



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# ***SMOOTH MADRID: LA HISTORIA DE UNA IDEA HECHA REALIDAD***

Graduada: Dña. Ana Escudero Iglesias  
Directora: Dra. Dña. Patricia Soriano Machado

MADRID | Marzo 2026

## RESUMEN

Estudiar en el extranjero no solo implica una oportunidad académica y personal, sino también enfrentarse a un proceso de incertidumbre, barreras de idioma, riesgos de fraude y falta de referencias ante una ciudad desconocida. Ana Escudero, alumna de E-2 Bilingüe en ICADE, ha experimentado de primera mano dificultades con la búsqueda de alojamiento y falta de apoyo en el extranjero. En respuesta a esta necesidad, surge *Smooth Madrid*, un servicio de acompañamiento a estudiantes internacionales de intercambio en Madrid durante su proceso de búsqueda de vivienda, formalización del alquiler y adaptación a la ciudad. Su propuesta de valor reside en su enfoque cercano, local, y diseñado “por estudiantes, para estudiantes”, con el objetivo de aportar tranquilidad y seguridad en un proceso lleno de incertidumbre. El presente Trabajo de Fin de Grado analiza la viabilidad de lanzamiento de este servicio, mediante la elaboración de un plan de marketing que explora el sector y cliente objetivo, un plan estratégico que explora la posible penetración en el mercado mediante experimentos comerciales, un plan de operaciones que define los recursos necesarios para su funcionamiento, y un plan financiero con proyecciones a cinco años para evaluar el impacto. Bajo las estimaciones asumidas para una entrada progresiva en el mercado que prioriza la calidad y construcción de reputación frente al volumen de clientes, las proyecciones financieras reflejan rentabilidad positiva desde la fase inicial. Más allá del análisis empresarial, la elaboración de este TFG ha supuesto un aprendizaje vital para la autora, al mostrarle que emprender no consiste únicamente en tener una buena idea, sino en ser capaz de validarla, adaptarla y desarrollarla con esfuerzo y persistencia.

**Palabras clave:** Estudiantes de intercambio, alojamiento temporal, validación de mercado, adaptación cultural, Madrid

## **ABSTRACT**

Studying abroad not only implies an academic and personal opportunity, but also facing a process of uncertainty, language barriers, risks of fraud, and a lack of references in an unfamiliar city. Ana Escudero, a student in the E-2 Bilingual program at ICADE, has experienced first-hand difficulties with the search for accommodation and the lack of support abroad. In response to this need, *Smooth Madrid* emerges as a support service for international exchange students in Madrid during their process of searching for housing, formalizing the rental agreement, and adapting to the city. Its value proposition lies in its close, local approach, designed “by students, for students,” with the aim of providing peace of mind and security in a process full of uncertainty. This Final Degree Project analyses the feasibility of launching this service through the development of a marketing plan that explores the sector and target customer, a strategic plan that explores possible market penetration through commercial experiments, an operations plan that defines the resources required for its functioning, and a financial plan with five-year projections to assess its impact. Under the estimates assumed for a gradual market entry that prioritizes quality and reputation-building over customer volume, the financial projections reflect positive profitability from the initial phase. Beyond the business analysis, the preparation of this Final Degree Project has represented a vital learning experience for the author, showing her that entrepreneurship does not consist solely of having a good idea, but of being able to validate it, adapt it, and develop it with effort and persistence.

**Keywords:** Exchange students, study abroad, temporary accommodation, market validation, cultural adaptation, Madrid

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
1. INTRODUCCIÓN .....	7
1.1. Descripción de la idea de negocio .....	7
1.2. Origen personal y motivación.....	7
1.3. Justificación y relevancia del tema .....	8
1.4. Objetivos del TFG .....	9
1.5. Estructura y metodología empleada .....	10
2. PLAN DE MARKETING .....	11
2.1. Análisis del sector y necesidad de mercado .....	11
2.2. Tipología y segmentación del cliente objetivo .....	13
2.3. Estimación de la demanda potencial .....	14
2.3.1. <i>Total Addressable Market (TAM)</i> .....	14
2.3.2. <i>Serviceable Available Market (SAM)</i> .....	15
2.3.3. <i>Serviceable Obtainable Market (SOM)</i> .....	16
2.4. Análisis de competencia .....	17
2.4.1. Competidores indirectos.....	17
2.4.2. Competidores directos.....	19
2.4.3. Oportunidad de mercado .....	20
3. PLAN ESTRATÉGICO Y MODELO DE NEGOCIO.....	21
3.1. Validación de mercado: investigación mediante entrevistas .....	21
3.1.1. Estructura, metodología y perfiles .....	21
3.1.2. Resultados de las entrevistas .....	22
3.2. Propuesta comercial.....	23
3.2.1. Diseño del material comercial.....	23
3.2.2. Percepción de desconfianza y ajustes en la propuesta comercial.....	24
3.2.3. Resultados del experimento comercial.....	25
3.3. Actividades clave y estrategia de precios .....	26
3.4. Canales de difusión y crecimiento.....	28
4. PLAN DE OPERACIONES.....	30
4.1. Gestión de las actividades principales.....	30
4.2. Recursos principales.....	36
4.2.1. Recursos financieros .....	36
4.2.2. Recursos humanos.....	36
4.2.3. Recursos digitales.....	37

4.2.4.	Recursos físicos.....	38
4.3.	Forma jurídica y aspectos legales.....	38
5.	PLAN FINANCIERO .....	40
5.1.	Capital inicial y plan de financiación .....	40
5.2.	Fuentes de ingreso .....	41
5.3.	Estructura de costes .....	41
5.4.	Proyección de la cuenta de resultados .....	43
5.5.	Proyección del balance de situación.....	45
5.6.	Proyección de los flujos de caja .....	46
6.	CONCLUSIÓN .....	46
7.	ANEXOS:.....	49
7.1.	Anexo 1: Guion general de entrevistas exploratorias.....	49
7.2.	Anexo 2: Entrevista exploratoria 1. Estudiante <i>Tulane University</i> – Instituto de Empresa	49
7.3.	Anexo 3: Entrevista exploratoria 2. Estudiante <i>University of Texas</i> – ICADE .....	52
7.4.	Anexo 4: Entrevista exploratoria 3. Estudiante <i>University of Sydney</i> – ICADE.....	54
7.5.	Anexo 5: Principales requisitos subvención tarifa cero para autónomos .....	55
7.6.	Anexo 6: Experiencia personal como estudiante de intercambio .....	55
7.7.	Anexo 7: Estimación de productividad de llamadas por trabajador .....	56
8.	DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO.....	56
9.	BIBLIOGRAFÍA:.....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Buyer persona</i> .....	14
Figura 2: Estudiantes internacionales entrantes al Sistema Universitario Español (SUE) por tipo de movilidad (2019-2024) .....	15
Figura 3: Cálculo de llamadas productivas por trabajador <i>Smooth Madrid</i> .....	16
Figura 4: Crecimiento anual de llamadas de orientación estimado para <i>Smooth Madrid</i> .....	17
Figura 5: Evolución del SOM y cuota sobre el SAM <i>Smooth Madrid</i> .....	17
Figura 6: Diagrama de posicionamiento de competidores.....	20
Figura 7: Primer Folleto Comercial .....	23
Figura 8: Segundo Folleto Comercial.....	25
Figura 9: Mensaje Comercial.....	25
Figura 10: Estimación de la tasa de conversión <i>Smooth Madrid</i> .....	32
Figura 11: Precio servicios <i>Smooth Madrid</i> .....	33
Figura 12: Diagrama de flujo operativo <i>Smooth Madrid</i> .....	35
Figura 13: Aportaciones de capital <i>Smooth Madrid</i> .....	36
Figura 14: Estimación de personal <i>Smooth Madrid</i> .....	37
Figura 15: Estimación de clientes por año y servicio <i>Smooth Madrid</i> .....	41
Figura 16: Estimación de costes de marketing <i>Smooth Madrid</i> .....	42
Figura 17: Estimación de costes por cobertura de incidencias <i>Smooth Madrid</i> .....	42
Figura 18: Estimación de costes de limpieza <i>Smooth Madrid</i> .....	43
Figura 19: Cuenta de pérdidas y ganancias.....	44
Figura 20: Balance de situación.....	45
Figura 21: Flujos de caja.....	46

## **1. Introducción**

### **1.1. Descripción de la idea de negocio**

*Smooth Madrid* es un servicio orientado a facilitar la llegada e instalación de estudiantes internacionales a Madrid. El proyecto se centra en uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan estos estudiantes: la búsqueda de alojamiento temporal en un lugar desconocido, sin referencias y, muchas veces, bajo un idioma distinto.

*Smooth Madrid* ofrece un servicio de búsqueda de vivienda y acompañamiento durante la estancia basado en cuatro pilares: una orientación inicial gratuita enfocada en la familiarización del cliente con el mercado de alquiler madrileño, un servicio básico de búsqueda de alojamiento temporal que incluye la traducción y explicación de todos los documentos asociados, un servicio premium que cubre gestión de incidencias y limpieza de la vivienda durante los meses de estancia, y el servicio adicional “*Smooth Anywhere*” que ofrece apoyo en la búsqueda de alojamiento en las ciudades que quieran visitar los estudiantes durante su estancia.

El objetivo principal es reducir la incertidumbre, el riesgo de fraude, y la sobrecarga de información que suelen experimentar los estudiantes internacionales al enfrentarse al mercado de alquiler madrileño. El modelo de negocio para el servicio básico se basa en un pago único por cliente, mientras que el servicio premium y el añadido “*Smooth Anywhere*” requieren una suscripción mensual.

Como punto diferenciador, *Smooth Madrid* es un servicio de apoyo local, diseñado “por estudiantes, y para estudiantes” que combina el conocimiento del entorno, el acompañamiento humano y la cercanía para transformar una experiencia percibida como estresante en un proceso seguro y cómodo.

### **1.2. Origen personal y motivación**

El origen de la idea de *Smooth Madrid* es mi experiencia personal como estudiante en el extranjero, una motivación de ayudar a personas en situaciones parecidas a la mía, y el anhelo de emprender con una idea de negocio.

En cuanto a mi experiencia como estudiante en el extranjero, mientras preparaba todo lo necesario para irme a Austin, Texas, identifiqué un vacío en el mercado: la ausencia de un servicio que ofreciera acompañamiento personalizado durante un proceso tan complejo como es una movilidad internacional. Más allá de la ilusión por haber obtenido la plaza, empezaron a surgir incertidumbres: ¿dónde iba a vivir?, ¿necesitaba abrir una nueva cuenta bancaria?, ¿cómo me desplazaría por la ciudad? Más adelante, tras una mala experiencia con la gestión del alojamiento (véase Anexo 6), comprendí el valor que hubiera tenido contar con una persona que ofreciera orientación y acompañamiento durante el proceso de búsqueda. La falta de claridad contractual y la dificultad para comunicarse con proveedores generaron un estrés que habría estado dispuesta a evitar contratando un servicio.

Entonces, nace un deseo de ayudar a estudiantes en situaciones parecidas. Me puse a investigar hablando con estudiantes internacionales de intercambio en Madrid, e identifiqué las principales dificultades para ellos.

La tercera motivación del proyecto es analizar desde una perspectiva académica y práctica la viabilidad de un modelo de negocio. Así presento mi Trabajo de Fin de Grado como la oportunidad para integrar el aprendizaje académico con una experiencia emprendedora real, que me permite analizar el proceso de ideación-validación-desarrollo-lanzamiento de un proyecto empresarial, y reflexionar sobre sus limitaciones y posibles mejoras.

### **1.3. Justificación y relevancia del tema**

La movilidad internacional de estudiantes tiene cada vez más peso en la educación a nivel global. Según los datos publicados por el UNESCO *Institute of Statistics* (UIS) y respaldados por el documento encargado para la conferencia mundial de educación superior de mayo de 2022, el número de estudiantes que realizan un intercambio se ha triplicado en las últimas dos décadas, pasando de 2,1 millones en el año 2000, a 6,3 millones en el 2020 (Mills, 2022). Este crecimiento está impulsado por programas de intercambio ofrecidos cada vez por más universidades, carreras de doble titulación, y otros acuerdos entre entidades, y en esta situación, ciudades como Madrid se consolidan como destinos especialmente atractivos para estudiantes de intercambio. Sin embargo, este atractivo implica una mayor competencia en el acceso al alojamiento, en este sentido, el valor añadido de *Smooth Madrid* se sitúa en la orientación personalizada y la reducción de la incertidumbre en un entorno desconocido.

Además, este trabajo aporta valor desde la perspectiva del emprendimiento, ya que analiza la viabilidad real de desarrollar una solución empresarial a partir de la identificación de una necesidad en el mercado. Se estudia la evolución desde el surgimiento de una idea basada en una experiencia personal, hasta la definición del modelo de negocio y el análisis de su viabilidad estratégica y financiera. El emprendimiento no consiste únicamente en “tener una gran idea”, sino en comprometerse con su desarrollo, asumir riesgos y sostener su ejecución en el tiempo: “*Ideas are worth nothing unless executed. They are just a multiplier. Execution is worth millions*” [Las ideas no valen nada a menos que se ejecuten. Son solo un multiplicador. La ejecución vale millones] (Sivers, 2005).

En conclusión, este trabajo analiza un problema y oportunidad en el mercado, diseña un plan de negocio para resolverlo, y aporta una reflexión sobre los retos que surgen durante el proceso del lanzamiento de una idea de negocio.

#### **1.4. Objetivos del TFG**

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es analizar la viabilidad del lanzamiento del servicio *Smooth Madrid*. Para esta meta, he establecido los siguientes objetivos específicos:

- I) Identificar y analizar la necesidad de los estudiantes internacionales de intercambio en Madrid con el soporte de entrevistas exploratorias al público objetivo.
- II) Diseñar una propuesta de servicio y testarla en el mercado.
- III) Definir el modelo de negocio y propuesta de valor de *Smooth Madrid* mediante el análisis de los resultados obtenidos en la fase de experimentación
- IV) Elaborar un modelo financiero realista poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera.
- V) Hacer una reflexión crítica identificando las limitaciones y posibles áreas de desarrollo del proyecto.

Con esto, podré ver de primera mano la realidad de transformar una idea en un proyecto tangible. Cada fase del desarrollo me hará entender el esfuerzo y la constancia necesarios para que los proyectos salgan adelante, y los problemas que surgen por el camino. Esto se ve reflejado en la teoría del aprendizaje experiencial desarrollada por David Kolb (1984), que

afirma que el conocimiento se adquiere de manera más profunda cuando participamos activamente en una experiencia real, en vez de hacer de observadores externos.

### **1.5. Estructura y metodología empleada**

Para lograr los objetivos mencionados, se empezará elaborando un plan de marketing mediante un análisis de mercado, una identificación del tipo de cliente objetivo, una estimación del tamaño de mercado, y un análisis de la competencia. Con esto, se identificarán las raíces y posibles soluciones del problema, que permitirá definir a mayor detalle la oferta de soluciones.

Tras esto, se elaborará el plan estratégico mediante un experimento de mercado con la difusión del material comercial y entrevistas al público objetivo, que permitirán definir las actividades clave, precios y canales de difusión adecuados.

A continuación, en el plan de operaciones, se detallará la gestión interna necesaria para cada uno de los servicios ofrecidos, los recursos necesarios para ello (financieros, humanos, digitales y físicos), y se investigará sobre la forma jurídica más adecuada y beneficiosa para la empresa.

En el plan financiero se definirá el capital inicial y la financiación con la que contará el proyecto, las fuentes de ingreso y sus resultados esperados, una estimación de costes, y un análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance, y los flujos de cara a los primeros cinco años del negocio. Para llevar a cabo el análisis, se utilizará Microsoft Excel como herramienta soporte, y se aplicarán los conceptos aprendidos durante los cuatro cursos del grado de la fundadora: “*Financial Accounting*” (1º carrera), “*Fundamentals of Finance*” (2º carrera), “*Corporate Finance*” (3º carrera), y “*Mergers & Acquisitions*” (4º carrera).

Por último, se llevará a cabo una conclusión analizando la viabilidad del lanzamiento del proyecto, así como una identificación de las limitaciones y posibles áreas de mejora del servicio.

## 2. Plan de marketing

### 2.1. Análisis del sector y necesidad de mercado

Con el crecimiento de la movilidad internacional de estudiantes, ciudades como Madrid se consolidan como destinos atractivos. Analizando de cerca cuál las dificultades con las que se encuentran los estudiantes al organizar su llegada a Madrid (véase Anexo 2, 3 y 4), la búsqueda de alojamiento resulta la más llamativa. Este problema surge por la falta de transparencia, los elevados precios, la barrera de idioma, y problemas de logística una vez llegados a la ciudad.

En cuanto a la falta de transparencia, conforme a las entrevistas realizadas, los estudiantes muestran preocupación por la cantidad de fraudes y anuncios engañosos en internet.

Según un análisis publicado por Idealista sobre los principales riesgos en el mercado del alquiler, uno de los fraudes más habituales es el uso de imágenes generadas con inteligencia artificial en el anuncio de pisos (Delgado, 2025). Mediante fotos falsas, los anuncios captan la atención de arrendatarios, pero cuando estos llegan al piso, se encuentran con viviendas muy diferentes o incluso inexistentes. Según aconsejan desde Idealista, es esencial conocer el comportamiento de los estafadores para evitar caer en sus trampas. Los propietarios de estos anuncios muestran patrones comunes: suelen presionar para cerrar rápido bajo la excusa de la alta demanda, solicitan pagos por adelantado para “reservar” el piso frente a otros candidatos y, en muchos casos, desaparecen sin dejar rastro una vez realizado el pago, dejando a las víctimas sin dinero ni vivienda. También intentan trasladar la conversación a canales privados como WhatsApp, evitando dejar rastro dentro de la plataforma, ponen obstáculos a la visita presencial con excusas como estar en el extranjero y carecen de un contrato claro, que verifique la legitimidad del propietario y la existencia del inmueble. Para evitar caer en la trampa, es esencial no pagar nunca antes de ver el piso personalmente, desconfiar siempre que te metan prisa, comprobar la existencia del inmueble y mantener toda interacción con el propietario dentro de la plataforma (ya que suelen ofrecer protección al arrendatario). Como estas medidas pueden ser complejas para un extranjero, *Smooth Madrid* aporta valor ofreciendo seguridad en este sentido.

En cuanto a los elevados precios de alquiler en Madrid, a cierre de 2025, el precio medio del alquiler quedó en 22,7€/m<sup>2</sup>, pero en los distritos más demandados (donde suele concentrarse

parte del mercado estudiantil internacional) el precio sube: el Barrio Salamanca alcanzó los 27,4€/m<sup>2</sup>, Centro 27,1€/m<sup>2</sup> y Chamberí 26,5€/m<sup>2</sup>, frente a zonas más económicas como Villaverde (16,1€/m<sup>2</sup>). Además, los primeros datos de 2026 confirman que la presión se mantiene, con un precio medio en Madrid de 23,3€/m<sup>2</sup> en febrero (Idealista, 2026a). Para ponerlo en perspectiva, el precio del alquiler de un piso pequeño tipo estudio (35 m<sup>2</sup>) en zonas como el Barrio Salamanca, Centro o Chamberí se sitúa en torno a 930–960€ al mes, lo que explica por qué la opción más habitual para estudiantes es compartir piso. Aun así, el alquiler de una habitación en un piso compartido tampoco es “barato”: en 2025 el precio medio de una habitación en Madrid fue de 575€/mes (Idealista, 2026b). Como alternativa, las residencias universitarias suelen moverse en rangos todavía más elevados, normalmente por encima de los 1.500€ para habitación individual (según el tipo de baño y otros servicios) (Residencias Nebrija, 2025-2026).

En resumen, para muchos estudiantes internacionales el alojamiento es el principal gasto mensual. Solo el precio de una habitación media (575€/mes) ya se acerca a la mitad de un salario mínimo en España, de 1.221€ al mes en 2026 (BOE, 2026), lo que refuerza la percepción de encarecimiento y la necesidad de apoyo para encontrar opciones accesibles y seguras.

A estos problemas, se le suma la dificultad de desconocimiento del idioma en los procedimientos legales típicos del alquiler como la firma de contratos, la negociación de condiciones o la gestión de pagos de fianzas, lo que incrementa la sensación de inseguridad. Los estudiantes internacionales no solo tienen barreras para entender el contenido del contrato, sino también para identificar si las condiciones son razonables o si pueden implicar riesgos. Esta falta de comprensión favorece la vulnerabilidad ante terceros, a lo que *Smooth Madrid* ofrece una solución gracias al apoyo 360 en el proceso.

Por último, los estudiantes se suelen encontrar con problemas logísticos una vez llegados a Madrid; principalmente la gestión de incidencias en la vivienda. Sin la ayuda necesaria, estos problemas cotidianos pueden convertirse en fuentes adicionales de estrés, sobre todo en las primeras semanas de llegada, cuando el estudiante aún no tiene una red de apoyo local. En este ámbito, *Smooth Madrid* ofrece un acompañamiento, que resuelve la necesidad de coordinar reparaciones, comunicarse con propietarios, o buscar proveedores de servicios adecuados, consiguiendo una mejor experiencia para el estudiante en su proceso de adaptación.

La identificación de estas barreras muestra la existencia de una oportunidad de mercado para soluciones que reduzcan la incertidumbre y faciliten el proceso de instalación y adaptación a la ciudad. Además, el conocimiento local de la ciudad de Madrid de la fundadora dará una gran ventaja a este proyecto, pudiendo ofrecer un acompañamiento más cercano, eficaz y fiable.

## **2.2. Tipología y segmentación del cliente objetivo**

Mediante los conocimientos adquiridos en la asignatura de Comunicación (6 ECTS) impartida en ICADE, se definirá un “*buyer persona*” para el proyecto, es decir, un perfil ficticio del cliente ideal para *Smooth Madrid*, construido a partir de datos, observación, y entrevistas (Anexo 2, Anexo 3, Anexo 4). Los estudiantes internacionales que eligen Madrid como destino de intercambio, aunque hay perfiles diversos, presentan varias características en común. Son jóvenes universitarios entre 18 y 25 años, en programas de movilidad temporal de entre 4 meses y 1 año, con capacidad económica para asumir los costes de un viaje internacional, interés por perfeccionar el español, baja familiaridad con el mercado de alquiler madrileño y poco margen para organizar su llegada

En función de variables como el país de origen, el presupuesto, el dominio del idioma, y el nivel de autonomía, aparecen subsegmentos con motivaciones distintas. Así, mientras algunos estudiantes priorizan una experiencia social, centrada en la vida urbana y la convivencia, otros tienen un enfoque más académico, y buscan entornos tranquilos y cercanos a su universidad de acogida.

Con esa diferenciación, el *buyer persona* puede representarse mediante dos perfiles: el “estudiante social y urbano”, que prioriza una zona céntrica y bien conectada, busca convivencia y vida social, y valora la rapidez del proceso y el “estudiante académico y práctico”, que prioriza la proximidad a la universidad y la tranquilidad, condiciones claras en los contratos, y valora minimizar la incertidumbre y evitar estafas.

Figura 1: Buyer persona



Fuente: Imagen generada con inteligencia artificial mediante ChatGPT (Open AI, 2026)

### 2.3. Estimación de la demanda potencial

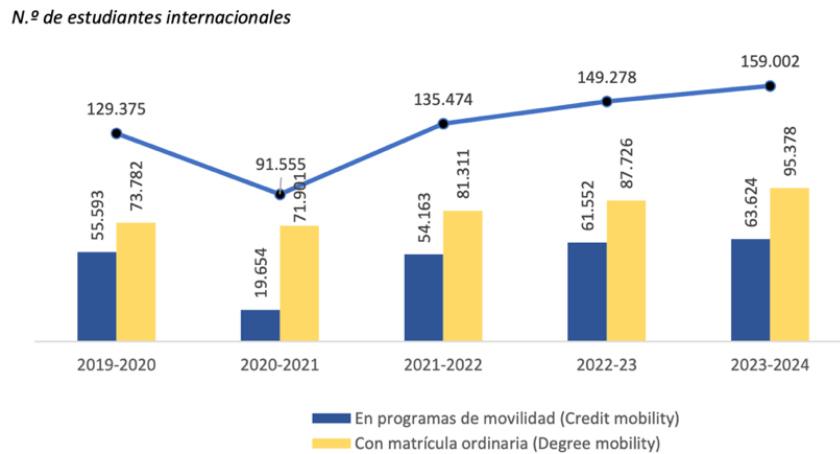
Una vez definido el perfil del cliente objetivo, es relevante estimar el tamaño del mercado al que el servicio podrá aspirar, para poder evaluar si la oportunidad tiene sentido desde un punto de vista comercial. Para ello se definirá el mercado total alcanzable (TAM), el mercado disponible alcanzable (SAM) y el mercado objetivo alcanzable (SOM).

#### 2.3.1. Total Addressable Market (TAM)

El TAM hace referencia al conjunto de estudiantes internacionales que llevan a cabo una movilidad académica temporal en Madrid cada año y que necesitan apoyo para su proceso de llegada y búsqueda de alojamiento. Sería el potencial máximo del mercado si no hubiera competencia.

Según el Informe de Internacionalización del Sistema Universitario Español publicado en 2025 por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, España recibió unos 159.000 estudiantes internacionales en 2024, de los cuales unos 63.000 accedieron a través de un programa de movilidad temporal. Como se identifica en la Figura 2 a continuación, este número crece cada año.

Figura 2: Estudiantes internacionales entrantes al Sistema Universitario Español (SUE) por tipo de movilidad (2019-2024)



Fuente: Reproducido de Estadística de Internacionalización (EI). Curso 2023–2024 (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, s. f., p. 1).

Además, según este informe, Madrid es la comunidad autónoma con el mayor volumen de estudiantes internacionales en España, superando los 46.000 alumnos extranjeros en total, lo cual sería el tamaño de nuestro *Total Addressable Market* (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades [MICIU], 2024).

### 2.3.2. Serviceable Available Market (SAM)

Partiendo de esos 46.000 estudiantes internacionales que hemos estimado que llegan a Madrid cada año, vamos a acotar el mercado total a aquellos segmentos que, por sus características, tendrían una mayor posibilidad de contratar un servicio como el de *Smooth Madrid*. En este caso, nos centraremos en aquellos estudiantes internacionales que dispongan de un dominio limitado del español, lo cual aproximaremos en función de su país de procedencia, y que por tanto están más inclinados a contratar un acompañamiento para su llegada.

Según el informe del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades del Sistema Universitario Español, el 41 por ciento de los estudiantes de intercambio en Madrid provienen de la Europa, el 12 por ciento de América del Norte y Canadá, el 39 por ciento de América Latina, el 6 por ciento de Asia y Oceanía, y el 3 por ciento de África. Asumiendo que aquellos estudiantes no hispanohablantes serán aquellos procedentes de América del Norte y Canadá, Asia y Oceanía, y África, nos quedamos con un porcentaje del 20 por ciento de los estudiantes internacionales, lo que nos acota el público objetivo a 9.200 estudiantes aproximadamente (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades [MICIU], 2024).

### 2.3.3. *Serviceable Obtainable Market (SOM)*

El SOM representa la parte específica del mercado disponible estimado (9.200 estudiantes) que *Smooth Madrid* puede captar de manera realista. Teniendo en cuenta las limitaciones operativas del proyecto, condicionado por el autoempleo inicial, la personalización del servicio y la alta implicación de la fundadora, el SOM será un porcentaje reducido del SAM en función de la capacidad comercial de la empresa.

Para la puesta en marcha de este proyecto se ha estimado que cada trabajador podrá realizar 4 horas productivas de llamadas al día (cada una con una duración de 20 minutos), durante las cuales hará 1 llamada por hora, y trabajará 220 días al año (calculados a partir de los datos de la DGT (2025) y las previsiones de productividad detalladas en el Anexo 7), por lo que se estima una productividad de 880 llamadas al año por trabajador (véase Figura 3).

Figura 3: Cálculo de llamadas productivas por trabajador *Smooth Madrid*

11 meses laborables
20 días laborables
4 horas de llamadas / día
1 llamada / hora
<b>880 n° llamadas al año / trabajador</b>

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

En cuanto al alcance de llamadas de orientación, se plantea un crecimiento progresivo en la capacidad comercial efectiva. En el primer año, se prevé alcanzar 500 llamadas, que aumentarán hasta las 2.900, a medida que *Smooth Madrid* gana visibilidad y optimiza sus procesos, en base al crecimiento estimado en la Figura 4 a continuación.

Figura 4: Crecimiento anual de llamadas de orientación estimado para Smooth Madrid

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento anual	0%	60%	80%	55%	30%

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

A partir de las llamadas de orientación se estima una conversión de 14 por ciento en el primer año, aumentando hasta el 26 por ciento en el quinto por el efecto reputación y la optimización del proceso. Las 500 llamadas previstas para el primer año se traducirían en aproximadamente 70 clientes ( $500 \times 14\%$ ), que constituirían el SOM del primer año, entendido como el número de estudiantes que *Smooth Madrid* podría captar de forma realista en su fase de lanzamiento.

Estos 70 estudiantes representan un 0,8 por ciento del SAM estimado ( $70 / 9.200$ ), lo cual es coherente con una etapa inicial en la que el objetivo principal es validar el modelo y construir credibilidad más que maximizar volumen. En la Figura 5 se muestra como evolucionarán los resultados a lo largo de los años.

Figura 5: Evolución del SOM y cuota sobre el SAM Smooth Madrid

Año	Llamadas	Conversión	SOM (clientes)	Cuota sobre SAM
1	500	14%	70	0,80%
2	800	18%	144	1,60%
3	1.400	22%	308	3,30%
4	2.180	24%	523	5,70%
5	2.900	26%	754	8,20%

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

## 2.4. Análisis de competencia

Para analizar de forma ordenada el entorno competitivo de *Smooth Madrid*, voy a dividir el análisis entre competidores indirectos y directos, en función de la similitud de los servicios ofrecidos.

### 2.4.1. Competidores indirectos

Son competidores indirectos a aquellas alternativas que sin ofrecer un servicio específicamente diseñado para el acompañamiento integral de estudiantes internacionales, consiguen resolver

parcialmente la necesidad de búsqueda de alojamiento temporal. Estas alternativas “compiten” porque son las soluciones que el estudiante evalúa antes de contratar un servicio externo.

(I) Búsqueda autónoma a través de plataformas generalistas de alquiler

Las plataformas generalistas de alquiler como Idealista o Fotocasa son plataformas que ofrecen búsqueda de alojamiento, pero ningún tipo de acompañamiento personalizado, ni ayudas con la interpretación de contratos para personas que no dominan el idioma. Aunque ofrecen una amplia gama de pisos, no deja de tratarse de una plataforma diseñada para un público general, y alquileres de larga duración, lo que supone una desventaja para nuestro público objetivo. Además, no ofrecen ayuda cuando la búsqueda del alojamiento se lleva a cabo desde el extranjero, sin la posibilidad de poder visitar el inmueble.

Mientras *Smooth Madrid* compite indirectamente con la búsqueda autónoma por parte del estudiante, las plataformas generalistas conforman, en realidad, una fuente de inventario más que un competidor. Es decir, es una herramienta de búsqueda que puede ser tanto beneficiosa para la empresa (cuando se utiliza para encontrar pisos que recomendar a los clientes) como rival (cuando un potencial cliente resuelve su necesidad de forma independiente a través de ella).

(II) Grupos informales en redes sociales

Como segundo competidor indirecto, existen grupos informales en redes sociales como Facebook o *GroupMe*, formados por personas que conocen Madrid y que comparten recomendaciones y anuncios de pisos. Aunque estas plataformas pueden generar una mayor sensación de cercanía que las opciones anteriores por estar basadas en experiencias personales, tienen muy poca estructura y pueden ser objeto de fraude por la falta de verificación de personas e información. Además, esta opción no ofrece ningún tipo de asesoramiento legal, ni soporte con la formalización del alquiler.

(III) Plataformas digitales especializadas (reserva online desde el extranjero)

Plataformas como *Spotahome* o *Uniplaces* facilitan reservar alojamiento a distancia mediante procesos online y contenido verificado (fotos/vídeos), reduciendo parte de la fricción del

“buscar desde fuera”. No obstante, suelen ofrecer un acompañamiento limitado en la fase de decisión (elección de zonas/criterios) y normalmente no cubren soporte personalizado durante la negociación o tras la firma.

#### (IV) Residencias universitarias y empresas de alojamiento gestionado

Como alternativa a la búsqueda en el mercado tradicional, muchos estudiantes internacionales optan por soluciones más estructuradas como las residencias universitarias (Yugo o RESA) o las empresas de alojamiento gestionado (*Homeclub Madrid*). Aunque no constituyen un servicio de acompañamiento como *Smooth Madrid*, resuelven parcialmente la necesidad de alojamiento al ofrecer un proceso más organizado y una mayor sensación de seguridad inicial que las plataformas generalistas. Pero estas opciones suelen implicar precios superiores a los de un alquiler tradicional, lo cual dificulta su acceso para estudiantes con presupuesto ajustado, y además tienen condiciones rígidas en cuanto a duración y flexibilidad de entrada, lo que en ocasiones obliga al estudiante a asumir el coste de meses adicionales respecto a su estancia real.

#### **2.4.2. Competidores directos**

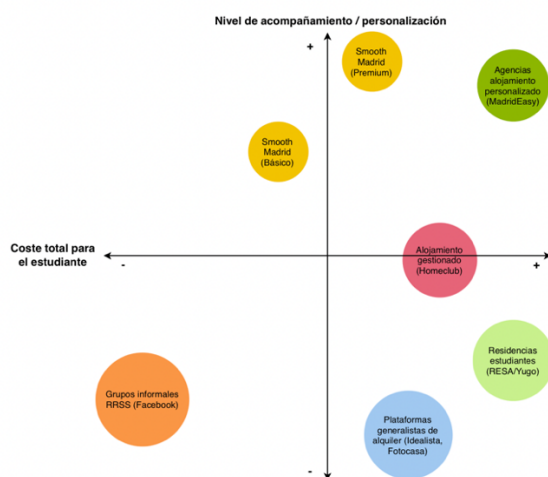
Los competidores directos son empresas que ofrecen un servicio orientado a estudiantes internacionales para facilitar la búsqueda y contratación del alojamiento, mediante un modelo personalizado, como el de *Smooth Madrid*. A diferencia de los competidores indirectos, aquí el estudiante sí paga por un servicio de acompañamiento/gestión. Los principales actores que operan con este enfoque (y que por tanto solapan con la propuesta de valor de *Smooth Madrid*) son:

- (I) *MadridEasy*: Ofrece apoyo en la búsqueda de alojamiento, y además opera como gestor con inventario propio, bajo un coste de 495€ por persona por la gestión. Web: <https://madrideasy.com/es>
- (II) *MundialRooms*: Ofrece un servicio de búsqueda de alojamiento personalizada que permite reservar a distancia. El servicio requiere una señal inicial de 150€. Web: <https://mundialrooms.com>
- (III) *Aluni*: Opera con pisos compartidos para estudiantes, y además ofrece servicio de mantenimiento y limpieza durante la estancia. Web: <https://www.aluni.net>

(IV) *PYR Solutions*: Además de ofrecer acompañamiento, cuenta con más de 1.000 pisos en propiedad. Web: <https://pyr-solutions.com/en/>

A continuación, en la Figura 6, se presenta el diagrama de posicionamiento de competidores, que sintetiza visualmente las empresas del mercado en función de dos variables: el nivel de acompañamiento y el coste total para el estudiante. *Smooth Madrid* se posiciona con un modelo más flexible que las soluciones de alojamiento gestionado, y más personalizado que las plataformas generalistas de alquiler o residencias.

Figura 6: Diagrama de posicionamiento de competidores



Fuente: Elaboración propia mediante *Visual Paradigm Online*

### 2.4.3. Oportunidad de mercado

En el análisis de los competidores se observa como estos se centran en facilitar la contratación del alojamiento, pero no en acompañar de forma integral al estudiante. Así, *Smooth Madrid* entra en el mercado como un producto sustitutivo a las plataformas mencionadas, aportando valor añadido gracias a su enfoque en el acompañamiento personalizado y la presencia local para la gestión de incidencias bajo un precio competitivo, y como producto complementario a los servicios de las universidades, cubriendo los vacíos de estos y abriendo posibilidades a acuerdos beneficiosos para ambas partes. Además, la edad cercana de la fundadora a los estudiantes y el haber vivido una experiencia similar reciente, le convierte en la persona ideal para empatizar con ellos y ofrecerles el servicio más adecuado posible.

### **3. Plan estratégico y modelo de negocio**

#### **3.1. Validación de mercado: investigación mediante entrevistas**

##### **3.1.1. Estructura, metodología y perfiles**

Para validar la idea de negocio de *Smooth Madrid* y entender mejor las necesidades del público objetivo, se han realizado entrevistas exploratorias a estudiantes internacionales de intercambio en Madrid. A través de ellas se ha conseguido ver con más claridad los problemas con los que se encuentran estos estudiantes y los criterios de decisión que priorizan a la hora de contratar un servicio.

La estructura en las entrevistas comienza con preguntas abiertas para conocer mejor el perfil del entrevistado y crear un ambiente de confianza, y evoluciona hacia preguntas específicas relacionadas con las motivaciones para elegir Madrid como destino de intercambio, y los problemas que surgen a la hora de organizar la llegada a la ciudad. Por último, se propone el servicio de acompañamiento de *Smooth Madrid* para ver si habría un interés sólido, y analizar las expectativas sobre este.

La metodología utilizada ha sido: una entrevista presencial, otra por videoconferencia y otra a través de mensajes de texto. Todas ellas con un enfoque cualitativo y semiestructurado, ya que se ha ido modificando el guion de preguntas en función de la profundidad de las respuestas y el perfil del entrevistado. La duración aproximada de cada entrevista ha sido de 20 minutos.

El perfil de los entrevistados es el del público objetivo definido en el plan de marketing: estudiantes internacionales de intercambio en Madrid. Cada uno se encontraba en distintas fases de su experiencia en la ciudad (pre, durante, y post intercambio). Esta diferencia en el proceso ha permitido recoger perspectivas complementarias: por un lado las expectativas y preocupaciones previas a la llegada, y por otro una valoración informada basada en la experiencia directa. En cuanto al origen de los estudiantes, se ha entrevistado tanto a norteamericanos como australianos, ya que al ser procedentes de países con habla inglesa, son más propensos a necesitar acompañamiento por la barrera del idioma.

### 3.1.2.Resultados de las entrevistas

Una vez realizadas las entrevistas, se compararon y analizaron las respuestas para identificar patrones comunes y diferencias entre los perfiles. Las necesidades identificadas fueron la reducción de incertidumbre durante la preparación para la llegada, la ayuda en la búsqueda de alojamiento, y el soporte con el trámite de la VISA. En cuanto al servicio de soporte con gestiones como la tarjeta SIM, la cuenta de banco, y la seguridad social, los entrevistados no muestran interés por esa ayuda, lo que permite adecuar mejor la oferta a sus necesidades.

Uno de los aspectos más relevantes era averiguar la disposición a pagar por un servicio de acompañamiento. Mientras uno de los entrevistados estaba dispuesto a asumir un coste adicional de hasta 300€ por esa tranquilidad (véase Anexo 2, Entrevista 1), otro que contaba con un familiar cercano en la ciudad, mostró menor disposición a pagar por un servicio externo. Esto explica como la disposición a pagar está directamente vinculada con la percepción de valor del servicio, y depende de factores como el perfil del estudiante y el riesgo que este asocia con la búsqueda de alojamiento.

Por último, se han analizado los criterios de decisión para la contratación del servicio: ¿Qué factores llevarían a un estudiante a elegir una empresa antes que otra cuando estas ofrecen un servicio similar? En base al testimonio de una de las entrevistadas, un elemento clave en la percepción de confianza; el denominado *social proof* (validación social) de la organización. Las recomendaciones de otros estudiantes que han vivido previamente la experiencia de intercambio influyen de manera muy significativa en la percepción de credibilidad del servicio.

De esta forma, la reputación de competidores como *HomeClub Madrid* parece tener un peso superior frente a propuestas de precios más bajos. Tal y como expresó una de las potenciales clientas: “He intentado convencer a mis amigos para ir con *Smooth Madrid*, pero quieren ir con *HomeClub Madrid* porque sus amigos que estudiaron en Madrid fueron con ellos el año pasado y dicen que tuvieron una gran experiencia” (Llamada de orientación 1, comunicación personal, 19 de noviembre de 2025).

Entender esto es fundamental para el diseño del modelo de negocio, ya que permite identificar estrategias para el largo plazo, como ofrecer el servicio de forma gratuita a algunos estudiantes solo para conseguir validación social.

## 3.2. Propuesta comercial

### 3.2.1. Diseño del material comercial

Según los principios de validación temprana de mercado de la metodología *Lean Startup*, antes de construir un producto es preferible formular hipótesis y contrastarlas con el mercado mediante interacción con clientes, para reducir la incertidumbre y aprender de forma iterativa (Leatherbee & Katila, 2020). En este contexto, un *smoke test* (o prueba de humo) es un experimento que presenta una versión mínima de la propuesta de valor con el objetivo de medir interés antes de invertir en el desarrollo completo del servicio.

Siguiendo esta lógica, se diseñó un primer folleto comercial (véase Figura 7) para presentar la propuesta de *Smooth Madrid* a potenciales clientes y analizar su reacción, pudiendo así testar el interés real del público objetivo antes de invertir en el desarrollo completo del proyecto.

Figura 7: Primer Folleto Comercial

**Smooth Madrid**

We help exchange students settle in — from housing rentals to VISA paperwork.  
No stress. No scams. Just Madrid made easy.

**Our Services**

**1. Housing Support**  
Find a home  
Personalized neighborhood guidance  
Orientation call to match your budget  
Access to our verified housing list + Virtual flat visits  
Rental contract  
From €70 (orientation) to €300 (full assistance)

**2. Paperwork**  
We take the bureaucracy out of your adventure  
Step-by-step visa guidance  
From €70 (orientation) to €300 (full assistance)  
Step-by-step visa & NIE guidance  
Metro card & SIM setup  
Bank account suggestions to avoid fees  
Budgeting & cost-of-living tips  
Add-on to any package or €70 standalone

**3. Settling-in**  
Local dinners, day trips & events  
"Adopt a Local" buddy program  
Nightlife & café recommendations  
Weekly updates for students  
Event passes available

**Packages**

**Starter (€70)**  
Housing orientation  
City guide  
WhatsApp support

**Comfort (€200)**  
Housing assistance  
Paperwork help  
Starter kit

**Premium (€400)**  
Full housing + visa  
Events + local buddy  
Support all semester

**How it works**  
DM us on Instagram → @SmoothMadrid\_ or email us  
Book a short call (free intro)  
Choose your pack and get started

**Why students trust us**  
Local team that speaks English & Spanish  
Transparent, safe, and flexible  
Created by students — for students  
Partnerships with trusted housing platforms and local services

@SmoothMadrid\_

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Power Point

### 3.2.2. Percepción de desconfianza y ajustes en la propuesta comercial

Tras difundir el primer folleto a aproximadamente 70 personas, hubo una ausencia total de respuestas por parte de los potenciales clientes. Esto mostró como montar un negocio no es fácil, y que requiere persistencia y adaptabilidad.

Tras recopilar opiniones, los estudiantes señalaban que el folleto era poco personal y excesivamente comercial. Sin referencias del proyecto, podía hasta parecer un fraude. Se llegó a la conclusión de que no basta con ofrecer un servicio potencialmente útil, sino que es fundamental generar confianza antes de vender. Entonces, se llevó a cabo una adaptación de la propuesta inicial comercial con los siguientes cambios:

En primer lugar, se redactó un mensaje comercial para mandar junto al folleto, haciéndolo así más personal y humano.

En segundo lugar, se eliminaron los precios del folleto, que incluía tarifas entre 70€ y 400€, ya que exigir un pago como primer punto de contacto fue percibido como una barrera de entrada, especialmente por la ausencia de reputación de *Smooth Madrid*. Tal y como expresó uno de los estudiantes consultados: “Si de antemano tengo que pagar, no cuentas conmigo” (Comunicación personal, 20 de noviembre de 2025).

En tercer lugar, se añadió una oferta de orientación gratuita para captar la atención del público objetivo con un primer contacto inicial sin compromiso, que da la oportunidad de mostrar la utilidad y calidad del servicio para conseguir una mejor conversión de clientes.

En cuarto lugar, se añadieron descuentos para grupos, por el hecho de que muchos estudiantes realizan el intercambio con amigos, toman decisiones de forma conjunta, y un descuento siempre es un incentivo para captar su atención.

Por último, se identificó que el proporcionar como vía de contacto una cuenta de Instagram con apenas seguidores y publicaciones resultaba muy poco fiable, por lo que se creó un buzón de correo para el contacto con los clientes. Así, la dirección de correo [contact.smoothmadrid@gmail.com](mailto:contact.smoothmadrid@gmail.com) transmite una imagen más profesional y fiable.

En las siguientes Figuras 8 y 9, se muestran el resultado final del folleto y el mensaje comercial, ambos adaptados tras la retroalimentación del público objetivo:

Figura 8: Segundo Folleto Comercial

**Smooth Madrid**  
 Helping exchange students settle in Madrid.  
 – No stress. No scams. Just Madrid made easy –

Our Housing Service includes:

- Personalized neighborhood guidance
- Orientation call to match your budget
- Access to our verified housing list
- Rental contract

📅 Book your free orientation now!

**Group packs available** for friends moving together!

**Interested?**  
 Email us: [contact.smoothmadrid@gmail.com](mailto:contact.smoothmadrid@gmail.com)  
 Please include:

- 1) Your name
- 2) Home University + Host University
- 3) Housing budget (€/month)
- 4) Duration of stay

**Why students trust us**

- ✓ Local team that speaks English & Spanish
- ✓ Transparent, safe, and flexible
- ✓ Created by students — for students

[contact.smoothmadrid@gmail.com](mailto:contact.smoothmadrid@gmail.com)

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Mensaje Comercial

Hello! 🙌 We're Smooth Madrid 🇪🇸, a company that helps exchange students settle in Madrid by providing a housing service that includes:

- 🏠 personalized neighborhood guidance
- 📞 orientation call to match your budget
- 📄 access to a verified housing list
- 📝 rental contract
- 🤝 in person support in our office once arrived to Madrid

Book now your FREE orientation by emailing us at [contact.smoothmadrid@gmail.com](mailto:contact.smoothmadrid@gmail.com)  
 Make sure to send us:

- 1) Your Name
- 2) Home University + Host University
- 3) Housing budget (€/month)
- 4) Duration of stay

After that, we have both individual and group packs for friends that are moving together!

**Why students trust us:**

- ✓ Local team that speaks fluent English & Spanish
- ✓ Created by students - for students
- ✓ Transparent, safe, and flexible

No stress. No scams. Just Madrid made easy. 🙌

➡️ **Smooth Barcelona**

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3. Resultados del experimento comercial

Tras la difusión del segundo folleto con el mensaje comercial, hubo una mejora en la respuesta del mercado en comparación con el primer intento. Mientras que el folleto inicial no dio resultados, la versión revisada dio como resultado ocho mensajes de interés, de los cuales consiguieron programarse dos llamadas de orientación.

Ambas llamadas fueron con estudiantes de la Universidad de Texas en Austin, que partían de intercambio a la Universidad Pontificia de Comillas en enero de 2026. Las llamadas se estructuraron como conversaciones informales pero guiadas, con el objetivo de entender en profundidad el perfil y las necesidades de cada estudiante. Inicialmente, se realizaron preguntas

básicas para definir el perfil del estudiante (universidad de destino, duración de la estancia, presupuesto aproximado y tipo de experiencia buscada), y después se explicaron en detalle los principales problemas con los que se encontrarían en la búsqueda de alojamiento (véase apartado 2.1. Análisis del sector y necesidad del mercado), y cómo con el servicio *Smooth Madrid* estos problemas serían solucionados.

A pesar del interés mostrado durante las llamadas de orientación, ninguna de las dos interacciones se tradujo finalmente en una contratación del servicio. En ambos casos, las estudiantes optaron por alternativas distintas: una de ellas decidió contratar un proveedor más consolidado en el mercado (*Homeclub Madrid*), y la otra prefirió buscar alojamiento por su cuenta, apoyándose en contactos personales y plataformas digitales.

Este resultado muestra que aunque la propuesta revisada consiguió más interacción y confianza inicial, todavía hay barreras relevantes para la conversión de los clientes. Como barrera de entrada destaca la falta de reputación de *Smooth Madrid*.

### **3.3. Actividades clave y estrategia de precios**

A partir de los aprendizajes obtenidos en la fase de validación de mercado con el experimento comercial, se pueden definir con claridad las actividades clave de *Smooth Madrid*, y diseñar una estrategia de precios coherente con la propuesta de valor y la disposición a pagar del cliente objetivo.

*Smooth Madrid* aporta valor frente a la competencia, que se limita a intermediar en la contratación de vivienda, por su acompañamiento humano, cercanía, y conocimiento local. Así, sus actividades clave se estructuran en cuatro niveles de servicio:

#### **I) Orientación inicial personalizada (gratuita)**

Consiste en una llamada de orientación en la que se analizan las necesidades del estudiante en función de su presupuesto, universidad de destino, duración de la estancia, y estilo de vida. Esta fase permite generar confianza y reducir la barrera de entrada del proyecto ya que consigue “crear una necesidad” para el cliente, y eso da lugar a una mayor conversión.

## II) Servicio Básico (300€)

El servicio básico incluye por un lado la búsqueda de opciones de alojamiento personalizadas en base al perfil del estudiante definido en la llamada de orientación (en caso de tratarse de grupos, se buscará alojamiento conjunto, y en caso de ser un individual que querría compartir piso, se le asignará con otros clientes de *Smooth Madrid* en la misma situación) y por otro lado la revisión y explicación del contrato de arrendamiento (una de las principales necesidades detectadas en las entrevistas)

El precio se ha fijado en 300€ en base a una comparativa con proveedores que operan en el mercado de alojamiento temporal para estudiantes internacionales en Madrid, donde suelen aplicarse comisiones de gestión por la reserva. Por ejemplo, *MadridEasy* indica que la comisión media por habitación reservada se sitúa en torno a 450€ (+IVA) (*MadridEasy*, s. f.), mientras que otros servicios de alojamiento temporal dirigidos a estudiantes como *MundialRooms* muestran importes de reserva de 200€ (*MundialRooms*, s. f.). En este contexto, el pago único de 300€ convierte a *Smooth Madrid* en un servicio accesible y competitivo.

## III) Servicio Premium (200€ al mes durante los meses de estancia)

Este servicio está dirigido a estudiantes que solicitan un mayor nivel de acompañamiento. Ofrece un servicio de limpieza de 45 minutos una vez a la semana, así como un soporte con la gestión de incidencias relacionadas con la vivienda durante su estancia, como puede ser la necesidad de un fontanero, algo difícil de contactar para un extranjero en la ciudad.

## IV) Suplemento “*Smooth Anywhere*” (100€ al mes durante los meses de estancia)

Por un lado, dado que el modelo principal de *Smooth Madrid* (búsqueda de vivienda y acompañamiento de llegada) concentra la mayor parte del trabajo en los meses previos a la incorporación de estudiantes (agosto y enero), existe el riesgo de que la actividad sea demasiado estacional. Además, por otro lado, al tratarse de un servicio con pago único, los ingresos dependen en gran medida de adquirir nuevos clientes de forma constante.

Para reducir esta estacionalidad y generar ingresos recurrentes mensuales, se plantea el lanzamiento de un añadido de suscripción llamado “*Smooth Anywhere*”, con un precio de 100€

al mes durante los 6 o 12 meses de estancia. Este servicio ofrece apoyo para la búsqueda de alojamiento temporal en aquellos destinos a los que los estudiantes viajan durante su intercambio, dado que es habitual que realicen turismo a países y ciudades cercanas en fines de semana o periodos vacacionales. Las condiciones de este servicio son una llamada de 20 minutos a la semana, y el requerimiento de todas las personas viajando suscritas al servicio. Este servicio también se puede contratar independientemente de los servicios básicos y premium de *Smooth Madrid*.

De esta forma, la empresa mantiene actividad durante todo el año, reduce la dependencia exclusiva de nuevas altas del servicio principal, y aporta valor adicional al estudiante.

#### V) Descuentos por grupo (-10 por ciento)

Por último, con una perspectiva estratégica, se ha implementado un descuento por grupo del 10 por ciento para cada uno de los integrantes, aplicables a los servicios básico y premium (no al añadido *Smooth Anywhere*), ya que consiguen por un lado aumentar la probabilidad de conversión, gracias a la reducción del coste por persona para los clientes, y por otro, permiten a la empresa captar varios clientes a la vez, lo cual optimiza el CAC (coste de adquisición de cliente) y el tiempo y esfuerzo invertido en el proceso de acompañamiento.

### **3.4. Canales de difusión y crecimiento**

A la hora de difundir el material comercial, aparecieron varias dificultades relacionadas con los canales de comunicación habituales del público objetivo. En primer lugar, muchos estudiantes internacionales, especialmente de origen estadounidense, utilizan *iMessage* como principal medio de comunicación. Sin embargo, este canal no era accesible para el proyecto, ya que no dispone de una línea telefónica americana. Se consideró entonces la posibilidad de utilizar redes sociales como Instagram. No obstante, en esta fase inicial del proyecto, la cuenta de *@SmoothMadrid\_* contaba con pocos seguidores y publicaciones, lo que podía generar una percepción de falta de credibilidad o profesionalidad, especialmente teniendo en cuenta la importancia de la confianza en la toma de decisiones del estudiante.

Ante estas limitaciones, la fundadora decidió acercarse directamente al día a día del público objetivo, utilizando Snapchat como principal canal de difusión inicial. Aunque se trata de una

plataforma informal, es muy utilizada por estudiantes internacionales y permite que el mensaje se perciba de manera mucho más cercana. De esta forma, la difusión de los folletos se apoyó principalmente en el boca a boca digital, a través del reenvío del mensaje entre contactos y conocidos que tenían previsto realizar un intercambio en Madrid. Este enfoque supone una ventaja frente a otros posibles competidores, ya que resulta difícil replicar este nivel de cercanía sin formar parte del mismo entorno generacional del público objetivo, algo que en el caso de la fundadora se ve reforzado por su experiencia previa como estudiante de intercambio.

De cara al futuro, se han identificado canales de difusión más estructurados y con mayor potencial de escalabilidad. Con esto, uno de los objetivos será desarrollar alianzas institucionales con universidades que reciben un alto volumen de estudiantes internacionales, empezando por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE, ICAI y CIHS), que en el curso académico 24-25 recibió 2.271 estudiantes, lo que compone aproximadamente el 5 por ciento del mercado de estudiantes internacionales en Madrid (Castellanos Herraiz, comunicación personal, 16 de marzo de 2026) y el Instituto de Empresa (IE). Se han seleccionado estas instituciones como primeras alianzas por la familiaridad y cercanía de la fundadora con ellas, como se ha explicado con anterioridad en este trabajo. La intención de estas alianzas no sería únicamente “difundir” el proyecto, sino integrarlo como recurso recomendado dentro de los materiales de la universidad de acogida: por ejemplo, aparecer como proveedor/empresa de confianza en la información que se facilita al estudiante extranjero (web, guías de bienvenida, correos previos a la llegada, sesiones de orientación, etc.). De esta forma, *Smooth Madrid* podría beneficiarse de un canal con alta credibilidad y acceso directo al público objetivo en el momento en que más necesita apoyo (antes de su llegada y durante las primeras semanas).

Además, para reforzar la escalabilidad del canal, también se contempla extender este enfoque a las universidades de origen (especialmente aquellas que envíen de forma recurrente estudiantes a Madrid), con el objetivo de establecer acuerdos para que *Smooth Madrid* figure como recurso recomendado dentro de sus materiales de preparación del intercambio. Este tipo de alianzas permitirán aumentar significativamente la visibilidad del proyecto, reforzar su credibilidad desde el primer contacto y reducir la dependencia exclusiva de canales orgánicos o de pago.

Además, en el futuro se valoraría el uso de publicidad digital de pago, especialmente a través de plataformas como TikTok, cuyos usuarios y formatos de contenido se ajustan muy bien al

perfil y los gustos del público objetivo. Aunque este canal implicaría un coste económico, podría resultar útil en momentos clave del calendario académico, como el inicio de los semestres en septiembre y enero.

Por último, otro canal complementario podría ser el boca a boca a través recomendaciones directas entre estudiantes con beneficios tanto para el que recomienda como para el que viene recomendado, reforzando una estrategia basada en la confianza.

De momento, no se considera el uso de estrategias SEO (*Search Engine Optimization*) o SEM (*Search Engine Marketing*), ya que la decisión de contratación parece estar más influida por recomendaciones personales y canales sociales que por búsquedas activas en Internet. Sin embargo, esto implica que la comunicación debe estar especialmente bien diseñada para generar confianza desde el primer contacto, ya que en este tipo de canales la conversión depende menos de “ser encontrado” y más de “ser creíble” y fácil de entender. Por ello, la estrategia de difusión se centrará en reforzar la prueba social (testimonios, casos reales y recomendaciones), mantener mensajes claros y consistentes sobre el valor del servicio (seguridad, rapidez y reducción de riesgo), y facilitar un recorrido simple desde el descubrimiento hasta la llamada de orientación (por ejemplo, enlaces directos a WhatsApp y materiales informativos concisos).

## **4. Plan de operaciones**

### **4.1. Gestión de las actividades principales**

El funcionamiento operativo de *Smooth Madrid* busca minimizar costes en la fase inicial y adaptarse a la estacionalidad de los programas de intercambio universitario. El proceso se estructura en siete fases y describe el flujo desde el primer contacto hasta la prestación del servicio y el cobro:

#### **I) Captación del cliente y orientación gratuita**

El primer contacto con el estudiante se produce a través de canales informales (boca a boca, redes sociales y plataformas como Snapchat). En el primer año se espera una visibilidad de

unas 5.000 personas, a través de la difusión de los folletos presentados en el plan de marketing y publicaciones en redes sociales.

Tras el contacto inicial, se estima que alrededor de un 10 por ciento de las personas agenden una llamada de orientación gratuita, cuyo objetivo es generar confianza, entender necesidades y encajar expectativas. Así, se empezaría con 500 llamadas de orientación durante el primer año, siendo de estas un 35 por ciento de estudiantes del primer semestre; un 45 por ciento de estudiantes del segundo semestre; y un 20 por ciento de estudiantes anuales. De esta forma, se dividen 275 llamadas para la búsqueda de alojamiento con entrada en enero, y 225 llamadas para la búsqueda de alojamiento con entrada en agosto; una división asequible para manejar por la fundadora, ya que se estima una productividad de 880 llamadas al año por trabajador (véase sección 2.3.3. *Serviceable Obtainable Market*). A partir del primer año, se estima un crecimiento anual constante de las llamadas de orientación, hasta llegar a las 2.900 llamadas en el quinto año.

Internamente, esta llamada se utiliza para recopilar información clave (fechas, presupuesto, zona preferida, tipo de vivienda, idioma) y clasificar el caso. Al final de la llamada se presenta la oferta (Básico/Premium) y se envía un resumen con el siguiente paso para contratar.

## II) Contratación

A partir de las llamadas de orientación, se espera una conversión progresivamente creciente a medida que *Smooth Madrid* gane visibilidad y reputación en el mercado. En concreto, se estima una tasa de conversión del 14 por ciento el primer año, que aumentará hasta el 26 por ciento en el quinto (véase Figura 10), impulsada por el boca a boca, la acumulación de prueba social (a través de testimonios), la optimización del proceso comercial, y la colaboración con instituciones.

Por el mayor coste del servicio premium frente al básico, se estima una mayor conversión del servicio básico. Especialmente durante los primeros años, el servicio básico actúa como opción de entrada con menor barrera económica y permite captar a estudiantes que priorizan la seguridad y orientación, pero que no desean asumir un compromiso mensual. A medida que *Smooth Madrid* acumule reputación y el valor del soporte sea más visible, se espera que aumente progresivamente el peso del premium dentro de las conversiones totales. Por último,

siendo el añadido *Smooth Anywhere* un servicio relativamente independiente (por la posibilidad de ser contratado sin correspondencia al servicio básico), se estima una conversión y crecimiento por año similar al servicio premium.

Figura 10: Estimación de la tasa de conversión Smooth Madrid

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Basico</b>	9%	12%	14%	16%	17%
<b>Premium</b>	5%	6%	8%	8%	9%
<i>Add on Smooth Anywhere</i>	4%	5%	7%	7%	8%
<b>Total</b>	<b>14%</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>	<b>26%</b>

Fuente: Elaboración propia a través de Microsoft Excel

### III) Cobro

Una vez el estudiante confirma su interés, se formaliza la contratación mediante aceptación de condiciones y pago del servicio básico (300€). El pago actúa como disparador operativo: hasta que no se confirma el cobro, no se inicia la búsqueda activa, lo que permite controlar la carga de trabajo y asegurar que el tiempo de búsqueda está vinculado a un cliente real. En el caso del servicio premium, además del pago inicial, se establece una cuota mensual de 200€ asociada a la limpieza semanal y asistencia de incidencias durante la estancia.

Con el objetivo de incentivar la captación de clientes en grupo (un patrón habitual en estudiantes internacionales), como bien se explica en el apartado 3.4. Actividades clave y estrategia de precios, se contempla un descuento del 10 por ciento en contratación en grupo aplicado sobre el precio del servicio.

Adicionalmente, para reducir la estacionalidad del modelo y generar ingresos recurrentes durante los meses de menor demanda de búsqueda de alojamiento en Madrid, se ofrece el añadido “*Smooth Anywhere*” con un precio de 100€ mensuales.

A continuación, la Figura 11 resume de forma visual la estructura de precios y el calendario de pago de cada modalidad (individual/premium) en cada uno de los servicios (básico/premium/añadido *Smooth Anywhere*).

Figura 11: Precio servicios Smooth Madrid

	Individual		Grupo		Add on Smooth Anywhere
	Básico	Premium	Básico	Premium	
Mes 1	300	500	270	450	100
Mes 2	0	200	0	180	100
Mes 3	0	200	0	180	100
Mes 4	0	200	0	180	100
Mes 5	0	200	0	180	100
Mes 6	0	200	0	180	100

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

#### IV) Búsqueda y preselección de alojamiento

Una vez contratado el servicio, se lleva a cabo una búsqueda activa de alojamiento en plataformas verificadas (identificadas en el análisis de competencia como herramientas útiles para la empresa), mediante contactos locales (propietarios privados contactados a través de contactos y boca a boca), universidades y residencias afiliadas, y recomendaciones de estudiantes. Gracias a esta red local que permite acceder a oferta en canales tanto formales como informales, se elabora una preselección de opciones ajustadas al perfil del estudiante. En el caso de grupos, se busca alojamiento conjunto; y, para estudiantes individuales que desean compartir piso, se busca compatibilidad con otros clientes en situaciones similares. A nivel interno, se registra el avance del caso y se envía al cliente una preselección con recomendaciones y criterios claros para elegir.

#### V) Verificación, revisión contractual y formalización del alquiler

En esta fase, *Smooth Madrid* actúa como intermediario de confianza entre el estudiante y el propietario, con el objetivo de garantizar la seguridad jurídica de la operación y minimizar posibles riesgos derivados del desconocimiento del mercado local.

Una vez el cliente ha seleccionado una vivienda dentro de la preselección propuesta, se procede a la revisión y explicación del contrato de arrendamiento. Este proceso incluye el análisis de cláusulas como la duración del contrato, condiciones de cancelación, importe de la renta, fianza, gastos incluidos y posibles penalizaciones. Además, se verifica que el contrato se ajusta a la normativa vigente y que no contiene condiciones abusivas. Después se acompaña al cliente en el proceso de formalización, que incluye la firma del acuerdo y la gestión de los pagos iniciales (reserva, fianza y primera mensualidad). *Smooth Madrid* supervisa que estos pagos se realicen a través de canales seguros, reduciendo el riesgo de fraude.

Por último, el servicio incluye la verificación de que el cliente recibe acceso a la vivienda en las condiciones acordadas, aportando una seguridad de gran valor para los clientes.

#### VI) Soporte durante la estancia (servicio premium)

El servicio premium, ofrece acompañamiento durante la estancia en Madrid en la gestión de incidencias relacionadas con la vivienda, incluyendo comunicación con propietarios, coordinación de reparaciones (averías, mantenimiento, incidencias técnicas), y resolución de otros problemas cotidianos. Desde un punto de vista operativo, la gestión de incidencias implica dedicación de tiempo y en determinados casos costes directos asociados con la resolución del problema que serán detallados en el plan financiero.

Además, el servicio premium incluye un servicio de limpieza de la vivienda semanal, con el objetivo de aumentar la comodidad del estudiante y mantener estándares de calidad. A nivel interno, este servicio se gestiona a través de un proveedor externo que desde un punto de vista operativo permite una estructura de costes variable en función del número de clientes premium, alineando gastos directamente con volumen de clientes e ingresos.

#### VII) Añadido – *Smooth Anywhere*

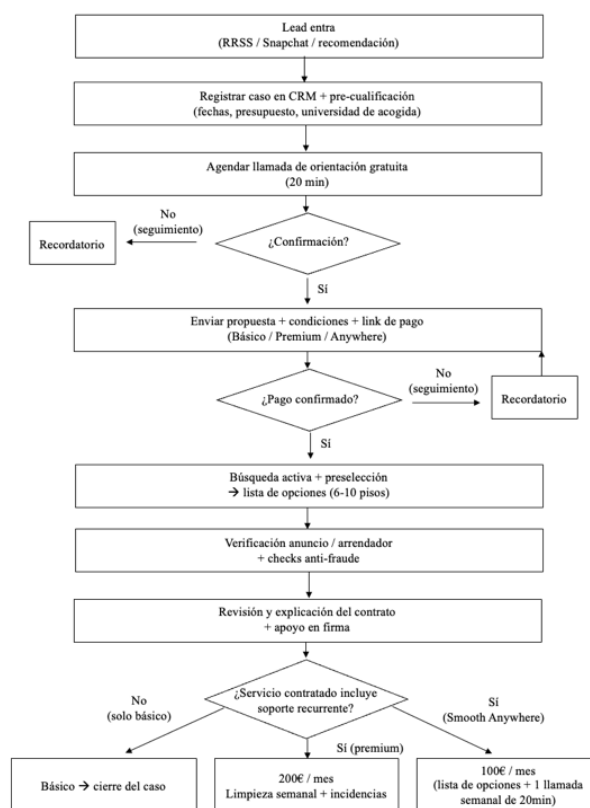
Este servicio está orientado a proporcionar apoyo en la búsqueda de alojamiento temporal en otros destinos a los que los estudiantes se desplazan durante su intercambio (viajes, escapadas, visitas a otras ciudades europeas, etc.). Desde un punto de vista operativo, en primer lugar, el cliente comunica su necesidad de alojamiento (destino, fechas, presupuesto y preferencias), a partir de lo cual se activa un proceso interno de búsqueda. Este proceso se apoya en plataformas verificadas de alojamiento de corta estancia (como *Airbnb*, *Booking* o *HousingAnywhere*), así como en bases de datos internas construidas a partir de experiencias previas y proveedores recurrentes. Una vez recopilada la información, *Smooth Madrid* realiza una preselección de opciones que cumplen con los criterios del cliente, priorizando aquellas que ofrecen mayor fiabilidad (anfitriones con buenas valoraciones, condiciones de cancelación flexibles, transparencia en precios). El entregable consiste en una selección curada de alternativas, acompañada de recomendaciones y observaciones relevantes sobre la ciudad en cuestión, lo que reduce el tiempo de búsqueda y el riesgo percibido por el usuario.

Para garantizar la viabilidad operativa del servicio y evitar una sobrecarga de recursos, la suscripción se estructura con condiciones claras y limitaciones definidas, como un número máximo de tres solicitudes al mes, un volumen acotado de cuatro opciones entregadas por búsqueda, y un tiempo de llamada de 20 minutos por solicitud. Este enfoque permite estandarizar el servicio, controlar los tiempos de dedicación y mantener una relación equilibrada entre coste y valor generado.

En términos estratégicos, este servicio no solo contribuye a estabilizar los ingresos a lo largo del año, sino que también refuerza la relación continua con el cliente, aumentando su valor de ciclo de vida y posicionando a *Smooth Madrid* como un soporte integral durante toda la experiencia internacional del estudiante, más allá del alojamiento inicial en Madrid.

A modo de síntesis, el diagrama de flujo operativo en la Figura 12 recoge de manera visual las operaciones desde la captación del cliente hasta la prestación de los servicios, y muestra la importancia de los sistemas de seguimiento mediante recordatorios para maximizar la conversión comercial y reducir la pérdida de potenciales clientes a lo largo del proceso.

Figura 12: Diagrama de flujo operativo Smooth Madrid



Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Word

## 4.2. Recursos principales

### 4.2.1. Recursos financieros

Como fundadora, Ana pondrá 5.000€. Además de eso, recurrirá a su banco, Abanca Corporación Bancaria, para pedir un préstamo de 30.000€ a tres años con un interés del 5,5 por ciento anual y aplicará a becas de la Comunidad de Madrid que proporcionan recursos financieros para jóvenes y mujeres emprendedoras, con la esperanza de obtener 5.000€ por esta parte. Por su parte, FFF (Familiares, Amigos y Personas Cercanas), harán una aportación de 10.000€. Con estos recursos podrá iniciar su actividad y cubrir todos los gastos del primer año.

Figura 13: Aportaciones de capital Smooth Madrid

	Importe
<b>Capital aportado por la fundadora</b>	5.000 €
<b>Inversores (Friends, family &amp; fools)</b>	10.000 €
<b>Beca Emprendedores Comunidad de Madrid</b>	5.000 €
<b>Préstamo Abanca Corporación Bancaria</b>	30.000 €
<b>Total</b>	<b>50.000 €</b>

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

### 4.2.2. Recursos humanos

*Smooth Madrid* es un proyecto unipersonal, gestionado íntegramente por su fundadora Ana Escudero en la etapa de lanzamiento. Esta decisión es tomada por la necesidad de mantener una estructura de costes reducida en la fase inicial del proyecto. Así, las funciones que asumirá la fundadora como única empleada durante los dos primeros años serán la captación de clientes, realización de llamadas de orientación, búsqueda y validación de alojamientos, revisión, traducción y explicación de contratos, gestión de incidencias y soporte durante la estancia, gestión administrativa del proyecto, y comunicación y marketing digital.

En el medio plazo, a partir del tercer año, asumiendo un crecimiento del volumen de clientes del 140 por ciento para entonces, se plantearía escalar el modelo contratando empleados para tareas operativas como la búsqueda de alojamiento, la gestión de incidencias, la gestión administrativa de la entidad, y el desarrollo digital (web y redes sociales). Siguiendo las estimaciones de productividad de los trabajadores especificadas en apartado 2.2.3 *Serviceable*

*Obtainable Market*, se calcula tener contratados dos empleados en el tercer año, cuatro en el cuarto, y cinco en el quinto. La diferencia entre los empleados A y B son las principales responsabilidades de cada uno. Mientras los empleados A se encargarán del contacto directo con el cliente y los arrendatarios, los empleados B tendrán responsabilidades internas como la gestión de marketing o la administración de la empresa.

Figura 14: Estimación de personal Smooth Madrid

<b>Personal</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Salario Fundadora	18.000	25.000	30.000	35.000	40.000
Nº Empleados A	0	0	1	2	3
Nº Empleados B	0	0	1	2	2
Salario por empleado	0	0	20.000	20.000	20.000
<b>Total</b>	<b>18.000</b>	<b>25.000</b>	<b>70.000</b>	<b>115.000</b>	<b>145.945</b>

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

En el largo plazo, en un escenario optimista asumiendo una gran consolidación de la marca en el mercado, se considerarían otras subcontrataciones de servicios demandados por los estudiantes, como la gestión del trámite de la visa, para expandir la oferta de *Smooth Madrid*. La posible incorporación de gestión de visados requeriría un asesoramiento legal y por lo tanto un equipo profesional con conocimiento técnico y actualización normativa constante. Además, se plantearía la subcontratación de un equipo especializado de marketing, el cual sería de gran utilidad también, para llegar de la manera más efectiva posible a jóvenes de diferentes países y optimizar la estrategia digital.

Por último, considerando una posible expansión a otras ciudades (como Barcelona), se incorporarían trabajadores locales con conocimiento sobre el mercado específico.

#### 4.2.3. Recursos digitales

En cuanto a la presencia digital, en el medio-largo plazo se plantea el desarrollo progresivo de la página web, el perfil de Instagram, y perfil de TikTok. Aunque la fase inicial el proyecto se apoya en el boca a boca y canales informales, para una consolidación en el mercado, estas plataformas serán fundamentales para reforzar la credibilidad y profesionalización del proyecto.

Concretando en los recursos digitales, en primer lugar, la página web será el eje central de la comunicación informática, y en ella se detallarán los servicios ofrecidos, el funcionamiento del proceso, y se resolverán preguntas frecuentes. Siguiendo por la red social de Instagram, se utilizará para conseguir cercanía con el cliente, compartiendo recomendaciones prácticas, errores a evitar buscando piso, y otros consejos para recién llegados. Así, se convertirá en un referente informal de apoyo para estudiantes internacionales, lo cual dará a conocer la marca entre potenciales clientes. Por último, TikTok será un canal estratégico por su alta penetración entre jóvenes universitarios. En esta plataforma se compartirán videos cortos comparando zonas de Madrid y servirá para compartir testimonios de estudiantes que hayan utilizado el servicio.

Por último, el registro de la marca *Smooth Madrid* será un recurso intangible muy relevante para la empresa, ya que permite proteger legalmente la marca. En España, la marca puede registrarse ante la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), que concede una protección de 10 años renovable, y que tiene un coste de 127,88€ (OEPM, 2026, p.1).

#### **4.2.4. Recursos físicos**

*Smooth Madrid* no requiere una oficina en sus primeras fases de desarrollo ya que su actividad no depende de una estructura física, sino de una coordinación de procesos. De esta manera, es más eficiente optar por espacios de coworking en Madrid y para ello se tomará como referencia el servicio de coworking *LOOM Madrid*, cuyo precio publicado parte de 200 € al mes sin IVA.

En cuanto al equipo tecnológico, a partir del año 3, se dotará a cada trabajador con un ordenador portátil, un smartphone corporativo, acceso a internet y disponibilidad de escaneo e impresión de documentos. Para esto, se estima un coste anual de 500 € por trabajador, calculado a partir de referencias de mercado y considerado coherente con las necesidades operativas de una estructura pequeña en fase inicial.

#### **4.3. Forma jurídica y aspectos legales**

En cuanto a la forma jurídica, *Smooth Madrid* será construido como una empresaria individual, dándose la fundadora de alta como autónoma. Esta opción es la más adecuada en la fase inicial del proyecto en la que no se necesitan empleados, porque permite una puesta en marcha rápida,

gestión administrativa más sencilla y menores costes fijos en comparación con otras formas jurídicas. De esta forma, durante los dos primeros años la empresa tributaría por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), integrando los beneficios del negocio como rendimientos de actividades económicas en la declaración personal de la fundadora (Agencia Tributaria, 2026; Ley 35/2006, art.27).

Desde el punto de vista legal, es importante destacar que *Smooth Madrid* no actúa como agencia inmobiliaria, ni recibirá comisiones por parte de propietarios. Su actividad se limita a la prestación de un servicio de acompañamiento, asesoramiento y búsqueda, actuando como intermediario de confianza facturado directamente al estudiante como cliente final. Este enfoque reduce los requisitos regulatorios y las obligaciones legales asociadas a la intermediación inmobiliaria.

De esta forma, los principales aspectos legales a considerar son:

- I) Protección de datos personales (RGPD): tratamiento responsable de la información personal de los estudiantes, especialmente datos de contacto, documentos identificativos y contratos.
- II) Responsabilidad contractual: claridad en la definición del alcance del servicio, especificando que *Smooth Madrid* no garantiza la disponibilidad de viviendas, sino que acompaña en el proceso de búsqueda y contratación.
- III) Fiscalidad: emisión de facturas por los servicios prestados y cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondientes como trabajadora autónoma.
- IV) Limitación de responsabilidad: inclusión de cláusulas informativas que aclaren que *Smooth Madrid* no es parte del contrato de arrendamiento entre propietario e inquilino.

En el futuro, y en caso de consolidación del proyecto, se valorará la constitución de una sociedad limitada para facilitar la escalabilidad, la entrada de socios y trabajadores, y la formalización de acuerdos con universidades y entidades colaboradoras. Una ventaja de esta forma jurídica es que, al contrario que los autónomos, tiene responsabilidad de los socios limitada a la aportación realizada al capital social (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, art. 1.2). Fiscalmente, la sociedad pasaría a tributar por el Impuesto sobre Sociedades, cuyo tipo general en 2026 es del 25 por ciento (Ley 27/2014, art.29.1).

## 5. Plan financiero

### 5.1. Capital inicial y plan de financiación

En el primer año, el proyecto contará con 45.000€ de capital inicial (aportación de la fundadora, inversores y préstamo bancario), además de una subvención de 5.000€ de la Comunidad de Madrid lo cual sentará una base sólida para cubrir los primeros gastos (véase apartado 4.2.1. Recursos financieros).

Para el plan de financiación del proyecto ha sido importante considerar las ayudas públicas dirigidas a fomentar el emprendimiento femenino en la Comunidad de Madrid. *Smooth Madrid* es un proyecto todavía en su fase inicial, impulsado por una mujer joven, y dentro de las condiciones de programas existentes a nivel autonómico y estatal.

Las principales ayudas relevantes para *Smooth Madrid* son las siguientes:

- I) Tarifa Cero para autónomos: Esta es una ayuda económica que subvenciona el 100 por ciento de la cotización a la Seguridad Social (80€ al mes de la tarifa plana estatal) durante el primer año de actividad, y según los principales requisitos para esta ayuda (véase Anexo 5), *Smooth Madrid* tendría altas probabilidades de conseguirla.
- II) Ayudas económicas por inicio de actividad: En diciembre de 2025, el Consejo de Gobierno de la Comunidad de Madrid aprobó una medida para incrementar en un 40 por ciento las ayudas destinadas a nuevos trabajadores por cuenta propia, de modo que las subvenciones pueden alcanzar hasta los 5.600€ por beneficiario y hasta 6.200€ en situaciones especiales como desempleo de larga duración. Esta es la subvención de 5.000€ aproximados con la que cuenta el proyecto.
- III) Servicios de asesoramiento, consultoría y mentoría especializada: Además de ayudas económicas, la Comunidad de Madrid ofrece servicios de asesoramiento que apoyan a autónomos en la creación de planes de negocio, por lo que son un buen recurso para mejorar la gestión del proyecto.

## 5.2. Fuentes de ingreso

*Smooth Madrid* cuenta con tres fuentes de ingreso: servicio básico, servicio premium y el añadido “*Smooth Anywhere*”. Con las estimaciones de llamadas y conversión en clientes explicadas en el apartado 4.1. Actividades principales, a continuación vemos en la Figura 15 los clientes e ingresos previstos para cada servicio a lo largo de los años.

Figura 15: Estimación de clientes por año y servicio *Smooth Madrid*

	AÑO 1						Ingreso Anual Estimado
	Cientes Individuales A	Cientes en Grupo A	Cientes Individuales B	Cientes en Grupo B	Cientes Individuales C	Cientes en Grupo C	
Orientación Gratuita	70	105	90	135	40	60	0
Suscripción Básica	6	10	8	12	4	5	12.831
Servicio Premium	3	5	4	7	2	3	40.072
Add on <i>Smooth Anywhere</i>	3	5	4	6	2	3	16.380
							<b>69.283</b>
	AÑO 2						
Orientación Gratuita	112	168	144	216	64	96	0
Suscripción Básica	10	15	13	20	6	9	20.530
Servicio Premium	3	8	7	11	3	5	61.029
Add on <i>Smooth Anywhere</i>	5	8	7	10	3	4	26.208
							<b>107.766</b>
	AÑO 3						
Orientación Gratuita	202	302	259	389	115	173	0
Suscripción Básica	18	28	24	35	10	16	36.953
Servicio Premium	3	15	13	19	6	8	105.735
Add on <i>Smooth Anywhere</i>	9	14	12	18	5	8	47.174
							<b>189.863</b>
	AÑO 4						
Orientación Gratuita	312	469	402	603	179	268	0
Suscripción Básica	28	43	37	55	16	24	57.278
Servicio Premium	3	23	20	30	9	13	161.060
Add on <i>Smooth Anywhere</i>	14	21	18	27	8	12	73.120
							<b>291.458</b>
	AÑO 5						
Orientación Gratuita	406	609	522	783	232	348	0
Suscripción Básica	37	55	48	71	21	32	74.461
Servicio Premium	3	30	26	38	11	17	207.835
Add on <i>Smooth Anywhere</i>	18	28	24	36	11	16	95.056
							<b>377.352</b>

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

Gracias a la combinación del servicio inicial transaccional (suscripción básica de búsqueda y cierre de alojamiento) con los servicios recurrentes (suscripción premium y *Smooth Anywhere*), se consigue estabilidad en los ingresos y se mejora la eficiencia operativa.

## 5.3. Estructura de costes

En primer lugar, los costes de personal, de acuerdo con las previsiones explicadas en el apartado 4.2.2. Recursos humanos, supondrán entre un 40 y un 50 por ciento de los costes a lo largo de

los años, variando así entre los 18.000€ y los 145.000€ en función del número de trabajadores y su respectivo salario.

Siguiendo con los costes de marketing, se invertirá en función de las ganancias, representando entre un 8 y un 6 por ciento de los ingresos. Como vemos a continuación en la Figura 16, estos costes incluirán tanto inversiones en redes sociales como con colaboradores institucionales y organización de eventos.

Figura 16: Estimación de costes de marketing

<b>Marketing</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes Sociales	1.109	1.509	2.278	2.915	3.774
Publicidad en Plataformas	1.940	2.640	3.987	5.101	6.604
Colab. con Influencers	554	754	1.139	1.457	1.887
Colab. con Universidades	831	1.132	1.709	2.186	2.830
Suscripción Canva Pro	277	377	570	729	943
Eventos	554	754	1.139	1.457	1.887
<b>Total</b>	<b>5.543</b>	<b>7.544</b>	<b>11.392</b>	<b>14.573</b>	<b>18.868</b>
<i>% Ingresos invertido en mktng</i>	<i>8%</i>	<i>7%</i>	<i>6%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

Terminando con los costes asociados a la suscripción premium, por un lado los costes de incidencias (véase Figura 17) serán calculados mediante un número estimado de 0,3 incidencias por estudiante y mes (que tiende a reducirse progresivamente a medida que el modelo se optimiza y se mejora la selección de viviendas y proveedores) y un coste medio por incidencia. Por otro lado, en cuanto a los costes de limpieza (véase Figura 18), este servicio se gestiona a través de un proveedor externo con un coste estimado de 25 euros por hora y piso a la semana, lo que permite una gran escalabilidad del servicio.

Figura 17: Estimación de costes por cobertura de incidencias

<b>Incidencias</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
nº estudiantes	12	25	55	94	132
nº incidencias/mes	0,3	0,28	0,26	0,24	0,22
coste por incidencia	20	20	18	16	16
nº meses	12	12	12	12	12
<b>Total</b>	<b>882</b>	<b>1.693</b>	<b>3.114</b>	<b>4.320</b>	<b>5.577</b>

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

Figura 18: Estimación de costes de limpieza

<b><u>Limpieza</u></b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
nº pisos	15	22	39	60	77
nº semanas	48	48	48	48	48
coste x limpieza	25	25	24	22	20
<i>Total</i>	<b>17.640</b>	<b>26.989</b>	<b>45.057</b>	<b>63.022</b>	<b>73.987</b>

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

#### 5.4. Proyección de la cuenta de resultados

La cuenta de pérdidas y ganancias proyectada refleja como con las estimaciones explicadas, el modelo de negocio alcanzaría una rentabilidad positiva desde el primer ejercicio. Los ingresos crecen de cerca de 70.000€ en el primer año a 370.000€ en el quinto, impulsados por el crecimiento previsto en las llamadas de orientación y la tasa de conversión comercial, que sube del 14 por ciento en el primer año al 26 por ciento en el quinto.

Por líneas de negocio, el servicio premium representa la principal fuente de ingresos, creciendo de los 40.000€ en el primer año a los 200.000€ en el quinto, por su precio elevado frente al resto de servicios, ya que tiene una cuota de 300€ iniciales y 200€ al mes durante la estancia (sumando 1.500€ para los clientes de un semestre, y 2.700€ para los clientes anuales), mientras el añadido “*Smooth Anywhere*” solo tiene una cuota de 100€ mensuales, y el servicio básico un pago único de 300€.

Desde la perspectiva de costes, véase apartado 5.3. Estructura de costes, el más llamativo es el gasto de personal por la naturaleza del proyecto, que es intensivo en acompañamiento personalizado y atención operativa. Además, destacan los costes asociados al servicio premium (limpieza y la cobertura de incidencias), que cuadra con el modelo de negocio, ya que es la línea que más ingresos genera.

Resulta llamativo como el margen EBITDA empieza en el 37 por ciento en el primer año y mejora hasta el 40 por ciento en el segundo, y después desciende al 28 y 26 por ciento en los años 3 y 4, antes de recuperarse hasta el 33 por ciento en el año 5. Esta evolución es fruto de una fase de escalado en la que se incrementan los costes (especialmente de personal) antes de capturar plenamente las eficiencias del crecimiento.

Como en esta proyección no se recogen amortizaciones ni deterioros, el EBITDA y EBIT coinciden.

A partir de ahí, los gastos financieros, fruto del pago de intereses por el préstamo de 30.000€ de Abanca Corporación Bancaria (véase apartado 4.2.1. Recursos financieros), empiezan cerca de los 1.400€ el primer año y desaparecen a partir del cuarto, cuando se ha devuelto el préstamo al completo. Tras deducir los impuestos, el resultado neto es positivo desde el inicio.

Con estos resultados, *Smooth Madrid* presenta viabilidad económica generando beneficios desde la fase inicial y mostrando capacidad para absorber incrementos de costes y recuperar rentabilidad a la larga. Cabe señalar que la viabilidad depende de que se cumplan las hipótesis del modelo en cuanto al aumento de llamadas de orientación y la mejora de conversión a partir de la construcción de reputación y red de contactos.

Figura 19: Cuenta de pérdidas y ganancias

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>	<b>69.283</b>	<b>107.766</b>	<b>189.863</b>	<b>291.458</b>	<b>377.352</b>
<i>Servicio Básico</i>	12.831	20.530	36.953	57.278	74.461
<i>Servicio Premium</i>	40.072	61.029	105.735	161.060	207.835
<i>Add On Smooth Anywhere</i>	16.380	26.208	47.174	73.120	95.056
<b>Gastos</b>	<b>43.915</b>	<b>64.462</b>	<b>136.033</b>	<b>216.023</b>	<b>253.502</b>
Gastos de personal	18.000	25.000	70.000	125.727	145.945
Marketing y Publicidad	5.543	7.544	11.392	14.573	18.868
Tarifa Plana Internet + Llamadas Internacionales	1.050	1.126	1.771	2.481	2.826
Desarrollo y mantenimiento web	300	400	500	600	700
Servicio de limpieza	17.640	26.989	45.057	63.022	73.987
Servicio de incidencias	882	1.693	3.114	4.320	5.577
Cuota de Autónomos	0	960	3.000	3.300	3.600
Asesoría fiscal y legal	500	750	1.200	2.000	2.000
<b>EBITDA</b>	<b>25.369</b>	<b>43.304</b>	<b>53.830</b>	<b>75.435</b>	<b>123.849</b>
<i>Margen EBITDA</i>	<i>37%</i>	<i>40%</i>	<i>28%</i>	<i>26%</i>	<i>33%</i>
<b>EBIT</b>	<b>25.369</b>	<b>43.304</b>	<b>53.830</b>	<b>75.435</b>	<b>123.849</b>
<i>Margen EBIT</i>	<i>37%</i>	<i>40%</i>	<i>28%</i>	<i>26%</i>	<i>33%</i>
Gastos financieros	1.398	848	298	0	0
<b>Beneficio Antes de Impuestos (EBT)</b>	<b>23.971</b>	<b>42.456</b>	<b>53.532</b>	<b>75.435</b>	<b>123.849</b>
Impuestos	4.794	8.491	13.383	18.859	30.962
<b>Resultado Neto</b>	<b>19.177</b>	<b>33.965</b>	<b>40.149</b>	<b>56.576</b>	<b>92.887</b>
<i>Margen Beneficio Neto</i>	<i>28%</i>	<i>32%</i>	<i>21%</i>	<i>19%</i>	<i>25%</i>

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

## 5.5. Proyección del balance de situación

En el balance de situación, al tratarse de una actividad de servicios basada en acompañamiento y gestión operativa, no se prevén inversiones en inmovilizado material o intangible, por lo que el todo el peso se concentrará en el activo corriente. El dinero en la caja calculado a partir de los flujos crece desde los 60.000€ el primer año hasta cerca de los 300.000€ el quinto, reflejando el crecimiento de clientes. En lo respectivo a las cuentas por cobrar, al tratarse de un servicio de bajo coste pagado mes a mes, en el cierre de cada año no quedará dinero pendiente. Similar a la evolución de dinero en caja, en el patrimonio neto vemos un aumento a lo largo de los años, pasando de cerca de los 40.000€ en el primer año hasta los 260.000€ en el quinto por la acumulación del capital inicial, la subvención prevista y los resultados de ejercicio. Esto nos muestra como *Smooth Madrid* se apoyará en recursos propios generados, quitando la necesidad de grandes préstamos y reforzando la autonomía del proyecto.

Por último, en cuanto al pasivo, vemos la deuda procedente del préstamo bancario hasta el tercer año, y una deuda creciente con Hacienda, fruto de los crecientes beneficios.

En conjunto, el balance muestra una estructura financiera prudente, con bajo nivel de endeudamiento, y una creciente consolidación patrimonial.

Figura 20: Balance de situación

	Momento 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Inmovilizado Intangible		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Inmovilizado Material		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		€ 63.971	€ 91.632,44	€ 126.673,26	€ 188.725,17	€ 293.715,79
Caja y Bancos	€ 50.000	€ 63.971	€ 91.632	€ 126.673	€ 188.725	€ 293.716
Cuentas por Cobrar		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>		€ 63.970,63	€ 91.632,44	€ 126.673,26	€ 188.725,17	€ 293.715,79
<b>PATRIMONIO NETO</b>		€ 39.176,50	€ 73.141,25	€ 113.290,26	€ 169.866,44	€ 262.753,45
Capital Social		€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00
Subvenciones		€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
Resultado del Ejercicio		€ 19.177	€ 33.965	€ 40.149	€ 56.576	€ 92.887,01
Resultado Acumulado			€ 19.177	€ 53.141,25	€ 93.290,26	€ 149.866,44
<b>PASIVO</b>		€ 24.794,13	€ 18.491,19	€ 13.383,00	€ 18.858,73	€ 30.962,34
Deudas con bancos a largo plazo		€ 10.000,00				
Deudas con bancos a corto plazo		€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ -		
Deuda con Hacienda		€ 4.794,13	€ 8.491,19	€ 13.383,00	€ 18.858,73	€ 30.962,34
<b>TOTAL PASIVO</b>		€ 63.970,63	€ 91.632,44	€ 126.673,26	€ 188.725,17	€ 293.715,79

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

## 5.6. Proyección de los flujos de caja

Los flujos de caja muestran el pago de intereses correspondientes al préstamo bancario así como la devolución íntegra de los 30.000€ prestados, el cada vez mayor pago de impuestos que salda la deuda con Hacienda reflejada en el balance, y el saldo de caja fruto de las aportaciones de capital descritas en el apartado 4.2.1. Recursos financieros. Esto sumado a los resultados del ejercicio anuales, nos muestra saludables flujos de caja año a año, que cubren todos los gastos y dan la posibilidad de reinvertir parte de los fondos en el desarrollo del servicio.

Figura 21: Flujos de caja

	Momento 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Flujo de explotación (EBITDA)</b>		25.369	43.604	54.430	86.162	123.849
Intereses		-1.398	-848	-298	0	0
Impuestos			-4.794	-8.551	-13.533	-21.541
Pago préstamos		-10000	-10000	-10000		
<b>Flujo de financiación</b>		-11.398	-15.642	-18.849	-13.533	-21.541
<b>Aportes de Capital</b>						
Ana Escudero (fundadora)	5.000					
Inversores (Friends, family & fools)	10.000					
Beca Comunidad de Madrid	5.000					
<b>Préstamos</b>						
Abanca Corporación Bancaria	30.000					
<b>Flujo de inversión</b>	<b>50.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Caja año anterior		50.000	63.971	91.932	127.513	200.142
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>50.000</b>	<b>63.971</b>	<b>91.932</b>	<b>127.513</b>	<b>200.142</b>	<b>302.451</b>

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Excel

## 6. Conclusión

El presente Trabajo de Fin de Grado ha permitido analizar la viabilidad del lanzamiento de *Smooth Madrid*, un servicio orientado a facilitar el proceso de búsqueda de alojamiento y adaptación de estudiantes internacionales de intercambio en Madrid. A lo largo del trabajo se ha explicado como la idea de negocio nace de un problema real: la dificultad que experimentan muchos estudiantes extranjeros al enfrentarse a un mercado de alquiler desconocido, poco transparente y condicionado por barreras de idioma y falta de referencias.

Tras un exhaustivo análisis de mercado se puede concluir que sí existe una oportunidad de negocio para *Smooth Madrid*. El análisis del sector muestra como Madrid es un destino académico internacional altamente demandado con dificultad de acceso a alojamiento temporal

para estudiantes, y como la mayoría de las soluciones disponibles en el mercado resuelven el problema solo de manera parcial: las plataformas generalistas ofrecen volumen de pisos, pero no acompañamiento; las residencias aportan seguridad, pero menor flexibilidad y mayor precio; y las empresas de alojamiento gestionado simplifican parte del proceso, pero no ofrecen un trato cercano y personalizado. Así, el principal valor diferencial de *Smooth Madrid* es la combinación del conocimiento local, cercanía generacional y acompañamiento durante un proceso que los estudiantes suelen vivir con estrés.

Las entrevistas exploratorias al público objetivo muestran como sus necesidades se concentran en tres puntos clave: la incertidumbre ante una ciudad desconocida, la búsqueda de alojamiento y la gestión del visado. Además, para estos estudiantes, la decisión de contratar un servicio no depende exclusivamente del precio, sino de la reputación de la empresa, por lo que la viabilidad de *Smooth Madrid* no dependerá solo de una oferta útil, sino de la construcción de credibilidad.

Uno de los aprendizajes más valiosos del proyecto nace a raíz del primer experimento comercial. La falta de respuestas tras la difusión del material no debe interpretarse como una invalidación automática del proyecto, sino como un resultado que resalta errores a mejorar, y que permite elaborar una comunicación más adaptada al público objetivo.

En cuanto a la viabilidad del proyecto, bajo las estimaciones presentadas en el plan financiero, *Smooth Madrid* presenta una viabilidad realista mediante un modelo de entrada progresiva que prioriza la calidad del servicio y la generación de reputación sobre el volumen. A pesar de los buenos resultados, cabe resaltar las limitaciones que condicionan el estudio. En primer lugar, la validación se ha basado en una muestra reducida de entrevistas exploratorias, útil para identificar patrones e hipótesis, pero insuficiente para extraer conclusiones universalizables sobre todo el mercado. En segundo lugar, el experimento comercial se encuentra en una fase temprana y no permite todavía evaluar con plena precisión tasas de conversión, elasticidad-precio o comportamiento del cliente en el largo plazo. En tercer lugar, parte del análisis financiero depende de hipótesis que, como en cualquier proyecto emprendedor en fase inicial, deberán contrastarse con datos reales una vez el servicio comience a operar.

Desde una perspectiva personal, este proyecto me ha permitido ver de primera mano que para emprender no basta con tener una buena idea, sino que es necesaria la persistencia ya que el aprendizaje más valioso nace de fracasos durante el proceso. *Smooth Madrid* no solo ha sido

objeto de análisis teórico, sino una herramienta de aprendizaje experiencial que me ha permitido transformar una vivencia personal en una propuesta de negocio con posibilidades reales.

## 7. ANEXOS:

### 7.1. Anexo 1: Guion general de entrevistas exploratorias (estructura común)

- (I) Llegada y adaptación: *“When you first arrived in Madrid, what was the hardest part of settling in?”*
- (II) Apoyo institucional: *“Did your university give you any help or guidance?”*
- (III) Alojamiento: *“How did you find your housing? Was it stressful or confusing?”*
- (IV) Trámites y documentación: *“Did you have any problems with paperwork?”*
- (V) Gestiones prácticas: *“How did you handle SIM card, metro card, social security, etc.?”*
- (VI) Información previa y expectativas: *“What do you wish you had known before coming?”*
- (VII) Integración social: *“Did you find it easy to meet Spanish people?”*
- (VIII) Vida en Madrid: *“What are your favorite things to do in Madrid?”*
- (IX) Percepción de seguridad y confusión: *“Did you ever feel unsafe or confused?”*
- (X) Validación del servicio (Smooth Madrid): *“If there had been a local service helping you with housing, paperwork, and local tips, would you have used it?”*

### 7.2. Anexo 2: Entrevista exploratoria 1. Estudiante *Tulane University* – Instituto de Empresa

- (I) Entrevistadora: Ana Escudero
- (II) País de origen del entrevistado: Estados Unidos
- (III) Universidad de origen del entrevistado: *Tulane University*
- (IV) Universidad de destino del entrevistado: Instituto de Empresa (IE)
- (V) Duración prevista de la estancia del entrevistado: Septiembre a diciembre 2025
- (VI) Modalidad de la entrevista: Presencial
- (VII) Momento de realización: Durante el periodo de su intercambio en Madrid

Pregunta 1: *When you first arrived in Madrid, what was the hardest part of settling in?*

*“I’ve been abroad before, I spent two months this summer interning in Barcelona, but there I lived with people I already knew from Tulane and had gotten very used to the city. Here, I had no idea where to live, where to shop, or how to get around. My friends and I decided to go with the housing that IE recommended, but it ended up being far from everything. It was difficult to*

*figure out where the nearest grocery stores were, how to time the metro, and how to see friends since I didn't live close to them."*

*Pregunta 2: Did your university give you any help or guidance?*

*"IE provided some guidance. They paired me with a "pen pal", someone who went on exchange to my university last year, so I could ask questions, which was really helpful. I also had Zoom calls with the university about class selection. But beyond that, there wasn't much guidance. For housing, they sent a few websites, but they weren't very helpful, and I was disappointed when I saw my dorm. It's modern and clean, but it's far from everything and feels a bit isolating."*

*Pregunta 3: How did you find your housing? Was it stressful or confusing?*

*"I used the websites IE provided. I tried to find my own place at first, but it was stressful. I didn't know which areas were good, how close they were to campus, how to find roommates, or what a fair price was. I also needed a furnished place. Choosing the dorm-style housing gave me some peace of mind because I knew there'd be people around to help if I needed it."*

*Pregunta 4: Did you have any problems with paperwork?*

*"The visa process was really long and confusing. The website isn't clear about what's needed, and since I was abroad during the processing period, I couldn't surrender my passport. I had to apply for a second U.S. passport under "extenuating circumstances," which took forever. I also didn't get any updates on my visa for months, and it got really stressful as my departure date got closer. My parents didn't want to book housing or flights until we knew for sure, so it was a long and frustrating process."*

*Pregunta 5: How did you handle your SIM card, metro card, social security, etc.?*

*"My phone carrier, T-Mobile, has a plan for \$50/month that includes 20GB of data plus free calls and texts abroad, so that was easy. The metro card, on the other hand, was confusing. The website is hard to find and you can't get it directly at a metro machine. Luckily, they gave us the link at orientation, and I also learned more through word of mouth."*

*Pregunta 6: What do you wish you had known before coming?*

*"Definitely where to live. I had no idea which neighborhoods were best, what normal rent prices were, or how far places were from campus."*

Pregunta 7: *Did you find it easy to meet Spanish people?*

*“It’s a bit complicated at IE. From what I’ve seen, many Spanish students, and even other European students like Italians, tend to stick to their own groups. I’ve met a lot of Spaniards, but that’s mainly because my pen pal introduced me to his friends, and then they introduced me to others. Without that connection, I’m not sure it would have been as easy.”*

Pregunta 8: *What are your favorite things to do in Madrid?*

*“I love trying new restaurants and going to rooftops. I also go to a gym called Pomona Club in Salamanca, which I really like. I enjoy walking around different neighborhoods, they all have such distinct vibes, and I love studying in cafés around the city.”*

Pregunta 9: *Did you ever feel unsafe or confused?*

*“No, I’ve never really felt unsafe or confused. I think being from New York and going to school in New Orleans helped me feel more comfortable navigating a big city. Some of my friends from smaller towns struggled more, and I helped them figure out things like the metro. That said, the Renfe train system still gives me trouble. It’s less frequent than the metro and not always on time.”*

Pregunta 10: *If there had been a local service helping you with housing, paperwork, and local tips, would you have used it?*

*“Yes, 100 porciento. How much would you have been willing to pay? Probably up to \$300. What kind of help would have been most useful? Definitely help with housing and visa applications. Would you prefer in-person, app, or online? A combination. An in-person service that also offers online or Zoom support. It’s nice to have the convenience of online help but still be able to talk to a real person if needed.”*

Pregunta 11: *What did you do for ur bank account? Did you have problems transferring money / high commissions / exchange rate?*

*“I use Chase bank in the US so i switched my card to be private client (id look into it more online to understand what it is) but then i don’t get hit with fees. It is so difficult thought that a lot of places don’t take AMEX because I’m diabetic and use that for medication. Also the euro to dollar ratio has been making it astronomically expensive to do a lot of things. It cost a lot more than i realize when looking at things just in terms of euros.”*

Pregunta 12: *What did you do to have a medical insurance here in Madrid*

*“Tulane my home university provided us all with Chubbs. We had to get a health insurance in order to apply for a visa. I haven’t used it and hopefully won’t have to but when I went to a nurse the other day they told me they had no idea what that brand was.”*

Pregunta 13: *Where did you mostly look for information when preparing your move to Madrid? (university website, Instagram, TikTok, friends, Reddit...?)*

*“TikTok, friends (Caste), and those who came abroad from Tulane last year from my school. I didn’t look at the university website at all haha.”*

### **7.3. Anexo 3: Entrevista exploratoria 2. Estudiante *University of Texas* – ICADE**

- (I) Entrevistadora: Ana Escudero
- (II) País de origen del entrevistado: Estados Unidos
- (III) Universidad de origen del entrevistado: *The University of Texas at Austin*
- (IV) Universidad de destino del entrevistado: Universidad Pontificia de Comillas, ICADE
- (V) Duración prevista de la estancia del entrevistado: Enero a mayo 2025
- (VI) Modalidad de la entrevista: Videoconferencia
- (VII) Momento de realización: Finalizado su intercambio en Madrid

Pregunta 1: *When you first arrived in Madrid, what was the hardest part of settling in?*

*“Figuring out the city dynamic and figuring out the socials dos and don’ts.”*

Pregunta 2: *Did your university give you any help/guidance?*

*“Yeah, they were helpful but I did not really use them for help.”*

Pregunta 3: *How did you find your housing? Was it stressful or confusing?*

*“Uh, it was kind of difficult because some people tried to charge us extra fees that were illogical, but we found a good one. The hardest part was choosing which neighborhood to live in.”*

Pregunta 4: *Did you have any problems with paperwork?*

*“The visa office is my nemesis. I almost did not get my visa in time to leave. I got my passport back like 2 days before I left and spent a lot of a of time at the consulate office. AND I submitted my paperwork in October.”*

Pregunta 5: *How did you handle SIM Card, Metro Card, Social Security....*

*“My AT&T plan has a really good international package that I just used so I did not get a SIM card. The MetroCard was super simple and cheap.”*

Pregunta 6: *What do you wish you had known before coming?*

*“Uh I wish I had known more spots and like fun places outside of the city proper to go to.”*

Pregunta 7: *Did you find it easy to meet Spanish people*

*“Eh. I met the people in my classes, but they did not really want to talk to you outside of class and if you weren't fluent in Spanish, it was hard.”*

Pregunta 8: *What are your favorite things to do in Madrid?*

*“I loved to go to the park and to walk around the city. I spent a lot of time in coffee shops and walking around eating food.”*

Pregunta 9: *Lastly, if there had been a local service helping you with housing, paperwork, and local tips, would you have used it?*

*“Yes, depending on the service charge. I am pretty self-sufficient so I was fine.”*

Pregunta 10: *How much would you have been willing to pay for that help?*

*“Depends on what it was. Would have paid a lot for help with the paperwork and expedited visa help.”*

Pregunta 11: *What kind of help would have been most useful?*

*“Visa help and information about housing.”*

Pregunta 12: *Would you prefer it to be an in-person service, via app, or online?*

*“Probably online service that I could call someone for.”*

#### 7.4. Anexo 4: Entrevista exploratoria 3. Estudiante *University of Toronto* – ICADE

- (I) Entrevistadora: Ana Escudero
- (II) País de origen del entrevistado: Canadá
- (III) Universidad de origen del entrevistado: *University of Toronto*
- (IV) Universidad de destino del entrevistado: Universidad Pontificia de Comillas, ICADE
- (V) Duración prevista de la estancia del entrevistado: Septiembre a diciembre 2025
- (VI) Modalidad de la entrevista: Presencial
- (VII) Momento de realización: Durante el periodo de su intercambio en Madrid

Pregunta 1: *When you first arrived in Madrid, what was the hardest part of settling in?*

*“Probably time zones and the time things start around here.”*

Pregunta 2: *Did your university give you any help/guidance?*

*“Comillas were helpful and responseful, my home university not so much.”*

Pregunta 3: *How did you find your housing? Was it stressful or confusing?*

*“Housing was easy because my brother had done an exchange here so I stayed in the same place as him.”*

Pregunta 4: *Did you have any problems with paperwork?*

*“My visa process was a massive pain and very difficult.”*

Pregunta 5: *How did you handle SIM Card, Metro Card, Social Security....*

*“Sim, metro was all fairly easy.”*

Pregunta 6: *What do you wish you had known before coming?*

*“More places to go when it’s hot in Madrid.”*

Pregunta 7: *Did you find it easy to meet Spanish people*

*“Kind of it just depends on who I surround myself with.”*

Pregunta 8: *What are your favorite things to do in Madrid?*

*“Retiro, go for hikes, mondo.”*

Pregunta 9: *Lastly, if there had been a local service helping you with housing, paperwork, and local tips, would you have used it? What kind of help would have been most useful?*

*“Yeah, I would’ve used it, but also due to my brother being here before I knew quite a bit.”*

Pregunta 10: *Would you prefer it to be an in-person service, via app, or online?*

*“Most preferred would’ve been an app/online service.”*

Pregunta 11: *How much would you have been willing to pay for that help?*

*“I wouldn’t have been willing to pay for the service”*

### **7.5. Anexo 5: Principales requisitos subvención tarifa cero para autónomos**

- (I) Trabajadores por cuenta propia o autónomos con rendimientos económicos netos anuales inferiores al salario mínimo interprofesional anual.
- (II) No tener deudas con la Seguridad Social ni Hacienda.
- (III) Tener el domicilio de la actividad en la Comunidad de Madrid
- (IV) Comunicar que se han solicitado u obtenido otras subvenciones que financien las actividades para las que solicita esta subvención.

### **7.6. Anexo 6: Experiencia personal como estudiante de intercambio.**

El primer reto fue la búsqueda de alojamiento. Sin tener referencias claras ni conocimiento del mercado local, y tras encontrarme con páginas web de residencias de estudiantes confusas y poco transparentes, decidí recurrir a grupos de Facebook, mapas de la ciudad y contactos de antiguos estudiantes de intercambio. En ese contexto de incertidumbre, encontré una vivienda que parecía una oportunidad atractiva: amplia, bien ubicada y a un precio razonable. Cada una de las cinco amigas que pretendíamos vivir juntas firmamos el contrato, sin embargo, meses después, nos comunicaron que cada una había sido asignada a un piso distinto, con compañeros diferentes. A pesar de los múltiples intentos de comunicación con la residencia para modificar esto, nos dijeron que la única alternativa era cancelar la reserva, lo que supondría quedarnos sin alojamiento a pocas semanas del inicio del intercambio, por lo que decidimos asumir la injusta situación.

### 7.7. Anexo 7: Estimación de productividad de llamadas por trabajador

Para la puesta en marcha de este proyecto se ha estimado que cada trabajador (solo uno durante el primer año y con expectativa de crecimiento a partir del tercer año), podrá realizar 4 horas productivas de llamadas al día (cada una con una duración de 20 minutos), durante las cuales hará 1 llamada por hora, y trabajará 220 días laborales productivos al año (calculados a partir de los datos de la Dirección General del Trabajo (2025) que determina que 2026 tendrá 261 días entre semana, y que en la Comunidad de Madrid 12 de estos días serán festivos, y las estimaciones de *Smooth Madrid*, que dará 22 días laborables de vacaciones, y prevé 6 ausencias por baja justificada al año). Con estos cálculos, se estima una productividad de 880 llamadas al año por trabajador (véase Figura 3), de las cuales una parte quedará desaprovechada durante la fase inicial por la limitada difusión del servicio y el proceso de lanzamiento.

### 8. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Ana Escudero Iglesias, estudiante de E2 Bilingüe de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio y Análisis de la Viabilidad de *Smooth Madrid*", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:


1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.

2. **Metodológico:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24/03/2026

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, abstract shape with several intersecting lines, possibly representing the initials of the author.

## 9. Bibliografía:

1. Agencia Tributaria. (2026). *Empresarios individuales y profesionales*. Sede Electrónica de la Agencia Tributaria. Recuperado de: <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/empresarios-individuales-profesionales.html>
2. Ayuntamiento de Madrid. (s.f.). *Madrid consolidada como capital cultural internacional*. Recuperado de: <https://goo.su/zLVttk>
3. Boletín Oficial del Estado. (2026, 19 de febrero). *Real Decreto 126/2026, de 18 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2026* (BOE-A-2026-3815). Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2026-3815>
4. Delgado, M. (2025, 8 de septiembre). *La nueva estafa en viviendas anunciadas en alquiler: el uso de imágenes con inteligencia artificial*. Idealista/news Recuperado de: <https://goo.su/kJElmT>
5. España. Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. *Boletín Oficial del Estado*, 288, de 28 de noviembre de 2014. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/27/27/con>
6. España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado*, 161, de 3 de julio de 2010. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2010/07/02/1/con>
7. Gobierno de España. (2026, 20 de febrero). *SMI 2026: ¿cuánto sube el Salario Mínimo Interprofesional y a quién beneficia?* La Moncloa. Recuperado de: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/paginas/2023/140223-salario-minimo-interprofesional.aspx>
8. Idealista. (2026, 2 de enero). *El alquiler en Madrid termina 2025 con una subida interanual del 9,7 por ciento*. Sala de prensa (Notas de prensa). Recuperado de: <https://www.idealista.com/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2026/01/02/247412-el-alquiler-en-madrid-termina-2025-con-una-subida-interanual-del-9-7>
9. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall. Recuperado de: <https://surl.li/uwxzuk>
10. Leatherbee, M., & Katila, R. (2020). *The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas* [PDF]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 570–593. Recuperado de: <https://web.stanford.edu/~rkatila/new/pdf/KatilaLeanStartup2020.pdf>

11. LOOM. (s. f.). *Coworking Huertas en Madrid centro - espacios flexibles*. Sitio web de LOOM España. Recuperado de: <https://loom.es/espacios-coworking/madrid/loom-huertas/>
12. MadridEasy. (s. f.). *Service fee*. Recuperado el 15 de marzo de 2026, de: <https://madrideasy.com/es/pages/service-fee>
13. Marrero, D. (2026, 16 de enero). *La oferta de habitaciones crece un 19%, mientras el precio aumenta un 4% en 2025*. Idealista/news. Recuperado de: <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2026/01/16/879857-la-oferta-de-habitaciones-crece-un-19-mientras-el-precio-aumenta-un-4-en-2025>
14. Mills, D. (2022). *Movilidad académica en la educación superior*. Documento encargado para la Conferencia Mundial de Educación Superior, 18-20 de mayo de 2022. Recuperado de: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389878\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389878_spa)
15. Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2024). *Estudiantes internacionales entrantes al Sistema Universitario Español (SUE) por tipo de universidad, zona de procedencia, tipo de movilidad y sexo [Tabla interactiva; “Movilidad de estudiantes internacionales: Resultados por comunidad autónoma”]*. Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU). Recuperado el 2 de marzo de 2026, de: [https://estadisticas.ciencia.gob.es/jaxiPx/Tabla.htm?L=0&file=Entrada\\_CA.px&path=%2FUniversitaria%2FInternacionalizacion%2F2024%2FEstudiantes\\_Internacionales%2F10%2F&utm](https://estadisticas.ciencia.gob.es/jaxiPx/Tabla.htm?L=0&file=Entrada_CA.px&path=%2FUniversitaria%2FInternacionalizacion%2F2024%2FEstudiantes_Internacionales%2F10%2F&utm)
16. Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (s. f.). *Estadística de Internacionalización (EI): Curso 2023–2024 [Informe en PDF]*. Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU). Recuperado de: <https://www.ciencia.gob.es/InfoGeneralPortal/documento/4d72063c-c0b7-41a7-bbe5-998ba9e7fdc8>
17. Montilla, L. (2025, 13 de enero). *Buscar piso, una historia de terror: cómo me intentaron estafar siete veces en diez días*. RTVE.es. Recuperado de: <https://www.rtve.es/noticias/20250112/buscar-piso-madrid-como-intentaron-estafar/16381102.shtml>
18. MundialRooms. (s. f.). *Reserva* [Página de reserva]. Recuperado el 15 de marzo de 2026, de: <https://mundialrooms.com/reserva/>
19. Oficina Española de Patentes y Marcas, O.A. (2026). *Tasas y precios públicos de la Oficina Española de Patentes y Marcas, O.A. desde el 1 de enero de 2026*. Recuperado

de:[https://www.oepm.es/export/sites/portal/comun/documentos\\_relacionados/PDF/TASAS\\_MARCAS\\_Y\\_NOMBRES\\_COMERCIALES.pdf](https://www.oepm.es/export/sites/portal/comun/documentos_relacionados/PDF/TASAS_MARCAS_Y_NOMBRES_COMERCIALES.pdf)

20. Sivers, D. (16 de agosto de 2005). *Anything you want*. Recuperado de: <https://sive.rs/multiply>
21. Universidad Nebrija. (s. f.). Tarifas curso 2025-2026 [PDF]. Recuperado de: <https://www.nebrija.com-1t.dev.az.nebrija.es/residencia-estudiantes/documentacion/tarifas-residencias-nebrija.pdf>
22. Visual Paradigm International. (s. f.). *Visual Paradigm Online* [Software de diagramación]. Recuperado el 16 de marzo de 2026, de: <https://online.visual-paradigm.com/>