oferta un vol d'anada i un vol de tornada al dia. Els seus horaris són els següents:[17]

| Horaris Barcelona (BCN) - Tirana (TIA) |                 |                  |                 |
|----------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Dies de la setmana                     | Horari sortida: | Horari arribada: | Duració del vol |
| Tots                                   | 22:20h          | 00:50h           | 2:30h           |

Figura 12. Horaris BCN -TIA Wizz Air . Elaboració pròpia.

| Horaris Tirana (TIA) - Barcelona (BCN) |                 |                  |                 |
|----------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Dies de la setmana                     | Horari sortida: | Horari arribada: | Duració del vol |
| Tots                                   | 18:50h          | 21:40            | 2:50h           |

Figura 13. Horaris TIA-BCN Wizz Air. Elaboració pròpia.

Com podem veure en els horaris, l'aerolínia Wizz Air té uns horaris a altes hores de la tarda - nit, per tant, existeix una oportunitat de mercat principalment en les hores del matí.

Wizz Air és un competidor molt potent, ja que presenta una gran quota de mercat a Albània, no obstant no presenta gairebé res de quota de mercat en l'aeroport de Josep Tarradellas Barcelona- El prat, ja que en l'aeroport de Barcelona l'aerolínia predominant és Vueling.

### Principal competidor

El principal competidor de Vueling a l'hora d'implementar aquesta nova ruta entre Barcelona i Tirana és l'aerolínia Wizz Air.

Wizz Air és una aerolínia d'Hongria que va operar per primera vegada l'any 2004 a l'aeroport de Katowice a Polònia. Es va fundar l'any 2003 i actualment ofereix unes 340 rutes per Europa i Àsia. És la principal aerolínia Low-cost del centre d'Europa i de l'Europa Oriental. Presenta una flota no tan extensa com la de la companyia Vueling Airlines, no obstant disposa d'un total de 99 aeronaus operatives actualment. Entre elles trobem aeronaus Airbus A320-232, Airbus A321-231 i Airbus A321-271NX. [18]

L'Aerolínia assegura invertir en innovació per tal de garantir una experiència agradable als seus clients. A més, té com a principal objectiu poder oferir vols assequibles per a tots els ciutadans europeus. Per tal de poder garantir la seva política de preus, Wizz Air presenta l'estratègia d'operar en aeroports secundaris per tal de poder oferir el millor preu per a totes les seves destinacions. [19]

L'Aerolínia presenta diversos hubs a diferents països europeus per tal de garantir les seves connexions directes i indirectes. [18]

|                                 |
|---------------------------------|
| Hubs aerolínia Wizz Air Hungary |
|---------------------------------|

| País    | Aeroport                                        |
|---------|-------------------------------------------------|
| Polònia | Aeroport Internacional de Katowice              |
| Polònia | Aeroport de Varsovia-Frédéric Chopin            |
| Hongria | Aeroport Internacional de Budapest Ferihegy     |
| Romania | Aeroport Internacional de Bucarest-Henri Coandă |

Figura 14. Hubs aerolínia Wizz Air. Elaboració pròpia.

L'aerolínia es troba liderant el mercat dels vols Low cost a Europa central i a Europa de l'Est. L'any 2020 va ser nomenada l'aerolínia líder Low cost d'Europa segons la classificació Airlineratings. [19]

### Posicionament respecte competidors

El posicionament de Vueling respecte als seus competidors que operen la ruta aèria Barcelona (BCN) - Tirana (TIA) és molt potent a l'aeroport Josep Tarradellas Barcelona - El Prat. No obstant, a l'aeroport de Tirana aerolínia que assumeix més quota de mercat és el seu principal competidor, aerolínia Wizz Air.

Wizz Air, no presenta cap valor significatiu respecte a Vueling a l'aeroport de Barcelona. Wizz Air té una quota molt poc significativa. A més, a Espanya és una aerolínia bastant poc coneguda, ja que només oferta vols al nord d'Europa. [20] [21] [22]

| Posicionament de les aerolínies als diferents aeroports |             |         |
|---------------------------------------------------------|-------------|---------|
|                                                         | Tirana      | El Prat |
| 1º                                                      | WizzAir     | Vueling |
| 2º                                                      | Air Albania | Ryanair |
| 3º                                                      | Albawings   | Iberia  |

Figura 15. Posicionament aerolínies a Espanya i Albània. Elaboració pròpia.

Una vegada analitzades les dades, podem observar que existeix una oportunitat de negoci, ja que l'aerolínia Wizz Air no és molt coneguda a Espanya i tot i ser la líder en l'aeroport de Tirana. L'aerolínia líder a l'aeroport de Barcelona és Vueling.

## Anàlisi de proveïdors i distribuïdors

L'empresa Vueling actualment presenta acords amb diferents proveïdors a l'aeroport de Barcelona. Per tant, la companyia pel que fa a les operacions a Barcelona, només caldrà que continuï amb aquest acord que ja posseeix.

Pel que fa als proveïdors quan operi a Albània, haurà de trobar-ne algun que pugui satisfer les seves necessitats. L'aeroport Mare Teresa de Tirana (TIA), té acords amb proveïdors i estableix contacte entre les aerolínies i els proveïdors. Per tant, no serà difícil trobar proveïdors [23]. A més, a l'empresa Vueling, la tripulació a bord, efectua totes les operacions prèvies a l'arribada dels passatgers a bord. Això, permet més facilitat i flexibilitat a l'hora de trobar-ne.

Respecte als distribuïdors, Vueling principalment distribueix els seus vols via online en webs de recerca de vols i a través de la seva pàgina web. Per tant, no caldrà trobar distribuïdors nous a Albània.

## Clients

Els clients principals de Vueling, solen ser viatgers que volen volar a un preu competitiu i amb necessitats d'un bon servei de qualitat. El públic objectiu de l'aerolínia es centra en dos sectors clau. El sector turístic i el sector Business (negocis).

Per a poder satisfer les necessitats dels diferents segments, Vueling oferta quatre tipus de tarifes. Aquestes van des d'una tarifa molt bàsica on només es paga pel vol i una petita bossa de viatge fins a tarifes flexibles on es poden canviar les hores del vol així com el dia que es desitja volar.

Aquestes tarifes són les següents: [24]

| Tarifa            | Basic                                | Optima                                                                        | Family                                                                                                     | Time Flex                                                                                      |
|-------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Va dirigida a:    | Clients que prioritzen un preu baix. | Clients que busquen comoditat i necessiten portar equipatge.                  | Famílies amb nens.                                                                                         | Clients que volen per negocis i prioritzen la flexibilitat.                                    |
| Serveis inclosos: | * Bossa de mà.                       | * Bossa de mà<br>* Permet escollir seient.<br>* Maleta facturada fins a 25kg. | * Bossa de mà<br>* Assignació continua de seients.<br>* Maleta facturada fins a 25kg.<br>* Equipatge de mà | * Bossa de mà<br>* Permet escollir seient.<br>* Maleta facturada fins a 25kg.<br>* Embarcament |

|  |  |  |              |                                                                                       |
|--|--|--|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | fins a 10kg. | preferent<br>* Canvis i devolucions gratuïts.<br>* Carril ràpid control de seguretat. |
|--|--|--|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

Figura 16. Tarifes que oferta l'empresa. Elaboració pròpia.

## Macroentorn

### Anàlisi Pestel

Els factors externs a analitzar són els següents: entorn polític i legal, entorn tecnològic, entorn econòmic financer i entorn geogràfic, cultural i social.

#### Entorn polític i legal

Vueling s'ha de regir pels marcs polítics i legals dels països on pretén operar la nova ruta. S'ha de regir per les lleis i les directrius de l'estat Espanyol i de l'estat albanès, així com ha de tenir en compte les directrius de l'Organització d'Aviació Civil Internacional (OACI). També ha de tenir en compte les directrius, les normatives i les guies otorgades per la Comissió Europea de l'Aviació Civil (CEAC) que treballa juntament amb la JAA, un organisme associat en temes de seguretat en l'aviació. [25]

En aquest cas, Vueling ja opera a Espanya i opera seguint les lleis i restriccions del país, no obstant, caldrà adaptar-se segons la legislació vigent al país d'Albània.

#### Entorn tecnològic

Tant Albània com Espanya es troben en territori europeu, per tant, estan en proximitat amb les grans potències de la innovació tant en tecnologia com en processos. El sector de l'aviació actualment es troba en una època plena de canvis i innovacions, ja que és un dels sectors més contaminants i s'està intentant introduir energies verdes per tal de fer-ho més sostenible amb el medi ambient.

Vueling intenta innovar i assolir nous processos i mètodes per tal de poder donar un millor servei i millorar la satisfacció dels seus clients. Per a Vueling és important la innovació i la constant millora dels seus serveis per a poder continuar liderant en el mercat. Aquesta és una de les claus del seu èxit. [26]

## Entorn econòmic i financer

Per a poder oferir un preu competitiu en el mercat, cal tenir en compte certs indicadors, un dels més importants és el producte interior brut (PIB), tant l'annual com el producte interior brut per capita. [27]

| Indicador              | Espanya      | Albània   |
|------------------------|--------------|-----------|
| PIB anual              | 1.328.922 M€ | 17.940 M€ |
| PIB capita             | 27.870€      | 6.422€    |
| Deute total €          | 1.502.543 €  | 11.786€   |
| Deute total %PIB       | 113,2’%      | 67,58%    |
| Déficit %PIB           | -4,81%       | -3,77%    |
| Exportacions %PIB      | 29,92%       | 22,8%     |
| Importacions %PIB      | 35,29%       | 44,61%    |
| Ranking Doing Business | 31º          | 82º       |
| Ranking corrupció      | 60º          | 36º       |
| Ranking de la pau      | 29º          | 41º       |

Figura 17. Indicadors Espanya i Albània. Elaboració pròpia.

Un desavantatge és el fet que Espanya i Albània no disposen de la mateixa divisa. Espanya té Euros, metre que Albània disposa de Leks. Actualment, 1 lek equival a 0,0090€.[26]

## Empreses Albània, importacions i exportacions.

Actualment, existeixen diverses empreses espanyoles que ofereixen els seus productes i serveis a Albània. Parlem de més de 100 empreses exportadores al país, així com d'altres que ara per ara presten els seus serveis a Albània. Algunes d'elles, són pertanyents al sector turístic, com ara Melià Hotels, que aposta pel creixement turístic d'Albània i pel fort interès que presenta la ciutat de Tirana, així com el fort interès que presenta avui dia la costa albanesa. [28] [29]

Espanya va exportar un valor total de més de 78,86 milions d'euros a Albània en l'exercici econòmic del 2021. Els principals productes que Espanya envia a Albània són al ceràmica sense esmaltar, seguit del peix i els mol·luscos. En els últims anys, a causa de la millor

comunicació entre els dos països, Espanya ha exportat un 17,4% més que en els últims 25 anys.

Pel que fa a les importacions, Espanya va rebre un valor total de 193,02 milions d'euros per part d'Albània en l'exercici 2021. Els principals productes que rep són el petroli cru i en vestimenta de dona. La taxa d'importacions des d'Albània també s'ha vist incrementada per la millor comunicació entre ambdós països. [30]

## **Entorn geogràfic**

Albània és una república que està situada a la zona balcànica d'Europa. El país fa frontera amb Montenegro, Kosovo, Macedònia del Nord i amb Grècia.

El país té un total de 2.793.592 habitants, dels quals 400.000 viuen a la capital del país, Tirana. L'idioma oficial del país d'Albània és l'albanès. Les principals ciutats d'Albània són: Durrës, Elbasan, Vlorë, Shkodër i Tirana .

Albània limita amb la mar Adriàtica i la mar Jònica, amb localitzacions molt assenyalades com ara moltes de les majors ciutats d'Albània. La Rivera albanesa és centre de turisme. Igual que tot el país, el turisme és la principal indústria del país.

Tirana és un centre industrial i cultural, es troba rodejada de muntanya i té un munt d'elements culturals sobre la història del país. Predominen les indústries agrícoles, tèxtils, farmacèutiques i metal·lúrgiques. [26]

L'aeroport de Tirana està situat molt a prop de la ciutat de Tirana. En els últims anys ha incrementat bastant el volum de passatgers. Gairebé ha aconseguit duplicar l'any 2022 el volum de passatgers que va tenir l'aeroport al 2019. Això és degut a la nova tendència de l'aeroport i a l'increment del turisme al país. Actualment, estan molt enfocats en el turisme internacional, no només les empreses albaneses, sinó també empreses espanyoles que pretenen explotar el turisme a Albània. L'empresa espanyola Melià hotels inaugurarà aquest any 2023 el seu primer establiment a Albània. Ja són moltes empreses estrangeres que volen invertir en el turisme del país.[29]

| Any  | Volum passatgers (TIA) | Volum passatgers (BCN) |
|------|------------------------|------------------------|
| 2019 | 3.338.147              | 52.686.314             |
| 2020 | 1.310.614              | 12.739.259             |
| 2021 | 2.923.533              | 18.874.896             |
| 2022 | 5.198.550              | 41.639.622             |

*Figura 18. Volum de passatgers a TIA i a BCN. Elaboració pròpia.*

No obstant, el volum de passatgers anuals a l'aeroport Josep Tarradellas Barcelona -El Prat és molt superior al volum de passatgers de l'aeroport Mare Teresa de Tirana. [10] [31]

### **Volum de passatgers BCN - Tirana**

L'any 2022, Albània va rebre més de 7,5 milions de turistes estrangers, tenint en compte que Albània és un país de no més de 3 milions d'habitants, és una xifra bastant elevada. El país d'Albània presenta un interès considerable en continuar creixent en l'àmbit turístic internacional i preveu un creixement de visitants en els pròxims anys. Des de la crisi deguda a la pandèmia, l'aeroport de Tirana ha duplicat la xifra de visitants, dels quals el 2022, 30.000 turistes van ser espanyols.

Com ja s'ha mencionat anteriorment, empreses hoteleres espanyoles aposten per la capital d'Albània com a lloc turístic d'interès per al sector espanyol. El sector hotelier, també preveu un creixement de reserves per part de turistes de nacionalitat espanyoles per als pròxims anys. Tirana, s'està convertint en un lloc d'interès turístic per a molts, sent un lloc sense explorar.[29]

### **Entorn cultural, social i demogràfic**

La cultura al país d'Albània és molt variada, des de la música i la dansa fins a la llengua i la literatura. La música típica albanesa és la música folklòrica i es divideix en diversos estils depenent si venen de les regions rurals, de les regions del sud o de les regions del nord.

A Albània s'estima que les religions més extenses són: la religió musulmana, la religió ortodoxa albanesa i la religió catòlica. [26]

Respecte a la demografia dels dos països, existeixen trets rellevants. [27]

|                 | Espanya    | Albània   |
|-----------------|------------|-----------|
| Habitants       | 47.615.034 | 2.877.275 |
| % Immigrants    | 14,44%     | 1,72%     |
| % Emmigrants    | 3,14%      | 44,19%    |
| Taxa natalitat  | 7,12%      | 9,7%      |
| Taxa mortalitat | 9,49%      | 10,9%     |
| Risc de pobresa | 21,7%      | 21,8%     |

Figura 19. Dades demogràfiques d'Espanya i de Albània. Elaboració pròpia.

La població espanyola és molt més gran que no pas la població albanesa. Respecte a les dades sobre l'aeroport de Tirana, l'aeroport té un volum superior als habitants de tot el país, això és a causa de l'increment del turisme al país. Això també es pot veure en el gràfic següent: [27]

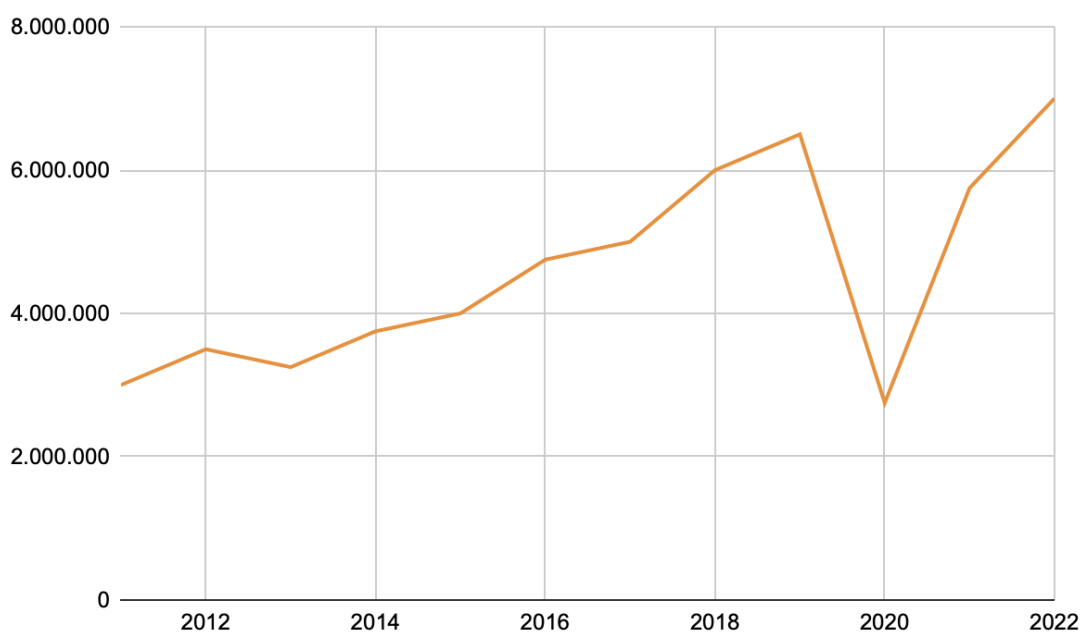


Figura 20. Increment de turisme a Albània. Elaboració pròpia.

**DAFO**

| Debilitats                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Amenaces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La companyia encara es troba intentant recuperar-se de la crisi causada per la pandèmia del SARS-COV19</li> <li>- Complicació en la reducció de costos per part de la companyia</li> <li>- Exigència de seguir amb la contractació dels proveïdors actuals per part del grup IAG.</li> <li>- L'aerolínia Vueling no opera al país d'Albània per tant, no presenta cap quota de mercat.</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presència de competidors directes amb major quota de mercat a Albània (Wizz Air).</li> <li>- Presència de competidors que operen la ruta amb escales.</li> <li>- Fluctuacions en el preu del combustible.</li> <li>- Crisi econòmica post-pandèmia.</li> <li>- Col·lapse de l'espai aeri.</li> <li>- Tendència a escollir transports més sostenibles per al medi ambient.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Fortaleses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Oportunitats                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'aeronaus pertanyents a la companyia que actualment no s'utilitzen.</li> <li>- Quota de mercat elevada a l'aeroport de Josep Tarradellas Barcelona - El Prat.</li> <li>- Millora de la qualitat del deute respecte al 2020.</li> <li>- Recuperació dels nivells d'ocupació pre-pandèmia.</li> <li>- Recuperació de liquiditat respecte al 2020.</li> <li>- Increment d'exportacions i importacions entre Albània i Espanya.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercat potencial amb una localització clau.</li> <li>- Increment del turisme a Albània.</li> <li>- Inversió en turisme a Albània per part d'altres empreses espanyoles.</li> <li>- Utilització dels proveïdors actuals de la companyia a Barcelona.</li> <li>- L'aeroport de Tirana es troba en expansió.</li> <li>- L'aeroport de Tirana l'any 2022 va duplicar el volum de passatgers de l'any 2019.</li> <li>- Ajuts estatals per part del govern d'Albània per promoure el turisme al país.</li> <li>- L'aeroport de Tirana presenta connexions estratègiques per a ciutats del voltant. Tant ciutats albaneses com de ciutats d'Europa.</li> <li>- Albània, país en desenvolupament.</li> <li>- Increment en el volum de viatgers espanyols a Albània.</li> <li>- Previsió de què el volum de passatgers entre Albània i Espanya incrementi.</li> </ul> |

Figura 21.DAFO. Elaboració pròpia.

## **Objectius:**

Pel que respecta als objectius derivats de la implementació d'aquesta ruta, podem dividir-los en diferents sectors.

- KPI Campanya publicitària

Per a mesurar el volum de gent que ha estat interessada en l'adquisició de bitllets o de més informació sobre la ruta, es mesurarà a través del següent KPI.

KPI → Cost per clic → Cost total de la campanya de màrqueting / número de clics

Això ens permetrà saber també, com d'efectiva ha sigut la companyia publicitària.

- Objectius SMART del pla:

1. Augmentar en un 5% respecte el 100%, la taxa d'ocupació en un període de dos anys.

S → Augmentar el Seat Load en un 5% del total.

M → 5% de (65% a 70%)

A → Oferir els nostres serveis als clients recurrents de la companyia.

R → Fidelització de clients i augment de vendes.

T → Període de dos anys.

2. Augmentar en un 10% respecte el 100%, la taxa d'ocupació en un període de quatre anys.

S → Augmentar el Seat Load en un 10% del total.

M → 10% de (65% a 75%)

A → Oferir els nostres serveis als clients recurrents de la companyia.

R → Fidelització de clients i augment de vendes.

T → Període de quatre anys.

- Objectius econòmics

| Exercicis econòmics | Ex.1 | Ex. 2 | Ex.3 | Ex.4     |
|---------------------|------|-------|------|----------|
| Ocupació (%)        | 70   | 65    | 75   | 80       |
| Beneficis           | -    | -     | -    | 200.000€ |

Figura 22.Objectius. Elaboració pròpia.

**Estratègia:**

**Entrada:**

Per a començar a operar la ruta Barcelona - Tirana, la companyia Vueling portarà a terme dues freqüències setmanals: els dilluns i els divendres de cada setmana.

Per a cada dia dels mesos entre abril i setembre (ambdós inclosos) s'efectuarà un vol d'anada i un de tornada. La ruta operarà un vol al matí des de l'aeroport Josep Tarradellas Barcelona - El Prat fins a l'aeroport de Maria Teresa de Tirana. El vol farà una escala de 30 minuts i tornarà cap a l'aeroport de Barcelona. El vol tindrà una durada de 2:30 hores i es realitzarà amb una de les aeronaus ja pertanyent a l'aerolínia que actualment es troba estacionada. La ruta es durà a terme amb un Airbus A320 que disposa de 180 seients.

Per a la realització d'aquesta ruta, s'oferiran les mateixes tarifes existents de la companyia; la tarifa Bàsic, la tarifa Òptima i la tarifa TimeFlex.

**Costos d'implementació:**

Referent als costos d'implementació de la nova ruta Barcelona (BCN) - Tirana (TIA), s'ha de tenir en compte la utilització dels Slots a l'aeroport de Tirana per poder dur a terme la ruta. Tirana és un aeroport que es troba en desenvolupament i s'hauria d'aconseguir quadrar l'Slot amb l'horari previst. D'igual manera passaria a l'aeroport del Prat, ja que hauríem de redistribuir els Slots de la companyia Vueling per començar a operar aquesta ruta.

La companyia aèria Vueling, també haurà de tenir en compte les taxes aeroportuàries dels aeroports de Barcelona i de Tirana, així com els costos d'operació de l'aeronau A320 per a tot el trajecte.

Recull de les taxes de l'aeroport de Tirana: [32]

| Taxes aeroport de Tirana |                                                   |
|--------------------------|---------------------------------------------------|
| Taxa:                    | Preu en euros:                                    |
| Aterratge i enlairament  | 650€                                              |
| Handling base            | 1320€                                             |
| Cargo Handling           | si kg < 100 = 30€ si no, 30€ + 0,03 *kg adicional |
| Parking per 24 hores     | 140€                                              |
| Càrrega d'il·luminació   | 455€                                              |
| Seguridad                | 4€*pax                                            |
| Taxa passatgers          | 10€*pax                                           |
| Taxa de pas              | 1€*pax                                            |

Figura 23. Taxes aeroport de Tirana. Elaboració pròpia.

Recull de les taxes de l'aeroport de Barcelona: [33]

| Taxes aeroport de Barcelona            |                    |
|----------------------------------------|--------------------|
| Taxa:                                  | Preu en euros:     |
| Aterratge i enlairament                | 7,05 €*t (MTOW)    |
| Handling base (pasarela) per 15 minuts | 22,54€*15min       |
| Meteorologia                           | 12,46€             |
| Parking per 15 minuts                  | 0,13€*15min        |
| Combustible                            | 1,95€ + IVA (21%)  |
| Seguretat repostatge per litre         | 0,006213 € * litre |
| Taxa passatgers                        | 12,83* pax         |
| Taxa ATS                               | 62,85€             |

Figura 24. Taxes aeroport de Barcelona. Elaboració pròpia.

Costos d'operació de l'aeronau A320 [34] [35]:

| Costos A320              |               | Costos trajecte 2:30h |
|--------------------------|---------------|-----------------------|
| Cost mitjà per 450 h     | 3832725,44€/h |                       |
| Cost mitjà variable 450h | 3436197,14€/h |                       |
| Cost mitjà per 1h        | 7556,83€/h    | 18.892,08€            |
| Total operació           |               | 18.892,08€            |

Figura 25. Costos d'operació de l'aeronau A320. Elaboració pròpia.

També caldrà que l'aerolínia trobi proveïdors a l'aeroport de Tirana. Un avantatge és que els proveïdors de Vueling segueixen les pautes donades pel grup IAG i a l'aeroport de Tirana actualment opera l'aerolínia British Airlines, aerolínia que també pertany al grup IAG. Per tant, Vueling podria arribar a un acord amb els proveïdors actuals de la companyia British Airlines que efectuen les tasques de handling, seguretat i càterring a l'aeroport de Tirana. Si no, existeixen altres opcions com la d'autohandling a través de la companyia ja existent de l'empresa Vueling, Yellow Handling. No obstant, els costos per a poder fer aquest Handling per només dos vols a la setmana seria molt elevat i no sortiria a compte.

Una altra opció seria buscar-se l'Handling a empreses externes com ara: Air BP, AEG Fuels, Ground Handling Services o Inflight Catering. [36][37][38]

| Serveis             | Empresa                                                                                                                                             |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Combustible         | Air BP<br>Experiència de més de 20 anys. Principal proveïdor de combustible a l'aeroport de Tirana.                                                 |
|                     | AEG Fuels<br>Proveïdor a nivell mundial de combustible per aviació. Presenta una quota elevada a l'aeroport d'Albània.                              |
| Seguretat           | Ground Handling Services:<br>Ofereix múltiples serveis, entre ells la supervisió en el transport d'equipatge i seguretat a les operacions de terra. |
| Assistència a terra | Ground Handling Services<br>Ofereix el handling a terra complet.                                                                                    |

|             |                                                                                                                                                                      |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                                                                                                      |
| Restauració | Inflight Catering Services International<br>Càtering personalitzat per a cada empresa col·laboradora. Únic proveïdor de càtering per aviació a l'aeroport de Tirana. |

Figura 26. Proveïdors a l'aeroport de Tirana. Elaboració pròpia.

## Segmentació

Pel que fa al públic objectiu d'aquesta nova ruta operada per Vueling Airlines, són aquells clients que volen realitzar un trajecte sense escales entre la ciutat de Barcelona i la capital d'Albània, la ciutat de Tirana. El públic objectiu seran aquelles persones que vulguin viatjar de forma més ràpida, còmode i econòmica, sense haver de tenir esperes en altres aeroports europeus.

La ruta està destinada tant per a viatges d'oci com de negocis, ja que s'ofereixen les mateixes tarifes que a totes les altres rutes de la companyia. A més, l'avió Airbus A320 disposa de diferents tipus de seients destinats a les diferents necessitats dels clients, per tant, queda enfocat per a tots tipus de viatgers i motius de viatge.

Malgrat això, veient els resultats de les enquestes dutes a terme (annex1), podem preveure que la gran majoria dels passatgers viatjarien a aquesta destinació per un motiu d'oci. Així com, podem veure que la majoria dels clients serien gent jove entre 18 i 35 anys.

|                               |                    | Oci      |         |        |
|-------------------------------|--------------------|----------|---------|--------|
|                               |                    | Familiar | Turisme | Negoci |
| Rang d'edat                   | Menor de 18 anys   | x        |         |        |
|                               | Entre 18 i 25 anys | x        | x       |        |
|                               | Entre 25 y 30 anys | x        | x       | x      |
|                               | Entre 30 i 45 anys | x        | x       | x      |
|                               | Més de 45 anys     | x        | x       |        |
| Rang de preu                  | Low-cost           | x        | x       |        |
|                               | Preu mitjà         | x        | x       | x      |
|                               | Alt cost           |          |         |        |
| Duració del trajecte en hores | 0 a 2 h            |          |         |        |
|                               | 2 a 4h             | x        | x       | x      |
|                               | 4 a 6h             |          |         |        |
| Tipus de trajecte             | Directe            | x        | x       | x      |
|                               | Escales            |          |         |        |

Figura 27. Segmentació. Elaboració pròpia.

### Posicionament:

El posicionament de la companyia Vueling és molt fort a Barcelona. La companyia es basa a seguir els seus valors i els seus ideals a través dels seus serveis. La companyia vol transmetre els seus coneixements i les seves capacitats a través de la satisfacció dels seus clients. L'empresa té molt en compte les valoracions dels passatges, ho fa a través d'enquestes que els hi permet veure els punts forts i els punts febles que presenten. Sempre intenten millorar i prioritzar la satisfacció dels seus clients, és per això que presenta un fort posicionament respecte als seus competidors.

Vueling, amb la implementació d'aquesta nova ruta pretén continuar amb els seus ideals i seguint optant per la satisfacció dels seus clients. Vol continuar considerant-se una aerolínia que ofereix uns preus competitius al mercat, que alhora ofereix uns serveis superiors als de

les aerolínies Low-cost. Per aquest motiu, seguirà oferint les mateixes tarifes que l'empresa ha marcat per a les altres rutes.

L'empresa es troba en el top 10 de les aerolínies de baix cost d'Europa. Destaca per l'atenció al client i per la constant necessitat de seguir millorant-se cada dia. Pel que fa a les necessitats dels clients d'aquesta nova ruta, l'empresa es veu amb la necessitat de realitzar enquestes com ha fet ja en molts casos previs. Les enquestes realitzades per l'aerolínia donarien uns resultats similars a l'enquesta realitzada per a aquest pla de màrqueting (annex 1)

### **Decisions de màrqueting**

Respecte al màrqueting que es durà a terme per anunciar la nova ruta entre la ciutat de Barcelona i de Tirana es realitzarà gairebé tot a través de les xarxes socials i de la web existent de Vueling Airlines.

Les xarxes socials i la publicitat en línia són la font principal del màrqueting de l'empresa Vueling, allà anuncien totes les novetats en serveis i rutes. Actualment, Vueling disposa de diferents comptes a les xarxes socials, té pàgina de Facebook, de Twitter, d'Instagram i de TikTok, les xarxes més populars en l'actualitat. A través de les diferents xarxes socials, Vueling pot transmetre el seu missatge a la gran majoria del seu públic objectiu, ja que un percentatge molt alt dels seus clients presenten un rang d'edat entre els 18 i els 45 anys. A més, a través del programa de fidelització de Vueling, també s'enviaran correus amb el bàner publicitari per informar de la nova ruta als afiliats a la companyia.

A més d'aquesta font de publicitat a les xarxes socials mitjançant els comptes oficials de l'empresa, Vueling oferirà una campanya publicitària amb la col·laboració d'influencers espanyols i albanesos, per tal de promocionar la ruta. Oferirà als influencers col·laboradors poder viatjar de forma gratuïta juntament amb una remuneració econòmica a canvi de publicitat a les seves xarxes socials. D'aquesta manera arribarà un missatge més clar on es podrà veure el turisme real de la zona.

Pel que fa als aeroports, únicament s'haurien d'imprimir els bàners, ja que si ens regim al Marketing Support d'Aena per a les noves rutes, aquesta ofereix una àrea dedicada a la cerimònia del primer vol, juntament amb suport per a la promoció i la comunicació durant el primer mes a l'aeroport. A més, també inclou una roda de premsa per al vol inaugural. Tot això, només a l'aeroport Josep Tarradellas Barcelona - El Prat. [39]

En definitiva, les decisions de màrqueting que Vueling Airlines tindrà en compte són les següents:

- Disseny del bàner:

Equip de disseny, s'encarregarà de realitzar un bàner seguint els models ja utilitzats per la companyia, per tal d'anunciar la nova ruta

- Impressió banners:

L'equip de màrqueting de Vueling Airlines, s'encarregarà d'imprimir els bàners realitzats per l'equip de disseny, per tal de poder anunciar la nova ruta a diferents punts de venda, com ara les agències de viatges.

- Publicitat a les xarxes socials:

A través de les diferents xarxes socials de l'aerolínia, s'anunciarà la nova ruta. Els bàners i els cartells publicitaris es publicaran a la web, a Instagram, Facebook, Twitter i Tiktok.

- Campanya publicitària via mail

L'equip de màrqueting de Vueling Airlines, s'encarregarà d'enviar mails als seus clients ja fidelitzats a través del seu portal web, per tal d'informar sobre la nova ruta operativa de l'aerolínia. També es compartiran els bàners i els cartells publicitaris, junt amb l'oferta de preus.

- Campanya amb influencers:

L'equip de màrqueting, s'encarregarà de seleccionar una tria d'influencers espanyols i albanesos per tal de promocionar la nova ruta a través de les seves xarxes socials. Una

vegada seleccionats aquests influencers, l'equip de màrqueting els oferirà un viatge de 3 dies amb les despeses pagades, a canvi que comparteixin la seva experiència amb Vueling i els grans punts d'interès turístic de la ciutat de destí.

Els costos associats a aquestes decisions de màrqueting són els següents [40]:

| Costos de comunicació           |         |
|---------------------------------|---------|
| Disseny del banner              | 400€    |
| Publicitat a les xarxes socials | 6.500€  |
| Campanya publicitària via mail  | 1.400€  |
| Campanya amb influencers        | 12.000€ |
| Impressió banners               | 4.500€  |

*Figura 28. Costos de comunicació. Elaboració pròpia.*

## Entorn

Respecte a l'entorn, sempre es troba en canvi constant. Existeixen escenaris imprevisibles o poc improbables com ara el cas de la pandèmia. Poden sorgir restriccions entre països per guerra o conflictes així com precaució per salut. L'empresa hauria de plantejar possibles escenaris que es podrien veure afectats, no obstant l'entorn és incontrolable i, per tant, difícil de predir.

Pel que respecta a la nova ruta, podria ser que sortissin més competidors directes, ja que Albània es troba en complet desenvolupament pel turisme al país. No obstant, la presència de Vueling a l'aeroport del prat és molt forta.

Vueling hauria d'estar preparat per actuar davant qualsevol inconvenient o canvi en l'entorn per tal de poder dur a terme aquesta nova ruta. Hauria de prevenir en mesura del possible aquestes possibles incidències per poder actuar de forma ràpida i eficaç.

## Competència i cultura corporativa

La competència directa que presenta Vueling a l'hora d'implementar aquesta nova ruta, és l'aerolínia Wizz Air, una aerolínia de baix cost procedent d'Hongria. Aquesta companyia oferta un vol directe cada dia de la setmana, malgrat això, no presenta una quota de mercat significativa a l'aeroport de Barcelona. Tot i que presenta una forta presència a Albània i oferta uns preus competitius al mercat, està pitjor valorada pels usuaris. Vueling pertany al grup IAG, el qual l'otorga prestigi i fiabilitat als clients. IAG actualment és un dels grups d'aerolínies més importants arreu del món.

La cultura corporativa de Vueling fa èmfasi en el compromís i en la satisfacció del client. Per això, a l'hora de seleccionar els treballadors per a aquesta nova ruta es tindrà en compte que el personal otorgat de cabina, és a dir, la tripulació a bord de l'aeronau, presenti un nivell elevat de parla albanesa, de parla castellana i parla catalana. Això farà que els clients se sentin segurs amb l'idioma i satisfets a l'hora de seguir les indicacions dels tripulants a bord. Aquests factors clau, faran que els clients valorin més el servei i no pas la quantitat econòmica que suposa el preu del vol.

Amb aquestes mesures, i la capacitat de Vueling per atendre a les necessitats dels passatgers i a tenir present la satisfacció d'aquests, podrà fer-se amb una quota de mercat a Albània. L'objectiu principal és liderar junt amb Wizz Air aquesta ruta i més endavant aconseguir el lideratge complet per part de l'empresa Vueling.

## EPO

L'efecte EPO, en aquest cas concret que volem introduir-nos al mercat aeronàutic a Albània, no suposa un problema. Cap de les aerolínies que operen la ruta són procedents d'Albània. Encara que algunes de les aerolínies que competeixen en el mercat són de països molt més pròxims que no pas Espanya.

| Companyia aèria | País    |
|-----------------|---------|
| Wizz Air        | Hongria |
| Air Serbia      | Sèrbia  |

|                   |          |
|-------------------|----------|
| Lufthansa         | Alemanya |
| Austrian Airlines | Àustria  |

Figura 29.EPO. Elaboració pròpia.

## **Màrqueting mix**

### **Producte /servei**

El servei a oferir és una nova ruta internacional entre l'aeroport Josep Tarradellas Barcelona - El Prat i l'aeroport de Maria Teresa de Tirana. Aquesta nova ruta s'efectuarà de la mateixa forma que les rutes ja existents a la companyia. S'oferiran les tres tarifes en ús per part de l'aerolínia; la tarifa Bàsic, la tarifa Òptima i la tarifa TimeFlex.

Els serveis a bord de l'aeronau, seran els mateixos que per a les altres rutes de Vueling, malgrat que en aquest cas, la informació a part de donar-se en català, castellà i anglès també es donarà en albanès.

### **Distribució**

Pel que fa a la distribució, els bitllets per a la nova ruta es podran adquirir com de forma habitual. A través de la pàgina web de Vueling i de diferents webs de reserves en línia com ara; Kayak, eDrems o Skyscanner. A Espanya, també es podran adquirir a través de punts de venda com ara agències de viatges.

També es podran adquirir els bitllets als taulells de les companyies aèries als aeroports, on poden realitzar el check-in immediatament.

### **Preus**

Per a poder fixar els preus dels nostres serveis per a la nova ruta de la companyia, caldrà tenir en compte els preus ofertats per les altres aerolínies, és a dir per la nostra competència.

També caldrà veure quins dies de la setmana els preus ofertats són més elevats que els altres, per això caldrà fer un estudi de mercat i una anàlisi dels preus dels competidors de la ruta Barcelona - Tirana.

Per a la realització d'aquest estudi, s'han tingut en compte els serveis oferts per a cada companyia, el tipus de tarifa, si el vol és directe o no i la durada del trajecte (no més de 6 hores).

Preus primera setmana de juny 2023, Barcelona -Tirana: [16]

|           | Escala | Durada trajecte | Equipatge    | Companyia         | Preu |
|-----------|--------|-----------------|--------------|-------------------|------|
| Dilluns   | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 97€  |
|           | Sí     | 4:10h           | Maleta de mà | Austrian Airlines | 290€ |
| Dimarts   | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 78€  |
|           | Sí     | 4:40h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 279€ |
| Dimecres  | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 78€  |
|           | Sí     | 4:45            | Maleta de mà | Air Serbia        | 261€ |
| Dijous    | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 93€  |
|           | Sí     | 4:10h           | Maleta de mà | Austrian Airlines | 228€ |
| Divendres | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 122€ |
|           | Sí     | 4:40h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 280€ |
| Dissabte  | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 78€  |
|           | Sí     | 4:40h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 279€ |
| Diumenge  | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 99€  |
|           | Sí     | 4:40h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 293€ |

Figura 30. Preus primera setmana de juny 2023 Barcelona - Tirana. Elaboració pròpia.

Preus primera setmana de juliol 2023, Barcelona -Tirana:[16]

|  | Escala | Durada trajecte | Equipatge | Companyia | Preu |
|--|--------|-----------------|-----------|-----------|------|
|--|--------|-----------------|-----------|-----------|------|

|           |    |       |              |            |      |
|-----------|----|-------|--------------|------------|------|
| Dilluns   | No | 2:30h | Bossa de mà  | Wizz Air   | 155€ |
|           | Sí | 5:10h | Maleta de mà | Lufthansa  | 438€ |
| Dimarts   | No | 2:30h | Bossa de mà  | Wizz Air   | 107€ |
|           | Sí | 4:40h | Maleta de mà | Air Serbia | 348€ |
| Dimecres  | No | 2:30h | Bossa de mà  | Wizz Air   | 107€ |
|           | Sí | 4:40h | Maleta de mà | Air Serbia | 155€ |
| Dijous    | No | 2:30h | Bossa de mà  | Wizz Air   | 129€ |
|           | Sí | 5:10h | Maleta de mà | Lufthansa  | 359€ |
| Divendres | No | 2:30h | Bossa de mà  | Wizz Air   | 187€ |
|           | Sí | 4:40h | Maleta de mà | Air Serbia | 404€ |
| Dissabte  | No | 2:30h | Bossa de mà  | Wizz Air   | 142€ |
|           | Sí | 4:40h | Maleta de mà | Air Serbia | 327€ |
| Diumenge  | No | 2:30h | Bossa de mà  | Wizz Air   | 187€ |
|           | Sí | 4:40h | Maleta de mà | Air Serbia | 403€ |

Figura 31. Preus primera setmana de juliol 2023 Barcelona -Tirana. Elaboració pròpia.

Preus primera setmana de juny 2023, Tirana - Barcelona: [16]

|           | Escala | Durada trajecte | Equipatge    | Companyia         | Preu |
|-----------|--------|-----------------|--------------|-------------------|------|
| Dilluns   | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 145€ |
|           | Sí     | 4:25h           | Maleta de mà | Austrian Airlines | 302€ |
| Dimarts   | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 77€  |
|           | Sí     | 4:55h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 175€ |
| Dimecres  | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 77€  |
|           | Sí     | 4:55h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 204€ |
| Dijous    | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 97€  |
|           | Sí     | 4:55h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 175€ |
| Divendres | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 103€ |
|           | Sí     | 4:25            | Maleta de mà | Austrian Airlines | 390€ |

|          |    |       |              |                   |      |
|----------|----|-------|--------------|-------------------|------|
| Dissabte | No | 2:30h | Bossa de mà  | Wizz Air          | 97€  |
|          | Sí | 4:55h | Maleta de mà | Air Serbia        | 269€ |
| Diumenge | No | 2:30h | Bossa de mà  | Wizz Air          | 145€ |
|          | Sí | 4:25  | Maleta de mà | Austrian Airlines | 497€ |

Figura 32. Preus primera setmana de juny Tirana - Barcelona. Elaboració pròpia.

Preus primera setmana de juliol 2023, Tirana - Barcelona:[16]

|           | Escala | Durada trajecte | Equipatge    | Companyia         | Preu  |
|-----------|--------|-----------------|--------------|-------------------|-------|
| Dilluns   | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 99€   |
|           | Sí     | 4:55h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 239€  |
| Dimarts   | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 77€   |
|           | Sí     | 4:55h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 204€  |
| Dimecres  | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 70€   |
|           | Sí     | 4:55h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 175€  |
| Dijous    | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 77€   |
|           | Sí     | 4:55h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 2239€ |
| Divendres | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 103€  |
|           | Sí     | 4:25            | Maleta de mà | Austrian Airlines | 390€  |
| Dissabte  | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 97€   |
|           | Sí     | 4:55h           | Maleta de mà | Air Serbia        | 304€  |
| Diumenge  | No     | 2:30h           | Bossa de mà  | Wizz Air          | 145€  |
|           | Sí     | 4:25            | Maleta de mà | Austrian Airlines | 339€  |

Figura 33. Preus primera setmana de juliol Tirana - Barcelona. Elaboració pròpia.

A partir d'aquestes dades, hem extret els següents gràfics on podem veure quins dies és més car volar en aquesta ruta.

## Fluctuacions dels preus Barcelona - Tirana

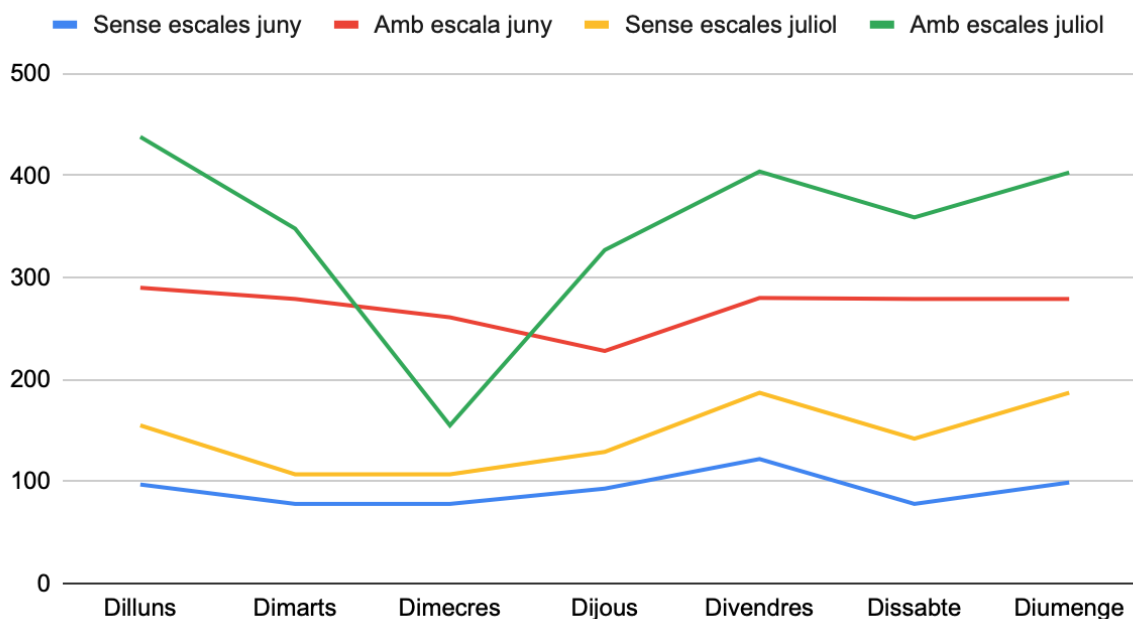


Figura 34. Fluctuacions dels preus Barcelona - Tirana. Elaboració pròpia.

## Fluctuaciones dels preus Tirana - Barcelona

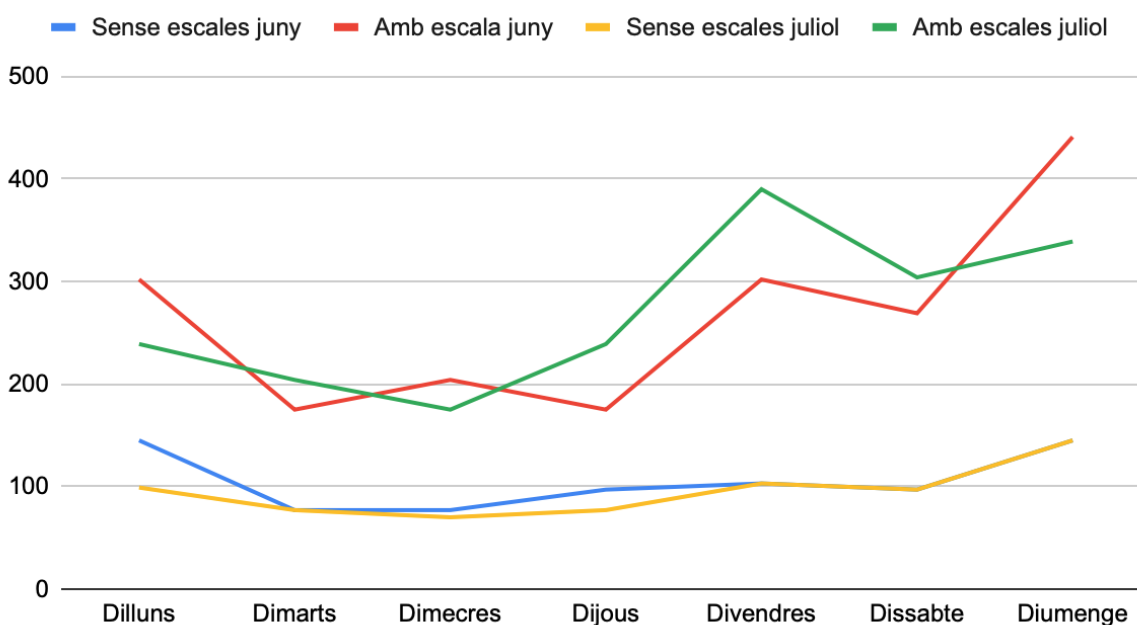


Figura 35. Fluctuacions dels preus Tirana - Barcelona. Elaboració pròpia.

Com podem veure, en tots dos casos, els dies més cars per volar són el dilluns, el divendres i el Diumenge. Per tant, seran els dies on més tràfic de passatgers hi haurà, és a dir, els dies on hi ha un increment de la demanda.

Veient aquestes dades, hem fixat les següents tarifes base per a la companyia Vueling.

| Dia       | Ruta      | Bàsic  | Òptima  | TimeFlex |
|-----------|-----------|--------|---------|----------|
| Dilluns   | BCN - TIA | 99,99€ | 159,99€ | 239,99€  |
| Divendres | BCN - TIA | 99,99€ | 159,99€ | 239,99€  |
| Dilluns   | TIA - BCN | 89,99€ | 149,99€ | 229,99€  |
| Divendres | BCN -TIA  | 89,99€ | 149,99€ | 229,99€  |

Figura 36. Tarifes per a la nova ruta. Elaboració pròpia.

Pel que fa als preus dels serveis addicionals que suplementen les tarifes, així com assegurances i maletes, s'han detallat els preus següents. Els preus han estat fixats, sempre tenint en compte els rangs que l'empresa Vueling presenta a la seva pàgina web. [41]

| Servei             | Preu    |
|--------------------|---------|
| Maleta 10kg        | 26,99 € |
| Maleta 25 kg       | 59,99€  |
| Assegurança bàsica | 11,99€  |

Figura 37. Tarifes dels serveis addicionals per a la nova ruta. Elaboració pròpia.

## Comunicació i missatge

La publicitat de Vueling és molt significativa, sobretot amb el color groc. Els anuncis, els bàners i tots els missatges haurien de seguir la mateixa estètica ja existent que presenta la marca (annex 2).

Per a aquesta nova ruta, des del departament de màrqueting es realitzaran bàners per a cartells, per a les xarxes socials i per la campanya publicitària via email. Per a poder

empatitzar amb els clients i poder arribar al missatge desitjat, els cartells es faran en diversos idiomes per tal que la comunicació sigui bona i efectiva.

Vueling presenta les seves campanyes publicitàries amb un missatge clar, senzill i creatiu. Normalment, van dirigits a un públic objectiu jove amb ganes de descobrir noves ciutats. Un cartell adient tant per a cartell publicitari, com per la campanya publicitària per mail seria aquest. Estarien escrits tant en albanès com en castellà.



Figura 38 i 39. Cartell publicitari. Elaboració pròpia.

Per altra banda, una de les xarxes socials més utilitzades actualment és Instagram. Per a poder promocionar la nova ruta a través d'aquesta xarxa es poden fer servir els cartells anteriors per promocionar la ruta via històries. També es podria promocionar la nova ruta a través d'un post múltiple al Feed d'Instagram. Aquest seria un bon exemple, ja que es troba basat en posts ja existents a l'Instagram actual de la companyia (annex 3).

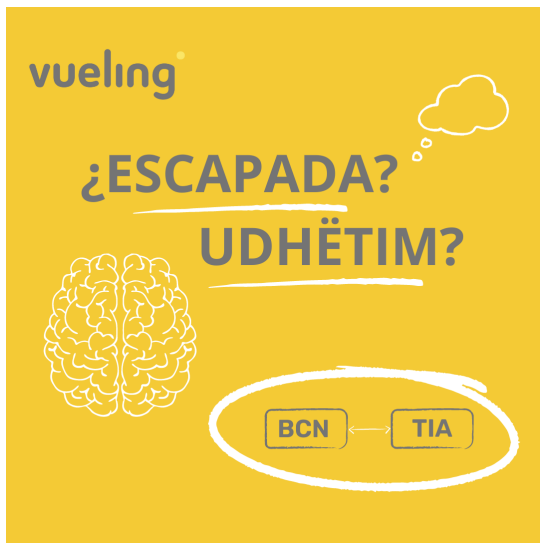


Figura 40 i 41. Post instagram. Elaboració pròpia.



Figura 42. Post publicitari instagram. Elaboració pròpia.

## **Pla d'accions:**

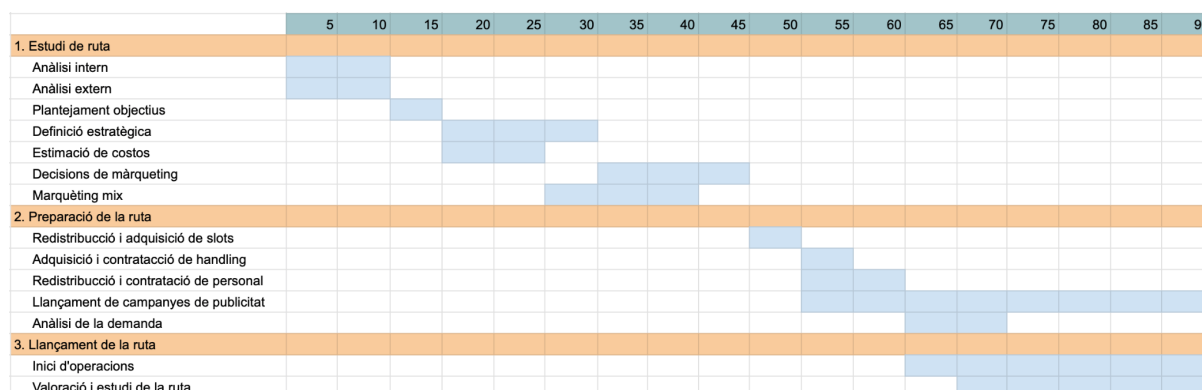


Figura 43. Pla d'accions. Elaboració pròpia.

## **Compte d'explotació:**

### Exercici 1 (Neutral):

Per al primer exercici comptable en un escenari neutral, s'ha establert un Seat Load del 70% en el segon i el tercer trimestre de l'any, ja que l'aerolínia Vueling només operarà entre els mesos d'abril i setembre (ambdós inclosos).

Pel que fa a les tarifes, s'ha establert que un 63% dels passatgers volaran amb la tarifa Bàsic, un 30% volaran amb la tarifa Optima i un 7% amb la tarifa TimeFlex, durant el segon trimestre. També s'ha establert que durant el segon trimestre un 40% dels passatgers portaran equipatge de mà, mentre que un 20% portaran equipatge facturat. [42]

Durant el tercer trimestre del primer exercici comptable, s'ha establert que un 50% dels passatgers volaran amb la tarifa Basic, un 40% volaran amb la tarifa Optima i un 10% amb la tarifa TimeFlex. Respecte a l'equipatge, un 50% dels passatgers portarà equipatge de mà i un 3% portarà equipatge facturat.

|                                               |  |  |                  |
|-----------------------------------------------|--|--|------------------|
| <b>EX1 2n Trimestre (neutral)</b>             |  |  |                  |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 963.784€         |
| Vendes                                        |  |  | 963.784€         |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 1.227.116,00€    |
| Despeses operacionals                         |  |  | 982.388,16€      |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 244.728€         |
| Resultat d'explotació                         |  |  | -263.332€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                  |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAII) |  |  | -263.332€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                  |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | -263.332€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  |                  |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>-263.332€</b> |

Figura 44. Exercici primer, 2n trimestre neutral. Elaboració pròpia.

|                                               |  |  |                  |
|-----------------------------------------------|--|--|------------------|
| <b>EX1 3r Trimestre (neutral)</b>             |  |  |                  |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 1.111.986€       |
| Vendes                                        |  |  | 1.111.986€       |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 1.308.211,64€    |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.020.172,32€    |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 288.039€         |
| Resultat d'explotació                         |  |  | -196.225€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                  |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAII) |  |  | -196.225€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                  |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | -196.225€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  |                  |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>-196.225€</b> |

Figura 45. Exercici primer, 3r trimestre neutral. Elaboració pròpia.

## Exercici 1 (Optimista )

Per al primer exercici comptable en un escenari optimista, s'ha establert un Seat Load del 80% en el segon i el tercer trimestre.

D'igual forma, que per l'escenari anterior, pel que fa a les tarifes, s'ha establert que un 63% dels passatgers volaran amb la tarifa Basic, un 30% volaran amb la tarifa Optima i un 7% amb la tarifa TimeFlex, durant el segon trimestre. També s'ha establert que durant el segon trimestre un 40% dels passatgers portaran equipatge de mà, mentre que un 20% portaran equipatge facturat. [42]

Durant el tercer trimestre del primer exercici comptable, s'ha establert que un 50% dels passatgers volaran amb la tarifa Basic, un 40% volaran amb la tarifa Optima i un 10% amb la tarifa TimeFlex. Respecte a l'equipatge, un 50% dels passatgers portarà equipatge de mà i un 3% portarà equipatge facturat.

|                                               |  |  |                 |
|-----------------------------------------------|--|--|-----------------|
| <b>EX1 2n Trimestre (optimista)</b>           |  |  |                 |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 1.170.629€      |
| Vendes                                        |  |  | 1.170.629€      |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 1.246.652,66€   |
| Despeses operacionals                         |  |  | 982.388,16€     |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 264.265€        |
| Resultat d'explotació                         |  |  | -76.024€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                 |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAII) |  |  | -76.024€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                 |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | -76.024€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  |                 |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>-76.024€</b> |

Figura 46. Exercici primer, 2n trimestre optimista. Elaboració pròpia.

|                                               |  |  |               |
|-----------------------------------------------|--|--|---------------|
| <b>EX1 3r Trimestre (optimista)</b>           |  |  |               |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 1.300.041€    |
| Vendes                                        |  |  | 1.300.041€    |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 1.294.123,57€ |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.020.172,32€ |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 273.951€      |
| Resultat d'explotació                         |  |  | 5.917€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |               |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAII) |  |  | 5.917€        |
| Despeses financeres                           |  |  |               |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | 5.917€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  | 1.479€        |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>4.438€</b> |

Figura 47 .Exercici primer, 3r trimestre optimista. Elaboració pròpia.

### Exercici 1 (pessimista)

Per al primer exercici comptable en un escenari pessimista, s'ha establert un Seat Load del 50% en el segon i el tercer trimestre.

D'igual forma, que per l'escenari anterior, pel que fa a les tarifes, s'ha establert que un 63% dels passatgers volaran amb la tarifa Basic, un 30% volaran amb la tarifa Optima i un 7% amb la tarifa TimeFlex, durant el segon trimestre. També s'ha establert que durant el segon trimestre un 40% dels passatgers portaran equipatge de mà, mentre que un 20% portaran equipatge facturat. [42]

Durant el tercer trimestre del primer exercici comptable, s'ha establert que un 50% dels passatgers volaran amb la tarifa Basic, un 40% volaran amb la tarifa Optima i un 10% amb la tarifa TimeFlex. Respecte a l'equipatge, un 50% dels passatgers portarà equipatge de mà i un 3% portarà equipatge facturat.

| EX1 2n Trimestre (pessimista)                 |  |  |                  |
|-----------------------------------------------|--|--|------------------|
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 619.345€         |
| Vendes                                        |  |  | 619.345€         |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 1.266.189,32€    |
| Despeses operacionals                         |  |  | 982.388,16€      |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 283.801€         |
| Resultat d'explotació                         |  |  | -646.844€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                  |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAIL) |  |  | -646.844€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                  |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | -646.844€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  |                  |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>-646.844€</b> |

Figura 48. Exercici primer, 2n trimestre pessimista. Elaboració pròpia.

| EX1 3r Trimestre (pessimista)                 |  |  |                  |
|-----------------------------------------------|--|--|------------------|
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 745.014€         |
| Vendes                                        |  |  | 745.014€         |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 1.240.022,05€    |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.020.172,32€    |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 219.850€         |
| Resultat d'explotació                         |  |  | -495.008€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                  |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAIL) |  |  | -495.008€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                  |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | -495.008€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  |                  |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>-495.008€</b> |

Figura 49 .Exercici primer, 3r trimestre pessimista. Elaboració pròpia.

## Exercici 2, 3 i 4 (neutral)

Seguint els objectius SMART establerts, s'han anat incrementant els SeatLoads any rere any. En el segon exercici comptable, s'ha establert un SeatLoad de 75%, igual que al tercer exercici. Pel quart, s'ha establert un 80%.

|                                               |  |  |                 |
|-----------------------------------------------|--|--|-----------------|
| <b>EX2 (neutral)</b>                          |  |  |                 |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 2.344.427€      |
| Vendes                                        |  |  | 2.344.427€      |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 2.442.447,44€   |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.964.776,32€   |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 477.671€        |
| Resultat d'explotació                         |  |  | -98.020€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                 |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAII) |  |  | -98.020€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                 |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | -98.020€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  |                 |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>-98.020€</b> |

Figura 50. Exercici segon neutral. Elaboració pròpia.

|                                               |  |  |               |
|-----------------------------------------------|--|--|---------------|
| <b>EX3 (neutral)</b>                          |  |  |               |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 2.442.707€    |
| Vendes                                        |  |  | 2.442.707€    |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 2.442.447,44€ |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.964.776,32€ |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 477.671€      |
| Resultat d'explotació                         |  |  | 260€          |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |               |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAII) |  |  | 260€          |
| Despeses financeres                           |  |  |               |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | 260€          |
| Impost sobre beneficis                        |  |  | 65€           |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>195€</b>   |

Figura 51. Exercici tercer neutral. Elaboració pròpia.

|                                               |  |  |                 |
|-----------------------------------------------|--|--|-----------------|
| <b>EX4 (neutral)</b>                          |  |  |                 |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 2.751.631€      |
| Vendes                                        |  |  | 2.751.631€      |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 2.455.471,88€   |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.964.776,32€   |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 490.696€        |
| Resultat d'explotació                         |  |  | 296.160€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                 |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAIL) |  |  | 296.160€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                 |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | 296.160€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  | 74.040€         |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>222.120€</b> |

Figura 52. Exercici quart neutral. Elaboració pròpia.

### Exercici 2, 3 i 4 (optimista)

Seguint els objectius SMART establerts, s'han anat incrementant els SeatLoads any rere any. En el segon exercici comptable, s'ha establert un SeatLoad de 85%, al igual que al tercer exercici. Pel quart, s'ha establert un 90%.

|                                               |  |  |                 |
|-----------------------------------------------|--|--|-----------------|
| <b>EX2 (optimista)</b>                        |  |  |                 |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 2.656.612€      |
| Vendes                                        |  |  | 2.656.612€      |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 2.468.496,32€   |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.964.776,32€   |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 503.720€        |
| Resultat d'explotació                         |  |  | 188.115€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                 |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAIL) |  |  | 188.115€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                 |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | 188.115€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  | 47.029€         |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>141.086€</b> |

Figura 53 .Exercici segon optimista. Elaboració pròpia.

|                                               |  |  |                 |
|-----------------------------------------------|--|--|-----------------|
| <b>EX3 (Optimista)</b>                        |  |  |                 |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 2.768.052€      |
| Vendes                                        |  |  | 2.768.052€      |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 2.468.496,32€   |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.964.776,32€   |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 503.720€        |
| Resultat d'explotació                         |  |  | 299.555€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                 |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAII) |  |  | 299.555€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                 |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | 299.555€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  | 74.889€         |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>224.666€</b> |

Figura 54. Exercici tercer optimista. Elaboració pròpia.

|                                               |  |  |                 |
|-----------------------------------------------|--|--|-----------------|
| <b>EX4 (optimista)</b>                        |  |  |                 |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 3.096.058€      |
| Vendes                                        |  |  | 3.096.058€      |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 2.481.520,76€   |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.964.776,32€   |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 516.744€        |
| Resultat d'explotació                         |  |  | 614.537€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                 |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAII) |  |  | 614.537€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                 |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | 614.537€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  | 153.634€        |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>460.903€</b> |

Figura 55. Exercici quart optimista. Elaboració pròpia.

## Exercici 2, 3 i 4 (pessimista)

Seguint els objectius SMART establerts, s'han anat incrementant els SeatLoads any rere any. En el segon exercici comptable, s'ha establert un SeatLoad de 55%, al igual que al tercer exercici. Pel quart, s'ha establert un 60%.

|                                               |  |  |                  |
|-----------------------------------------------|--|--|------------------|
| <b>EX2 (pessimista)</b>                       |  |  |                  |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 1.562.952€       |
| Vendes                                        |  |  | 1.562.952€       |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 2.377.325,24€    |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.964.776,32€    |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 412.549€         |
| Resultat d'explotació                         |  |  | -814.374€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                  |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAII) |  |  | -814.374€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                  |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | -814.374€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  |                  |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>-814.374€</b> |

Figura 56. Exercici segon pessimista. Elaboració pròpia.

|                                               |  |  |                  |
|-----------------------------------------------|--|--|------------------|
| <b>EX3 (pessimista)</b>                       |  |  |                  |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 1.791.049€       |
| Vendes                                        |  |  | 1.791.049€       |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 2.390.349,68€    |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.964.776,32€    |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 425.573€         |
| Resultat d'explotació                         |  |  | -599.301€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                  |
| Benefici abans d'Interresos e impostos (BAII) |  |  | -599.301€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                  |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | -599.301€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  |                  |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>-599.301€</b> |

Figura 57. Exercici tercer pessimista. Elaboració pròpia.

|                                               |  |  |                  |
|-----------------------------------------------|--|--|------------------|
| <b>EX4 (pessimista)</b>                       |  |  |                  |
| Ingresos d'explotació                         |  |  | 2.063.599€       |
| Vendes                                        |  |  | 2.063.599€       |
| Despeses d'explotació                         |  |  | 2.403.374,12€    |
| Despeses operacionals                         |  |  | 1.964.776,32€    |
| Altres despeses d'explotació                  |  |  | 438.598€         |
| Resultat d'explotació                         |  |  | -339.775€        |
| Ingressos i despeses extraordinaries          |  |  |                  |
| Benefici abans d'Interessos e impostos (BAII) |  |  | -339.775€        |
| Despeses financeres                           |  |  |                  |
| Benefici abans d'impostos (BAI)               |  |  | -339.775€        |
| Impost sobre beneficis                        |  |  |                  |
| <b>Benefici Net (BN)</b>                      |  |  | <b>-339.775€</b> |

Figura 58. Exercici quart pessimista. Elaboració pròpia.

### Recull de dades:

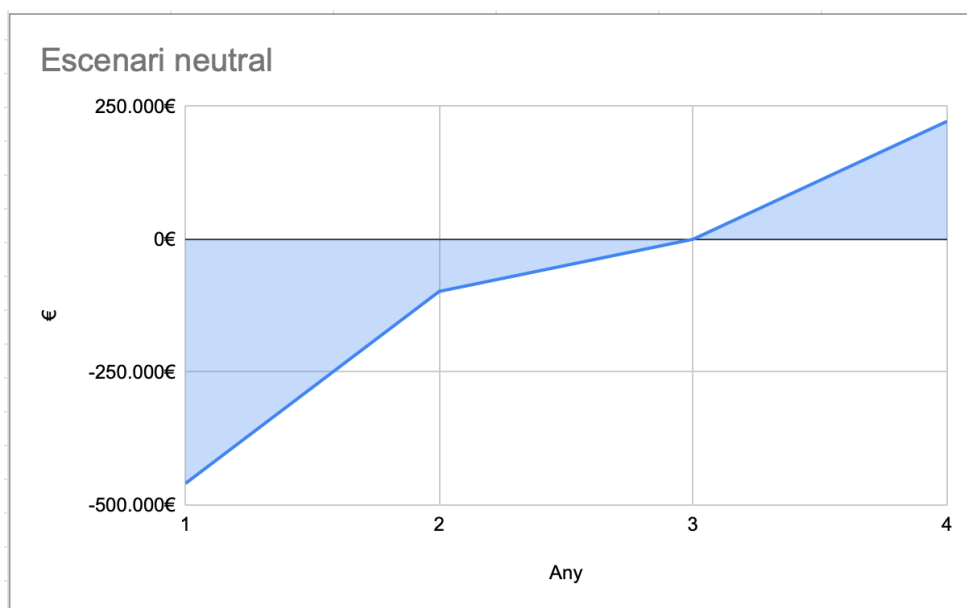


Figura 59. Beneficis escenari neutral. Elaboració pròpia.

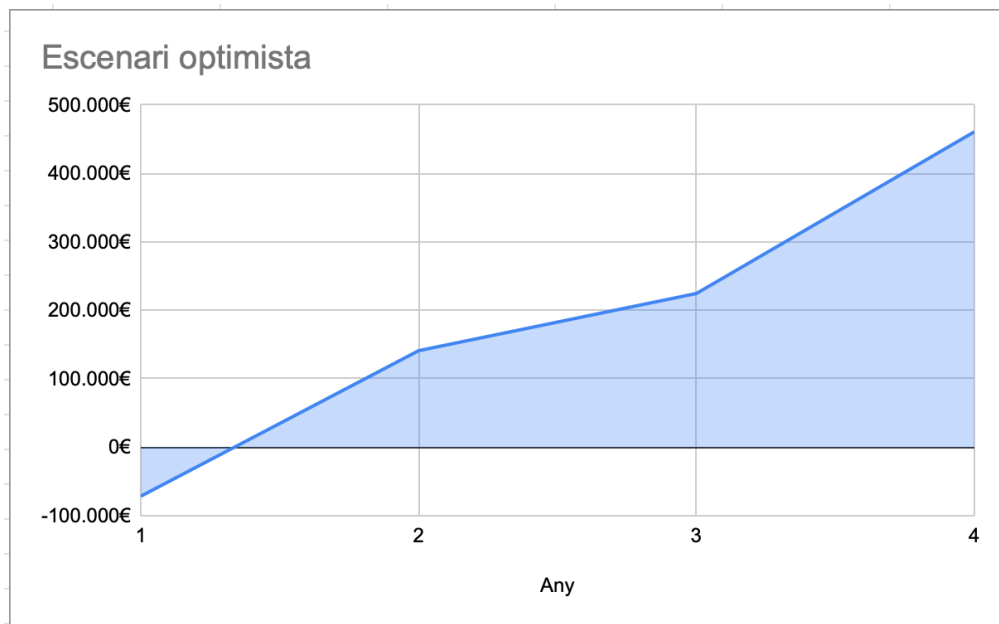


Figura 60. Beneficis escenari optimista. Elaboració pròpia.

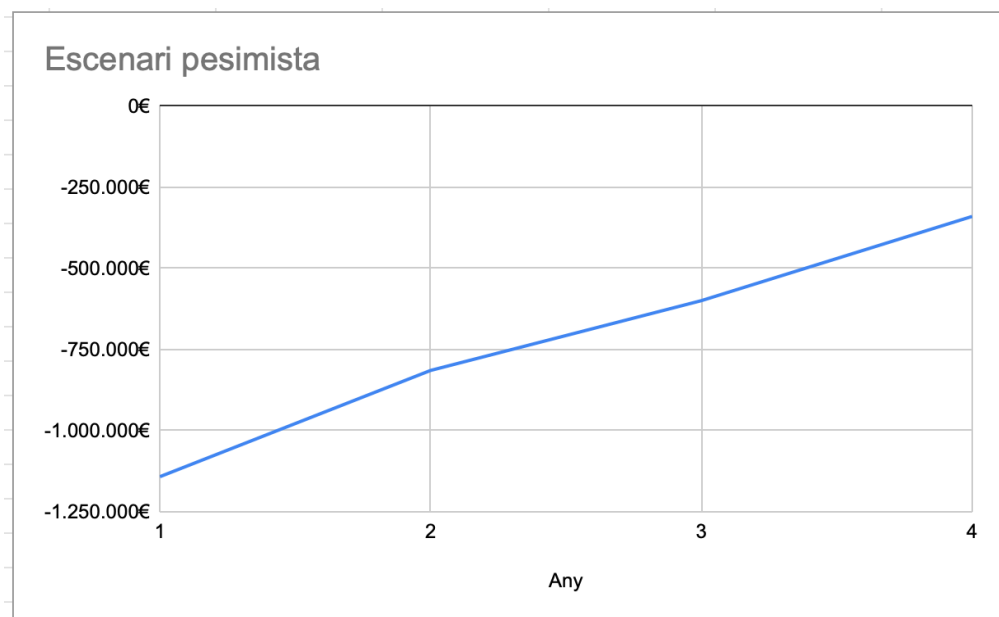


Figura 61. Beneficis escenari pessimista. Elaboració pròpia.

Com podem observar a través dels següents gràfics, en l'escenari optimista, s'obtingria beneficis a partir del segon exercici comptable, mentre que en l'escenari neutral, s'hauria d'esperar uns beneficis considerables a partir del quart any.

### **Conclusions:**

L'objectiu principal d'aquest treball, ha estat desenvolupar un pla de màrqueting per tal d'estudiar la viabilitat a l'hora d'obrir una nova ruta aèria operada per l'aerolínia Vueling. Aquesta nova ruta comercial connectarà els aeroports de les ciutats de Barcelona i Tirana. Actualment, només hi ha una aerolínia que opera aquesta ruta, l'aerolínia Wizz Air, sent aquesta la principal competidora.

Una vegada analitzats els factors importants en l'estudi realitzat, podem concloure que la nova ruta aèria, estarà enfocada principalment per a aquells viatgers que tinguin com a finalitat realitzar un viatge d'oci i turisme. No obstant, també seria ideal per a poder connectar millor ambdues ciutats i millorar les connexions per a aquells passatgers que viatgen per negocis o per visitar a família i amics.

Pel que fa a la competència, la ruta aèria només presenta un competidor directe, l'aerolínia Wizz Air, sent aquest una forta amenaça, ja que presenta una forta quota de mercat a l'aeroport de Tirana. No obstant, a Barcelona l'aerolínia líder de referència és Vueling, amb una quota molt superior a la que presenta Wizz Air.

També, s'ha de tenir en compte que en els darrers anys, Albània ha presentat un gran interès en enfocar-se al sector turístic. El volum de visitants al país s'ha vist duplicat respecte als nivells pre-pandèmics i moltes grans empreses hoteleres s'han vist interessades en expandir-se per les grans ciutats Albaneses. Per tant, ambdues ciutats són ciutats centrades en el turisme i en l'oci, presenten un gran volum de visitants i disposen de recursos suficients per abordar la situació d'entrada i de sortida de turistes. Són dues destinacions completament vacacionals i per aquest motiu, s'ha establert la ruta entre els mesos de major tràfic vacacional. La ruta es trobaria operativa entre els mesos d'abril i setembre, ambdós mesos inclosos.

Una vegada realitzat el treball, podem afirmar que existeix una oportunitat en el mercat, ja que el volum de turistes espanyols que visiten Tirana es troba en augment. En els últims anys a Albània, s'han duplicat els turistes provinents d'Espanya, així com a augmentat el turisme a escala global al país. A més a més, a través de l'enquesta duta a terme, s'ha pogut veure que la gran majoria de les persones enquestades, estarien interessades a visitar la capital del país d'Albània.

Altrament, la factibilitat del pla de màrqueting es veu representada a través de l'estudi financer realitzat. Una vegada analitzats els escenaris possibles, sent realistes, s'estimarien uns beneficis significatius a partir del tercer exercici comptable. D'altra banda, sent positius, s'obtindria benefici a partir del segon exercici comptable.

En conclusió, la implementació de la nova ruta aèria entre les ciutats de Barcelona i Tirana, operada per l'aerolínia Vueling és viable i factible. No obstant, és necessari disposar d'una bona estratègia per entrar al mercat, seguida d'una bona presa de decisions per part del departament de màrqueting per tal de promocionar de forma correcte i efectiva la nova ruta. També és important continuar promovent la proposta de valor i els ideals que presenta la companyia Vueling, per tal d'assegurar una bona experiència al client i garantir l'èxit.

## **Referències**

- [1] E, R., & E, R. (2021). Vueling, diez años de éxito “por las nubes”. *Economia3*.  
<https://economia3.com/vueling-diez-anos-de-exito-por-las-nubes/>
- [2] Razak, A. (2018, 6 junio). *Alejandro Razak*.  
<https://www.branfluence.com/estrategia-branding-vueling/>
- [3] Vilarasau, D. R. (2018, 3 julio). Vueling lanza su nuevo 'plan de vuelo' a futuro. *Hosteltur*.  
[https://www.hosteltur.com/118330\\_vueling-lanza-su-nuevo-plan-vuelo-futuro.html](https://www.hosteltur.com/118330_vueling-lanza-su-nuevo-plan-vuelo-futuro.html)
- [4] Digital, E. (2019, 26 noviembre). Vueling trabaja para liderar la experiencia de cliente. *Economía Digital*.  
[https://www.economiadigital.es/empresas/vueling-trabaja-para-liderar-la-experiencia-de-cliente\\_20013254\\_102.html](https://www.economiadigital.es/empresas/vueling-trabaja-para-liderar-la-experiencia-de-cliente_20013254_102.html)
- [5] *Vueling | Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana*. (s. f.).  
<https://www.mitma.gob.es/aviacion-civil/centenario-transporte-aereo-espania/patrocinadores/vueling>
- [6] *Información Ranking de Vueling Airlines, sa | Ranking Empresas*. (s. f.). Directorio Ranking Empresas - Ranking de las principales empresas españolas.  
<https://ranking-empresas.eleconomista.es/VUELING-AIRLINES.html>
- [7] *Somos vueling*. (s.f.). Vueling.com.  
<https://www.vueling.com/es/somos-vueling/socialmente-responsables>
- [8] *Low Cost Premium*. (s. f.). Google.com.  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi0tdWmzKH-AhX4Q6QEHDppC8cQFnoECBcQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.santelmo.org%2Fdownload-preview.php%3Fdocument%3D6694&usg=AOvVaw3slCBSx6Nvm5mEGt7KsCb9>
- [9] *Vueling | Aeropuerto Josep Tarradellas Barcelona-El Prat | Aena*. (s. f.).  
<https://www.aena.es/es/josep-tarradellas-barcelona-el-prat/aerolineas/vueling.html>
- [10] colaboradores de Wikipedia. (2023). Vueling Airlines. *Wikipedia, la enciclopedia libre*.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Vueling\\_Airlines](https://es.wikipedia.org/wiki/Vueling_Airlines)
- [11] (S. f.). Vueling.com.  
[https://www.vueling.com/es?\\_gl=1\\*hii0yn\\*\\_ga\\*NDY1ODc5MTcwLjE2ODY2NTQzMzA.\\*\\_ga\\_Y2R5C29F9Q\\*MTY4NzY0NDc2Mi40LjEuMTY4NzY0NjQwNy4yNi4wLjA](https://www.vueling.com/es?_gl=1*hii0yn*_ga*NDY1ODc5MTcwLjE2ODY2NTQzMzA.*_ga_Y2R5C29F9Q*MTY4NzY0NDc2Mi40LjEuMTY4NzY0NjQwNy4yNi4wLjA)

- [12] *VUELING AIRLINES SA: Factura y Cobra*. (s. f.). Mercado de Facturas.  
<https://mercadodefaturas.es/empresas/vueling-airlines-sa/>
- [13] Muñoz, R., Muñoz, R., & Muñoz, R. (2023, 24 febrero). IAG descarta acometer despidos tras cerrar la compra de Air Europa. *El País*.  
<https://elpais.com/economia/2023-02-24/iag-supera-la-pandemia-con-la-vuelta-a-beneficios-en-2022.html>
- [14] *Información de Vueling Airlines, Sa - Guía Empresas*. (s. f.). Guía Empresas - Guía de empresas españolas Universia. <https://guiaempresas.universia.es/VUELING-AIRLINES.html>
- [15] *Vueling Airlines*. (2023, 10 enero). Libertad Digital.  
<https://www.libertaddigital.com/empresas/vueling-airlines/>
- [16](S. f.). Edreams.es.  
<https://www.edreams.es>
- [17] *WIZZ – Dream more. Live more. Be more*. (s. f.). Main page.  
<https://wizzair.com/#/>
- [18] colaboradores de Wikipedia. (2023b). Wizz Air. *Wikipedia, la enciclopedia libre*.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Wizz\\_Air](https://es.wikipedia.org/wiki/Wizz_Air)
- [19] *WIZZ: Sueño más. Viva más. Disfrute más*. (s. f.). Información de la compañía.  
<https://wizzair.com/es-es/informacion-y-servicios/quienes-somos/informacion-de-la-compania>
- [20] *Tirana International Airport*. (s. f.).  
<https://www.tirana-airport.com/en/partners/4/Airlines>
- [21] Molpeceres, D. (2022, 1 agosto). Iberia y Vueling pierden cuota de mercado ante la fulgurante recuperación de EasyJet y Ryanair. *El Independiente*.  
<https://www.elindependiente.com/economia/2022/08/01/iberia-y-vueling-pierden-cuota-de-mercado-ante-la-fulgurante-recuperacion-de-easyjet-y-ryanair/>
- [22] *Vuelos directos desde Tirana (TIA)*. (s. f.). FlightConnections.  
<https://www.flightconnections.com/es/vuelos-desde-tirana-tia>
- [23] *Tirana International Airport*. (s. f.).  
<https://www.tirana-airport.com/en/article/58/Cargo>
- [24] *Servicios vueling* (s. f.). Vueling.com.(s. f.)  
<https://www.vueling.com/es/servicios-vueling/tarifas-vueling>

- [25] Icao.int. (s. f.)  
[https://www.icao.int/meetings/atconf6/documents/doc%209626\\_es.pdf](https://www.icao.int/meetings/atconf6/documents/doc%209626_es.pdf)
- [26] Contributors to Wikimedia projects. (2023). Albània. *Viquipèdia, l'enciclopèdia lliure*.  
<https://ca.wikipedia.org/wiki/Alb%C3%A0nia>
- [27] *Comparar economia païses: Albania vs España 2023*. (s. f.). Datosmacro.com.  
<https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/albania/espana>
- [28] de Asuntos Exteriores, L. O. de I. D. del M., De diversos medios, U. E. y. C. P. a. D. de L. P. de L. M. de C. y. del P. en G. la P. F. P. L. I. C. en E. F. P. es P. y. se ha E., & el que versa., no D. P. P. A. ni de E. M. ni del G. de E. R. del P. S. (s. f.). *República de Albania*. Gob.es. [https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Albania\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Albania_FICHA%20PAIS.pdf)
- [29] Porras, C. (2023, 28 abril). Albania: el sector español pone el foco en un destino apenas explorado. *Hosteltur*.  
[https://www.hosteltur.com/156651\\_albania-el-sector-espanol-pone-el-foco-en-un-destino- apenas-explorado.html](https://www.hosteltur.com/156651_albania-el-sector-espanol-pone-el-foco-en-un-destino- apenas-explorado.html)
- [30] *España (ESP) and Albania (ALB) Trade | OEC*. (s. f.). OEC - The Observatory of Economic Complexity.  
<https://oec.world/es/profile/bilateral-country/esp/partner/alb>
- [31] *Tirana International Airport*. (s. f.).  
<https://www.tirana-airport.com/en/article/971/Albania-is-one-of-the-top-countries-that-has-experienced-one-of-the-biggest-traffic-performance-change>
- [32] (S.f.).Tirana-airport.com  
<https://www.tirana-airport.com/media/documents/16528748946284de8eaf796.pdf>
- [33] *Guías de tarifas de servicio de los aeropuertos de Aena | Aena*. (s. f.).  
<https://www.aena.es/es/aerolineas/tarifas.html>
- [34] Pande, P., & Hardiman, J. (2022, 9 de julio). What are the hourly operating costs of the Airbus A320 family's variants? Simple Flying.  
<https://simpleflying.com/airbus-a320-variants-hourly-operating-costs/>
- [35] Sandhills Publishing Company. (s.f.). Ownership and operating costs. *Aircraftcostcalculator.com*.  
<https://aircraftcostcalculator.com/AircraftOperatingCosts/151/Airbus+320>

[36] Private jet catering VIP. (s.f.). *ICD*. Retrieved May 18, 2023, from <https://www.inflightchefdelight.com>

[37] Ground handling services. (s.f.). *Air Consult Albania*. Retrieved May 18, 2023, from <http://airconsult.al/ground-handling-services/>

[38] Home. (2020, 19 de septiembre). *AEGFUELS*.  
<https://aegfuels.com>

[39] Acciones de Marketing support para las compañías aéreas. (s.f.). *Aena.es*.  
<https://www.aena.es/es/aerolineas/incentivos-y-marketing-support/marketing-support.html>

[40] El precio del diseño de carteles parte de los 40€, pero la media es de 120€ por cartel. Conoce todas las tarifas de los diseñadores de carteles. (s.f.).  
<https://www.zaask.es/cuanto-cuesta/disenio-de-carteles>

[41] *Tarifas servicios adicionales*. (s.f.). Vueling.com.  
<https://www.vueling.com/es/servicios-vueling/tarifas-de-los-servicios-adicionales-al-vuelo>

[42] GastesiBarcelona, A. (2018, 12 febrero). Solo cuatro de cada diez pasajeros de El Prat facturan sus maletas. *La Vanguardia*.  
<https://www.lavanguardia.com/economia/20180212/44726383678/facturacion-maletas-aeropuerto-el-prat-pasajeros.html>

**Annexos:**

Annex 1: Preguntes de l'enquesta realitzada.

1. Edat
  - Menor de 18 anys
  - Entre 18 i 25 anys
  - Entre 25 y 30 anys
  - Entre 30 i 45 anys
  - Més de 45 anys
2. Professió
  - Treballador
  - Estudiant
  - Treballador i estudiant
  - Altres
3. Lloc de residència
  - Barcelona
  - Tarragona
  - Lleida
  - Girona
  - Altres
4. Acostumes a viatjar amb avió?
  - Sí, bastant
  - Sí, a vegades
  - No, no acostumo a viatjar amb avió.
5. Per quins motius acostumes a viatjar en avió?
  - Negocis
  - Oci i turisme
  - Visitar a amics i familiars
6. Coneixes la companyia aèria Vueling?
  - Sí
  - No
7. Has viatjat mai amb aquesta companyia?
  - Sí
  - No
8. Acostumes a viatjar des de l'Aeroport Josep Tarradellas Barcelona - El Prat?
  - Sí, Bastant
  - Sí, a vegades
  - No, no acostumo a viatjar des de aquest aeroport
9. Estàs interessat en conèixer i visitar noves destinacions?
  - Sí
  - No gaire
10. Coneixes de l'existència de la ciutat de Tirana, la capital d'Albània?

- Sí
  - No
11. Si tinguessis l'oportunitat de visitar aquesta capital, ho faries?
- Sí
  - Depèn de diversos factors
  - No crec
12. Si la teva resposta ha sigut que sí, amb qui aniries?
- Sol
  - Família
  - Amics

## Annex 2: Resultats enquesta

### Edat

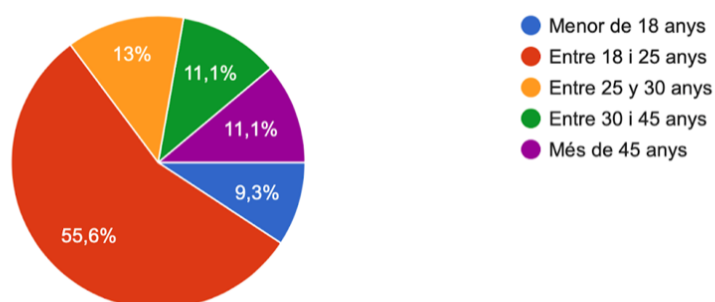


Figura 1A .Resultat pregunta 1. Elaboració pròpia.

### Professió

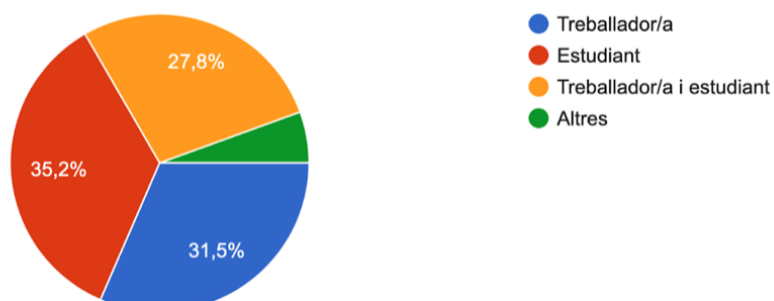


Figura 2A .Resultat pregunta 2. Elaboració pròpia.

### Lloc de residència

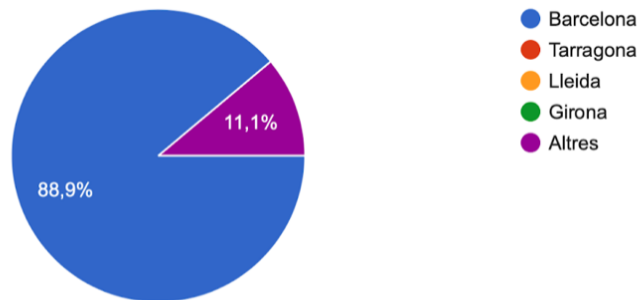


Figura 3A .Resultat pregunta 3. Elaboració pròpia.

### Acostumes a viatjar amb avió?

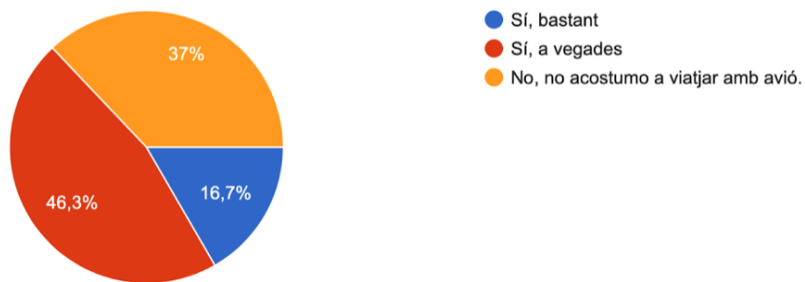


Figura 4A .Resultat pregunta 4. Elaboració pròpia.

### Per quins motius acostumes a viatjar en avió?

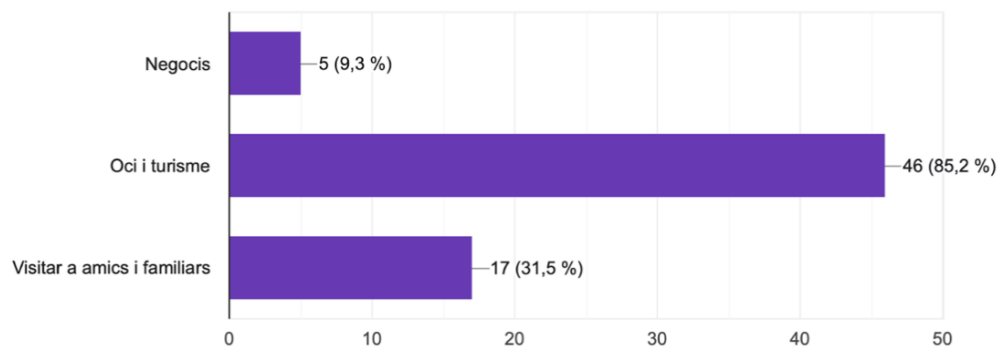


Figura 5A .Resultat pregunta 5. Elaboració pròpia.

Coneixes la companyia aèria Vueling?

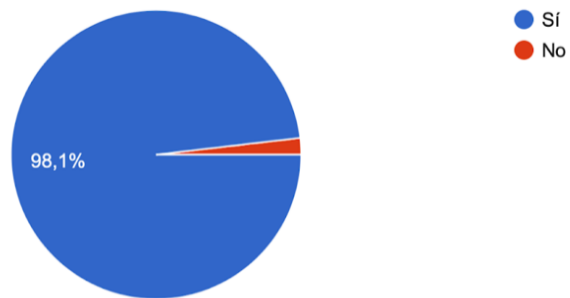


Figura 6A .Resultat pregunta 6. Elaboració pròpia.

Has viatjat mai amb aquesta companyia?

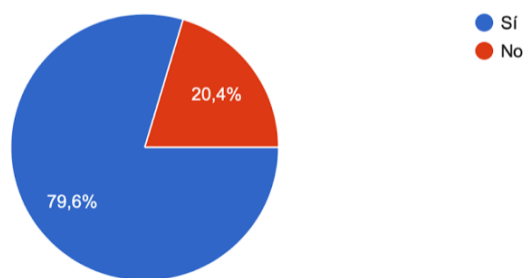


Figura 7A .Resultat pregunta 7. Elaboració pròpia.

Acostumes a viatjar des de l'Aeroport Josep Tarradellas Barcelona - El Prat?



Figura 8A .Resultat pregunta 8. Elaboració pròpia.

Estàs interessat en conèixer i visitar noves destinacions?

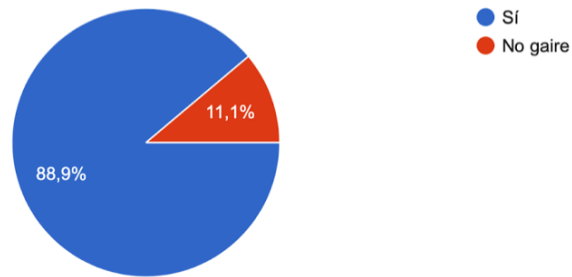


Figura 9A .Resultat pregunta 9. Elaboració pròpia.

Coneixes de l'existència de la ciutat de Tirana, la capital d'Albània?

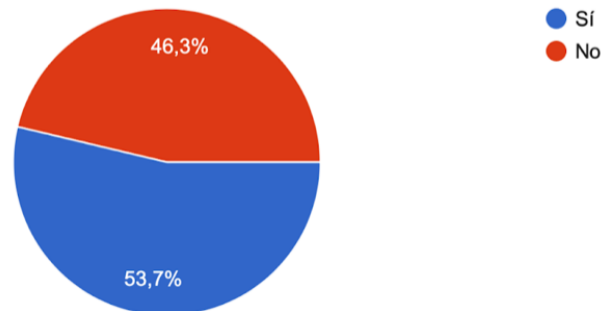


Figura 10A .Resultat pregunta 10. Elaboració pròpia.

Si tinguessis l'oportunitat de visitar aquesta capital, ho faries?

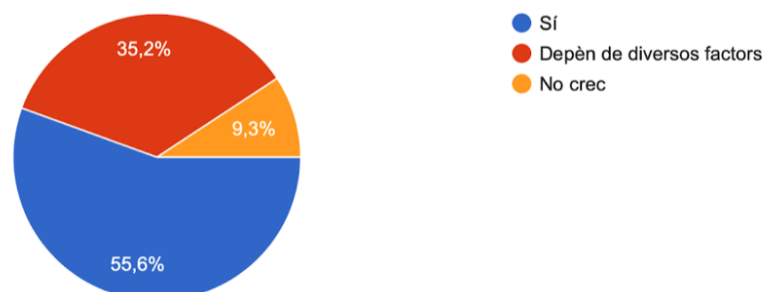


Figura 11A .Resultat pregunta 11. Elaboració pròpia.

Si la teva resposta ha sigut que sí, amb qui aniries?

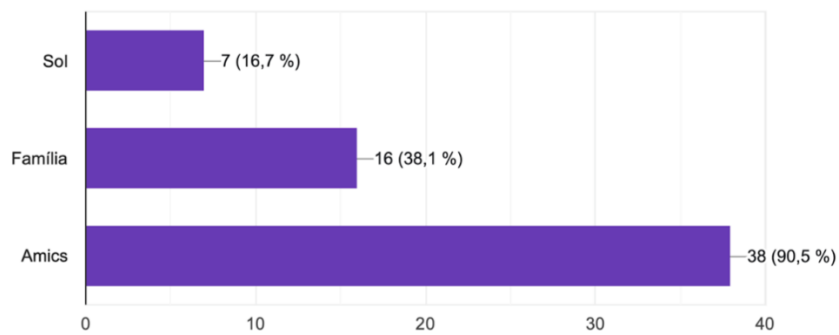


Figura 12A .Resultat pregunta 12. Elaboració pròpia.

Annex 3: Cartells publicitaris publicats per Vueling.



Figura 13A, 14A, 15A. Cartells publicitaris. Font : Vueling Airlines.

Annex 3: Publicacions de l'instagram de Vueling.

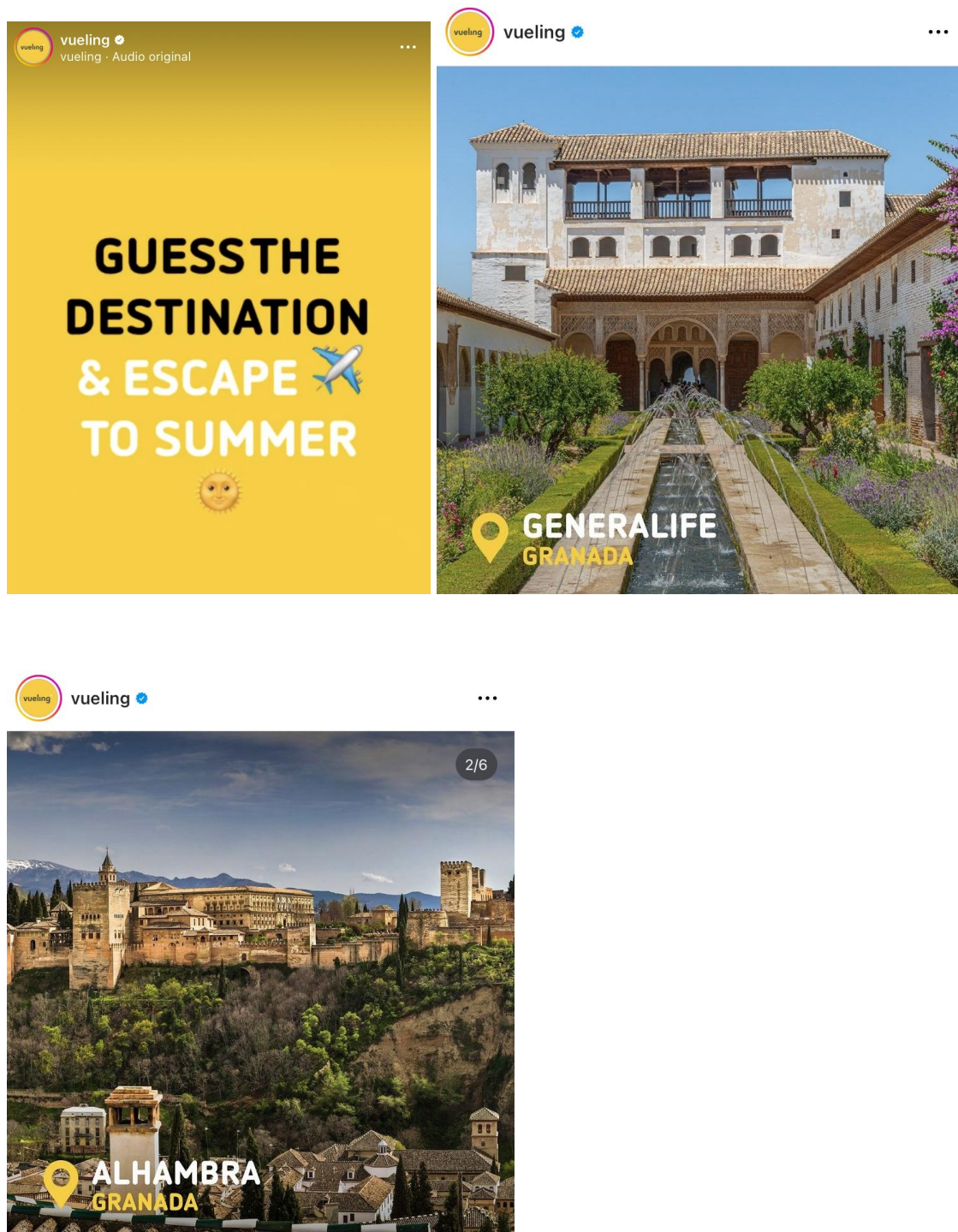


Figura 16A, 17A, 18A . Post Instagram. Font: Vueling Airlines.

GUERRERO  
RODRÍGUEZ,  
LAURA  
(AUTENTICACI  
ÓN)

Firmado  
digitalmente por  
GUERRERO  
RODRÍGUEZ, LAURA  
(AUTENTICACIÓN)  
Fecha: 2023.06.27  
15:43:50 +02'00'