



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Estudio de la viabilidad de la creación de un nuevo negocio o empresa

Autor/es

JORGE CALABUIG SOLANO

Director/es

YOLANDA BLASCO TOMÁS

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2016-17



***Estudio de la viabilidad de la creación de un nuevo negocio o empresa***, de  
JORGE CALABUIG SOLANO  
(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative  
Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.  
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los  
titulares del copyright.



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS o TURISMO**

# Estudio de la viabilidad de la creación de un nuevo negocio o empresa

Plataforma web de arrendamiento de pisos a Estudiantes de  
Erasmus

Autor: D. Jorge Calabuig Solano

Tutor: D<sup>a</sup>. Yolanda Blasco Tomás

**CURSO ACADÉMICO 2016-2017**

## INDICE

<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Objetivo.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Metodología.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Estado de la cuestión.....</b>	<b>4</b>
<b>2. MARCO TEORICO.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. La empresa.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Forma jurídica.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Modelo de Negocio.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3.1. Propuesta de valor.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.2. Segmento de clientes.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.3. Relación con los clientes.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.4. Canales.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3.5. Actividades clave.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.6. Recursos clave.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.7. Socios clave.....</b>	<b>12</b>
<b>3. MARKETING.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Competencia.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1. ¿Qué nos diferencia de la competencia? .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. DAFO.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3. Herramientas de Comunicación.....</b>	<b>17</b>
<b>3.4. Estudio de mercado .....</b>	<b>21</b>
<b>3.5. Estimación de ventas.....</b>	<b>23</b>
<b>4. VIABILIDAD ECONOMICA.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1. Cuenta pérdidas y ganancias.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2. Estimaciones.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3. Cuadro de flujos de caja.....</b>	<b>31</b>
<b>4.4. VAN.....</b>	<b>34</b>
<b>4.5. TIR.....</b>	<b>35</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>37</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo de fin de grado tiene como objetivo analizar la viabilidad de un proyecto empresarial desde el punto de vista económico-financiero. Para ello hemos utilizado diferentes herramientas de análisis estratégico como el CANVAS y el DAFO; y de cálculo de la viabilidad y rentabilidad financiera como son el VAN y el TIR.

La idea de negocio consiste en una página web de alquiler de pisos para estudiantes de Erasmus. Estos, suelen buscar su alojamiento en internet antes de viajar al país de destino; y en caso de que no lo encuentren tratan de buscarlo justo cuando llegan. Por este motivo el negocio tendrá una fuerte presencia online además de en las universidades de origen y destino de los Erasmus.

Para llegar al punto de probar la viabilidad económica de esta idea hemos tenido que definir en primer lugar el modelo de negocio, realizar un análisis objetivo de datos de mercado, un análisis estratégico de la competencia y el entorno y por último realizar las estimaciones de ingresos junto con los gastos necesarios para conseguir estas ventas. A su vez también se detalla la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de este negocio.

En la última parte del trabajo se detalla el resultado de la aplicación de los criterios básicos (VAN y TIR) de evaluación de inversiones y que asunciones y pasos se han realizado para estimar tanto los costes como los ingresos.

### **Abstract**

This End Degree Work has the objective of analyzing the viability of a business project from the economic point of view. For this task we have used different tools of strategic analysis like the CANVAS and the DAFO, moreover we have used tools like VAN and TIR to calculate the viability and financial profitability.

The business idea consists in accommodation web page for Erasmus' students. They use to look for their accommodation in internet before travelling to their destiny country; and in case that they can't find it they try to look for it at the time they arrive. Thus, the business will have a strong online presence as well in the origin and destiny universities.

To reach the point of proving the economic viability, first of all we have to define the business model, make a data market analysis, an strategic competitive analysis and to sum up the revenue estimations with the costs. Also the initial inversion to begin the business is detailed in that work.

In the last part of that paper we detail the result produced by the application of the basic criterion of inversion evaluation (VAN and TIR), and what assumptions and steps we have done to estimate both costs and revenues.

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1 OBJETIVO**

En el presente trabajo el objetivo principal será analizar la viabilidad financiera de un proyecto de negocio de corte innovador con poca competencia en el mismo segmento de mercado, pero con un peso importante de la variable riesgo al tratarse de un negocio relativamente nuevo.

De modo que, analizaremos las diferentes variables implicadas en dicha viabilidad financiera, así como los posibles escenarios que puedan presentarse

### **1.2 Metodología**

La metodología ha sido la consulta de bibliografía y apuntes obtenidos a lo largo de la carrera universitaria, así como la metodología derivada de “Generación de Modelos de Negocio – Alex Ostenwalder “

Así mismo, me apoyare en mi propia experiencia y en la de todas las personas que conocí durante mi estancia en el Programa Erasmus Plus, puesto que tanto ellos como yo tuvimos el mismo problema, encontrar un alojamiento para nuestra estancia.

Además, como fuentes de información para la financiación he utilizado ADER y entidades similares, y por último para los datos necesarios sobre estudiantes de Erasmus los he obtenido de la Unión Europea.

### **1.3 Estado de la cuestión**

Una gran cantidad de autores han tratado de determinar las variables clave a la hora de estimar con la mayor precisión posible la viabilidad económica de cualquier tipo de proyecto, ya sea una empresa nueva, o un nuevo producto en el mercado.

Con la creciente implantación del Big Data en las empresas, se está consiguiendo despejar parte de la incertidumbre inherente a hallar dichas variables que determinarían el éxito de un proyecto, y que actualmente solo podemos estimar y aproximar. Esta incertidumbre es aún mayor en caso de modelos de negocio y propuestas de valor innovadoras, sin validar por el mercado, lo que implica que desconocemos ni siquiera si tendrán aceptación por parte del mercado objetivo. Un ejemplo de esta situación son los Segways, los cuales en un principio se estimaba que serían el medio de transporte del futuro en las ciudades, pero que desafortunadamente no tuvieron ni remotamente el éxito esperado.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 La empresa**

La idea de negocio consiste en una página web de alojamiento para estudiantes de Erasmus. La idea nace de la necesidad de estos estudiantes de encontrar un lugar donde residir durante su estancia Erasmus, y, teniendo en cuenta sus escasos conocimientos del idioma, cultura, costumbres y que no están al corriente de los aspectos legales de un contrato de arrendamiento de los países de destino y junto a su corta edad hace de ellos

un segmento de mercado sensible y vulnerable que, ni las páginas web de alquiler de pisos más generalistas ni tampoco las tradicionales inmobiliarias satisfacen de la manera adecuada la búsqueda de un alojamiento durante su estancia disfrutando de la beca Erasmus.

De modo que nuestra idea de negocio es una página web de alquiler de pisos totalmente orientada a este “target”.

## **2.2 Forma jurídica**

La forma jurídica es una de las decisiones más importantes a considerar a la hora de crear una nueva empresa. En nuestro caso hemos decidido elegir la forma jurídica de Sociedad Limitada.

Acudimos al Derecho para resumir brevemente las ventajas e inconvenientes de la misma:

### Ventajas:

- Modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa, con socios perfectamente identificados e implicados en el proyecto con ánimo de permanencia. Régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas.
- La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital, siendo el mínimo de 3000 €
- Libertad de la denominación social.
- Gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios.
- Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, tampoco su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital.
- Sin límite mínimo ni máximo de socios.
- Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido.
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
- No existe un número mínimo de socios trabajadores.
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.

- Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.

Inconvenientes:

- Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmitente.
- La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social.
- Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- No hay libertad para transmitir las participaciones.
- Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.
- En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles.
- Prohibición de competencia al Administrador, salvo autorización de la Junta.
- Los socios siempre son identificables.
- No puede emitir obligaciones.
- No puede cotizar en Bolsa.

**2.3 Modelo de negocio**

Figura 1. CANVAS

<p><b>Socios clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Banco Santander y otras entidades que otorguen becas.</li> <li>-Universidades/centros de formación (origen y destino)</li> <li>-ESN (Erasmus Social Network)</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Captación estudiantes de Erasmus</li> <li>-Mantenimiento plataforma web</li> <li>-Gestión de los alquileres</li> <li>-Asistencia (dudas, problemas) para los inquilinos</li> <li>-Captación arrendadores</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plataforma de búsqueda de pisos para estudiantes de Erasmus y otras becas</li> <li>-Público sensible, con poco conocimiento y poder de negociación, financiado por el sector público y su universidad.</li> <li>-Plataforma para anunciar su piso</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicios automáticos online</li> <li>-Asistencia personal</li> <li>-Comunidades</li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Foros de Erasmus</li> <li>-Redes sociales</li> <li>-Charlas universidades (origen y destino)</li> <li>-SEO y SEM</li> <li>-Anuncio</li> <li>-Marketing Directo</li> </ul> </li> <li>-Venta: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Directa (pagina web)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudiantes de Erasmus y de otras becas</li> <li>-Propietarios de pisos</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Salarios</li> <li>-Mantenimiento de servidores</li> <li>-Marketing y publicidad (SEO y SEM)</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comisión por el alquiler/primer cuota para nosotros</li> <li>-Suscripción premium de los arrendadores</li> </ul>		

Para desarrollar el modelo de negocio me he basado en la metodología CANVAS; y según el Lienzo de modelo de negocio (en adelante CANVAS), cualquier negocio puede dividirse en 9 bloques: Propuesta de valor, relaciones con los clientes, canales, segmentos de cliente, Actividades Clave, Recursos Clave, Socios Clave, Fuentes de ingresos y Estructura de costes.

En términos generales el modelo de negocio es una PLATAFORMA MULTILATERAL, es decir, tenemos 2 tipos de clientes diferentes, y la empresa hace de nexo entre los dos clientes: los arrendadores de pisos quieren personas que vivan en sus pisos de alquiler y rentabilizar de esta manera su inversión, y los estudiantes de erasmus quieren alquilar una habitación de un piso o residencia para vivir ahí durante su estancia de Erasmus.

### ***2.3.1 Propuesta de valor***

La propuesta de valor constituye aquello que se ofrece al mercado, que satisface una necesidad y soluciona un problema, en definitiva, aquello que crea valor añadido. Además, desde el punto de vista del cliente la propuesta de valor es aquello que hace que un cliente se decante por una empresa o por otra.

En este caso la propuesta de valor es una plataforma web de búsqueda de pisos para estudiantes de erasmus, la cual estará adaptada a su idioma y con una usabilidad optimizada para que sea muy sencillo utilizarla. Además, nuestro sistema de reserva y alquiler funcionará de tal manera que el estudiante de Erasmus tendrá la seguridad suficiente de que podrá alquilar su futura vivienda si quiere desde su país de origen sin temor a que sea un engaño, que el piso no resulte ser como sale en las fotos, que se les vaya a cobrar alguna comisión que no sepan de antemano, que el contrato sea inteligible y no sepan lo que están firmando, etc.

### ***2.3.2 Segmentos de clientes***

Los segmentos de clientes son divisiones que hacemos del total del mercado con el objetivo de agrupar a los potenciales clientes en grupos homogéneos. En este caso, en el mercado del alquiler de pisos podríamos distinguir segmentos de clientes como por ejemplo familias con hijos, estudiantes de otras zonas del país, personas que alquilan el piso para negocios, etc.

Todos ellos con sus características psico gráficas, psicológicas, demográficas y socioeconómicas particulares. En nuestro caso, los 2 segmentos de mercado son:

- **Estudiantes de Erasmus:** Estos estudiantes son extranjeros, se desplazan de su país de origen a través del programa Erasmus concedido por su universidad o centro de formación. El programa consiste en una estancia de varios meses dependiendo de su tipo de programa (Erasmus estudios, Erasmus Prácticas, etc.) cursando unas asignaturas similares o realizando prácticas en otra universidad/centro de estudios extranjero que este acogido al programa.

Este tipo de cliente es una persona joven, lanzada, dinámica, con ganas de conocer el mundo, pasarlo bien, conocer a otras personas y disfrutar y aprender de la experiencia. Además, es probable que conozca poco el idioma y la cultura, lo cual le supone barreras a la hora de manejarse dentro de una web de alquiler de pisos, leer un contrato de arrendamiento y comprenderlo, tener percepción de los costes (no saben si un alquiler es caro o barato, no saben tampoco cuánto puede ascender el gasto en calefacción, etc.), ni tampoco a saber si el piso es una buena elección relación calidad-precio o les están engañando.

Así mismo, al tratarse de una persona joven cuyo principal objetivo es aprobar las asignaturas y disfrutar de su estancia, no tienen unas elevadas exigencias en materia de calidad de los alojamientos, cosa que si pasaría si nos enfocásemos en un segmento de clientes que por ejemplo se encuentre desplazado realizando un master en una universidad de prestigio.

Dos variables importantes son: los estudiantes la mayor parte de las veces se encuentran financiados, tanto por el sector público (universidades de origen, Unión Europea, sus gobiernos, etc.) como por sus familias. Esto reduce mucho la percepción de riesgo de impago, riesgo de que ocupen el piso, etc. La segunda variable hace referencia a que, dado que desconocen el país, su gente y su cultura, no tienen ganas de “meterse en problemas”, por lo cual legalmente se encontrarían en una situación de debilidad frente al arrendador del piso, puesto que en caso de que por ejemplo no quiera devolverles la fianza, estos muy improbablemente procederán a algún tipo de reclamación judicial.

Nota: cuando hablamos de estudiantes de erasmus también nos referimos a estudiantes similares pero acogidos a otro tipo de programa diferente al Erasmus, pero de similares características. Por ejemplo, las Becas Iberoamericanas que da el Banco Santander.

**Propietarios de pisos:** Un propietario de piso debe ser considerado como un inversor, ha adquirido una vivienda, que ha decidido arrendar para obtener de dicho arrendamiento un rendimiento. Dada las características de este tipo de inversión, la variable clave es mantenerla alquilada el máximo tiempo posible, es decir, una inversión por ejemplo en bolsa, siempre produce rendimiento (siempre y cuando la empresa distribuya beneficios), en cambio los rendimientos de alquilar un piso depende de que se consiga tener alquilado el piso el mayor tiempo posible, de ahí que muchos arrendadores prefieran alquilárselo a familias/parejas que alquilen el piso por periodos de tiempo de 1 año o más (siempre y cuando no pretendan vender el piso, en cuyo caso es un impedimento).

Debido a esto último, los arrendadores contratan agentes (agentes particulares, inmobiliarias) para que se ocupen de arrendar su piso; por lo que alquilar a estudiantes de Erasmus lo cual supone alquileres de cortos periodos de tiempo (muchas veces 5 – 6 meses) puede no parecer atractivo a primera vista para los propietarios de pisos, no obstante, nuestra empresa solventaría este problema proporcionando una gran cantidad de demanda a través de su página web de modo que hubiese una alta rotación de inquilinos por piso para que pasen muy poco tiempo sin estar ocupados con la ventaja de que si el propietario decide vender su vivienda, pueda dejar de anunciarlo en nuestra

página web con la ventaja de no tener que esperar a que termine un contrato de arrendamiento largo con el riesgo asociado de perder a ese comprador.

Así mismo el estudiante de Erasmus como he analizado anteriormente tiene la particularidad de que sus exigencias de calidad no son altas lo cual enlaza a la perfección con otra peculiaridad de la inversión en bienes inmuebles: hay que reinvertir para mantenerlos en óptimas condiciones (arreglar desperfectos derivados del uso, reformar, etc.), por lo que este tipo de cliente minimizaría la cantidad de reinversión necesaria en el inmueble. Así mismo, tal y como hemos comentado anteriormente, legalmente hay bastante desequilibrio, desconocen la ley y no quieren ni pueden meterse en problemas, lo cual para el arrendador junto con que esta financiados (no van a dejar de pagar si pierden el trabajo, ya que no viven de un trabajo), es un aspecto positivo.

El principal punto negativo es que, dado que son estudiantes extranjeros con ganas de pasarlo bien, existe la posibilidad de que molesten, hagan ruido a horas intempestivas, hagan fiestas, no cuiden bien el piso, etc. Ante dicho problema la solución es incluir unas cláusulas recogiendo estos comportamientos indeseados, y en el caso de que se realicen, perderán la fianza. Además, desde el punto de vista del arrendador, si tiene una mala experiencia en alguna ocasión alquilando el inmueble a estudiantes de Erasmus, además de no devolverles la fianza, el arrendador puede simplemente esperar a que termine su alquiler (como mucho 9 meses) y en caso de no querer, no volver a repetir con este tipo de cliente.

### ***2.3.3 Relación con los clientes***

La relación con los estudiantes de erasmus se realizará a través de la página web, es decir, un servicio automático online, siempre respaldado por nuestro equipo de atención al cliente ante posibles dudas y/o problemas. Por su parte con los arrendadores de pisos nos relacionaremos a través de la página web, con el añadido de que ellos accederán a la plataforma web de forma diferente a los estudiantes de erasmus, puesto que tendrán un panel para ver las visualizaciones de sus anuncios, reservas realizadas, etc. Además, con estos clientes nos relacionaremos por medio de una asistencia personal, esto es, un agente acudirá a verificar su inmueble, explicarle el funcionamiento de la plataforma por si tiene alguna duda, firmar los documentos legales pertinentes, etc.

Además de estas dos formas de relación con los clientes, queremos aprovechar la comunidad que se crea entorno al estilo de vida del Erasmus, las ESN, etc. Por tanto, dentro de la página web crearemos un blog corporativo y una actividad dentro de sus grupos de Facebook y de WhatsApp, buscando interactuar con ellos, aportarles información de las ciudades donde se encuentran residiendo, como hacer trámites burocráticos, etc. Toda información que pueda serles de interés y que para obtenerla necesiten acudir a la universidad u otros organismos públicos, o en su defecto amigos y personas que posean esa información.

La idea de este tipo de relación con los clientes es crear comunidad, es decir, buscar que todo ese conjunto de clientes se sientan parte de algo, que participen, aporten y cooperen dentro de ese algo. Pero, dado que ese algo es la comunidad Erasmus, no

necesitamos crearlo, si no introducimos en ella y convertimos en un elemento de referencia, que aporte soluciones, ayude y se convierta en un recurso para ellos.

### **2.3.4 Canales**

Los canales de comunicación, distribución y venta sirven para establecer el contacto entre la empresa y sus clientes, tanto para enviar información, comprar y enviar/prestar los productos servicios. En mi caso distinguiré por tanto entre canales de comunicación, canales de venta y canales de distribución.

#### **Canales de comunicación:**

**-Foros de Erasmus:** Los foros de Erasmus como “Erasmusworld” entre otros, constituyen el punto de encuentro online para estudiantes de Erasmus de todo el mundo donde se comparten experiencias, opiniones, algunos propietarios ofertan sus pisos, etc. Por tanto, en primer lugar, nuestra empresa tendría presencia en estos foros, aprovechando la función canalizadora y filtradora del público objetivo que ejercen.

**-Redes sociales:** Concretamente, los estudiantes concurren en grupos de la red social Facebook, a través de la cual se organizan, se conocen, preguntan dudas sobre temas diversos como becas, fechas, vuelos y por supuesto alojamiento. Por tanto, es muy importante la presencia en estos enclaves online, a través de los cuales se podrá dar a conocer la página web, ofertar pisos, etc.

**-SEO y SEM:** Obviamente no podemos olvidar que la presencia en las búsquedas de buscadores web como Google y Yahoo! y el consiguiente posicionamiento web constituyen un elemento de marketing online fundamental, el cual debe ser potenciado a través del SEO.

**-Marketing Directo:** Esta comunicación directa con el cliente se realizará para ambos segmentos de clientes: los estudiantes de Erasmus y los propietarios de los inmuebles:

-Charlas en Universidades (de origen y de destino): Las Universidades de origen dan charlas a los estudiantes de Erasmus para explicarles cómo funciona el programa, documentos que tienen que tener preparados, aspectos importantes, etc. Por su parte las Universidades de destino organizan charlas para los Erasmus con la misma idea, explicándoles aspectos básicos esenciales durante su estancia. La idea sería aprovechar estos espacios donde se encuentran segmentados a la perfección los estudiantes de Erasmus y donde están predispuestos a recibir información de todo tipo de aspectos de su estancia de Erasmus.

-Propietarios de inmuebles: Esta comunicación directa con el cliente se realizará al principio de cara a los propietarios de los pisos a través de visitas en persona, llamadas telefónicas y correos electrónicos para ofrecer el servicio de nuestra plataforma web.

**-Anuncio en TV:** Esta herramienta de comunicación utilizada para vender productos cuyo público objetivo sea la gran masa, nos servirá para llegar a los propietarios de inmuebles, con el objetivo de tener una gran base de datos de pisos para que cuando los Erasmus visiten nuestra página web, tengan una amplia variedad de ofertas.

### **Canales de venta:**

Dado que a través de la plataforma web no vendemos ningún producto si no que vendemos un servicio (alojamiento), la venta que realizamos es la reserva de dicho servicio, usando nuestra pasarela financiera para realizar el pago.

La venta seguiría el siguiente proceso:

- Reserva
- Envío de solicitud al propietario
- Aceptación del propietario (máximo 48 h)
- Cobro del primer mes
- Descuento de la comisión
- Transferencia del resto del pago al propietario

Hasta aquí llegaría el proceso a través de nuestra página web, el resto queda en manos del inquilino y el propietario, no obstante, ayudaremos en todo lo que necesiten a los inquilinos en caso de problemas.

### ***2.3.5 Actividades clave***

Estas son las actividades más importantes que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio funcione.

Dado que nuestro modelo de negocio es una plataforma multilateral, parte de nuestro éxito depende de que exista un número suficiente de clientes de ambos segmentos, es decir, a ambos lados:

Los estudiantes de Erasmus cuando busquen piso y utilicen nuestra plataforma web para buscar e investigar posibles futuras viviendas, querrán que haya un número suficiente de viviendas para elegir, ya que si el número de viviendas es muy escaso, preferirán usar otro tipo de web del estilo de *Idealista* o *Fotocasa*, que aunque este tipo de viviendas no estén segmentadas en base a sus necesidades, dado el elevado volumen de oferta existente en esas webs, apoyándose en los filtros propios de la página puede aportarles utilidad.

Por su parte los propietarios de inmuebles, para ellos perderá atractivo anunciarse en una web con poco tráfico, ya que les merecerá más la pena colocar sus anuncios en webs con mayor afluencia.

La conclusión por tanto es que los estudiantes de Erasmus quieren una web con mucha oferta de pisos, y los oferentes de pisos (propietarios), quieren una web con mucha demanda para sus pisos. Por lo que dadas estas circunstancias naturales a toda

plataforma multilateral deberemos subvencionar a una de las partes, en este caso los estudiantes de Erasmus, para los cuales todos los servicios serán totalmente gratuitos.

Concretando las actividades clave que realizaremos serán:

- Captación de estudiantes de erasmus y de propietarios de inmuebles (a través de los nuestros canales).

- Mantenimiento de la plataforma web: Mantener la web actualizada, añadir los nuevos inmuebles que se den de alta con toda la información necesaria, dar de baja inmuebles, actualizar los ya ocupados según fecha, etc. Todo lo relativo a mantener la web actualizada constantemente y en buen funcionamiento.

- Gestión de los alquileres: Tareas relativas al proceso de distribución detallado en el punto anterior.

- Asistencia técnica: Resolución de problemas, asesoramiento de los inquilinos, atender dudas, etc.

### ***2.3.6 Recursos clave***

Los recursos clave son aquellos activos fundamentales para que el negocio funcione. En este caso nuestros recursos más importantes son:

- Página Web:** Dado que va a ser el punto de enlace entre los demandantes de alojamiento (estudiantes) y los oferentes (propietarios de los inmuebles) debe mantenerse siempre actualizada, en buen funcionamiento, con elevada usabilidad y bien posicionada en los buscadores.

- Base de datos de inmuebles:** Es fundamental que contemos con una base de datos o red de inmuebles para ofertar en nuestra página web. Inmuebles que cumplan nuestros requerimientos básicos, verificados en persona por nuestros agentes y con propietarios interesados en arrendarlo vía nuestra plataforma.

- Alianzas con Universidades y entidades que otorguen becas:** A pesar de que en el CANVAS existe un apartado para los socios clave, considero tan importante este tipo de alianza que me veo obligado a incluirla dentro de la categoría de Recurso clave. Son las Universidades las que gestionan las becas, las que procesan las solicitudes, aprueban los planes de estudios, permiten a los estudiantes trasladarse, dan información, apoyo, etc. En conclusión, aunque el programa ha nacido en el núcleo de la unión europea, todo gira en torno a ellas, por lo que es fundamental contar con ellas como aliados.

### ***2.3.7 Socios clave***

Las alianzas sirven para optimizar modelos de negocio, reducir costes o adquirir recursos. En nuestro caso estas alianzas se tratan de alianzas con entidades no competidoras, entre estas alianzas se encuentran:

-Banco Santander y otras entidades que entreguen becas: Dado que financian a los estudiantes como parte de su política de RSC, es interesante contar con el apoyo de estas entidades.

-Universidades y otros centros de formación: Ya ha detallado la importancia de estas entidades en el punto anterior

-ESN (Erasmus Social Network): Se trata de asociaciones sin ánimo de lucro formadas por antiguos participantes del programa Erasmus que crean este tipo de entidades para ayudar, asesorar y contribuir al fenómeno Erasmus. Normalmente realizan tareas de asesoramiento en la búsqueda de alojamiento para todos aquellos Erasmus que no hayan encontrado uno cuando llegan al país de destino, de modo que nos interesa estar aliados con este tipo de entidades.

### **3. MARKETING**

#### **3.1 Competencia**



Uniplaces es una empresa de alquiler de alojamiento a todo tipo de estudiantes internacionales, que, dado su público objetivo esta empresa se posiciona en un segmento de mercado con mayor poder adquisitivo; esto es debido a que para realizar unos estudios fuera de su país de origen los estudiantes normalmente lo realizan porque la universidad donde van a cursarlos constituye es una oportunidad importante que compensa la inversión de trasladarse a otro país a vivir y a estudiar allí durante un tiempo determinado.

Esto implica que sus familias o ellos mismos posean normalmente cierto poder adquisitivo lo que implica que esta empresa ofrezca alojamientos de unas calidades que un estudiante de erasmus normalmente no exige y que tampoco puede permitirse.



Spotahome está orientada a todo tipo de alquileres, desde estancias de noches a varios meses, tiene una página web con un diseño muy cuidado, bien optimizada e interactiva; no se encuentra orientada específicamente a estudiantes.



Erasmusflat se encuentra orientado directamente al target de los estudiantes de erasmus, por lo que podemos considerarlos competencia totalmente directa; no obstante, su página web no ofrece una navegación sencilla, el diseño no está cuidado y es confuso,

lo cual juega en contra de la empresa, ya que eso hará que muy poca proporción del tráfico de su web se convierta finalmente en cliente.



Student.com se encuentra igual que Uniplaces orientada a todo tipo de estudiantes y por lo que hemos detallado en el caso de esta, se ven obligados a posicionarse como una empresa con una propuesta de valor de mayor nivel y calidad, algo que normalmente se escapa de la capacidad adquisitiva de los estudiantes de Erasmus.



Student accommodation se encuentra posicionada con una propuesta de valor que si se ajusta al perfil de los estudiantes de Erasmus pero poseen una página web caótica, confusa, que no transmite confianza, que como punto a favor de una sensación de low cost pero que dadas las circunstancias en las que se encuentra un estudiante de erasmus ( su origen se encuentra a varias horas de avión de donde pretende alquilar una habitación), esta web bajo mi punto de vista no supe la necesidad de certidumbre y confianza que necesita.

## idealista

Idealista es un portal de alquiler generalista muy bien posicionado en Google pero que va orientado al mercado de alquiler en general. No obstante, su amplia oferta y excelente página web hacen de ella un rival importante a pesar de no dirigirse únicamente a los estudiantes de Erasmus.

## fotocasa

Fotocasa es una web todavía más generalista que la anterior (dispone de inmuebles para alquiler, venta y vacacional) que se encuentra muy bien posicionada, con una web muy bien cuidada y optimizada. No obstante, no tiene como target único a los estudiantes de Erasmus.

### 3.1.1 ¿Qué nos diferencia de la competencia?

La diferencia sustancial entre nosotros y la competencia es que además de estar totalmente focalizados en el segmento de mercado de los Erasmus y lo que ello conlleva (página web en diferentes idiomas e intuitiva, explicaciones sencillas, traducción de los

contratos y pisos con unos precios ajustados ), realizaremos una gestión integral; esto implica que ante cualquier problema, eventualidad o duda los erasmus podrán acudir a nosotros y les asesoraremos y ayudaremos en los problemas que tengan.

Por su parte, para los propietarios de pisos, lo que les ofrecemos es un tipo de inquilino poco problemático (salvo por si hacen mucho ruido y molestan) ya que desconocen las leyes y costumbres locales (no se van a meter en juicios por un problema), tienen financiación (familia y becas) y además en caso de algún problema con ellos, la máxima duración de la estancia será probablemente en torno a 6 meses.

Además, dado el funcionamiento interno de la página web, para los propietarios no implica ninguno esfuerzo el anunciar sus inmuebles en nuestra web, ya que una vez insertado su inmueble si no quieren alquilarlo a nuestros estudiantes simplemente no tienen que responder cuando nos pongamos en contacto con ellos ante una solicitud de reserva de un estudiante.

Con este sistema evitamos que el inquilino y el propietario negocien de forma paralela a nuestra página web y además posibilita que el propietario no tenga que hacer nada en caso de que tenga ya su piso alquilado o simplemente no desee alquilarlo en ese momento, con ignorar los correos electrónicos será suficiente.

### 3.2 DAFO

Tabla 1. DAFO

<p><b><u>Fortalezas</u></b>          -Sistema de gestión de alquileres ágil          -Página web bien posicionada en Google          -Nicho de mercado pequeño y sensible</p>	<p><b><u>Debilidades</u></b>          -Inexperiencia en el sector          -Escasa capacidad financiera          -Escaso volumen de inmuebles</p>
<p><b><u>Oportunidades</u></b>          -Subida de precios de los alquileres          -Alianzas con Universidades          -Internet permite alcanzar un target mundial          -España Top 1 recibiendo Erasmus</p>	<p><b><u>Amenazas</u></b>          -Disminución de las becas dadas por la UE          -Elevada competencia de otras páginas web          -Residencias universitarias con todo incluido</p>

El DAFO es una herramienta de análisis que se utilizara para evaluar el estado del entorno inmediato de la empresa, es decir, el entorno más cercano en el que desarrolla su actividad la misma, junto con la empresa a nivel interno.

Este análisis se encuentra dividido en 4 grandes bloques:

A nivel externo: Oportunidades y amenazas

A nivel interno: Fortalezas y debilidades.

Las oportunidades, suponen aspectos positivos del entorno, variables, circunstancias y posibles vías que favorecen a la empresa o que aprovechadas por la empresa pueden ayudarla a consolidar su posición competitiva.

Las amenazas son elementos hostiles del exterior que hacen peligrar a la empresa o que actualmente ya se encuentran afectándola de forma perniciosa.

Las fortalezas son puntos positivos que posee la empresa y que la mayor parte de las veces forma parte de su fuente de ventaja competitiva, es decir, de los puntos fuertes de la empresa emana la ventaja competitiva que le permite hacer frente a la competencia.

Las debilidades son aquellos aspectos puntos débiles de la empresa que en caso de que no los mejore pueden suponer un deterioro de su posición competitiva.

En el caso de nuestro proyecto empresarial podemos ver los principales puntos de cada uno de estos campos; no obstante, nos gustaría detallar más algunas de ellas:

### **Fortalezas:**

-Sistema de gestión de alquileres ágil→ Nuestro sistema de gestión de alquileres al realizarse a través de nuestra plataforma el posible futuro inquilino solo tendrá que esperar dos días máximo para saber si esa será su nueva vivienda durante su beca erasmus, por lo que minimizamos el riesgo de perder este cliente si encuentra otro alojamiento a través de otra web; ya que cuando buscan piso no suelen limitarse a ojear una sola pagina web.

-Página web bien posicionada en Google→ Estar bien posicionados en Google tiene un altísimo valor dado que la vertiente online es fundamental para nuestro negocio. Estar bien posicionados comprende desde aparecer en las primeras posiciones de la primera página (las paginas siguientes a la primera prácticamente nadie las visita) hasta asociarnos a palabras clave de forma correcta (si los futuros erasmus buscan utilizando por ejemplo “Student accomodation in Madrid”, nosotros debemos aparecer en base a esas palabras).

-Nicho de mercado pequeño y sensible→ Como ya hemos explicado anteriormente, este target no es el típico del mercado de alquiler (exceptuando al alquiler para vacaciones), ya que no se trata de una familia o un estudiante que busca una vivienda para dentro de un país; estamos hablando de una persona de 20 años que conoce poco la cultura y el ambiente de nuestro país, y que teme ser engañado, que el piso sea distinto a lo que se ve en las fotos o que se le cobren comisiones o precios abusivo.

Esto junto con otra serie de variables que definen a nuestro target lo convierten en un segmento de mercado sensible por lo que es fundamental que se le ofrezca un servicio fiable, eficaz, adaptado a su perfil y que sobre todo transmita confianza; esto quiere decir que, por ejemplo, no nos interesa ofrecerle una amplísima gama de pisos de todos los precios y calidades, si no poner especial cuidado en ofréceles un surtido adaptado a su poder adquisitivo, sus necesidades (cerca de la universidad y de la zona de ocio entre otras) y sus circunstancias particulares (idioma, costumbres).

## **Debilidades**

-Escasa capacidad financiera→ La escasa capacidad financiera es un problema derivado de nuestro pequeño tamaño, pero que conforme vayamos creciendo esta a su vez aumentara; de modo que esta debilidad es temporal.

-Escaso volumen de inmuebles→ Como hemos explicado anteriormente preferimos ofrecer un surtido de piso cuidadosamente elegido para nuestro segmento de mercado, pero que, no obstante, ira creciendo conforme nuestras ventas aumenten, pero sin perder de vista este objetivo, es decir, no queremos aumentar indiscriminadamente nuestra oferta de inmuebles incluyendo en nuestra página web todo tipo de inmuebles.

## **Oportunidades**

-Alianzas con Universidades→ Dado que son el elemento en torno al cual gira todo el fenómeno erasmus a través de nuestros comerciales vamos a tratar de conseguir buenas relaciones con las universidades para que ellas mismas nos recomienden a los erasmus para encontrar alojamiento.

-España Top 1 recibiendo Erasmus→ España al ser el país que más Erasmus recibe constituye un mercado ideal en el que desarrollar nuestra actividad al existir un mayor mercado potencial que en otros países.

## **Amenazas**

-Disminución de las becas dadas por la UE→ Las becas entregadas por la UE se han reducido dado el contexto de crisis en el que vivimos, no obstante, la existencia de más becas y de la financiación de las familias no ha hecho que el número de estudiantes disminuya; no obstante, es un factor a tener en cuenta

-Elevada competencia de otras páginas web→ Como se explica en el análisis de la competencia hay más de una página web que es una formidable competencia ante lo cual poco podemos decir, la única arma existente es hacer las cosas mejor que ellos.

-Residencias universitarias con todo incluido→ Las residencias son una alternativa a los pisos, y además muchas veces son ofrecidas por la propia universidad.

En definitiva, basándonos en el DAFO nuestras líneas estratégicas a largo plazo pasaran por apoyarnos en nuestras fortalezas, reforzar las debilidades, aprovechar las oportunidades y protegernos de las amenazas.

## **3.3 Herramientas de Comunicación**

El plan de Marketing detalla todos los procedimientos y herramientas que la empresa va a utilizar para que sea conocida y de esta manera comenzar a vender y rentabilizar la inversión

Las herramientas, han sido adelantadas previamente al explicar el CANVAS, pero ahora procederé a explicarlas con más detalle y como y cuando se utilizarán. Estas herramientas son:

-Foros de Erasmus

-Redes sociales

-SEO y SEM

-Marketing Directo (estudiantes):

-Charlas en universidades de origen y destino

-Anuncio en TV

-Marketing Directo (propietarios de pisos)

Antes de detallar en qué consisten, distinguiremos entre aquellas que se utilizaran como campaña inicial para darnos a conocer en el momento de inicio y aquellas que se utilizaran de forma habitual a lo largo de nuestra actividad.

### **Momento inicial:**

-Foros de erasmus

Dado que los estudiantes de Erasmus son personas jóvenes, de en torno a 20 años de edad, y con poca experiencia del mundo en general y mucho menos respecto a desenvolverse solos en un país extranjero, suele buscar información en foros y diversas páginas web de erasmus donde otros estudiantes relatan sus vivencias, experiencias, se analizan los mejores y peores países para ir de erasmus, etc. Ejemplos de estos foros son:

-Erasmusworld

-Todoerasmus

La forma en la que estos espacios se van a convertir en herramientas de comunicación es introduciendo a nuestros Agentes Comerciales en estos foros con el objetivo de que interactúen con los futuros Erasmus, les informen de la existencia de nuestra página web para encontrar alojamiento, solventen dudas, etc. Además, como punto a favor de estos espacios, muchas de estas webs incluyen espacios para que particulares coloquen a anuncios de alojamiento para los erasmus.

Esta herramienta nos permitirá empezar a darnos a conocer y que la boca a boca empiece a funcionar y que de esta manera comience a ver tráfico hacia nuestra página web.

-SEO y SEM

Cuando se crea una página web al contrario de lo que mucha gente puede pensar inicialmente esta no aparece entre las primeras búsquedas de Google. Esto es debido a que el algoritmo de Google tiene su propio método para ordenar las páginas web que aparecen.

Para mejorar la posición de nuestra página web dentro de los resultados que ofrece Google existen 2 grandes herramientas:

-SEO: Es el proceso por el cual se mejora la visibilidad de un sitio web dentro de un buscador, es decir, que aparezca entre las primeras búsquedas que ofrece Google. Comprende técnicas como: optimización del sitio web (tiempo de carga, palabras clave, optimización del código, experiencia de usuario), número y calidad de enlaces a nuestra web, presencia en redes sociales, menciones de medios locales, etc.

-SEM: Es un medio de publicidad de pago ofrecido por el propio Google, el cual consiste en la colocación de nuestra página web en los primeros enlaces y al margen derecho de los resultados con el objetivo de aumentar el tráfico a nuestra página web.

### **Trafico SEO**

En conjunción, estas herramientas permitirán que cuando un estudiante de Erasmus busque alojamiento desde su ciudad de origen, acabe llegando a nuestra página web. No obstante, esta herramienta solo sirve para dirigir tráfico a nuestra web, si después la web no está correctamente diseñada para facilitar la navegación o si el producto no le interesa el internauta comprara nada en la web.

Figura 2. Trafico SEO según Google

Palabra clave	Popularidad de la búsqueda <span>?</span>	
student accommodation	40500	×
student accommodation madrid	390	×
student accommodation barcelona	480	×
accommodation madrid	40500	×
rent barcelona	880	×
accommodation for students	6600	×
student housing	14800	×
student house	3600	×

Como podemos observar en la imagen, estas son las búsquedas mensuales de las diferentes palabras clave relacionadas con la búsqueda de alojamiento para estudiantes. En base a estas búsquedas nuestra página web aparecerá en el puesto 3 de la primera página de Google gracias a la herramienta SEO. Esta optimización vía SEO será realizada por una empresa externa experta en Marketing Digital.

## Campaña SEM

Como ya hemos anticipado, invertiremos recursos para realizar una campaña de anuncios de pago de Google (SEM), para generar el máximo número de impresiones, es decir, que la mayor cantidad de gente posible conozca nuestros servicios.

Figura 3. Trafico de pago según Google

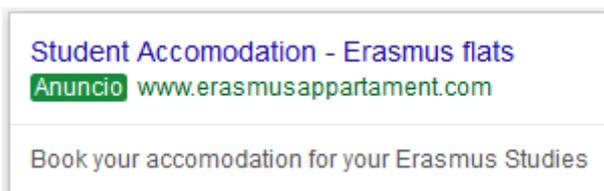
Cobertura potencial diaria  
Solo para la Red de Búsqueda

14+ clics

828+ impresiones

Como podemos observar, con una inversión de SEM de 10 euros al día podemos conseguir 828 impresiones diarias y 14 clics en el anuncio los cuales les conducirán a nuestra página web.

Figura 4. Anuncio de pago en Google



### -Marketing Directo propietarios de pisos

Dado que nuestro modelo de negocio es un modelo multiplataforma, debemos también invertir recursos en darnos a conocer por los otros usuarios de nuestra página web, los propietarios de pisos.

De cara a estos usuarios nuestros Agentes realizaran una labor de prospección ya sea buscando en inmobiliaria, webs de alquiler o a través de otros medios, para después utilizando email, teléfono y /o visita personal ofrecerles la opción de alquilar su inmueble a través de nuestra plataforma.

### -Anuncio en TV

Los propietarios de pisos son un público masivo, por lo que un anuncio en televisión es una herramienta interesante para darnos a conocer y de esta manera contar con una base de datos considerable de inmuebles para poder comenzar a penetrar en el mercado

### -Redes sociales

El erasmus es una actividad que a pesar de ser individual (las becas son individuales), realmente constituye algo grupal; es decir, los erasmus se mueven en grupo, con compañeros de piso, amigos que hacen en las ciudades de destino, etc. Este elemento

junto con el analizado en el primer punto (temor e incertidumbre al irse a vivir unos meses a un país extranjero) lleva a que los erasmus se organicen en grupos de WhatsApp y Facebook, lo cual hace que cobre especial relevancia nuestra presencia en redes sociales diversas generando contenido, interactuando con los estudiantes, introduciéndonos en grupos de Facebook, creando difusiones por WhatsApp para que los estudiantes las compartan ( como suelen hacer con los carteles de conciertos y fiestas),etc.

Como se puede observar el objetivo de estas herramientas en una manera de comenzar a darnos a conocer para que nuestra página web reciba tráfico, parte de ese tráfico se convierta en ventas y gracias a esto cuando los erasmus vuelvan satisfechos a sus ciudades de origen comenzar a crecer gracias al boca a boca.

### **A lo largo de la actividad (a partir del año 1):**

A lo largo de la actividad seguiremos utilizando las mismas herramientas a excepción del SEM (como nuestra página web ya tendrá suficiente relevancia no será necesario pagar por este posicionamiento en Google) y los anuncios en televisión (ya no será tan acuciante la necesidad de captar a muchos propietarios de inmuebles rápidamente puesto que ya contaremos con una base importante).

Como novedad incluiremos la siguiente herramienta

-Marketing directo: charlas en universidades

Los erasmus reciben charlas en sus universidades de origen para informarles de todo tipo de aspectos relativos a su estancia de erasmus, desde temas burocráticos, pasando por académicos hasta todo tipo de temas.

Estas charlas que habilita y da la universidad constituyen un espacio ideal dada su alta segmentación (acuden a ellas futuros erasmus) en las cuales utilizando la pericia de nuestros Agentes pretendemos conseguir un hueco para poder dirigirnos directamente a estos estudiantes para informarles de nuestra oferta de alojamiento.

A su vez los erasmus al llegar a sus destinos reciben charlas de bienvenida donde les explican de nuevo todo tipo de aspectos relativos a su erasmus, constituyendo estas también un canal segmentado para dirigirnos directamente a nuestro target.

### **3.4 Estudio de mercado**

Para realizar la estimación de ventas hemos comenzado siguiendo un “Esquema de Embudo”, es decir, hemos calculado cual es el mercado potencial y en base a ello aplicando diferentes criterios y variables calculamos cual es la parte de ese mercado potencial a la cual podríamos optar.

Una vez que tenemos ese mercado potencial en función de nuestra inversión de recursos estimamos cuanta es la demanda que tendremos el primer año y en base a ella nuestras ventas.

Tabla 2. Mercado potencial en volumen

	Año										
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Nº Estudiantes españa	25511	26611	27464	31129	33172	35389	37432	39300	40202	39277	42537
Nº Estudiantes totales	144037	154421	159324	182697	198523	213266	231408	252627	268143	272497	291383
Incremento interanual España	0	4,31%	3,21%	13,34%	6,56%	6,68%	5,77%	4,99%	2,30%	-2,30%	8,30%

En base a los datos de la Unión Europea estos son los estudiantes de Erasmus que se han desplazado en total, junto con los que han acudido a España desde 2004.

En las dos graficas siguientes se encuentran los datos de la anterior tabla, lo que nos permite observar el crecimiento a lo largo de los años del número de estudiantes.

Figura 5. Estudiantes en España y la UE

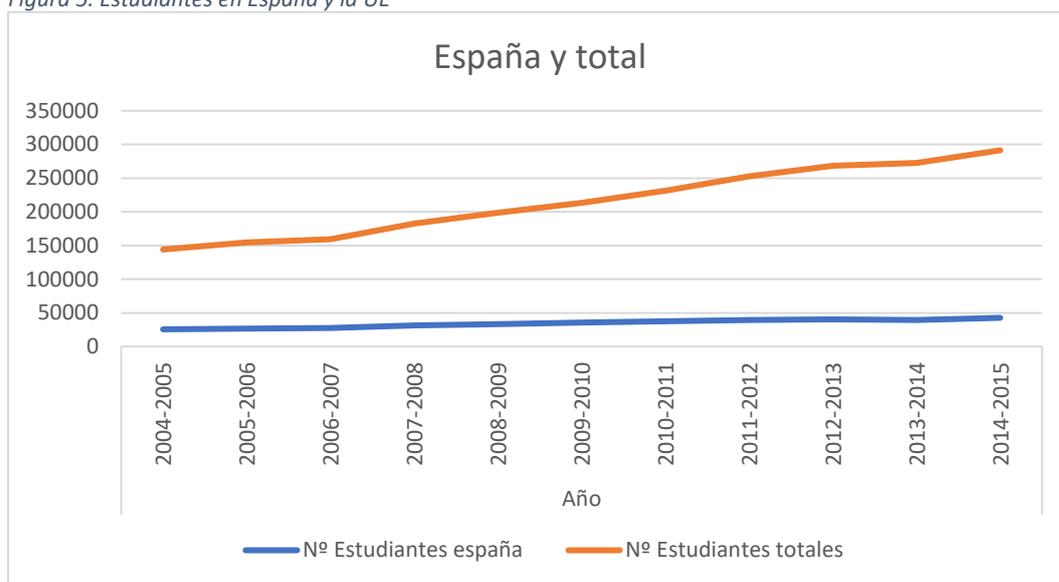
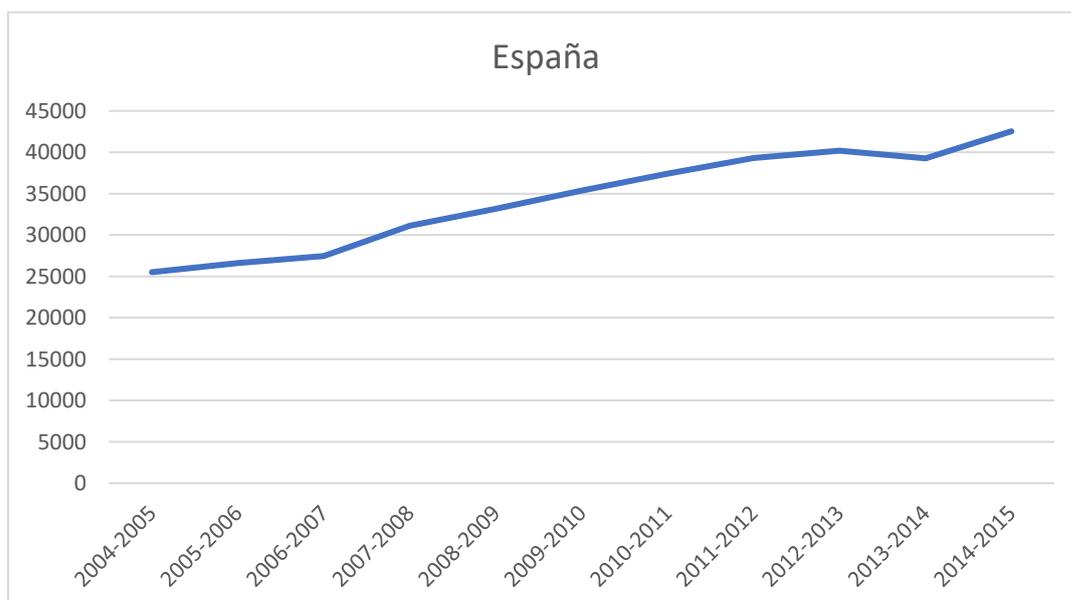


Figura 6. Estudiantes en España



Como se puede observar, los datos solo están disponibles hasta 2015, por lo que tanto para los años siguientes que aún no aparecen datos como para los futuros en los cuales pretendemos entrar en funcionamiento (curso 2017-2018) hemos tenido que realizar una estimación.

Para realizar esta estimación hemos tomado la variación interanual de Erasmus en España y hemos realizado la media de las variaciones, dando lugar a un crecimiento estimado del 5%. Aplicando este crecimiento da lugar a la demanda estimada de Erasmus en España:

Tabla 3. Mercado potencial en volumen 1

		1	2	3	4	5
2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
44799	47180	49689	52330	55113	58043	61123

Los años numerados 1-5 se corresponden con los años utilizados en el plan financiero para estimar los flujos de caja, por lo que estas cifras son el **mercado potencial en número de estudiantes**.

### 3.5 Estimación de ventas

Una vez que sabemos el mercado potencial en volumen (número de personas), necesitamos saber qué tamaño tendrá este mercado en valor, es decir, en unidades monetarias; para ello hemos acudido a la distribución de estudiantes de erasmus en España por comunidades, y hemos observado que casi la mitad se distribuyen unas pocas Comunidades Autónomas, mientras que el resto se distribuyen de forma dispersa por el resto del territorio. Estas comunidades donde más se concentran son:

Tabla 4. Comunidades más representativas

Top comunidades recibiendo erasmus	N.º de Estudiantes	de Proporción
Madrid	5289	19%
Valencia	3012	11%
Barcelona	4282	15%
Granada	1918	7%
Total	52%	

La tabla (Datos 2013-2014), muestra como agrupan el 52 % de la demanda, por lo que hemos tomado el valor de los alquileres de las mismas con el objetivo de obtener representatividad sobre lo que los Erasmus pagan mensualmente por su alojamiento en España.

Tabla 5. Cálculo mercado potencial en €

Comunidad	Valor alquiler medio	Proporcion de estudiantes	Estudiantes estimados 2017-2018	Estancia media en Meses	Volumen de mercado anual en Euros
Madrid	503,33 €	36,47%	18123	6	54.731.834,20 €
Barcelona	563,33 €	20,77%	10321	6	34.884.392,19 €
Valencia	207,50 €	29,53%	14673	6	18.267.348,20 €
Granada	239,60 €	13,23%	6572	6	9.448.136,51 €
Total			49689		117.331.711,10 €

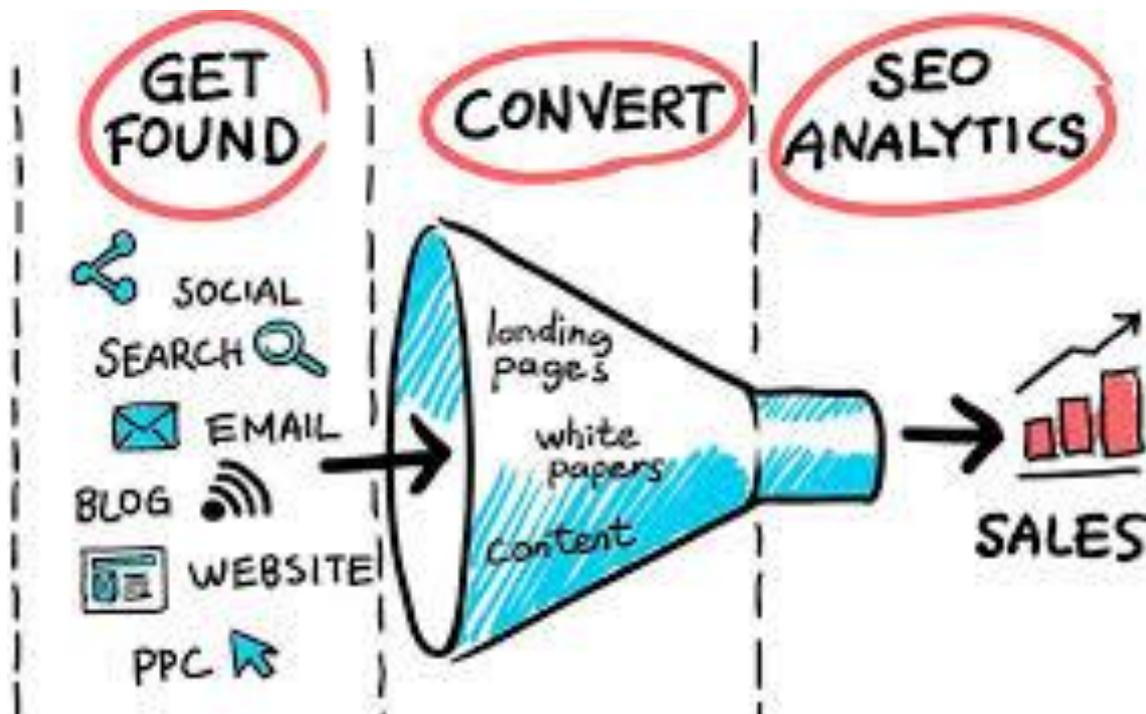
Para realizar este cálculo hemos tomado una muestra de varios pisos en las zonas cercanas a las respectivas universidades (donde suelen alojarse los estudiantes) y hemos calculado la proporción de estudiantes que acuden a cada comunidad/ciudad.

De modo que multiplicando el alquiler medio en cada localización por el número de estudiantes estimados y su estancia media obtenemos el **Tamaño del Mercado Potencial en Euros**.

Una vez que tenemos calculado el mercado potencial, tenemos que calcular que parte de ese mercado alcanzaremos nosotros, es decir, que cantidad de Erasmus utilizan nuestros servicios para encontrar y alquilar un alojamiento durante su estancia en España.

Para ello, **tendremos en cuenta que inversión en herramientas de comunicación** hemos realizado en el momento cero, es decir, antes de la primera llegada de estudiantes universitarios a España. Para orientarnos mejor hemos utilizado el clásico esquema de embudo que se utiliza en las páginas web para esquematizar la llegada de tráfico a la misma:

Figura 7. Proceso de venta en pagina web



Como se puede observar, en un primer momento se atrae tráfico (visitantes) utilizando herramientas como:

-Redes sociales

-Búsquedas en Google (aparecer cuando los posibles clientes buscan en Google)

-Blog

-Publicidad de pago

Una vez que se genera tráfico a través de estas herramientas, los usuarios llegan a la página web donde hay que convertirlos en clientes, de modo que, la proporción de usuarios que se convierten en clientes son los que generan las ventas.

En nuestro caso, para darnos a conocer dado que los Erasmus buscan fundamentalmente alojamiento desde sus países de origen antes de viajar (en última si viajan sin tener alojamiento concertado antes se alojan en un hotel unos días mientras buscan una vivienda), utilizaremos herramientas online, que ampliaremos al uso de agentes comerciales en las universidades de origen y destino los años siguientes.

Llegados a este punto, gracias a que el Marketing Online posee mucha información estadística sobre su efectividad vamos a utilizar los datos ofrecidos por el propio Google junto con los de diversos estudios, vamos a estimar nuestra demanda en base a la inversión que realizaremos en estas herramientas, y en la efectividad de la empresa externa que se ocupara de nuestro SEO.

*Tabla 6. Cálculo del tráfico de la web*

Trafico anual página Web año 1	
<b>1.- Búsquedas Google</b>	<b>152442</b>
SEO	147402
SEM	5040
<b>2.- Redes sociales y foros</b>	
<b>TOTAL (1+2)</b>	<b>17378,388</b>

En esta tabla podemos ver el tráfico derivado de la campaña de anuncios de pago de Google (10 euros diarios de inversión) y la derivada del efecto del SEO (estimamos que nos situaremos como mínimo en la posición 3 de la primera página de Google, la cual se lleva el 11.4 % de todo el tráfico de esa búsqueda.

El tráfico relativo a las redes sociales y foros no hemos podido determinarlo ya que no hemos encontrado ningún tipo de dato estadístico que permita obtener una estimación por muy aproximada que sea respecto al tráfico posible que podríamos obtener a través de este medio. No obstante, el grado de popularidad de nuestra web en las redes sociales y en foros contribuye a mejorar el posicionamiento de la misma en buscadores, por lo que a pesar de que no demos un número exacto contribuye a respaldar el tráfico derivado del SEO.

Una vez que conocemos el tráfico de nuestra web, aplicándole una ratio de conversión (proporción de los visitantes de la web que finalmente compran) del 1 % dado que nuestro producto (el alojamiento) es reflexivo y a que diversos estudios sitúan la ratio de conversión en general entre el 1% y el 4 %, nos da lugar a 360 clientes el primer año.

Tabla 7. Estimación de ingresos año 1

Estimación de ingresos año 1	
Numero de alquileres	173,78388
Valor medio del alquiler	393,56 €
Estancia media	6
Ventas a través de la plataforma	410.362,29 €
Comisión	15%
<b>Ingresos</b>	<b>61.554,34 €</b>

Para finalizar, multiplicando el número de alquileres por el valor medio del alquiler y por la estancia media obtenemos las ventas (alquileres) realizados a través de nuestra página web; y multiplicando este valor por la comisión obtenemos nuestros ingresos estimados para el primer año.

### **Estimación años sucesivos**

Como ya hemos anticipado, en los años sucesivos suprimiremos el anuncio en TV (su objetivo era captar propietarios de inmuebles) y la campaña SEM (ya no necesitamos esa inversión en publicidad de pago vía Google).

En contraposición, añadiremos una nueva herramienta, los Agentes Comerciales que actuaran, como ya hemos explicado, tanto en las universidades de origen como de destino de estos estudiantes; lo que implicara un aumento del tráfico de nuestra página web.

Además, como ya seremos más conocidos entre el público erasmus (los estudiantes cuando vuelven a sus países de origen aún les queda carrera por terminar, por lo que hablan con sus amigos y futuros estudiantes de erasmus de formas de encontrar alojamiento) lo que nos lleva a estimar que la tasa de conversión en nuestra página web aumentara hasta un 2 %

Tabla 8. Estimación de ingresos año 2

Estimación de ingresos año 2	
Numero de alquileres	348,6171528
Valor medio del alquiler	393,56 €
Estancia media	6
Ventas a través de la plataforma	823.202,56 €
Comisión	15%
<b>Ingresos</b>	<b>123.480,38 €</b>

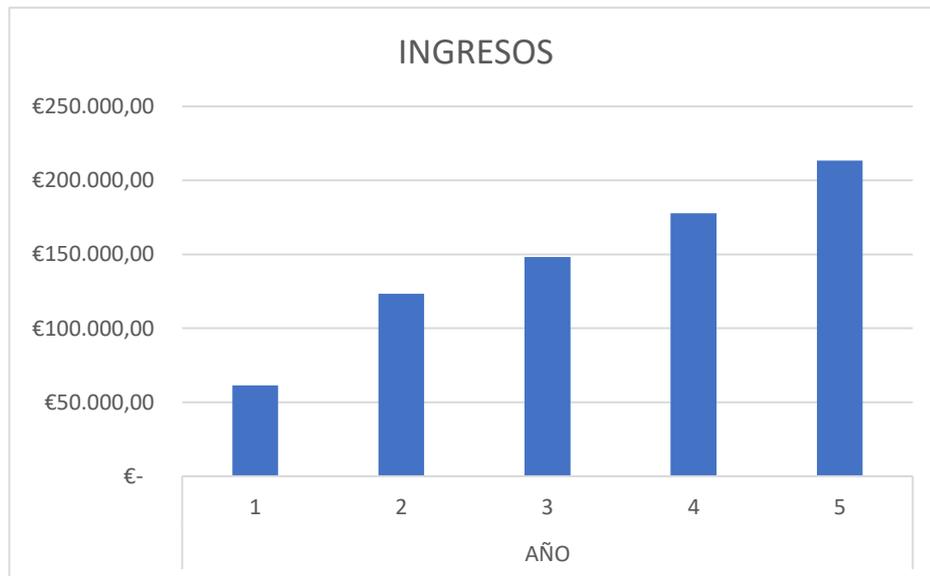
En los años siguientes (3-5) valoramos un crecimiento importante de los ingresos debido a que la boca a boca ya se ha extendido suficiente, en las Universidades somos conocidos e incluso consideramos que dado nuestros buenos resultados las universidades de destino aquí en España posiblemente nos ofrezcan ellas mismas como servicio de bolsa de alojamiento (normalmente lo dan ellas de forma interna, pero de forma muy sencilla) a los estudiantes de erasmus. De modo que hemos estimado un crecimiento anual del 20 %.

En este cuadro podemos ver le evolución de los ingresos:

Tabla 9. Evolución de los ingresos

INGRESOS	AÑO				
	1	2	3	4	5
	61.554,34 €	123.480,38 €	148.176,46 €	177.811,75 €	213.374,10 €

Figura 8. Evolución de los ingresos



En la figura 8 podemos ver como los ingresos son bastante bajos el primer año para dar un salto importante al segundo debido a la utilización de Agentes Comerciales.

## 4. VIABILIDAD ECONOMICA

Para calcular la viabilidad en términos económicos utilizaremos el método del VAN (valor actual neto) y el TIR (Tasa Interna de Rentabilidad).

### 4.1 Cuenta de pérdidas y ganancias

Tabla 10. Cuenta de pérdidas y ganancias

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	1	2	3	4	5
Ventas	61.554,34 €	123.480,38 €	148.176,46 €	177.811,75 €	213.374,10 €
Sueldos	74.844,00 €	97.644,00 €	108.996,00 €	108.996,00 €	120.396,00 €
Alquiler de oficina	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Material de oficina	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Coste viajes comerciales	- €	5.740,00 €	5.740,00 €	5.740,00 €	5.740,00 €
Suministros	3.120,00 €	3.120,00 €	3.120,00 €	3.120,00 €	3.120,00 €
Servicios de limpieza	3.192,00 €	3.192,00 €	3.192,00 €	3.192,00 €	3.192,00 €
Publicidad	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Mantenimiento de servidores	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €
Amortizaciones	5.628,00 €	5.628,00 €	5.628,00 €	4.431,20 €	4.393,80 €
Ajuste gastos de constitucion deducibles	3.300,00 €	- €	- €	- €	- €
Rto antes de Impuestos	- 44.529,66 €	- 7.843,62 €	5.500,46 €	36.332,55 €	60.532,30 €
Base imponible previa	- €	- €	5.500,46 €	36.332,55 €	60.532,30 €
Base imponible negativa pendiente	- €	- €	- 52.373,27 €	- 46.872,81 €	- 10.540,26 €
Base imponible	- €	- €	- €	- €	49.992,04 €
Tipo impositivo	25%	25%	25%	25%	25%
Cuota integra (impuestos)	- €	- €	0	- €	12.498,01 €
Resultado despues de impuestos	- 44.529,66 €	- 7.843,62 €	5.500,46 €	36.332,55 €	48.034,29 €

La cuenta de pérdidas y ganancias aquí mostrada representa las ventas de cada uno de los respectivos ejercicios y los costes de estos ejercicios en los que incurrimos para llegar a conseguir esta cifra de ventas.

Como podemos observar no se producen beneficios hasta el año 3, por lo que en el año 1 y 2 se acumulan bases imponibles negativas deducibles en los años posteriores, por lo que esto nos produce un ahorro fiscal importante en los años 3 y 4. El tipo impositivo utilizado es el 25 %, no obstante, conocemos la existencia de un tipo reducido del 15 % para emprendedores, pero dado que hay que cumplir una serie de condiciones para acogernos al mismo hemos utilizado el tipo general del 25 %.

Cabe destacar que los gastos de constitución que se desembolsan a la hora de realizar la inversión inicial no aparecen como gasto como tal, puesto que se llevan al neto (aunque sí que se hace ese desembolso realmente), esto implica realizar un ajuste negativo en la base imponible del año 1 puesto que estos gastos son deducibles; dicho ajuste ya se encuentra incorporado en el cálculo de la base imponible del primer año (haciendo aún más negativa la misma).

Los distintos costes que aparecen en la cuenta de pérdidas y ganancias se han basado en estimaciones cuya fuente es posible localizar en el apartado de bibliografía.

## 4.2 Estimaciones

Sueldos: El personal que formará la empresa será:

-Administrativo: Encargado de la realización de las tareas de administración y contabilidad de la empresa. Hasta el año 2 será una persona y el año 3 cuando nuestro volumen de operaciones comience a ser más considerable pasaremos a contratar a otra persona

-Directivo: Encargado de las funciones de supervisión, gestión, desarrollo de la estrategia, implantación y control. A su vez es la cabeza visible de la organización y su máximo responsable.

-Comerciales: Se encargarán de las funciones de Community Manager en las redes sociales y de dar soporte y resolver dudas a los estudiantes. En el segundo año el número de comerciales pasara a ser de 3, y comenzaran a realizar funciones de comerciales propiamente dichas yendo a las universidades de origen y destino de los estudiantes a dar charlas y a ofrecer nuestros servicios.

-Informático: Este puesto se ocupará de las labores de resolución de problemas de la página web, implementación de actualizaciones y cambios, gestión de problemas, mantenimiento de la base de datos, seguridad y a su vez será el encargado de la comunicación con la empresa donde alquilamos un servidor.

Alquiler de la oficina: Hemos optado por alquilar una oficina en Madrid en lugar de comprarla. Su localización es debido a que es la ciudad que más estudiantes de erasmus recibe de toda España lo que facilita el desplazamiento de nuestros comerciales y las relaciones con las universidades y otras entidades. En la bibliografía se encuentra el enlace al anuncio de dicha oficina la cual posee 3 despachos y 1 recibidor.

Material de oficina: El valor de esta partida poco relevante, aunque la misma tenga su importancia para desarrollar su actividad

Coste viajes comerciales: Dado que los comerciales viajarán dentro y fuera del país sus desplazamientos, pernoctaciones y dietas supondrán un coste para la empresa. El cálculo de los mismos se ha realizado de la siguiente manera:

Agentes comerciales			
Top universidades destino	Nº Estud	Top universidades origen	Nº Estud
Granada	1918	Bolonia	1901
Complutense de Madrid	1731	Padova	1347
Uveg de Valencia	1722	Warszawski	1241
Politecnica de valencia	1290	Wien	1206
Barcelona	1016	Karlova v praze	1185
Autonoma de Barcelona	888	V Ljubljani	1160
Autonoma de Madrid	849	Leuven	1123
Carlos III de Madrid	832	Masarykova	1109
Politecnica de Cataluña	799	Roma	1100
Politecnica de Madrid	601	Torino	961
Europea de Madrid	494		
Rey Juan carlos	484		
Pompeu Fabra	460		
Ceu san pablo	298		
Ramon llul	286		
<b>Total</b>	<b>13668</b>	<b>Total</b>	<b>12333</b>

Acudiendo a los datos del top 500 de universidades recibiendo Erasmus en España y enviando en el resto de Europa hemos obtenido las Universidades que mayor número de Erasmus acogen y envían respectivamente, por lo que en ellas harán foco nuestros Agentes Comerciales. Basándonos en las distintas localizaciones (las que envían están en distintos países) y en los medios de transporte necesarios hemos estimado los de los viajes de nuestros agentes.

Tabla 11. Gastos agentes comerciales

Gasto dentro de España		Gastos fuera de España	
Dieta	50,00 €		50,00 €
Hospedaje	50,00 €		50,00 €
Avion ida y vuelta			200,00 €
Bus ida y vuelta	120,00 €		120,00 €
<b>Total</b>	<b>220,00 €</b>		<b>420,00 €</b>
Numero de salidas	7		10
<b>Total dietas y viajes</b>	<b>1.540,00 €</b>		<b>4.200,00 €</b>

Como ya hemos adelantado, en función de los distintos destinos y su localización variara el número de salidas, su medio de desplazamiento y por tanto su coste, siendo por tanto más costosas las acciones comerciales en el extranjero.

Suministros: Los suministros se refieren a luz, agua y ADSL, siendo por tanto la cifra una estimación derivada del coste mensual de estas partidas multiplicada por 12 meses.

Servicio de limpieza: Servicio de limpieza para la oficina cuyo coste puede consultarse en la sección bibliográfica.

Publicidad: El gasto en publicidad durante los años del periodo están formados por el coste mensual de una Agencia Externa que se ocupa del SEO de nuestra página web y que tiene un coste de 100 euros mensuales.

Mantenimiento de servidores: Un servidor es un ordenador con alta capacidad donde se encuentra alojada nuestra página web y todo el código informático que hay detrás que hace que esta funcione con la base de datos de inmuebles. Este servidor se encontrará externalizado en la empresa Arsys lo que nos supondrá un coste mensual de 225 euros.

Amortizaciones: Las amortizaciones están formadas por elementos de activo adquiridos al comienzo de la actividad puesto que forman parte de la inversión inicial, y también de gastos iniciales de comunicación que se deducen a lo largo de los años que dura el proyecto. En la siguiente tabla pueden verse los distintos conceptos y su amortización anual.

Tabla 12. Cuadro de Amortización

Cuadro amortización	1	2	3	4	5
Equipo informático	591,80 €	591,80 €	591,80 €	591,80 €	591,80 €
Mobiliario	112,00 €	112,00 €	112,00 €	112,00 €	112,00 €
Campaña de Marketing Inicial	3.690,00 €	3.690,00 €	3.690,00 €	3.690,00 €	3.690,00 €
Pagina web	1.234,20 €	1.234,20 €	1.234,20 €		
<b>Total amortizaciones</b>	<b>5.628,00 €</b>	<b>5.628,00 €</b>	<b>5.628,00 €</b>	<b>4.431,20 €</b>	<b>4.393,80 €</b>

Los coeficientes de amortización según tablas oficiales utilizados son:

-Equipo informático: 20%

-Mobiliario: 10 %

-Campaña de Marketing: 20%

-Pagina web: 33%

Las distintas partidas han sido adquiridas en base a las necesidades de la empresa (Equipo informático y Mobiliario), y cabría destacar que la pagina web ha sido estimada con una calculadora online de presupuesto, y la Campaña de Marketing Inicial está compuesta por:

-Gastos de SEO

-Campaña SEM (Anuncios de pago de Google)

-Producción de anuncio de TV

-Coste espacio publicitario (Mediaset)

### 4.3 Flujos de caja

El cuadro de flujos de caja nos permite ver cómo se calculan los flujos de caja efectivos de cada año descontando a los ingresos estimados los distintos gastos de cada periodo.

Tabla 13. Flujos de caja

Flujos de caja	0	1	2	3	4	5
BAIT		- 44.529,66 €	- 7.843,62 €	5.500,46 €	36.332,55 €	60.532,30 €
+Amortizaciones		5.628,00 €	5.628,00 €	5.628,00 €	4.431,20 €	4.393,80 €
+Gastos de constitucion deducibles		3.300,00 €				
-Impuestos		- €	- €	- €	- €	12.498,01 €
-Adquisicion Neta de Capital	- 29.569,00 €					560,00 €
+Subvencion	6.579,00 €					
Flujo de caja	- 22.990,00 €	- 35.601,66 €	- 2.215,62 €	11.128,46 €	40.763,75 €	52.988,09 €

De modo que para calcular los flujos de caja tomamos el beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) de la cuenta de pérdidas y ganancias; este método de cálculo de los flujos de caja es el llamado Método Indirecto. Es importante no olvidar eliminar el efecto de las amortizaciones (sumándolas) puesto que estas no suponen un pago de dinero, es decir, salida de efectivo de la empresa; como tampoco debemos olvidar que los impuestos sí que son un pago por lo que hay que descontarlos para hallar el flujo de caja (el cálculo de los mismos se encuentra detallado en la cuenta de pérdidas y ganancias de la tabla anterior).

Como detalle a señalar, los gastos de constitución desembolsados en el momento inicial pero que son deducibles a efectos del Impuesto de Sociedades en el año 1, no suponen un pago, por lo tanto debemos anular su efecto sumándolo al igual que hemos hecho con las amortizaciones, para hallar el flujo de caja real.

Además, en el año 5 vendemos los Activos que forman parte del desembolso inicial por su VNC (valor neto contable), ya que aún tienen valor al no haberse amortizado al completo.

Tal y como se puede observar, en el año 0 el desembolso inicial tiene un valor de 22.990 euros, el cual está compuesto por las siguientes partidas:

Tabla 14. Desembolso inicial

Inversión inicial	
Campaña Marketing (SEO, SEM y anuncio)	18.450,00 €
Equipo informático	2.959,00 €
Mobiliario	1.120,00 €
Gastos de constitución	3.300,00 €
Desarrollo pagina web	3.740,00 €
Subvención	-6.579,00 €
Total desembolso inicial	22.990,00 €

El motivo de la inclusión de estas partidas es:

-Campaña de Marketing: Dado que es fundamental ser mínimamente conocidos para poder comenzar a generar ingresos, es importante realizar una campaña inicial de comunicación. Esta campaña estará formada por un anuncio de TV (producción más

compra de espacio publicitario), SEO (optimización del posicionamiento en Google) y SEM (Anuncios de pago de Google).

-Equipo informático: Indispensable para la realización de tareas administrativas y más aún dado el componente online del negocio.

#### -Mobiliario

-Gastos de constitución: Esta partida está formada por los gastos de constitución de la sociedad. Estos gastos como son gastos que van al patrimonio neto supondrán un ahorro fiscal a través de un ajuste negativo en la Base Imponible del año 1.

-Desarrollo de página web: La página web constituirá uno de los ejes centrales del negocio, por lo que es indispensable contratar un programador para desarrollar dicha página web.

Este desembolso inicial se financiará totalmente con fondos propios dada la baja cuantía de la inversión, la cual, tal y como podemos observar en el cuadro, se ve minorada por una subvención.

### **Subvención**

Dentro del marco actual de recuperación económica, pero con los ecos de la crisis aun presente, el gobierno trata de fomentar la creación de empleo a través de la creación de empresas.

Para ello concede subvenciones a emprendedores para apoyar el inicio de la actividad, disminuyendo el coste de desembolso inicial consiguiendo de esta manera hacer más franqueable la barrera que supone dicha inversión inicial para comenzar la actividad.

Las partidas subvencionables son las siguientes:

-Gastos de constitución de la empresa limitado a 250 euros para empresarios individuales y 500 euros para el resto de sociedades.

-Gastos en consultoría de marketing que ayuden en el lanzamiento comercial inicial de los productos y servicios de la empresa. Serán subvencionables los gastos de realización de planes de marketing, planes de comunicación, servicios de dinamización de redes sociales, generación de contenido digital, publicidad en internet, publicidad en prensa y revistas especializadas, radio, e-mail marketing, concursos y promociones en redes sociales (excluidos los regalos), campañas de buzoneo y auditorias SEO. El gasto máximo en este apartado se limita a 1.000 euros.

#### -Mobiliario

-Compra de ordenadores y demás conjuntos electrónicos (hardware) así como cualquier aplicación informática (software), incluyendo las páginas web que cumplan las prioridades 1 y 2 de la norma UNE 139.803. La subvención máxima por la página web será de 1.000 euros.

El importe mínimo del proyecto global a subvencionar deberá ser igual a superior a los **4.000 euros** y la inversión máxima subvencionable será de **60.000 euros**.

De modo que el valor total de la subvención que minorará el desembolso inicial será de:

Tabla 15. Subvención

Subvencion	
Concepto	Valor
Gastos de constitucion	500,00 €
Gastos de Marketing (seo y otros online)	1.000,00 €
Mobiliario	1.120,00 €
Ordenadores	2.959,00 €
Pagina web	1.000,00 €
<b>Total</b>	<b>6.579,00 €</b>

#### 4.4 VAN

El Valor Actual Neto se utiliza para calcular la rentabilidad de la inversión utilizando el valor actual de los futuros flujos de caja derivados de esta inversión. Para ello necesitamos conocer cuál es la tasa de actualización o descuento (también llamado coste de capital o rentabilidad mínima exigida) que utilizamos para actualizar los flujos de caja.

Para calcular dicha tasa vamos a plantear dos escenarios:

En el primero de ellos, vamos a partir de la base de que el proyecto es altamente arriesgado, dado que es una empresa de nueva creación que se mueve en condiciones de incertidumbre, por lo que este riesgo lo reflejaremos en una prima de riesgo del 11% que sumado al interés libre de riesgo 1.432 % (rentabilidad mínima que quiero obtener ya que la financiación es con fondos propios) da una tasa de descuento del 12% (el interés libre de riesgo se corresponde con la rentabilidad del bono español a 10 años)

Tabla 16. VAN escenario arriesgado

Flujos de caja	0	1	2	3	4	5
BAIT		- 44.529,66 €	- 7.843,62 €	5.500,46 €	36.332,55 €	60.532,30 €
+Amortizaciones		5.628,00 €	5.628,00 €	5.628,00 €	4.431,20 €	4.393,80 €
+Gastos de constitucion deducibles		3.300,00 €				
-Impuestos		- €	- €	- €	- €	12.498,01 €
-Adquisicion Neta de Capital	- 29.569,00 €					560,00 €
+Subvencion	6.579,00 €					
<b>Flujo de caja</b>	<b>- 22.990,00 €</b>	<b>- 35.601,66 €</b>	<b>- 2.215,62 €</b>	<b>11.128,46 €</b>	<b>40.763,75 €</b>	<b>52.988,09 €</b>
Tasa de descuento	12%					
<b>VAN</b>	<b>6.426 €</b>					

El segundo de ellos vamos a partir de la base que el proyecto tiene un riesgo normal, al tratarse en definitiva de una web de alquiler de pisos, las cuales se ha comprobado su éxito a nivel de mercado (Idealista, Fotocasa, Booking, etc.) en varias ocasiones. En este caso, el menor riesgo vamos a plasmarlo en una menor tasa de descuento; por lo que

añadiremos al interés libre de riesgo del 1.432% una prima de riesgo de tan solo el 5 % dando lugar a una tasa de descuento del 6%.

Tabla 17. VAN escenario menos arriesgado

Flujos de caja	0	1	2	3	4	5
<b>BAIT</b>		- 44.529,66 €	- 7.843,62 €	5.500,46 €	36.332,55 €	60.532,30 €
+Amortizaciones		5.628,00 €	5.628,00 €	5.628,00 €	4.431,20 €	4.393,80 €
+Gastos de constitucion deducibles		3.300,00 €				
-Impuestos		- €	- €	- €	- €	12.498,01 €
-Adquisicion Neta de Capital	- 29.569,00 €					560,00 €
+Subvencion	6.579,00 €					
<b>Flujo de caja</b>	<b>- 22.990,00 €</b>	<b>- 35.601,66 €</b>	<b>- 2.215,62 €</b>	<b>11.128,46 €</b>	<b>40.763,75 €</b>	<b>52.988,09 €</b>
Tasa de descuento	6%					
<b>VAN</b>	<b>21.401 €</b>					

Como podemos observar el VAN supone una diferencia importante al variar la tasa de descuento, siendo notable en el caso del alto riesgo, puesto que pasaríamos de tener 21401 euros de VAN a tan solo 6426 euros.

En definitiva, en ambos escenarios el VAN es positivo, lo que demuestra que el proyecto es viable.

#### 4.5 TIR

El TIR (tasa interna de rendimiento) es otro método que nos permite conocer la viabilidad de una inversión mediante el calculo de la tasa interna de rendimiento, que a efectos prácticos mide la rentabilidad interna de los flujos de caja, y a su vez nos indica el coste de capital máximo que podría soportar una inversión y seguir siendo viable.

Tabla 18. TIR

Flujos de caja	0	1	2	3	4	5
<b>BAIT</b>		- 44.529,66 €	- 7.843,62 €	5.500,46 €	36.332,55 €	60.532,30 €
+Amortizaciones		5.628,00 €	5.628,00 €	5.628,00 €	4.431,20 €	4.393,80 €
+Gastos de constitucion deducibles		3.300,00 €				
-Impuestos		- €	- €	- €	- €	12.498,01 €
-Adquisicion Neta de Capital	- 29.569,00 €					560,00 €
+Subvencion	6.579,00 €					
<b>Flujo de caja</b>	<b>- 22.990,00 €</b>	<b>- 35.601,66 €</b>	<b>- 2.215,62 €</b>	<b>11.128,46 €</b>	<b>40.763,75 €</b>	<b>52.988,09 €</b>
Tasa de descuento	12%					
<b>VAN</b>	<b>6.426 €</b>					
<b>TIR</b>	<b>15,74%</b>					

En nuestro caso, el TIR es del 15.74% y cómo podemos comprobar en el cuadro, a esa tasa de descuento, el VAN seria de 0.

De modo que como en ambos escenarios (tasa de descuento del 12 % y del 6 %) el TIR es mayor que el VAN, el proyecto se acepta. En los distintos escenarios la Rentabilidad Neta, es decir, la diferencia entre la tasa de rendimiento (TIR) y el rendimiento exigido (tasa del VAN), es de:

-Escenario arriesgado:  $15.74 - 12 = 3.74$  %

-Escenario menos arriesgado:  $15.74 - 6 = 9.74$  %

## **5. CONCLUSIONES**

En este proyecto desarrollamos la idea de una página web de alquiler de pisos para estudiantes de erasmus, donde analizando el entorno y utilizando distintas herramientas de Marketing demostramos como existe un nicho de mercado y que es posible hacerse con una cuota dentro del mismo.

La inversión inicial no es excesivamente elevada y el uso de herramientas online es fundamental dado nuestro tipo de negocio, no obstante, aunque los primeros años el negocio presente pérdidas ya en el tercer año los flujos de caja se presentan positivos. Utilizando el VAN como herramienta y planteando dos escenarios denotamos como el proyecto es viable y resiste a pesar de utilizar una tasa de descuento elevada, y como el TIR presenta una rentabilidad importante, y mayor que la del VAN, por eso el proyecto se acepta.

En este trabajo ha sido de gran utilidad los datos y estadísticas aportados por la Unión Europea, ya que nos ha permitido obtener una visión real y objetiva del tamaño del mercado sin tener que recurrir a informes de mercado realizados por consultoras que muchas veces son inaccesibles para los estudiantes dado su elevado coste económico. En línea con lo anterior, también cabe destacar la utilidad de los datos aportados por Google, sobre el número de búsquedas diarias en base a sus palabras concretas y clics diarios de su publicidad de pago; que, junto con los datos de mercado objetivo nos ha permitido estimar con bastante realidad al tráfico estimado a nuestra página web.

Este tipo de gestión y planificación basada en los datos se enmarca dentro una tendencia que cada vez más marca las pautas dentro del mundo empresarial: las “data driven decisions”, es decir, las decisiones empresariales basadas en datos objetivos en lugar de en intuiciones y experiencia personal, lo que permita aumentar las probabilidades de éxito. Dentro de este marco se entiende mucho mejor el motivo del crecimiento exponencial en los últimos años de tecnologías como el Big Data, junto con el Data Science y otros.

Por último, con este estudio de viabilidad hemos pretendido estimar de forma teórica los futuros flujos de caja de un proyecto empresarial y con ello conocer la viabilidad del mismo. No obstante, dada la incertidumbre existente este trabajo no deja de ser una aproximación pero que en base al rigor y a los datos reales utilizados consigue reducir en parte esa incertidumbre, pero no la elimina del todo, por lo que a pesar de que el estudio arroje una viabilidad positiva del proyecto debemos ser prudentes y cautelosos al interpretar estos datos.

## **7. BIBLIOGRAFIA**

-Datos de la Unión Europea

[About - European Commission](#) (Consulta 15 de Abril de 2017)

-Cuenta de Resultados

[La Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias en Proyectos de negocio - wiki EOI de documentación docente](#) (Consulta 15 de Abril de 2017)

-SEO y SEM

[Posicionamiento en buscadores: Diferencia entre SEO, Adwords y natural - VueloIV.com](#) (Consulta 20 de Abril de 2017)

-Agencia de SEO

[Nuestros servicios de seo, sem y redes sociales | Desmarkt, tu agencia de marketing online](#) (Consulta 20 de Abril de 2017)

-Salarios

[Salario: el sector de Informática en España | Jobtonic.es](#) (Consulta 30 de Abril de 2017)

[Tusalario.es - Calcula y Compara tu Sueldo en España. Conoce el Salario Neto y Bruto de tus Colegas](#) (Consulta 30 de Abril de 2017)

[NÓMINA CONVENIO CONTACT CENTER: Salario base 2017 - Servicios CCOO. Grupo Bankinter](#) (Consulta 30 de Abril de 2017)

[¿Cuál es el salario medio en 2016? El comparador salarial de Experteer](#) (Consulta 30 de Abril de 2017)

-Calculadora creación pagina web

[¿Cuanto cuesta crear una pagina web? - Calculadora online](#) (Consulta 5 de Mayo de 2017)

-Servidores para alojar la pagina web

[Servidores Dedicados en España - Tu proyecto más seguro - Arsys](#) (Consulta 5 de Mayo de 2017)

-Oficina

[Alquiler de oficina en calle de Bravo Murillo, 101, Bellas Vistas, Madrid](#) (Consulta 5 de Junio 2017)

-Equipos informáticos para la oficina  
[Sobremesa | PcComponentes](#) (Consulta 10 de Junio 2017)

-Mobiliario para la oficina  
[Mobiliario de oficina y decoración](#)(Consulta 10 de Junio de 2017)

-Servicio de limpieza  
[Precio Limpieza Oficinas | habitissimo](#) (Consulta 10 de Junio de 2017)

-Precios posicionamiento web  
[Listado de Precios - Posicionamiento Web Seo Sem](#) (Consulta 10 de Junio de 2017)

-Tarifa Spot en TV  
[Tarifas - Publiespaña - Televisión en abierto](#) (Consulta 12 de Junio de 2017)

[Tarifas audiovisual.pdf](#) (Consulta 12 de Junio de 2017)

-Subvención  
[Emprendedores | ADER Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja](#) (Consulta 12 de Junio de 2017)

-Apuntes del VAN  
[Análisis de Proyectos 3](#) (Consulta 12 de Junio de 2017)

[FNC METODO INDIRECTO](#) (Consulta 15 de Junio de 2017)

-Pisos para estudiantes en Madrid  
[Alquiler de pisos cerca de la universidad complutense de madrid — idealista](#)  
(Consulta 15 de Junio de 2017)

- Pisos para estudiantes en Valencia  
[Pisos en alquiler estudiantes valencia — idealista](#) (Consulta 15 de Junio de 2017)

-Costes de constitución  
[Comparativa de costes - ¿Autónomo o sociedad limitada? - Crea tu empresa - Emprendedores - Webs](#)  
(Consulta 15 de Junio de 2017)

-Apuntes para la tasa de descuento

[Capm: Rentabilidad exigida por los accionistas a un proyecto](#) - (Consulta 15 de Junio de 2017)

-Cálculo de la tasa de descuento

<http://www.academiadeinversion.com/que-tasa-de-descuento-aplicar-en-las-valoraciones-de-acciones/> (Consulta 15 de Junio de 2017)

-Forma jurídica

<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajaseInconvenientes.aspx> (Consulta 15 de Junio de 2017)

-Tasa de conversión

<http://www.socialmediaycontenidos.com/tasa-de-conversion-en-e-commerce-cifras-informes-suenos-y-realidad> (Consulta 15 de Junio de 2017)

- RODRÍGUEZ, E. y RUIZ, F.J. (2005): *Valoración de las operaciones financieras*, Editorial Civitas, Madrid

- ESTEBAN TALAYA A. et al (2011): *Principios de marketing*, 4ª Ed. ESIC, Madrid

- KOTLER, P. (2008): *Principios de Marketing*, Pearson Prentice Hall, Madrid

- SANTESMASES, M. (2012): *Marketing: conceptos y estrategias*, Pirámide, 6ª edición, Madrid

-BLASCO TOMAS, Y.(2008): *Manual de dirección financiera I*. Universidad de La Rioja, 1ª edición.

- Ley del Impuesto sobre Sociedades. REAL DECRETO LEGISLATIVO 27/2014, de 27 de noviembre, por el que se aprueba el Impuesto sobre Sociedades.

-BERK, JONATHAN B. (1962): *Fundamentos de finanzas corporativas*, Pearson, 2010, Madrid.

- CAYON GALIARDO, A.; MARTIN QUERALT, J; TEJERIZO LÓPEZ, J.M.: *Manual de Derecho Tributario. Parte Especial*. Editorial Aranzadi. Pamplona. Última edición.