



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Swop***

**Autor: Pañella, Natalie**

**Legajo: 28247**

**Mentor: Frías, Pedro**

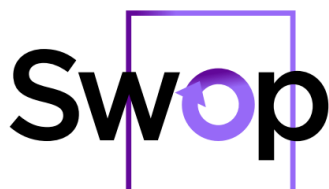


Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**



**AUTOR:**

PANELLA, NATALIE

**LEGAJO:**

28247

**MENTOR:**

FRIAS, PEDRO

# Índice

|   |       |
|---|-------|
| <b>1. Introducción</b>  | _____ |
| 1.1. <i>Resumen Ejecutivo</i>                                   |       |
| <b>2. Objetivo</b>  | _____ |
| 2.1. <i>Desafío Central</i>                                     |       |
| 2.2. <i>Desafíos Secundarios</i>                                |       |
| 2.3. <i>Objetivo del Trabajo</i>                                |       |
| <b>3. Metodología</b>   | _____ |
| 3.1. <i>Tipo de tesina</i>                                      |       |
| 3.2. <i>Marco Conceptual</i>                                    |       |
| <b>4. Evaluación de la oportunidad de negocio</b>               | _____ |
| 4.1. <i>Necesidad Identificada</i>                              |       |
| 4.2. <i>Datos que Sustentan la Oportunidad</i>                  |       |
| 4.3. <i>Análisis del Entorno (5 Fuerzas de Porter y PESTEL)</i> |       |
| <b>5. Negocio propuesto para capturar la oportunidad</b>        | _____ |
| 5.1. <i>Acerca del Servicio</i>                                 |       |
| <b>6. Propuesta de modelo de negocios (CANVAS)</b>              | _____ |
| <b>7. Plan de Marketing</b>                                     | _____ |
| 7.1. <i>Descripción del Producto</i>                            |       |
| 7.2. <i>Segmento Objetivo</i>                                   |       |
| 7.3. <i>Estrategia de Precios</i>                               |       |
| 7.4. <i>Estrategia de Comunicación</i>                          |       |
| 7.5. <i>Estrategia de Distribución</i>                          |       |
| <b>8. Equipo</b>  | _____ |
| <b>9. Operaciones del Negocio</b>                               | _____ |
| <b>10. Aspectos Legales</b>                                     | _____ |
| <b>11. Inversiones, Costos y Finanzas</b>                       | _____ |
| <b>12. Plan de Implementación y Riesgos</b>                     | _____ |
| <b>13. Conclusiones y Recomendaciones</b>                       | _____ |

## Bibliografía

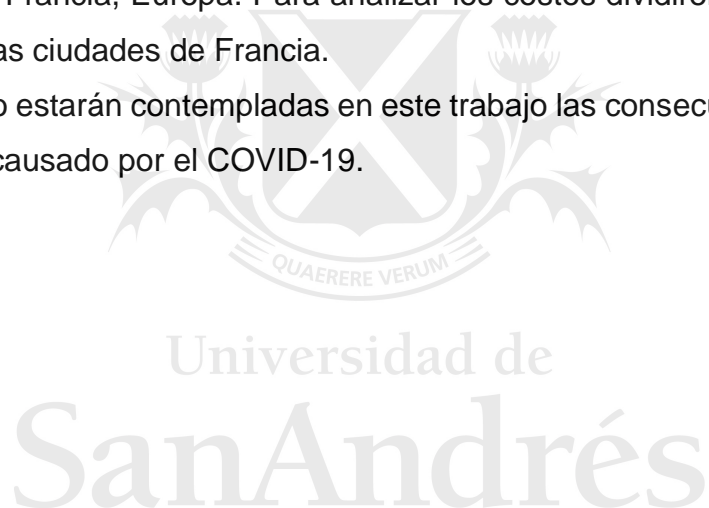
## Anexos

## Observaciones

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocios a llevar a cabo en Argentina en el año 2020. Por lo tanto, cabe aclarar algunos factores importantes que fueron surgiendo y que se tuvieron en cuenta en este trabajo de graduación, principalmente con respecto al análisis financiero y de costos.

En cuanto a los números que utilizamos, ya sean precios, costos, amortizaciones, etc., estos fueron calculados en Euros. Esta elección se debe en primer lugar al escenario inflacionario que padece la economía local y que genera distorsión en los precios. Por lo tanto, se tomó la decisión de tomar la moneda extranjera para el análisis financiero y así evitar proyecciones en pesos cuyo valor a futuro se desconoce. En segundo lugar, consideramos como mejor opción el Euro ya que se trata de un servicio brindando específicamente en Francia, Europa. Para analizar los costos dividiremos Francia en dos; París y el resto de las ciudades de Francia.

Por último, no estarán contempladas en este trabajo las consecuencias asociadas al fenómeno mundial causado por el COVID-19.



# 1. Introducción

## 1.2. Resumen Ejecutivo

El objetivo de este trabajo de graduación es poder analizar cómo mejorar y transformar la experiencia del estudiante argentino que realice un intercambio en Europa, facilitando el proceso de elección de hospedaje. Tomando como eje central la idea de conserjería, *Swop* pretende ser una solución que complementa y enriquece la experiencia de alquiler de los clientes.

El servicio será uno de alquiler de viviendas en Francia, Europa, ya que por el idioma y los precios elevados suele ser el destino en el que más se encuentran dificultades a la hora de escoger alojamiento. El mismo ofrecerá ambientes pensados y armados para estudiantes argentinos, en zonas estratégicamente analizadas. Contará con una página web en la que los estudiantes podrán rellenar sus datos, intereses y preferencias para así brindarles la mejor opción. Dentro de sus preferencias podrán elegir la opción de vivir con "roommates", es decir, otros estudiantes argentinos viajando al mismo destino, por lo que el servicio también contará con una plataforma para conectar a los estudiantes. De este modo, al tratarse de un servicio personalizado y presente hasta el final, los clientes sabrán que están invirtiendo en un lugar seguro, cómodo y confiable. A su vez, se les asignará personal especializado al que podrán acudir frente a cualquier inconveniente, actuando este como un "conserje".

El proyecto será liderado por su socia fundadora, acompañada de un equipo con más de siete años de experiencia en el ámbito inmobiliario y en espacios, tanto en Argentina como en Francia. El conocimiento de los expertos en Francia le dará al servicio más precisión y conformidad a los clientes, factor que aportará un diferencial para nuestro servicio.

## **2. Objetivo**

### **2.1. Desafío Central**

La pregunta principal que pretende responder este trabajo es si es posible irrumpir en el establecido modelo de alquileres de viviendas de hoy en día (ej. Airbnb), ofreciendo una solución personalizada y específica para los estudiantes argentinos realizando intercambios en Francia, para comenzar. Por lo tanto, este plan de negocios tiene presente el desafío de apuntar y a su vez diferenciarse a lo que ofrecen plataformas de esa magnitud y sus sustitutos, las residencias estudiantiles.

Además, este proyecto tiene como objetivo investigar acerca de la posibilidad de incluir una nueva forma de contactar a los estudiantes. Se busca darles la oportunidad de conectarse no solo con aquellos que vayan al mismo destino, sino que con aquellos que hayan realizado un intercambio en el mismo destino y misma universidad previamente.

### **2.2. Objetivo del Trabajo**

Teniendo en cuenta las cuestiones planteadas anteriormente, a las que se enfrenta el trabajo, con el mismo se busca desarrollar un plan de negocios consolidado para poder abordar cada desafío, haciendo foco en encontrar y potenciar el factor diferencial de *Swop*, para tener éxito como proyecto y para que sea un servicio atractivo en el mercado. De este modo, se desarrolló un modelo de negocios que se adapte detalladamente a las necesidades de los clientes, buscando actuar como un servicio de conserjería, más propio y de cuidado.

### 3. Metodología

#### 3.1. Tipo de Tesina

Este trabajo de graduación es un plan de negocios que pretende analizar la oportunidad de crear un servicio para satisfacer una necesidad que hoy en día no está cubierta a la hora de realizar un intercambio en el exterior. Para ello se llevó a cabo un estudio del mercado y del entorno, buscando y estudiando datos que sustentan la oportunidad de negocios. Además, se realizó un plan de marketing B2C de la manera más conveniente. Para esto se hicieron estudios tanto descriptivos como exploratorios.

Los estudios exploratorios se basaron en entrevistas con directores y encargados del departamento de Intercambio de las principales facultades privadas de Buenos Aires, tales como; Universidad de San Andrés, Universidad Torcuato Di Tella, Universidad Austral, Universidad de Belgrano, Universidad de Palermo, entre otras. Con esto se buscó no solo presentar el servicio para obtener feedback, sino que, obtener información pertinente, especialmente para averiguar cuáles son las universidades de Francia con las que tienen convenios. Asimismo, se realizaron encuestas a los estudiantes próximos a realizar un intercambio y a aquellos que ya lo hayan realizado. De este modo pudimos saber si el servicio es uno que usarían, cuales aspectos de *Swop* apreciaría más y que cosas recomendarían cambiar o agregar.

También se realizaron entrevistas a estudiantes que ya realizaron un intercambio en Francia, para obtener información exclusiva y que fue de gran importancia para el desarrollo del plan de negocios. Con el objetivo de entender cuál es la manera más atractiva de atraer a los clientes y cuáles son los aspectos más valorados por estos para acertar en la propuesta de valor.

Por último, los estudios descriptivos se hicieron para identificar distintos benchmarks tanto regionales como internacionales para comprender cuales son las mejores prácticas y métodos para implementar este tipo de servicio en Argentina con funcionamiento en Francia.

## 3.2 Marco Conceptual

Las herramientas de análisis teóricas a utilizar serán las siguientes:

- **Evaluación de la Oportunidad;** se utilizaron estudios de mercado para poder indagar sobre el potencial del negocio, tendencias emergentes, los competidores indirectos actuales y posibles regulaciones a tener en cuenta para el lanzamiento del negocio propuesto. Se tomo en consideración el Opportunity Checklist de William D. Bygrave para validar la oportunidad del negocio.
- **Análisis del Entorno;** para ello se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter (1991) y un análisis PESTEL para indagar sobre los siguientes frentes: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.
- **Modelo de Negocio;** para el Modelo de Negocio utilizamos el Canvas Business Model propuesto por Osterwalder y Pigneur en “Generación de Modelos de Negocios”.
- **Plan de Marketing;** para el plan de marketing acudimos al Capítulo XI: “El plan de Marketing” del libro Fundamentos del Marketing de Roberto Dvoskin publicado en el año 2004.
- **Operaciones del Negocio,** se tuvieron en cuenta los conceptos de Krajewski, Ritzman y Malhorta sobre la “Administración de Procesos” publicadas en el año 2008.
- **Costos, Finanzas e Inversión;** para el análisis presupuestario utilizamos como marco teórico la teoría del manual “Presupuestos y Gestión” publicado por Lavolpe en el año 2010. También se tuvieron en cuenta las ideas de Brealey, Myers y Allen de “Principios de Finanzas Corporativas” (2010).
- **Aspectos Legales;** se consideraron las regulaciones argentinas y las normas de alquileres establecidas en Francia y la suscripción de empresas extranjeras en el país.
- **Plan de Implementación y Riesgos;** se utilizó un diagrama de Gantt para el plan de implementación teniendo en consideración riesgos para establecer escenarios tanto favorables como no favorables.



## **4. Evaluación de la Oportunidad**

### **4.1. Necesidad identificada**

Al ser elegido/a para realizar un intercambio en el exterior, muchas preguntas aparecen en la cabeza de los estudiantes, pero, la que más los inquieta es la de la vivienda. ¿Dónde viviré? ¿Cuánto me saldrá? ¿Con quién viviré? ¿Viviré solo/a?

A la hora de elegir un alojamiento, se identifican a las familias como agentes que buscan conocer y aprovechar todas las ofertas debido a la situación económica del país, lo que hace que el proceso sea uno largo y tedioso. Nos encontramos con un mercado en el que hay mucha oferta y muchos factores a analizar y tener en cuenta; el precio, la seguridad, la cercanía, la comodidad, la veracidad, entre otros. Es por esto que al momento de elegir muchas veces sucede que los consumidores no se sienten completamente seguros de su compra. Estas se hacen generalmente con anticipación y sin haber visitado previamente el inmueble. Según la información publicada en la página de Erasmus<sup>1</sup>, European Region Action Scheme for the Mobility of University Students, la tarea más complicada que todo estudiante tiene una vez que conoce que su destino es la ciudad parisina es encontrar alojamiento.

Actualmente, no existe ningún servicio argentino que le brinde mayor visibilidad y confianza al estudiante al momento de elegir alojamiento en el exterior. Esto genera que a la hora de investigar y buscar el indicado uno pierda mucho tiempo, no tenga la certeza de que lo que está eligiendo sea así verdaderamente, desconozca algunas de las mejores opciones para estudiantes o incluso que desconozca la posibilidad de vivir con otros estudiantes argentinos viajando al mismo destino. En consecuencia, el proceso se vuelve más largo, complicado y genera mucho estrés, algo que puede solucionarse fácilmente.

### **4.2. Datos que sustentan la oportunidad**

---

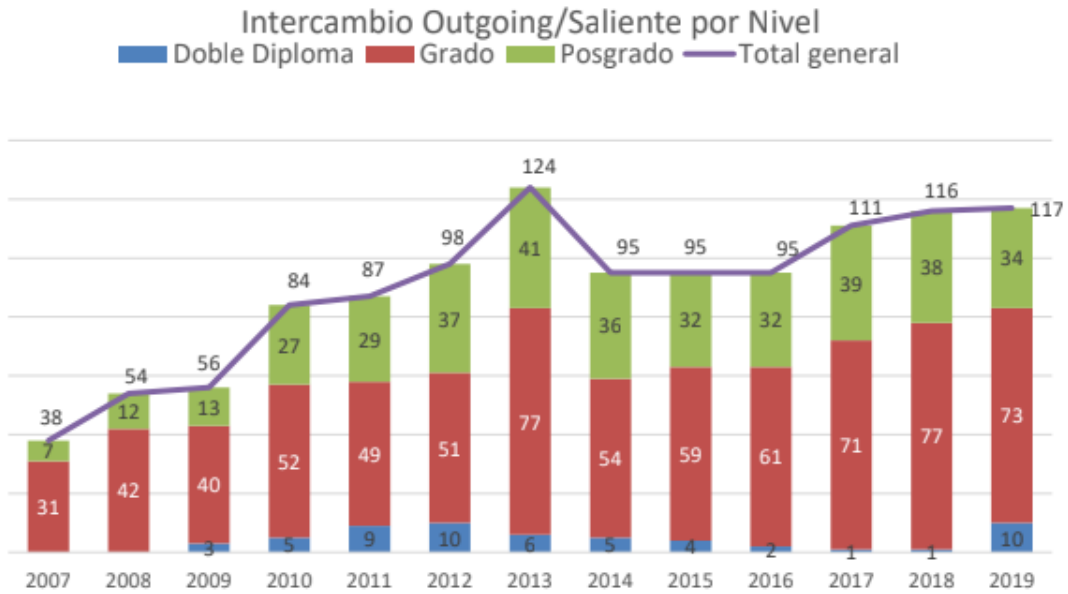
<sup>1</sup> <https://erasmusplay.com/es/paris.html>

## *Datos del Mercado*

En la actualidad, se calcula que cada año 5 millones de personas de todo el mundo viajan a diferentes regiones para aprender un idioma, seguir una carrera o especializarse, según aseguradoras que asisten a los viajantes. En Argentina, por la incertidumbre económica, hay cada vez más jóvenes que deciden ir a terminar los estudios o realizar intercambios en el exterior. Si tomamos como referentes a las universidades privadas de Buenos Aires, siendo éstas, Universidad de San Andrés, Universidad Torcuato Di Tella, Universidad Austral, Universidad Católica Argentina, Universidad de Belgrano y Universidad de Palermo, veremos que un gran porcentaje de alumnos realizaron un intercambio entre 2018 y 2019. Más del 35% de los alumnos de la Universidad de San Andrés participan en el intercambio como una parte integral de la experiencia académica. Números que se estima aumentarán ya que la delegación local de la Unión Europea (UE) ampliará su oferta de becas para carreras de grado en universidades de todos sus países<sup>2</sup>. Esta iniciativa se suma a las becas que anualmente otorgan los gobiernos de Francia, España, Alemania y otros países europeos a través del Ministerio de Educación y de manera independiente, además de las de otros organismos internacionales. Hoy en día, el lugar más elegido para realizar el intercambio según lo relevado en la encuesta realizada para este trabajo es Europa con el 98% de las respuestas y luego, Estados Unidos. A su vez, como podemos ver en el siguiente gráfico, según los datos obtenidos de la Universidad de San Andrés, el 2019 fue el segundo año con mayor participación en los intercambios y hay un crecimiento de más del 20% sostenidamente en los últimos dos años.

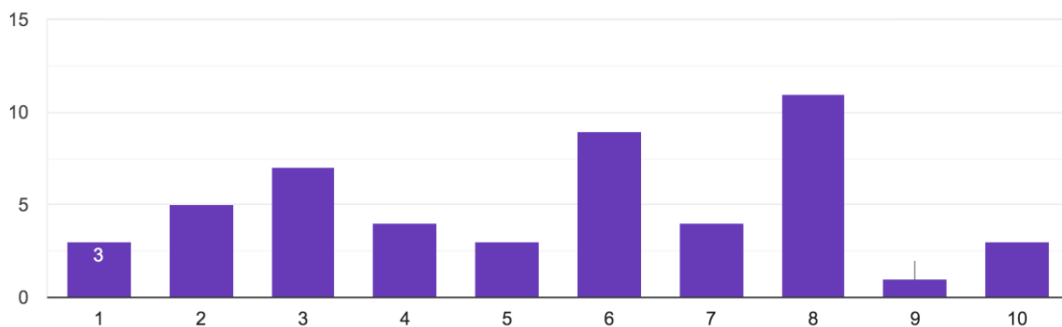
---

<sup>2</sup> <https://eruma.cancilleria.gob.ar/es/content/estudiar-en-europa-ser%C3%A1-m%C3%A1s-sencillo-para-los-argentinos>



En cuanto al alojamiento, habiendo analizado las respuestas de la encuesta realizada a 50 estudiantes que participaron de un intercambio en el extranjero, podemos ver que el 70% de ellos encontró la búsqueda de costosa a muy costosa. A su vez, describieron el proceso como uno abrumador, estresante y en el que perdieron mucho tiempo.

¿Cuanto te costo conseguir alojamiento?  
50 respuestas



## *Segmento Objetivo*

El segmento objetivo para el servicio se concentra en aquellos estudiantes, en un principio, argentinos y en una etapa posterior, de todo Latino América, involucrados en programas de intercambio en Francia, Europa. Se considera que deben ser de un nivel socioeconómico ABC1 idealmente, con un rango de edad entre 20 y 28 años. Los clientes modelo están pensado como unos audaces, de mente abierta y liberales, dispuestos a tener nuevas experiencias.

## *Competencia / Competidores*

Como fue mencionado anteriormente, no existe ningún servicio argentino específico de "conserjería" para intercambios estudiantiles de asesoramiento especializado que le brinde mayor visibilidad y confianza al alumno a la hora de elegir alojamiento. En la encuesta podemos ver que el 86% de ellos no utilizó ningún tipo de asesoramiento a la hora de buscar alojamiento, y, el 14% restante utilizó plataformas de software dedicadas a la oferta de alojamientos. Algunos de los servicios/plataformas utilizadas fueron HomeAway, Airbnb, Oead, Uniplaces, Spotahome, entre otras. Sería entonces precavido considerar a estas empresas como posibles competidores, como también a las propias universidades que cuentan con residencias propias.

Los servicios más similares que pudimos encontrar fueron; Casa Argentina en París y Campus France Argentina, aunque no cumplen con nuestras características diferenciales. Campus France Argentina<sup>3</sup> es una agencia francesa para la promoción de la educación superior, el recibimiento y la movilidad internacionales para estudiantes argentinos en Francia. Ofrecen información general fundamental y de hospedaje para vivir en Francia, aunque no ofrecen hospedajes propios. En cambio, Casa Argentina en París<sup>4</sup> es una fundación argentina en la Ciudad Internacional Universitaria administrada por el Gobierno Argentino. Forma parte de la Cité Internationale Universitaire de Paris (CIUP), un predio donde conviven 36 residencias de estudiantes de diferentes países. La CIUP representa la

---

<sup>3</sup> <https://www.argentine.campusfrance.org/el-alojamiento>

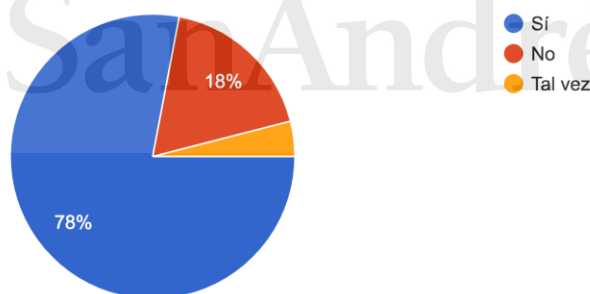
<sup>4</sup> <https://www.argentina.gob.ar/educacion/cooperacioninternacional/casasargentinas>

mayor concentración de casas universitarias en París: además de alojamiento de calidad, ofrece un conjunto de instalaciones y servicios para la vida cotidiana de los estudiantes.

### *Potencial de Crecimiento*

Existe un gran potencial para capturar gran parte del mercado ya que no existe hoy en día ningún servicio en Argentina que satisfaga las necesidades latentes de los estudiantes y sus familiares. En la encuesta podemos ver que, aunque el 86% de los encuestados no utilizó ningún servicio de asesoramiento, el 98% de ellos utilizaría un servicio si fuera uno específico para intercambios estudiantiles de asesoramiento especializado. Por otro lado, como podemos ver a continuación, la idea de que el servicio ofrezca un medio/plataforma para conectarlos con otros estudiantes en la misma situación es un factor que estos valoran mucho.

¿Te hubiese gustado tener un medio para conectarte previamente con otros estudiantes argentinos que vayan a realizar el intercambio en el mismo destino y así poder compartir alojamiento?  
50 respuestas



### **4.3. Análisis del Entorno**

## 5 Fuerzas de Porter

Para dar sustento a la oportunidad de negocio, es necesario comprender el microentorno en el cual se desarrolla el negocio. Es por esto que utilizaremos el modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1991), modelo estratégico que ayuda a analizar las fuerzas competitivas que configuran el potencial de rentabilidad en un sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo. El potencial de rentabilidad se ve definido por 5 fuerzas; el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de nuevos productos sustitutos y la competencia/rivalidad dentro del mercado. El autor manifiesta que “Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.” (Porter, p. 26, 1991)

En el sector en el que nos desarrollaremos, el sector de alojamiento (dentro de la industria de “hospitality”), la fuerza más desafiante sería el **poder de negociación de los proveedores**, los propietarios. Al tratarse de una industria muy consolidada, en donde, especialmente en Francia, la demanda es muy fuerte y la oferta no es suficiente, los proveedores tienen un poder de negociación muy alto. Los proveedores son participantes clave en nuestra oportunidad de negocio, siendo estos con los que buscaremos obtener contratos de alquiler a mediano y largo plazo. La llegada de las plataformas y portales inmobiliarios, tal como Airbnb, denunciado por realizar anuncios ilegales<sup>5</sup>, ha causado la reducción de alquileres convencionales. Los propietarios pueden ganar en una semana usando dichas plataformas, prácticamente lo que ganarían en un mes de alquiler convencional. De todas formas, según medios franceses, las multas por alquileres ilegales en París superan los 1,3 millones de euros y se están implementando medidas y limitaciones a Airbnb u otros portales, algo que beneficia a nuestro servicio. Una de las medidas a implementar tiene que ver con la conocida Ley ELAN, que establece índices de precios obligatorios y limita los precios de los alquileres. Esto ha resultado en la reducción de oferta para una demanda creciente, siendo de mayor dificultad acceder a las viviendas en alquiler y migrando hacia un mercado informal.

---

5

[https://elpais.com/economia/2018/04/12/actualidad/1523520098\\_746595.html#:~:text=Par%C3%ADs%20ha,b%C3%ADa%20amenazado%20seriamente%20con,privadas%20que%20ofrecen%20en%20alquiler.](https://elpais.com/economia/2018/04/12/actualidad/1523520098_746595.html#:~:text=Par%C3%ADs%20ha,b%C3%ADa%20amenazado%20seriamente%20con,privadas%20que%20ofrecen%20en%20alquiler.)

El **poder de negociación de los clientes**, en cambio, no es tan alto. Al ser tanta la demanda y cada vez menos la oferta, los clientes no van a tener un poder de negociación alto. Además, aunque se trate de una industria consolidada y dominada por pocos pero grandes jugadores (Airbnb, Seloger, entre otras), lo que ofrece la oportunidad de negocio planteada no satisface las mismas necesidades, por ende el poder de negociación de los clientes va a ser aún menor.

Una posible amenaza es la **entrada de nuevos competidores en la industria**. Si bien actualmente no existe ninguna empresa en Argentina que ofrezca este tipo de servicio, las barreras de entrada no son altas. La estrategia para atacar este frente entonces deberá ser moverse con agilidad y ser el primero en ofrecer este tipo de solución para los estudiantes. Una vez que se establece el vínculo con los clientes, las barreras de entrada para los posibles nuevos competidores se vuelven más altas. Por lo tanto, si bien la entrada de nuevos competidores es alta, una vez que existe un proveedor de este tipo de servicio, el mercado se vuelve menos atractivo ya que los clientes (estudiantes) no son muchos.

Asimismo, la amenaza de **nuevos productos sustitutos** es una fuerza a tener en cuenta debido a la cantidad de productos sustitutos que hay en el mercado, siendo estos los mencionados previamente. Igualmente, al ser un servicio innovador y que actualmente no existe en Argentina ni en el exterior que ofrezca el servicio a argentinos que intercambien en Paris, se podría pensar en la entrada de posibles sustitutos de manera similar a la que lo hicimos con la amenaza de nuevos competidores. Es decir, si bien pueden aparecer distintas empresas ofreciendo el mismo servicio, los clientes son pocos. Nuevamente se deberá pensar en atacar esta amenaza con el instalarse rápidamente y crear fuertes vínculos con los estudiantes para que el mercado resulte menos atractivo a la entrada de competidores y/o sustitutos.

Por último, **la rivalidad dentro del mercado** puede identificarse como una fuerza alta. Aunque la oferta no sea la misma, será precavido tomar como competencia a las plataformas tipo Airbnb, y las residencias estudiantiles. De todas formas, como se mencionó anteriormente, no existe ningún tipo de servicio en Argentina para ayudar al cliente (estudiante) con el proceso de elección de vivienda y compra, visibilidad de precios y ofertas, y mucho menos uno que los conecte entre sí. Si bien las plataformas y páginas web

con ofertas de alojamiento abundan, no es una ayuda presente a la hora del proceso de selección ni a lo largo del intercambio.

### *Análisis PESTEL*

Para identificar las oportunidades y amenazas utilizaremos el modelo de análisis PESTEL, que estudia los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En cuanto al factor **político** a la hora de llevar a cabo un proyecto como *Swop*, se deben tener en cuenta las políticas universitarias ya que pueden influir en la cantidad de intercambios y la recepción de estudiantes que tiene cada una. La Universidad de San Andrés, por ejemplo, tiene convenios con más de 80 universidades en el mundo, la UTDT con 125, siendo 9 francesas y la Universidad Austral con 120, siendo 15 francesas. Cada facultad, además, establece requisitos para postularse para realizar un intercambio "International Program".

Siguiendo con el aspecto **económico**, otro factor relevante es la caída en la realización de intercambios en el país debido a la pérdida del poder adquisitivo del salario de las personas. En términos de cantidades, según los datos obtenidos de la Universidad de San Andrés, aunque el 2019 fue el segundo año con mayor participación en los intercambios y hay un crecimiento de más del 20% sostenidamente en los últimos dos años. Aunque se espera una caída en el número de estudiantes realizando intercambios, los que sí lo realicen buscarán precios más económicos o incluso compartir alojamiento para disminuir los costos, algo que podrán encontrar fácilmente en *Swop*.

En cuanto a lo **tecnológico**, este es un factor decisivo actualmente debido a la velocidad de mejora. En 2019, el estudio Global Skills Index ubicó a Argentina en primer lugar como el más talentoso del mundo en la categoría "Tecnología". Por lo tanto, como país estamos en condiciones, en cuanto a recurso intelectual y humano, de llevar a cabo un proyecto como *Swop* que es algo fácil de alcanzar.



Aunque el factor **ecológico** no sea de mucha relevancia para el proyecto, podría tenerse en cuenta para la presentación del inmueble, buscando minimizar el impacto ambiental.

Entrando al **ámbito legal**, es importante tener en cuenta las leyes y normativas que están reapareciendo en la industria de los alquileres de inmuebles en Francia. Con el objetivo de remediar la fuerte demanda ante la escasez de viviendas, y su consiguiente aumento continuo de los alquileres, el gobierno de François Hollande había intentado controlar los precios. Así, la ley Alur, en 2014, fue aplicada durante dos años en París, suspendida en 2017 tras una decisión judicial, y reapareció en 2018 bajo el nombre de ley Elan<sup>6</sup>. Esta establece límites de precios en los alquileres de viviendas e índices de precios obligatorios. La medida sólo se aplica a los nuevos contratos de arrendamiento (que afectan a unas 80.000 personas cada año en París, de una población de 2,2 millones<sup>7</sup>) y las futuras renovaciones de contrato. En la capital francesa, el aumento del alquiler no podrá superar ahora el 20% con respecto a un "precio de referencia". Además, los portales y plataformas de alquiler están siendo cada vez más controlados y multados.

Para concluir con el análisis del macroentorno, se puede decir que aunque Argentina no se encuentre en un contexto económico favorable, los estudiantes siguen involucrándose en Programas Internacionales y las Universidades creando más convenios. A su vez, este factor económico es el que impulsa al consumidor a comparar seguro, con tranquilidad y buscando reducir costos. Por lo tanto, *Swop* será una ayuda para abordar la falta de control sobre el proceso de alquiler de los estudiantes. A su vez, debido a la problemática que enfrenta el alquiler mediante Airbnb u otras plataformas en Francia, *Swop* también puede presentarse como una solución para los propietarios e inquilinos con los contratos de largo plazo que se busca obtener. La Ley ELAN, podrá verse como un beneficio para *Swop* ya que el precio de los alquiler estarán limitados.

## 5. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

---

<sup>6</sup> <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2018/07/31/766827-como-es-la-nueva-ley-de-vivienda-de-macron-que-enfada-a-propietarios-e-inquilinos>

<sup>7</sup> <https://www.infobae.com/america/mundo/2019/07/01/paris-vuelve-a-controlar-el-precio-de-los-alquileres-una-medida-controvertida/>

## 5.1. Acerca del servicio

El servicio consiste en brindar ofertas atractivas de alojamiento para el estudiante argentino que realice intercambios en París, haciendo una exhaustiva investigación previa. A su vez, darles la oportunidad de conocer e incluso vivir con otros estudiantes argentinos que vayan al mismo destino, algo que también reducirá gastos. Se les ofrece alojamientos clave, habiendo recolectado información previa acerca de la ciudad con la ayuda de personas expertas y teniendo en cuenta las recomendaciones fundamentales de otros estudiantes que ya estuvieron ahí.

El negocio se presenta como un negocio B2C (business to consumer) que busca ser un intermediario entre el estudiante y el locatario que brinde seguridad a ambos, a lo largo de todo el proceso, contando con personal en Europa y en Argentina. Se trata de un servicio que comienza con un trato personalizado, ya sea por teléfono o pactando una reunión, donde se definen las preferencias y pretensiones del cliente. Una vez realizada la investigación y recolección de datos pertinente, el servicio se brindará a través de la landing page del mismo, presentando las opciones más viables y los posibles “roommates”.

Universidad de  
**San Andrés**

## 6. Propuesta de Modelo de Negocios (CANVAS)

### *Propuesta de Valor*

El negocio consiste en ofrecer un servicio de asesoramiento especializado para que el estudiante encuentre la mejor locación en base a sus preferencias. Factores: precio, distancia, ambiente, comodidad, seguridad. Se busca satisfacer de la manera más equilibrada todos los factores relevantes para los estudiantes a la hora de elegir alojamiento. A la vez, la propuesta de valor incluye presentar la opción de conocer y convivir con otros estudiantes en la misma situación. Se logrará retener al cliente ya que como mencionado previamente, se trata de un servicio que seguirá involucrado hasta la finalización del contrato.

### *Segmento de Mercado*

La empresa apunta a un nicho de mercado, siendo este un segmento de mercado específico y especializado. Es un segmento que se trata de estudiantes universitarios con un nivel socioeconómico ABC1 de entre 20 y 30 años. En un principio deberán ser aquellos que estudien en universidades de Argentina y que elijan como destino universidades de París, Francia. Serán también clientes preferiblemente capaces de compartir alojamiento y con ganas de vivir nuevas experiencias.

### *Sociedades Clave*

Para llevar a cabo este negocio, las principales sociedades clave serán los vínculos con universidades u organizaciones estudiantiles y con los locadores. Es importante establecer relaciones a mediano y largo plazo con los locadores ya que buscamos obtener un lugar preferencial frente a las diferentes inmobiliarias. Con esto se espera hacer sinergias con aquellos que estén dispuestos a alquilar sus inmuebles a estudiantes y hacer rentas permanentes, que luego serán ofrecidas a través del servicio. En cuanto al vínculo con las universidades u organizaciones estudiantiles, este es uno muy importante ya que el nicho de mercado justamente se encuentra en las mismas universidades. Se espera que

recomienden nuestro servicio a aquellos estudiantes seleccionados para participar en intercambios en París.

### *Actividades Clave*

Una de las actividades clave del negocio será estar constantemente buscando contratos de lugares que sean atractivos para el público objetivo y convertir a el/los empleados en expertos de espacios. A su vez será importante realizar reuniones/charlas en facultades para presentar el servicio ofrecido y recolectar información de los que ya hayan hecho el intercambio. Lograr una relación con los clientes también será una actividad clave ya que el negocio busca aprender de ellos y de sus preferencias.

### *Recursos Clave*

Los recursos clave que presenta este negocio se identifican principalmente como personas claves. Es fundamental la participación por un lado de personas expertas en el ámbito inmobiliario, con habilidades para detectar posibles locadores a largo plazo y locaciones clave en Europa. Y, por otro lado, las personas que ya hayan estado de intercambio, ya que pueden aportar datos muy relevantes y adicionales, por lo que sería importante tener una base de datos que incluya datos de las mismas.

### *Relación con los Clientes*

Como fue mencionado previamente, la relación con los clientes será constante. Habrá un intercambio de información a lo largo de todo el proceso, que va desde la primera consulta hasta la finalización del contrato. Además, se buscará estar presente para cualquier inconveniente y/o sugerencia que aparezca, por lo que se ofrecerá algún tipo de servicio de atención al cliente. Sin embargo, el desafío estará en generar el primer contacto para poder comenzar una relación duradera y de confianza con los mismos. Habrá relaciones de asistencia personal y comunidades. El servicio contará con comunidades en línea, foros C2C que le permita a los usuarios intercambiar conocimientos y facilitar la conexión entre

clientes actuales y potenciales. A su vez, contará con un servicio sistematizado a través de la sección de preguntas y respuestas y una post-venta.

### *Canales*

La comunicación no será un desafío ya que los potenciales clientes del negocio son activos en las redes y están familiarizados con las mismas, por lo que se podrán adoptar los canales de marketing tradicionales. Será adecuado utilizar canales propios y directos, que aunque sean más costosos tienen un margen mayor. Esto es, publicitar el negocio a través de las redes sociales para atraer a los clientes a la landing page de la empresa. A su vez, en cuanto a lo indirecto, es muy importante para este negocio la circulación que se genera boca a boca ya que si el cliente tiene una buena experiencia, recomendará el servicio a conocidos.

### *Estructura de Costos*

Los principales costos están ligados a los costos de alquileres que la empresa afrontará para obtener capacidad de oferta y el posterior amoblamiento. A su vez, habrá que financiar a los empleados y la tecnología de información. La tecnología de información para el desarrollo de la página web y los empleados serán expertos en ambientes, tanto de Argentina como de Europa.

### *Fuente de Ingresos*

La fuente de ingresos será la comisión que pagarán los clientes, y el mecanismo de precios será variable. Dentro del precio del alojamiento estará incluida una porción o porcentaje destinado a la empresa. Los ingresos entonces serán recurrentes de pagos en curso.

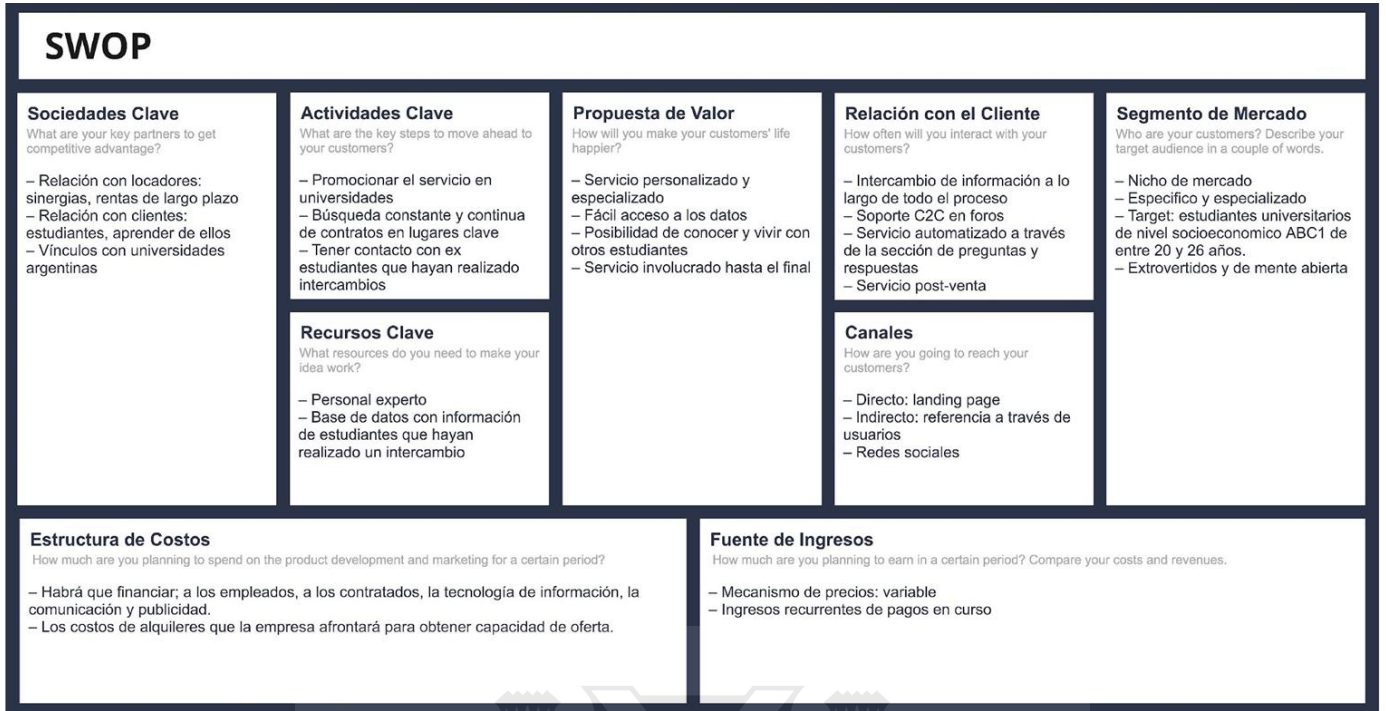
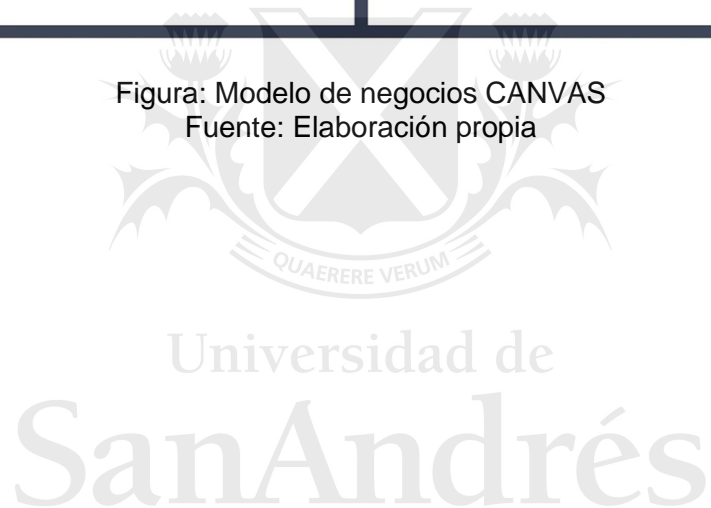


Figura: Modelo de negocios CANVAS  
Fuente: Elaboración propia



## 7. Plan de Marketing

“El marketing es una disciplina cuyo objetivo es conocer al cliente y sus necesidades y buscar la forma de satisfacerlas. Para ello cuenta con herramientas como los modelos de segmentación de mercado, la investigación de mercado, los análisis del comportamiento del consumidor, el estudio de los costos, definir el lugar de compra y la comunicación entre la empresa y el consumidor.” (Dvoskin, 2018)

Tomando la definición de marketing del profesor Roberto Dvoskin, y considerando el estudio e investigación de mercado realizada previamente, podemos definir un plan de marketing integral para *Swop*. Para ello en primer lugar se definirá cuál será el segmento objetivo al cual apuntará el negocio. También se desarrollará una descripción del servicio que se pretende ofrecer. Y, por último, se definirán las estrategias de precio, comunicación y distribución.

### 7.1. Descripción del Servicio

*Swop* consiste en ofrecer un servicio integral que busca mejorar la experiencia de los estudiantes antes y durante el intercambio, enfocándose en el tema del hospedaje.

El funcionamiento de este dependerá de una página web o landing page, en donde se presentará el servicio ofrecido. Si bien podrá haber reuniones presenciales personalizadas, el contacto con el cliente se dará principalmente a través de la plataforma en la etapa pre-intercambio. En esta se cargarán los datos, preferencias e intereses de cada cliente y se logrará, a través de un Software específico instalado, que le aparezcan las opciones más indicadas y acordes. Cada cliente deberá hacerse un usuario indicando el nombre y apellido, una foto y el nombre de la universidad local y extranjera. De esta manera, los usuarios podrán conectarse e interactuar entre sí a través de la sección de la página adecuada. Al tratarse de un proceso que busca diferenciarse como uno más personalizado, se les ofrecerá a los usuarios la opción de tener una reunión tanto virtual como presencial en donde se les presentarán las opciones disponibles.

*Swop* contará con una base de datos en la que almacenará la información de todos los clientes y de los estudiantes experimentados que hayan realizado un programa internacional en Francia. La oferta será elegida, analizada y creada por expertos en espacios. Se tratarán de inmuebles cercanos a las principales universidades francesas y pensados y armados para estudiantes. Con la información obtenida por parte de los estudiantes experimentados, se buscarán inmuebles estratégicos.

Una vez que el cliente elija la opción más conveniente, el pago podrá ser tanto en efectivo como tarjeta de crédito/débito. Esto les dará la seguridad de que el pago será efectuado correctamente, solucionando la problemática del pago online a desconocidos y la cuestión del fraude.

En la etapa durante el intercambio, habrá personal especializado que estará a disposición de los clientes en París. Estos jugarán el rol de "conserje" y estarán disponibles en caso de que surja cualquier inconveniente. Estarán a cargo de buscar al cliente por el aeropuerto, llevarlo a la vivienda y darle toda la información necesaria acerca del inmueble y demás. Con esto se busca brindarle tranquilidad y confianza tanto al estudiante como a sus familiares.

## **7.2. Segmento Objetivo**

Para poder realizar un plan de marketing exitoso, es necesario en primer lugar identificar a quiénes estará dirigido nuestro servicio. Hoy en día ya no se habla de un "mercado objetivo", es decir, no se apunta a un mercado en su totalidad. Las organizaciones buscan segmentar los grandes mercados identificando grupos más pequeños. En este caso, al tratarse de un nicho de mercado, para identificar el segmento objetivo, se tendrán en cuenta las siguientes variables: geográficas, demográficas, el nivel socioeconómico, el poder de compra, intereses y deseos, entre otros.

Habiendo utilizado los tres enfoques conocidos como TAM, SAM y SOM a la hora de calcular el tamaño de mercado del proyecto, se decidió que el servicio será inicialmente introducido a escala local. Por lo que, en cuanto a lo geográfico, funcionará para estudiantes



universitarios de Buenos Aires. Se apuntará principalmente a estudiantes de universidades privadas, ya que son estas las que más convenios tienen con universidades en Francia; la Universidad de San Andrés, la Universidad Torcuato Di Tella, la Universidad Austral, la Universidad de Belgrano, la Universidad de Palermo, la Universidad Argentina de la Empresa, la Universidad del CEMA, la Universidad del Salvador, la Universidad Católica Argentina, entre otras. Entre todas tienen 30 diferentes convenios con Universidades de París, por ende, asumiendo que hay 10 vacantes por año en cada uno, llegamos a un número aproximado de 300 estudiantes, es decir, posibles clientes. Para lograr obtener un market share del 20% al 5to año, habría que captar a 60 clientes. A su vez, se decidió apuntar hacia universidades privadas por el nivel adquisitivo que hay en las mismas, ya que el segmento objetivo fue identificado con un nivel socioeconómico ABC1 idealmente.

### 7.3. Estrategia de Precios

Definir la estrategia de precios es una parte esencial de un plan integral de marketing ya que desde el punto de vista del marketing “el precio es un elemento de comunicación entre la empresa y su mercado”. La empresa debe proyectar y comunicar una imagen perceptible y clara, que sea percibida a corto y largo plazo. A través del precio debe otorgarse alta visibilidad como elemento constitutivo del producto y generar mayor fidelidad de los mismos. Es por esto que será crucial contar con una estrategia de precios atractiva.

Al tratarse de un servicio con oferta variada, el precio estará dado acorde a cada inmueble. Se cobrará una cuota fija mensual que incluirá el costo del inmueble y el servicio de "conserjería" ofrecido. Se buscará que el costo del alquiler del inmueble sea menos elevado que aquellos publicados en páginas web tradicionales mediante los contratos a largo plazo que buscamos obtener con los inquilinos. El costo de este va a variar dependiendo del tipo de hospedaje; si es compartido o no, la cantidad de habitaciones y la locación.

Como mencionado previamente, las opciones que tiene nuestro cliente target en la actualidad son las residencias de las universidades a las que asisten (que en París muy pocas tienen esta posibilidad), las residencias fuera de la facultad, Airbnb y Erasmusplay<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> <https://erasmusplay.com/es/paris.html>

Es por esto por lo que, luego de realizada una detallada investigación de mercado, comparando los precios de dichas opciones, se estima que el de nuestro hospedaje será entre 600 y 800 euros mensuales por persona, que se le adicionará un porcentaje (aclarado posteriormente) por nuestros servicios. Generalmente las residencias privadas de estudiantes cuestan de 850 euros al mes en adelante y quedar seleccionado para vivir en una suele ser un proceso largo con bajas probabilidades debido a la alta demanda. La casa argentina a diferencia del resto de las residencias suele costar alrededor de 500 euros. Por otro lado, el alquiler de una habitación individual dentro de una vivienda de desconocidos suele costar entre 500 y 800 euros al mes, siendo las localidades no muy convenientes. A continuación, podemos ver algunas de las recomendaciones publicadas en el sitio web de Erasmus y Campus France.

## Mejores residencias de estudiantes en París

La primera pregunta que nos hacemos todos los estudiantes es: **¿Cuánto cuesta vivir en una residencia en París?**

La respuesta es muy sencilla, cuesta bastante dinero. Generalmente, las residencias de estudiantes cuestan de 850€ al mes en adelante. Si eres un estudiante y tu presupuesto no es excesivamente alto, te recomendamos que estés abierto a otras opciones. En nuestro buscador tenemos todas las opciones de alojamiento que podrás encontrar en París, simplemente debes filtrar por tus preferencias y presupuesto y podrás acceder de forma totalmente gratis a todos los alojamientos.

## Habitaciones en alquiler en París

Otra opción muy elegida por los jóvenes es olvidarse de buscar compañeros de piso y **buscar directamente una habitación en alquiler**. Esta opción, la eligen muchos estudiantes porque así no dependen de que un compañero se vaya del piso, ya que solo pagan el alquiler de su habitación. Podrás encontrar habitaciones individuales para alquilar a partir de los 500€ al mes.

## HABITACIONES EN EL CAMPUS UNIVERSITARIO DEL CROUS

Las habitaciones de los campus universitarios, también denominados *cités U* (campus U), están gestionadas por los CROUS (Centros regionales de servicios universitarios y escolares). **Es el tipo de vivienda estudiantil más económico (de 220€ para una habitación simple a 489€ para un estudio)**. Informate en el servicio de relaciones internacionales de tu centro para saber si dispone de un convenio con el CROUS.

Paralelamente, buscá las palabras «vivienda» o «internacional» en el sitio web del CROUS correspondiente para conocer las condiciones de asignación de una habitación en el campus universitario. Para acceder a ella, tenés que elaborar un expediente de «vivienda internacional» y presentarlo **entre el 15 de enero y el 31 de mayo** anteriores al inicio del curso universitario.

## LA VIVIENDA PARA ESTUDIANTES DE PROPIETARIOS PRIVADOS

Si no consigues alojamiento a través del CROUS ni una plaza en un albergue o residencia universitaria o residencia de jóvenes, tendrás que recurrir a un **propietario privado, particular o agencia inmobiliaria**, para encontrar una habitación o un piso. Si conseguís un alquiler a través de una inmobiliaria, deberás pagar honorarios de un monto un poco inferior a un mes de alquiler. Los apartamentos se pueden alquilar vacíos o amueblados.

### 7.4. Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación será una pensada para negocios B2C, donde se buscará penetrar en círculos universitarios. Por lo tanto, la comunicación estará a cargo de Natalie, que tendrá como objetivo conseguir reuniones o charlas en diferentes universidades con los alumnos y sus padres, para poder contarles acerca del servicio. A las mismas asistirá virtualmente el personal que luego estará acompañando a los alumnos en el exterior, con el objetivo de darles confianza, tranquilidad y seguridad a ellos y a sus familiares. Comenzaremos por la Universidad de San Andrés y la UTDT.

A su vez, se usarán los canales de comunicación y marketing que tienen el mayor alcance en la actualidad. Se hará uso de las redes sociales, principalmente Instagram y Facebook para poder presentar nuestro innovador servicio a través de fotos y videos que describan nuestro servicio y muestran las diferentes opciones de hospedaje.

## 8. Equipo

El negocio será liderado por su fundadora y dueña, Natalie Pañella, en sociedad con María Otero, su compañera de intercambio en París. María estará a cargo de formalizar los contratos con inquilinos desde Francia, debido a su alto nivel de comunicación y experiencia en el rubro, buscando obtener vínculos duraderos. *Swop* además contratará a 1 empleado propio, experto en ambientes, para que se encargue de seleccionar las mejores locaciones y de amueblar las mismas de la forma más adecuada para estudiantes. Deberá tener experiencia trabajando en empresas inmobiliarias de Francia y será requisito excluyente que sepan hablar español y francés. Además, será el encargado de recoger a los estudiantes que llegan a Francia para llevarlos al inmueble y estar disponibles ante cualquier imprevisto que surja con los mismos. A su vez, como el funcionamiento del mismo dependerá de una página web o landing page, en donde se presentará el servicio ofrecido, se necesitará contratar a un especialista desarrollador para la realización de la misma y sus eventuales mantenimientos.

Por último, su fundadora Natalie Pañella liderará y supervisará el negocio y estará encargada del área Comercial. Será quien se ocupe del contacto con los clientes y de crear los vínculos necesarios para poder trabajar en sintonía con las Universidades. También tomará la responsabilidad de organizar las charlas y reuniones y de manejar las redes sociales para promocionar el servicio.

## 9. Operaciones del Negocio

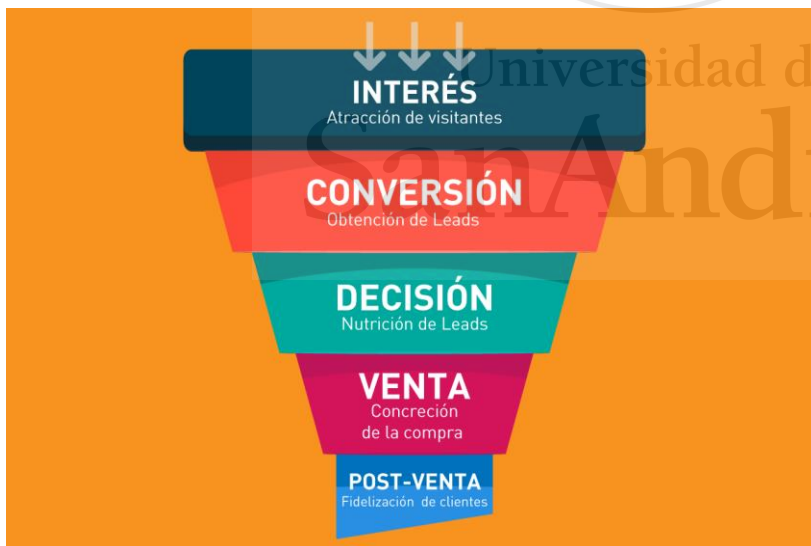
La operación de un negocio, según Ritzman y Krajewski (2008), es un concepto que va más allá del control de procesos de producción de bienes y servicios. Sino que consiste en buscar una estrategia o plan de acción que permita que la empresa obtenga una ventaja competitiva sobre sus competidores. En otras palabras, utilizar a las operaciones necesarias para el negocio, como una herramienta para diferenciarse del resto y ofrecer un producto o servicio superior.

En este caso, prestaremos atención a los procesos y cadena de operaciones que deberá llevar a cabo Swop en el momento de su lanzamiento y primeros meses de operación. A la vez, se pretende identificar cuáles serán los procesos críticos como bien dicen Ritzman y Krajewski (2008). Por último, también buscaremos identificar posibles puntos de falla o deficiencias.

En primer lugar, habrá que realizar actividades de iniciación tales como inscripción de la compañía y creación de una sociedad anónima para operar. También se deberá contratar a un servicio web (web services) para comenzar con el desarrollo del software que luego será utilizado para la diaria del negocio. Para ello, el desarrollador contratado tomará el liderazgo. En paralelo, también se deberá comenzar a generar los contratos a largo plazo con los inquilinos para luego amueblarlos y ofrecerlos a través de Swop. Estos serán buscados y negociados por los empleados expertos que se encontrarán en París, Francia.

Una vez que el negocio esté listo para lanzar, comenzarán lo que llamaremos actividades o procesos críticos. El primero, será garantizar la conectividad con la base de productos de Swop que incluye todas las ofertas de inmuebles disponibles con sus respectivos precios. Este proceso se realizará desde la oficina de Swop para probar la conectividad remota. Otra actividad clave para el negocio será la de mantenimiento del software y la conectividad para garantizar que todos los clientes puedan acceder al servicio sin problemas, que también se realizará desde la oficina de Swop de manera remota. Por otro lado, habrá actividades menos cotidianas tales como la de realizar el *service* de mantenimiento semestral a los distintos inmuebles, que puede incluir el proceso de reparación ante posibles roturas o fallas.

A la vez, habrá procesos menos técnicos que serán igual de necesarios como el contacto con el cliente. Se utilizará el embudo de ventas para explicar cómo será el proceso de captación de estos. El primer contacto se dará en las charlas/reuniones organizadas en las diferentes Universidades mencionadas previamente y a través de las distintas redes sociales. La propuesta con estos medios citados es que el usuario pueda interactuar principalmente, para dejar sus datos de contacto. Se buscará captar el interés de los clientes target y sus padres. Una vez que se cuente con la información de los usuarios, se buscará llegar a ellos de una manera más formal, con contactos vía mail o telefónicamente para la captación de información y posterior oferta de los diferentes hospedajes disponibles a través de la página web. En la página web, el cliente podrá conectarse con aquellos que se encuentren en la misma búsqueda, con el objetivo de poder luego compartir hospedaje y reducir costos. Para la concertación de la venta se podrá pactar una reunión virtual a la que asistirán Natalie, uno de los empleados del exterior y el cliente con sus padres (de ser deseado). Se podrá luego hacer otra con los distintos clientes que vivirán juntos, si es el caso.



Los métodos de pago serán efectivo, transferencia o tarjeta de crédito. Estará la posibilidad de abonar la totalidad al inicio o en pagos mensuales, haciendo un depósito por adelantado.

## 10. Costos, Finanzas e Inversiones

Luego de haber establecido de qué se trata el negocio, a quiénes estará apuntado y cómo se pretende llevarlo a cabo, deberemos detallar el plan financiero necesario para tener una operación que aporte beneficios. Para ello mediremos la rentabilidad y los posibles retornos que generará el negocio en un plazo de 5 años. El análisis tendrá en cuenta dos escenarios a futuro posibles, uno conservador y otro optimista, y se realizará utilizando como moneda el Euro. Esta elección se debe a la alta volatilidad del peso argentino y consecuentemente al nivel inflacionario del país que puede causar distorsión y desconocimiento de precios a futuro, sumado a que se trata de un servicio ofrecido en Europa.

En el siguiente capítulo primero se analizará cuánto dinero es necesario para comenzar a operar y cuáles serán los costos tanto variables como fijos. Para esta primera etapa, se considerarán los costos estimados del año 1, que luego irán incrementándose a medida que aumente la demanda esperada, ambos en igual proporción. Luego, planteando los dos escenarios posibles, se realizarán proyecciones de flujos de fondos anuales a 5 años y sus correspondientes estados de resultados para medir la rentabilidad del negocio.

El objetivo es poder definir cuánto es el valor actual neto (VAN) del negocio en un plazo de 5 años para analizar si es conveniente llevar a cabo el emprendimiento. A la vez, buscaremos precisar cuál será el período de recupero del capital invertido.

### *Inversión Inicial*

Para comenzar a operar, se necesitará de un plazo de 6 meses de trabajo, principalmente por el tiempo que llevará conseguir los contratos a largo plazo de los inmuebles deseados, en las ubicaciones pensadas estratégicamente, y su posterior amueblamiento. Se buscará comenzar por un contrato a 5 años pagadero mensualmente, el primer pago será de 6 meses por adelantado más la garantía por lo que se estima un costo total de EUR 11,200 + 2,000 del amueblamiento = 13,200. Este será el concepto más representativo dentro de la Inversión Inicial dado a que crear un ambiente ideal y diferencial no solo requiere de tiempo, sino de recursos. A la inversión inicial se le agregará también el costo de la creación de la sociedad (SRL), con un costo de EUR 300. Por último, se tendrá en cuenta la inversión

necesaria para el desarrollo de la página web y el debido software y la patente, que se estima será alrededor de EUR 600.

| Inversión Inicial                      |                |          |              |
|--|----------------|----------|--------------|
|  | Valor Unitario | Cantidad | Total        |
| Sociedad                               | 300            | 1        | 300          |
| Software y Patente                     | 600            | 1        | 600          |
| Contrato Alquiler + Garantía (6 meses) | 1600           | 6        | 9600         |
| Garantía                               | 1600           | 1        | 1600         |
| Amueblamiento                          | 2000           | 1        | 2000         |
| <b>Inversión Inicial TOTAL</b>         |                |          | <b>14100</b> |

### *Analisis de Costos*

En primer lugar, se tendrá en cuenta la inversión inicial, siendo esta una compuesta por el costo de los alquileres, el costo de los muebles y el costo de la Tecnología de Información, es decir, de la página web.

En base a los precios de los alquileres en París, que rondan, de media, los 23 euros por metro cuadrado sin gastos<sup>9</sup>, logramos llegar a los siguientes números, teniendo en cuenta que se espera obtener precios menores mediante los contratos a largo plazo;

Precio anual contrato a 5 años (20 EUR el m<sup>2</sup>):

- Hospedaje para 4 personas (T3, 80 m<sup>2</sup>): 19200 EUR

Los precios de los muebles se obtuvieron tomando como referencia precios de IKEA, que es una corporación multinacional con sede en Suecia dedicada a la fabricación y venta minorista de muebles;

- Set de equipamiento hospedaje para 4 personas (4 camas 400 eur, 4 escritorios 200 eur, sillón 150 eur, mesa 100 eur, 8 sillas 160 eur, heladera 400 eur, horno 100 eur, pava eléctrica 20 eur, lavarropas 400 eur Total = 1930 EUR + extras (ropa blanca, utensillos de concina, bazar) = 2000 EUR

A su vez, se alquilará un espacio para poder tener las reuniones necesarias con los clientes y que podrá ser utilizada por el desarrollador de IT para aprovechar la conectividad y red de internet. Luego también se considerará el sueldo del empleado expertos en ambientes

---

<sup>9</sup> <https://www.lavanguardia.com/vida/20190701/463213996696/los-alquileres-en-paris-con-precios-limitados-para-evitar-escalada-de-precios.html>



que se encontrará en Europa, el pago de los servicios web, posibles gastos comerciales y también administrativos.

Estos montos son los que se estiman para el primer año operativo de *Swop*, y luego se irán incrementando en proporción al aumento de la demanda del servicio como veremos más adelante en la proyección de flujos de fondos.

| <b>Costos Mensuales Primer Año</b> |                |          |             |
|------------------------------------|----------------|----------|-------------|
|                                    | Valor Unitario | Cantidad | Total       |
| Alquiler de Oficina                | 200            | 1        | 200         |
| Servicios Web                      | 100            | 1        | 100         |
| Empleado                           | 400            | 1        | 400         |
| Posibles Roturas / Fallas          | 100            | 1        | 100         |
|                                    |                |          |             |
| Gastos Comerciales                 | 100            | 1        | 100         |
| Gasto Contrato                     | 1600           | 0,5      | 800         |
| Gasto Amueblamiento                | 0              | 0        | 0           |
| Gastos Administrativos             | 100            | 1        | 100         |
|                                    |                |          |             |
| <b>Costos Totales</b>              |                |          | <b>1800</b> |

Para calcular los costos anuales para los diferentes escenarios, se fue modificando el "Gasto Contrato" y "Gasto Amueblamiento" por año a partir de la proyección de demanda.

| <b>Escenario Conservador</b> |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Año                          | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Contratos                    | 0    | 1    | 2    | 3    | 4    | 6    |
| Nuevas                       | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 2    |

| <b>Escenario Optimista</b> |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Año                        | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Contratos                  | 0    | 1    | 3    | 4    | 6    | 8    |
| Nuevas                     | 0    | 1    | 2    | 1    | 2    | 2    |

| Costos Anuales Escenario Conservador |              |              |              |              |               |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|                                      | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5         |
| Alquiler de Oficina                  | 2400         | 2400         | 2400         | 2400         | 2400          |
| Servicios Web                        | 1200         | 1200         | 1200         | 1200         | 1200          |
| Empleado                             | 4800         | 4800         | 4800         | 4800         | 4800          |
| Posibles Roturas / Fallas            | 1200         | 1200         | 1200         | 1200         | 1200          |
|                                      | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             |
| Gastos Comerciales                   | 1200         | 1200         | 1200         | 1200         | 1200          |
| Gasto Contrato                       | 9600         | 38400        | 57600        | 76800        | 115200        |
| Gasto Amueblamiento                  | 0            | 2000         | 2000         | 2000         | 4000          |
| Gastos Administrativos               | 1200         | 1200         | 1200         | 1200         | 1200          |
| <b>Total</b>                         | <b>21600</b> | <b>52400</b> | <b>71600</b> | <b>90800</b> | <b>131200</b> |

| Costos Anuales Escenario Optimista |              |              |              |               |               |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
|                                    | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4         | Año 5         |
| Alquiler de Oficina                | 2400         | 2400         | 2400         | 2400          | 2400          |
| Servicios Web                      | 1200         | 1200         | 1200         | 1200          | 1200          |
| Empleado                           | 4800         | 4800         | 4800         | 4800          | 4800          |
| Posibles Roturas / Fallas          | 1200         | 1200         | 1200         | 1200          | 1200          |
|                                    | 0            | 0            | 0            | 0             | 0             |
| Gastos Comerciales                 | 1200         | 1200         | 1200         | 1200          | 1200          |
| Gasto Contrato                     | 9600         | 57600        | 76800        | 115200        | 153600        |
| Gasto Amueblamiento                | 0            | 4000         | 2000         | 4000          | 4000          |
| Gastos Administrativos             | 1200         | 1200         | 1200         | 1200          | 1200          |
| <b>Total</b>                       | <b>21600</b> | <b>73600</b> | <b>90800</b> | <b>131200</b> | <b>169600</b> |

*Ingresos por servicio*

San Andrés

Habiendo establecido la estrategia de precios en el Capítulo 7: Plan de Marketing, y tras definir cómo se va a medir cada unidad, se estimaron los ingresos por sucursal. Estos, como se mencionó previamente en el desarrollo del Modelo de Negocios (CANVAS), estarán divididos en cuatro partes, los alojamientos para 1, 2, 3 o 4 personas (en un principio se tratarán de inmuebles con capacidad para cuatro personas).

- **Hospedaje para 1 persona:**  $19200/12 \text{ meses} = 1600 \text{ EUR}$ ,  $1600/4 = 400$  mensuales por persona para cubrir el costo de alquiler. A ese precio le sumamos el 70% por nuestros servicios ofrecidos = 680 EUR. Obteniendo una ganancia de  $680 - 400 = 280 \text{ EUR}$  mensuales por persona
- **Hospedaje para 2 personas:**  $19200/12 \text{ meses} = 1600 \text{ EUR}$ ,  $1600/4 = 400$  mensuales por persona para cubrir el costo de alquiler. A ese precio le sumamos el

60% por nuestros servicios ofrecidos = 640 EUR. Obteniendo una ganancia de 640 – 400 = 240 EUR mensuales por persona

- **Hospedaje para 3 personas:**  $19200/12$  meses = 1600 EUR,  $1600/4 = 400$  mensuales por persona para cubrir el costo de alquiler. A ese precio le sumamos el 50% por nuestros servicios ofrecidos = 600 EUR. Obteniendo una ganancia de 600 – 400 = 200 EUR mensuales por persona
- **Hospedaje para 4 personas:**  $19200/12$  meses = 1600 EUR,  $1600/4 = 400$  mensuales por persona para cubrir el costo de alquiler. A ese precio le sumamos el 40% por nuestros servicios ofrecidos = 560 EUR. Obteniendo una ganancia de 560 – 400 = 160 EUR mensuales por persona

Para el primer año operativo se espera estar funcionando con al menos 2 hospedajes, que irán incrementando a partir del segundo año, dependiendo de la demanda y con el objetivo de llegar a un market share del 20% en el quinto año.

| Ingresos Primer Año |                   |          |                  |          |              |
|---------------------|-------------------|----------|------------------|----------|--------------|
|                     | Primer Semestre   |          | Segundo Semestre |          | Total        |
|                     | Precio Anual      | Cantidad | Precio Anual     | Cantidad |              |
| Alquiler            | 3360 (560*6meses) | 4        | 3360             | 4        | <b>26880</b> |

Los cálculos se hicieron en base a los ingresos por hospedaje para una persona, a un precio mensual de EUR 560, para calcular el ingreso mínimo.

### *Estimación de la Demanda*

Tomando como referencia a las 9 Universidades privadas más reconocidas de Buenos Aires, que entre todas tienen 30 diferentes convenios con Universidades de París y asumiendo que hay 10 vacantes por año en cada uno, llegamos a un número aproximado de 300 estudiantes, es decir, posibles clientes. Para lograr obtener un market share del 20% al 5to año, habría que captar a 60 clientes. Se llegaron a estos números habiendo hecho una lista con las nueve universidades tomadas como referencia y los convenios que tiene cada una con las universidades de París (Anexo 2)

| Proyección de Demanda por Año |      |      |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|
| Año                           | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Proyección Conservadora       | 8    | 16   | 24   | 32   | 48   |
| Proyección Optimista          | 8    | 24   | 32   | 48   | 64   |

### *Tasa de Descuento del Capital*

Habiendo definido la inversión inicial, los ingresos, los costos y la demanda esperada, se pueden proyectar los flujos de fondos del negocio para ambos escenarios. Sin embargo, estos deberán ser descontados a una tasa para poder tener el valor actual del dinero futuro y, de ese modo, poder realizar un análisis financiero correcto. Teniendo estos datos se puede calcular el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto que, si es mayor a cero, significará que el proyecto a 5 años será rentable. También se calculará el período de recupero de la inversión inicial, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto. Para descontar flujos de fondos futuros, se utilizará una tasa de descuento del capital, calculada con el modelo financiero CAPM (Capital Asset Pricing Model). Este es un modelo de valoración de activos financieros utilizado para estimar rentabilidades esperadas según su riesgo. Tiene en consideración la beta del negocio, la tasa libre de riesgo, y la prima del mercado. Como nuestro proyecto será financiado 100% por capital propio y no se contraerá deuda utilizaremos el modelo CAPM para calcular el costo promedio ponderado del capital, también conocido como WACC. Según el paper “Survey; Discount Rate – Risk Free and Market Premium used for 81 countries in 2020”, para el año 2020, la tasa libre de riesgo para Argentina es del 12,3%, y la prima de mercado del 17,3%. Los datos utilizados para llegar a la tasa de descuento son para flujos en pesos y para empresas maduras, es por esto que nuestro proyecto, al ser un startup, es más arriesgado.

**Tasa libre de riesgo (rL):** 12,3%

**Beta (B):** 0,83

**Prima de riesgo de mercado (pM):** 17,3%

**CAPM:**  $rL + B * pM$

**CAPM:**  $0,26 = 26\%$

### Análisis Financiero de los Flujos de Fondos Proyectados

Para el análisis financiero se estimaron flujos de fondos anuales con una proyección a 5 años tanto para el escenario conservador como para el optimista. En primer lugar, podemos ver los flujos anuales proyectados, y luego descontados, para el escenario conservador:

| FLUJO DE FONDOS - Escenario Conservador |                      |                    |                    |                    |                    |                    |
|---|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Año                                     | 2019                 | 2020               | 2021               | 2022               | 2023               | 2024               |
| Contratos                               | 0                    | 1                  | 2                  | 3                  | 4                  | 6                  |
| Nuevas                                  | 0                    | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 2                  |
| Ventas Anuales                          |                      | € 32.640,00        | € 65.280,00        | € 97.920,00        | € 130.560,00       | € 195.840,00       |
| Costo de Ventas                         |                      | € 21.600,00        | € 52.400,00        | € 71.600,00        | € 90.800,00        | € 131.200,00       |
| <b>Resultado Operativo</b>              |                      | <b>€ 11.040,00</b> | <b>€ 12.880,00</b> | <b>€ 26.320,00</b> | <b>€ 39.760,00</b> | <b>€ 64.640,00</b> |
| Intereses                               |                      |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Resultado antes de Impuestos</b>     |                      | <b>€ 11.040,00</b> | <b>€ 12.880,00</b> | <b>€ 26.320,00</b> | <b>€ 39.760,00</b> | <b>€ 64.640,00</b> |
| IIGG                                    |                      | € 3.864,00         | € 4.508,00         | € 9.212,00         | € 13.916,00        | € 22.624,00        |
| <b>Resultado Neto</b>                   |                      | <b>€ 7.176,00</b>  | <b>€ 8.372,00</b>  | <b>€ 17.108,00</b> | <b>€ 25.844,00</b> | <b>€ 42.016,00</b> |
| Inversión Inicial                       | € (14.100,00)        |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Flujo de Fondos</b>                  | <b>€ (14.100,00)</b> | <b>€ 7.176,00</b>  | <b>€ 8.372,00</b>  | <b>€ 17.108,00</b> | <b>€ 25.844,00</b> | <b>€ 42.016,00</b> |

| Período de Recupero Descontado |                     |                    |                   |                    |                    |                    |
|--------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Año                            | 0                   | 1                  | 2                 | 3                  | 4                  | 5                  |
| <b>Flujos Descontados</b>      | <b>-€ 14.100,00</b> | <b>-€ 6.924,00</b> | <b>€ 1.448,00</b> | <b>€ 18.556,00</b> | <b>€ 44.400,00</b> | <b>€ 86.416,00</b> |
| Flujos Acumulados              |                     | -€ 7.176,00        | -€ 5.728,00       | € 12.828,00        | € 57.228,00        | € 143.644,00       |

A partir de estos datos podemos observar que, ante un escenario conservador, el proyecto no tendrá ningún año de pérdidas y el período de recupero del capital se dará entre el año 3 y 4. Luego, enfocándonos en la rentabilidad del negocio, frente a este escenario el proyecto tendrá una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 80%. Al ser mayor que la tasa de

descuento (CAPM = 26%), el proyecto tendrá un Valor Actual Neto (VAN) positivo que será de € 57.104,69

En segundo lugar, podemos observar los flujos de fondos anuales proyectados y descontados ante un escenario optimista:

| FLUJO DE FONDOS - Escenario Optimista |                 |                    |                |                     |                     |                     |
|---------------------------------------|-----------------|--------------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Año                                   | 2019            | 2020               | 2021           | 2022                | 2023                | 2024                |
| Contratos                             | 0               | 1                  | 3              | 4                   | 6                   | 8                   |
| Nuevas                                | 0               | 1                  | 2              | 1                   | 2                   | 2                   |
|                                       |                 | €<br>32.640,0<br>0 | €<br>97.920,00 | €<br>130.560,0<br>0 | €<br>195.840,0<br>0 | €<br>261.120,0<br>0 |
| Ventas Anuales                        |                 | €<br>21.600,0<br>0 | €<br>73.600,00 | €<br>90.800,00      | €<br>131.200,0<br>0 | €<br>169.600,0<br>0 |
| Costo de Ventas                       |                 | €<br>11.040,0<br>0 | €<br>24.320,00 | €<br>39.760,00      | €<br>64.640,00      | €<br>91.520,00      |
| <b>Resultado Operativo</b>            |                 | €<br>11.040,0<br>0 | €<br>24.320,00 | €<br>39.760,00      | €<br>64.640,00      | €<br>91.520,00      |
| Intereses                             |                 |                    |                |                     |                     |                     |
| <b>Resultado antes de Impuestos</b>   |                 | €<br>11.040,0<br>0 | €<br>24.320,00 | €<br>39.760,00      | €<br>64.640,00      | €<br>91.520,00      |
| IIGG                                  |                 | €<br>3.864,00      | €<br>8.512,00  | €<br>13.916,00      | €<br>22.624,00      | €<br>32.032,00      |
| <b>Resultado Neto</b>                 |                 | €<br>7.176,00      | €<br>15.808,00 | €<br>25.844,00      | €<br>42.016,00      | €<br>59.488,00      |
| Inversión Inicial                     | -€<br>14.100,00 |                    |                |                     |                     |                     |
| <b>Flujo de Fondos</b>                | -€<br>14.100,00 | €<br>7.176,00      | €<br>15.808,00 | €<br>25.844,00      | €<br>42.016,00      | €<br>59.488,00      |

| Período de Recupero Descontado |                 |                |               |                |                 |                 |
|--------------------------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Año                            | 0               | 1              | 2             | 3              | 4               | 5               |
| <b>Flujos Descontados</b>      | -€<br>14.100,00 | -€<br>6.924,00 | €<br>8.884,00 | €<br>34.728,00 | €<br>76.744,00  | €<br>136.232,00 |
| Flujos Acumulados              |                 | -€<br>7.176,00 | €<br>1.708,00 | €<br>36.436,00 | €<br>113.180,00 | €<br>249.412,00 |

Al igual que en el caso anterior, no observamos pérdidas. El periodo de recupero se dará entre el año 1 y 2. A su vez, ante este escenario, la TIR será de 106% y el VAN € 78.073,54.

## 11. Aspectos Legales

### *Marco societario y tributario*

*Swop* será inscrita como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en la Inspección General de Justicia. Por lo tanto, se debe conocer el ámbito legal en donde va a desempeñarse la sociedad. Esto implica considerar el marco legislativo y las regulaciones que puedan afectar el accionamiento de la empresa. Estas sociedades tienen un mínimo de 2 socios y un máximo de 50. Al tener como socia a María, de *Swop*, no habrá problema para formar la sociedad. También, como su nombre lo indica, es un tipo de sociedad en la cual los socios tienen una responsabilidad limitada al aporte y capital invertido. Esto significa que, por ejemplo, al momento de contraer deudas, se responderá únicamente con el patrimonio y capital de la sociedad, y no el particular de los socios. Por lo tanto, podemos inferir que será una modalidad apropiada ya que es común para nuevos emprendimientos o pequeñas y medianas empresas. En cuanto a las cuestiones tributarias, la sociedad deberá pagar una alícuota del 21% en cuestión de impuesto al valor agregado IVA ya que la actividad está alcanzada por dicho impuesto según la Ley N23.349. Por otro lado, la sociedad también se verá alcanzada por el impuesto a las ganancias con una alícuota del 35% sobre las ganancias declaradas al cierre de cada ejercicio bajo las normas de la Ley N20.628.

A su vez, como el servicio estará dado en Francia, habrá que registrar una sucursal allí. A las empresas extranjeras se les permite operar en Francia a través de sucursales y subsidiarias siempre y cuando se respeten los requisitos dispuestos en este país<sup>10</sup>. La sucursal tiene varias ventajas para la empresa matriz que lo registra con las autoridades en Francia.

### *Marco contractual*

---

<sup>10</sup> <https://www.companyformationfrance.com/es/crear-empresa-francia>

Al ser una empresa que brinda un servicio inmobiliario en Francia, alquilando inmuebles para luego ofrecerlos desde Swop, se deberá tener en cuenta las normas que allí rigen. Generalmente este tipo de contratos se celebran por 3 años y son renovados automáticamente si el propietario no optara por no renovarlos y con un preaviso de 6 meses (variable según cada contrato). Durante el tiempo de vigencia del contrato, el propietario no podrá desalojar a su cliente, aun cuando tenga intenciones de vender la propiedad. El mínimo legal para los contratos de arrendamiento es de 1 año, lo cual no es un problema ya que se buscarán contratos de largo plazo. Los alquileres se suelen abonar mensualmente, los primeros días (por adelantado). Por ley, en Francia los alquileres pueden ser incrementados solamente una vez al año y el tema de las revisiones del contrato deben constar en el mismo. Para los incrementos se realiza el cálculo teniendo en cuenta los índices el costo de la construcción (*Indice du coût de la construction*), que publica anualmente el gobierno francés.



Universidad de  
**San Andrés**



## 12. Plan de Implementación y Riesgos

### *Plan de Implementación*

A continuación, se puede ver un plan de acción con las actividades que se pretende llevar a cabo durante el primer año del negocio. Si bien se comenzará a operar a partir del mes número 6, es importante definir todas las actividades necesarias que se deben realizar previo al lanzamiento.

| Actividades          | Meses |     |     |     |      |       |
|----------------------|-------|-----|-----|-----|------|-------|
|                      | 1-2   | 3-4 | 5-6 | 7-8 | 9-10 | 11-12 |
| Inscripción          |       |     |     |     |      |       |
| Alquileres           |       |     |     |     |      |       |
| Desarrollo Web       |       |     |     |     |      |       |
| Creación de la Marca |       |     |     |     |      |       |
| Amueblamiento        |       |     |     |     |      |       |
| Mantenimiento        |       |     |     |     |      |       |
| Plan de Ventas       |       |     |     |     |      |       |
| Operar               |       |     |     |     |      |       |

### *Riesgos*

Todo plan o proyecto tiene posibles riesgos. Estos pueden ser internos y por ende más controlables, o pueden ser externos sobre los cuales se tiene menos control. En este caso, al ser un proyecto para desarrollar en Argentina y Francia, hay factores externos como la recesión, la inflación y la caída del poder adquisitivo de la gente que podrían afectar a nuestro negocio. En primer lugar, debemos considerar que nuestro cliente son alumnos que

en la mayoría de los casos son aún mantenidos por sus padres. Si estos no están ganando suficiente dinero, las probabilidades de que paguen un intercambio, y todo lo que eso conlleva, bajan. Además, existe un riesgo de haber estimado una demanda mayor a la esperada y no poder alcanzar el número de clientes y hospedajes en el tiempo especulado. Por otro lado, al depender de un tercero que nos alquile los inmuebles para luego ofrecer a nuestros clientes, el riesgo es mayor a que si el inmueble fuera de nuestra propiedad, algo que se espera alcanzar luego del quinto año.



Universidad de  
**San Andrés**

### 13. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, detallaremos las distintas conclusiones a las que se arribaron luego de haber finalizado el análisis de cada dimensión del emprendimiento y las posteriores recomendaciones.

#### *Conclusiones*

En primer lugar, tras haber recorrido el análisis de dos escenarios futuros posibles, uno conservador y otro optimista, podemos concluir en que si uno logra poder penetrar el segmento de clientes, el negocio será rentable incluso estimando que como mucho se conseguirá captar el 15% del market share para el quinto año. Es por esto que el esfuerzo tendrá que hacerse no sólo para poder conseguir clientes constantemente, sino que también se deberá hacer foco en ofrecer el mejor servicio posible una vez ofrecido por la importante que es para *Swop* la recomendación boca a boca. De este modo, si el cliente logra ver que el servicio tiene un buen funcionamiento, nuestro horizonte de posibles clientes será aún mayor. Son fundamental los componentes diferenciales que lo hacen atractivo. En primer lugar, el hecho de que el servicio sea **argentino** para **argentinos** y en segundo lugar la posibilidad de; alojamiento compartido, conexión con otros alumnos, reuniones personalizadas y asistencia durante todo el intercambio en Francia.

#### *Recomendaciones Futuras*

Para finalizar, tras haber transitado el análisis de cada dimensión necesaria para armar este plan de negocios, en el camino se pensó en múltiples variantes adicionales que podría tener *Swop* a futuro. Principalmente, dado a que se hizo una investigación de mercado macro y micro, en donde pudimos ver que no hay un servicio especializado similar en países de LATAM, una buena estrategia sería ampliar el segmento de mercado una vez ya consolidado en Argentina y ofrecerlo en otros países. Otra alternativa sería mantener únicamente el mercado argentino, pero ampliar la cartera de países en donde ofrecer el servicio. De este modo, el segmento de mercado se agrandaría en grandes cantidades, por ende el *market share* alcanzado y los ingresos también.

## Bibliografía

- Argentina: Ministerio de educación. Sitio Web: <http://data.educacion.gob.ar/>
- Indec: Sistema Educativo. Sitio Web: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-33-98>
- [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/variable.htm](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm)
- <https://www.franciaguia.com/requisitos-de-los-contratos-de-alquiler-en-francia/>
- [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/variable.htm](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm)
- <https://udesa.edu.ar/intl-programs>
- [https://www.utdt.edu/listado\\_contenidos.php?id\\_item\\_menu=380](https://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=380)
- <https://www.austral.edu.ar/international/es/programas/>
- <https://ucema.edu.ar/desarrollo-profesional/internacional>
- <http://uca.edu.ar/es/uca-internacional>
- <http://www.usal.edu.ar/>
- [https://www.palermo.edu/estudiantes\\_internacionales/vinculaciones.html](https://www.palermo.edu/estudiantes_internacionales/vinculaciones.html)
- <http://www.ub.edu.ar/index.php/study-abroad-international-programs>
- <https://www.uade.edu.ar/informacion-para/estudiantes-internacionales/intercambios/intercambio-estudiantil-outgoing/>
- <https://www.casaargentinaenparis.com/>
- <https://erasmusplay.com/es/search/paris.html?currency=EUR&priceperiod=month>
- <https://ed.com.ar/es-es>
- [https://www.airbnb.com.ar/a/stays/?af=43720035&c=.pi0.pk19506907875\\_248187449168\\_c\\_12026464216&sem\\_position=&sem\\_target=kwd-12026464216&location\\_of\\_interest=&location\\_physical=1000060&ghost=true&gclid=Cj0KQCQjw3f6HBhDHARIsAD\\_i3D8F2ptTn8yw9BMFSTn4k7kqiUzB\\_qaQ6iPm90FHp8MJCFaky5WfoYaAobpEALw\\_wcB](https://www.airbnb.com.ar/a/stays/?af=43720035&c=.pi0.pk19506907875_248187449168_c_12026464216&sem_position=&sem_target=kwd-12026464216&location_of_interest=&location_physical=1000060&ghost=true&gclid=Cj0KQCQjw3f6HBhDHARIsAD_i3D8F2ptTn8yw9BMFSTn4k7kqiUzB_qaQ6iPm90FHp8MJCFaky5WfoYaAobpEALw_wcB)

## Cronograma

|            |   |
|------------|---|
| Mayo 2020  | Entrega final de la Propuesta de Plan de Negocios.  |
| Junio 2020 | Creación del Producto Mínimo Viable.  |
| Junio 2020 | Realizar las entrevistas  |
| Junio 2020 | Con los datos obtenidos, realizar el análisis completo del entorno y la industria como también así el desarrollo del modelo de negocios. Realizar el plan de marketing haciendo foco en que es un negocio B2C. Desarrollar un plan operativo resaltando cuáles serán los procesos principales y secundarios para el negocio.  |
| Junio 2020 | Realizar un plan presupuestario teniendo en cuenta la inversión inicial como también el volumen y tiempo necesario para el recupero de la inversión. Investigar cuál será el costo operativo para que el negocio funcione. Para ello se analizará también el equipo necesario para el negocio y los posibles costos relacionados con la regulación local como pueden ser impuestos, patentes o cargas sociales. |
| Julio 2021 | Desarrollar el plan de implementación teniendo en cuenta todo posible riesgo. Entregar el Plan de Negocios terminado.   |

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Encuesta:**

1. ¿A dónde te fuiste de intercambio?
2. Del 1 al 10, ¿Cuánto te costará conseguir alojamiento?
3. ¿Dónde te alojaste?
  - a. Departamento solo/a
  - b. Departamento compartido
  - c. Residencia
  - d. Otro
4. ¿Te hubiese gustado tener un medio para conectarte previamente con otros estudiantes argentinos que vayan a realizar el intercambio en el mismo destino y así poder compartir alojamiento?
5. ¿Utilizas algún servicio de asesoramiento de alguna empresa de viajes/turismo o parecido?
6. Si la respuesta fue sí, ¿Cual utilizaste?
7. ¿Si hubiera un servicio específico para intercambios estudiantiles de asesoramiento especializado para que el estudiante encuentre la mejor locación en base a sus preferencias (factores: precio, distancia, ambiente, seguridad, comodidad) y que a su vez te de la opción de vivir con otros estudiantes argentinos, lo usarías? ¿Por qué?

### **Anexo 2**

#### **Lista de principales Universidades argentinas privadas con convenios con Universidades de París, Francia:**

##### **Universidad de San Andrés (3):**

- ESCP - Europe
- Sciences - Po Institute d' Etudes Politiques de Paris
- Universidad Panthéon-Assas Paris II

##### **Universidad Torcuato Ditella (4):**

- ESCP Business School, Paris
- Institut D'études Politiques de Paris
- Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris
- Université Paris Dauphine, Paris

**Universidad Austral (1):**

- NEOMA Business School, Paris

**Universidad de Palermo (1):**

- Universidad Paris-Dauphine

**Universidad de Belgrano (7):**

- Universite Paris - Dauphineu
- Universite Pantheon-Assas (Paris II)
- ISEP Paris
- ISC Paris
- Ecole Camondo
- Ecole de Psychologues Praticiens
- Ecole Speciale d`Architecture de Paris

**Universidad del Salvador (6):**

- ECE- París Ecole du Ingénieurs (Facultad de Ingeniería)
- Institut Catholique de Paris
- Université Paris Dauphine
- Université Paris Ouest Nanterre La Défense
- Université Paris I Panthéon-Sorbonne
- Université Paris-Sorbonne (ParisIV)

**Universidad del Cema (1):**

- Science Po, Paris

**Universidad Católica Argentina (3):**

- Institut Catholique de Paris
- Université Paris Descartes
- Université Paris Dauphine

**Universidad de la Empresa (4):**

- Ece Paris Ecole d´ingenieurs
- EBS - Paris European Business School
- HEIP
- IÉSEG School of Management