



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE CONTACTO PARA EL ALQUILER DE ESPACIOS

Autor: Elena Armenteros.

Director: Antonio Núñez Partido.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un plan de negocio para la creación de una plataforma de contacto que fomente el alquiler de espacios en la Comunidad de Madrid. El proyecto se enmarca dentro del ámbito de la economía colaborativa y presenta una manera alternativa de aprovechar espacios infrautilizados.

Para el desarrollo del plan de negocio se ha realizado un análisis del entorno estudiando de manera específica el contexto macroeconómico, la situación del sector y de la competencia. Con los datos del análisis se ha elaborado un estudio de mercado para fijar el público objetivo y un plan de marketing que permita la captación de clientes para aumentar la rentabilidad. Por otro lado, se ha establecido la estructura organizativa de la empresa y las bases de las políticas de contratación y retributivas. Por último, se ha realizado un plan financiero que muestra la viabilidad del proyecto en el mercado actual.

Palabras clave: plan de negocio, espacios, plataforma, alquiler, economía colaborativa.

ABSTRACT

The objective of this project is the development of a business plan for the creation of a platform that promotes the rental of spaces in Madrid. The project is part of the sharing economy and presents an alternative way to take advantage of underused spaces.

To develop the business plan, an analysis of the environment has been carried out, specifically studying the macroeconomic context, the situation of the sector and the competition. Using the data from the analysis, a market study and a marketing plan have been made to establish the target audience and attract customers in order to increase profitability. On the other hand, the organizational structure of the company and the bases of the hiring and remuneration policies have been established. Finally, a financial plan has been drawn up showing the viability of the business plan in the current market.

Key words: business plan, spaces, platform, rent, sharing economy.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2	IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	2
2.1	LA IDEA DE NEGOCIO.....	2
2.2	JUSTIFICACIÓN	4
2.3	OBJETIVOS.....	5
2.4	METODOLOGÍA	6
3	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
3.1	MISIÓN.	7
3.2	VISIÓN.	7
3.3	VALORES.	7
4	ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	8
4.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO: PESTEL.....	8
4.1.1	<i>Factores políticos.</i>	<i>8</i>
4.1.2	<i>Factores económicos.</i>	<i>9</i>
4.1.3	<i>Factores socioculturales.....</i>	<i>11</i>
4.1.4	<i>Factores Tecnológicos.</i>	<i>12</i>
4.1.5	<i>Factores Medioambientales.</i>	<i>13</i>
4.1.6	<i>Factores legales.</i>	<i>14</i>
4.2	SECTOR DE ACTIVIDAD.	15
4.2.1	<i>Economía colaborativa.....</i>	<i>15</i>
4.2.2	<i>Situación de la Economía colaborativa en España.</i>	<i>19</i>
4.2.3	<i>Sector inmobiliario.....</i>	<i>22</i>
4.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: PORTER.....	23
4.3.1	<i>Clientes peer.</i>	<i>23</i>

4.3.2	<i>Proveedores.</i>	25
4.3.3	<i>Competencia</i>	28
4.3.4	<i>Amenaza de nuevos competidores.</i>	33
4.3.5	<i>Amenaza de productos sustitutos.</i>	34
4.4	ANÁLISIS DAFO	35
5	PLAN DE MARKETING	37
5.1	ESTUDIO DE MERCADO.	37
5.2	SEGMENTACIÓN.	41
5.3	MARKETING MIX.	42
5.3.1	<i>Política de Producto</i>	42
5.3.2	<i>Política de Precio.</i>	46
5.3.3	<i>Política de Distribución.</i>	47
5.3.4	<i>Política de Comunicación</i>	49
5.4	CUANTIFICACIÓN DE LOS GASTOS E INVERSIONES.	56
5.5	ESTIMACIÓN DE VENTAS.	57
6	PLAN TECNOLÓGICO	58
6.1	DESARROLLO DE LA PLATAFORMA WEB	58
6.2	DESARROLLO DE LA APLICACIÓN PARA MÓVILES	59
6.3	CUANTIFICACIÓN DE LOS GASTOS E INVERSIONES.	60
7	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH	61
7.1	FORMA JURÍDICA.	61
7.2	PERSONAL Y FUNCIONES.	62
7.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	64
7.4	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.	65
7.5	CUANTIFICACIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL.	66

8	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	67
8.1	INGRESOS	67
8.2	INVERSIÓN INICIAL	71
8.2.1	<i>Plan financiero</i>	72
8.3	GASTOS CORRIENTES.....	74
8.4	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.	76
8.5	BALANCE	78
9	FUTURAS LÍNEAS DE NEGOCIO.....	79
10	CONCLUSIONES	80
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
	ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN MUNDIAL DE ECONOMÍA COLABORATIVA.	18
TABLA 2.	COMPETENCIA DIRECTA.....	30
TABLA 3.	ANÁLISIS DAFO.....	36
TABLA 4.	USUARIOS DE PLATAFORMAS COLABORATIVAS EN ESPAÑA.....	38
TABLA 5.	EXPLICACIÓN DEL CÁLCULO DE LA MUESTRA.	39
TABLA 6.	IMPACTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN.....	55
TABLA 7.	GASTO EN MARKETING.....	56
TABLA 8.	ESTIMACIÓN DE VENTAS.	57
TABLA 9.	INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA.	60
TABLA 10.	GASTOS E INVERSIONES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.	62
TABLA 11.	ESTIMACIÓN DE LAS RETRIBUCIONES.	66
TABLA 12.	GASTOS EN PERSONAL (AÑO 1).	66

TABLA 13. INGRESO MEDIO POR VENTA.....	67
TABLA 14. ESTIMACIÓN INGRESOS AÑO 1.	68
TABLA 15. ESTIMACIÓN PESIMISTA DE INGRESOS AÑO 2-5.....	69
TABLA 16. ESTIMACIÓN REALISTA DE INGRESOS AÑO 2-5.	69
TABLA 17. ESTIMACIÓN OPTIMISTA DE INGRESOS AÑO 2-5.....	70
TABLA 18. INVERSIÓN INICIAL.....	71
TABLA 19. AMORTIZACIONES ANUALES.	71
TABLA 20. AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO.....	72
TABLA 21. GASTOS DE SUMINISTROS.....	74
TABLA 22. ESTIMACIÓN GASTOS ANUALES.	75
TABLA 23. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PESIMISTA.....	76
TABLA 24. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS REALISTA.	77
TABLA 25. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS OPTIMISTA.....	77
TABLA 26. ESTIMACIÓN BALANCE DE SITUACIÓN AÑO 1.	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN POR SECTORES DE LA ECONOMÍA MUNDIAL.	16
GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN MUNDIAL DE ECONOMÍA COLABORATIVA. ...	16

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. EXPLICACIÓN DEL CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	54
ILUSTRACIÓN 2. ORGANIGRAMA SPATIUM.	64

1 RESUMEN EJECUTIVO.

¿En qué consiste el plan de negocio?

En la creación de una plataforma de contacto para el alquiler de espacios en la Comunidad de Madrid denominada Spatium.

¿Qué es Spatium?

Spatium es un tipo de plataforma que entra dentro del ámbito de la economía colaborativa cuyo fin es proporcionar la posibilidad de conectar a dueños de espacios con personas que buscan alquilar un lugar para realizar una actividad determinada.

¿Qué servicio ofrece?

Spatium ofrece una manera sencilla, rápida e intuitiva de dar uso a espacios desaprovechados a través de una página web y una aplicación para teléfonos móviles. Los proveedores de espacios podrán obtener rentabilidad de sus propiedades y los arrendatarios podrán disfrutar de lugares únicos que de otra manera estarían cerrados al público.

¿Quiénes utiliza la plataforma?

Spatium tiene dos enfoques principales:

Los clientes en sentido estricto, son los particulares que alquilan espacios a través de la plataforma.

Los proveedores peer publicarán espacios que posean en propiedad para ofrecerlos en alquiler.

¿Cómo se obtiene beneficio?

La obtención de beneficio se basa en el cobro de una comisión a los proveedores de espacios y a los clientes.

¿Cuál es la ventaja competitiva de Spatium?

La idea de negocio es nueva en Madrid y ofrece a los proveedores de espacios una manera sencilla de obtener ingresos y a los clientes una forma distinta de realizar actividades cotidianas en espacios diferentes a un bajo coste.

2 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

2.1 La idea de negocio.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito general desarrollar un plan de negocio para la creación de una plataforma (Marketplace) de contacto destinada al alquiler de locales por horas denominada *Spatium*.

Este proyecto tratará de ofrecer una manera sencilla, fácil y rápida de conectar a dueños de locales o espacios que no se utilizan de manera continua; con otras personas que necesiten un tipo de local, o lugar concreto para desarrollar una actividad específica. Por ejemplo, emprendedores, estudiantes o grupos de amigos que necesitan un lugar determinado para desarrollar: un evento, una reunión, una celebración, una sala de estudio o cualquier tipo de espacio que se sea susceptible de aprovechamiento. Es conveniente señalar, que la idea de negocio no va destinada al alojamiento de personas sino al alquiler de *espacios* por horas, se centra en el tipo de espacio que puede necesitar una persona para una actividad determinada. Esto no implica que la actividad concreta no pueda ser alojarse en una habitación por un número determinado de horas.

La manera de conectar a los propietarios de los locales con los posibles usuarios, será a partir de una página web y una aplicación disponible para teléfonos móviles en la cual tanto los propietarios como los posibles usuarios tendrán que inscribirse. Los propietarios podrán colgar en la página web las ofertas de los establecimientos disponibles. Mediante la aplicación de diferentes filtros y criterios de búsqueda como el tipo de establecimiento, el precio, los metros cuadrados, la localización, o el acondicionamiento; los usuarios podrán buscar y seleccionar aquel local que mejor se adapte a sus necesidades.

La obtención de beneficios se realizará mediante el cobro de una comisión tanto al propietario del local como al usuario por cada reserva realizada. Además, la plataforma actuará como intermediaria en el pago.

Un aspecto fundamental de este modelo de negocio serán las valoraciones de los usuarios, que servirán para recomendar o aconsejar el uso de establecimientos a otras personas, una característica esencial en los modelos multiplataforma. Por otro lado, la experiencia del usuario desde que entra en la página web constituirá un punto clave del éxito, haciendo que la utilización de la misma sea intuitiva y sencilla.

La idea de negocio entra dentro del modelo de economía colaborativa, sistema económico en el que se comparten e intercambian bienes y servicios entre particulares a través de plataformas digitales (Cañigueral, 2014). Se trata de un modelo de negocio novedoso y disruptivo denominado P2P (Peer-to-peer) basado en las transacciones entre personas, a diferencia del modelo B2C (Business to consumer) basado en la relación entre la empresa y el consumidor.

Muchos de los nuevos sistemas de economía colaborativa implican un aumento del grado en el que se comparte el uso de ciertos bienes y, por lo tanto, una creciente separación entre la propiedad y la utilización de los mismos (Shaheen, Mallery y Kingsley, 2012) lo que favorece y aumenta su potencial. Mediante el aprovechamiento de espacios vacíos se incrementará el potencial de gran parte del inmovilizado que poseen tanto particulares como empresas y que en la mayoría de casos se encuentra en desuso y generando costes. De esta manera, se produce un distanciamiento de los sistemas tradicionales de producción y consumo, en los que la correlación entre ambas es mucho más fuerte, e implican elevadísimos niveles de infrautilización o exceso de capacidad de ciertos recursos y una sobreexplotación de otros (Benkler, 2005).

Esta nueva forma de entender la economía ha planteado nuevas maneras de consumir y nuevos hábitos de consumo, lo que ha impulsado el desarrollo de diferentes plataformas que promocionan desde el alquiler de alojamiento, como el compartir trayecto en coche entre otros (Botsman y Rogers, 2010).

De esta manera, los consumidores cada vez están más habituados a la utilización de estas redes de suministradores y usuarios que comparten intereses, y este mismo patrón se puede aplicar a otros ámbitos o aspectos de la vida cotidiana. El uso de tecnologías de la información aporta la confianza y reciprocidad necesarias, a la vez que reduce de manera drástica los costes de coordinación y transacción (Cañigual, 2014).

2.2 Justificación.

La economía colaborativa es un nuevo modo de entender el mercado e incluso la propiedad (Cañigual, 2014). El desarrollo de la misma va de la mano del avance y la creciente utilización de la redes sociales, plataformas digitales y dispositivos inteligentes. Esto permite acercar a los usuarios herramientas para cambiar la forma de consumo, sustituyendo “poseer” por “compartir”. Como indica Walsh, “esta tendencia se fundamenta, a su vez, en un creciente movimiento internacional que, asentado en cambios sociológicos y tecnológicos de hondo calado, tienden a primar el compartir bienes frente al poseerlos” (Walsh, 2011).

Como ejemplo de modelo de negocio exitoso basado en la economía colaborativa se encuentra Airbnb, una plataforma muy representativa en el sector inmobiliario que pone en contacto a huéspedes con propietarios y que está creciendo mundialmente en los últimos años. En el sector de la economía colaborativa Airbnb (www.airbnb.com) constituye un caso de referencia (Pizam, 2014) que ha seguido el esquema de una innovación disruptiva (Christensen y Raynor, 2003). Su modelo de negocio según Guttentag (2013), “se asienta básicamente, por un lado, en una ventaja en costes: costes fijos del anfitrión cubiertos a priori (suministros, gastos comunitarios...), costes laborales mínimos o inexistentes, inexistencia de cargas fiscales.”

Considerando el auge de la misma y la causa de su éxito en base a su modelo de negocio, llegué a la conclusión de que prácticamente el mismo modelo de negocio se podría implementar para otro todo tipo de espacios, y no únicamente casas, apartamentos o habitaciones.

El espacio de garajes, gimnasios, salas de comunidad, terrazas, locales, sótanos, entre otros está gran mayoría de las veces desaprovechado, ¿por qué no sacarle rentabilidad? Con este pensamiento generé la idea de crear una plataforma de contacto para el alquiler de locales y cualquier tipo de espacio que sea susceptible de ser aprovechado. En definitiva, otra forma de emplear y desarrollar la economía colaborativa, ya que como indica Alberto Cañigüeral “aún estamos en los inicios de este cambio de paradigma. La economía colaborativa es algo muy joven y todo está por crear en el nuevo mundo que está viniendo” (Cañigüeral, 2014).

2.3 Objetivos.

El objetivo principal del trabajo de investigación es la creación de un plan de empresa mediante el cual se pueda conocer la viabilidad de comenzar un modelo de negocio bajo la forma de una plataforma de contactos para el alquiler de locales o espacios. El atractivo de este plan de negocio se encuentra por un lado en forma de rentabilidad y obtención de beneficios, y por otro en la utilización y aprovechamiento de la economía colaborativa como forma de negocio y como una oportunidad de compartir y disfrutar de bienes con otras personas.

Para conseguir este objetivo principal, es necesario conseguir varios objetivos secundarios, que van a constituir los distintos apartados del plan de empresa, y que se exponen a continuación:

- Examinar la situación económica actual tanto a nivel macroeconómico como en el sector específico del plan de empresa. Para ello se utilizarán modelos conceptuales como PESTEL, DAFO, y las 5 fuerzas de Porter.
- Determinar las ventajas competitivas del modelo de negocio y cuál será la manera de desarrollarlas.
- Analizar el nuevo marco legal del emprendimiento, con el fin de conocer el punto de partida y las características propias del modelo de negocio.

- Identificar el público objetivo al que se dirige la empresa y diseñar las estrategias de precio, producto, distribución y comunicación, para que el negocio se adapte lo mejor posible a las necesidades del público al que va dirigido.
- Establecer de manera clara y la cultura empresarial y conforme a ello, elaborar tanto la política de recursos humanos como la laboral y retributiva.
- Será necesario realizar un estudio económico-financiero de manera que se pueda definir de la forma más detallada posible las estructuras de gastos e ingresos con el objetivo de examinar la rentabilidad. La liquidez será otro aspecto importante a tener en cuenta a la hora de analizar los pagos. Por último, habrá que detallar el endeudamiento en el que se tendrá que incurrir para poder estudiar el nivel de riesgo.

2.4 Metodología.

Como principal metodología para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizará el *business plan* o plan de negocio como modelo que da forma y estructura el proyecto basado ampliamente en la literatura existente sobre ello en el campo de gestión empresarial.

Métodos cualitativos: Modelos conceptuales para analizar tanto el entorno interno como el externo: DAFO, PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. Modelo de las 4p's sobre la que desarrollar la estrategia de marketing

Métodos cuantitativos: Se realizará un método de estudio cuantitativo para dar respuesta exacta a cuántos, quiénes, con qué frecuencia, dónde o cuándo; es más recomendable utilizar este plan de negocio.

3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

3.1 Misión.

La misión de Spatium es rediseñar el modo de utilización del espacio mediante la creación de formas de vida sostenibles e inclusivas. Un lugar especial puede ser una mercancía compartida. Esto implica una filosofía de compartir y el uso reflexivo de los recursos.

3.2 Visión.

Ser una plataforma líder en la oferta de espacios y ofrecer una diversa gama de lugares y espacios susceptibles de ser aprovechados que de otra forma permanecerían escondidos.

3.3 Valores.

Creatividad: Es la guía del pensamiento estratégico de Spatium y el camino a seguir para implementar la misión de la empresa, desarrollar el servicio y hacer crecer el negocio.

Experiencia: El objetivo es crear experiencias significativas para los miembros de Spatium. Lo principal no es alquilar espacios sino facilitar experiencias.

Acceso: Spatium abre puertas a lugares y servicios que de otra forma estarían cerrados o desaprovechados.

Comunidad: Al ofrecer una plataforma para los propietarios de espacios, Spatium crea una comunidad de empoderamiento a través de una economía compartida.

Responsabilidad: Actuar y planificar responsablemente es esencial para promover el crecimiento sostenible. No se trata de crear nuevos espacios sino de aprovechar los existentes.

4 ANÁLISIS DE SITUACIÓN.

4.1 Análisis del entorno macroeconómico: PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta que facilita el estudio de factores externos macroeconómicos determinantes en todo análisis estratégico.

4.1.1 Factores políticos.

España es un país de la Unión Europea y es un estado social democrático de derecho cuyo gobierno tiene forma de monarquía parlamentaria. El gobierno debe ser aprobado por mayoría simple en el Congreso de los Diputados. El poder está muy descentralizado y las comunidades autónomas tienen un amplio nivel de competencias. España es un país pluripartidista en el que hasta 2015 gobernaron únicamente dos partidos el Partido Popular Español (en adelante PP) y el Partido socialista obrero español (en adelante PSOE). Actualmente las fuerzas políticas más importantes son: PP, partido de centro derecha, PSOE, partido de centro izquierda, Ciudadanos partido de centro y Podemos partido de izquierda (EACEA, 2018).

La situación política actual es de cambios y altibajos. El año 2018 ha estado marcado por el problema de la independencia catalana, una moción de censura contra el presidente del gobierno y el nombramiento de Pedro Sánchez (PSOE) como nuevo presidente seguido de su reciente dimisión en el mes de febrero de 2019. Las próximas elecciones se celebrarán en abril de 2019, y en base a los sondeos realizados hasta la fecha parece que la coalición de los partidos de derecha y centro derecha (PP, Ciudadanos, Vox) va en cabeza (Aragó, 2018).

La incertidumbre política puede afectar al entorno económico y empresarial y frenar las inversiones en España. Sigue pendiente la aprobación los Presupuestos Generales de 2019, la reforma para la financiación autonómica, la revalorización de las pensiones, y el problema del independentismo catalán. Todo ello afecta negativamente a la inversión y el desarrollo económico debido a los cambios que sufren las políticas económicas haciendo que el entorno empresarial se adapte a las normativas y regulaciones vigentes en función del tipo de gobierno (Vallés, 2018).

En el ámbito internacional, lo primero a considerar es el impacto negativo a nivel global que puede causar la desaceleración económica de Estados Unidos tras las políticas fiscales de Trump o el impacto de las negociaciones comerciales con China (Carreras, 2018). Por otro lado, el Brexit podría debilitar gravemente el mercado europeo en los próximos años provocando una peligrosa desaceleración de la economía española y afectando en gran medida a las pequeñas y medianas empresas españolas (en adelante pymes) ya que Reino Unido constituye uno de sus principales mercados (Benedito, 2018).

Como conclusión y en lo que respecta al proyecto, la situación política española no es muy favorable en la actualidad. La incertidumbre del cambio político genera desconfianza, ya que al no haber políticas estables la regulación y la economía del entorno empresarial es más insegura.

4.1.2 Factores económicos.

La recuperación de la crisis financiera de 2008 en España no comenzó hasta 2014, año en el que empezó a subir la balanza económica sobre todo como consecuencia del turismo. En 2018 la economía española ha continuado creciendo, aunque de manera más suave ya que se puede observar cierta desaceleración en el PIB situándose en 2,4% en 2018 y 3% en 2017 (INE PIB IV-trimestre de 2018).

La tasa de desempleo se sitúa en un 14,55% de la población activa (EPA-III trimestre de 2018) bajando de un porcentaje del 15% por primavera vez desde 2008. Mirando la situación con perspectiva es un buen dato, pero en comparación con el resto de países de la UE España sigue teniendo un elevado volumen de parados (Gómez, 2018).

Desde 2014 continúa la recuperación del consumo, según la Encuesta de Presupuestos Familiares del INE en 2016 el gasto medio por hogar 2,6% más que en 2015 con una cifra de 28.200 euros. Las previsiones del consumo privado son de crecimiento y la inversión en capital va en aumento, aunque de manera moderada, ya que afectará la evolución de los mercados exteriores (Ayala, 2018).

El Índice de Precios al Consumo (en adelante IPC) se cerró en 2018 con un porcentaje de un 1,2% (INE IPC IV-trimestre de 2018). Las previsiones para los años 2019 y 2020 según el departamento de análisis del Banco de España son de estabilidad situándose en un 1,6% y un 1,8% respectivamente. La evolución de la misma se debe a la bajada de precios de los carburantes y de la energía. No obstante, la masa salarial no será proporcional a la moderada subida de precios (Ruiz, 2019).

La idea central es que la economía española está creciendo a un ritmo moderado, sin embargo, sigue estando por debajo de la media europea. La balanza comercial de España sigue siendo negativa y el peso del sector industrial en la economía está en descenso. El crecimiento económico de España sigue centrado en el sector terciario particularmente en el turismo (Vallés, 2018). El desarrollo y avance de este sector, así como el lento pero estable desarrollo económico son un marco favorable para el emprendimiento y la creación de empresas. En definitiva, el proyecto se desarrolla en un ambiente económico favorable.

4.1.3 Factores socioculturales.

La economía española se ve afectada por varios fenómenos sociodemográficos. La población española se sitúa en 46,5 millones de habitantes en 2017 según las cifras de población del Instituto Nacional de Estadística. La natalidad presenta una tasa peligrosamente baja situándose en un 8,8% (INE-Indicadores demográficos, 2017). Según las últimas estadísticas de “Movimiento Natural de Población” del INE, España registra en 2017 una de las tasas más de natalidad más bajas de la UE (INE-Movimiento Natural de Población, 2107). Como consecuencia de este primer aspecto la pirámide poblacional española es regresiva, con forma de bulbo y con un elevado número de población envejecida mayor de 65 años (INE Cifras de población, 2018). Estos dos aspectos afectan directamente al empleo, el consumo, la fiscalidad y por supuesto al futuro de las pensiones (Macarrón, 2018). Como tercer aspecto y en el otro lado de la balanza se encuentra la inmigración que aumentó un 3.2% en 2018. Este fenómeno eleva considerablemente la tasa de natalidad, el consumo y compensa el déficit en población de España.

La situación poblacional de España no afecta tan directamente al sector en donde se desarrolla la actividad del negocio ya que el rango de población al que va dirigido el servicio es muy amplio. Sin embargo, sí pueden afectar de manera más indirecta las consecuencias que genera una pirámide poblacional envejecida en relación al empleo, la fiscalidad y sobre todo el consumo.

Como parte del análisis social, la cultura emprendedora de España es un aspecto importante a considerar. Según el último informe realizado por el GEM, las condiciones del entorno para emprender en España no son del todo favorables (Global Entrepreneurship Monitor, 2017, p. 113). El acceso a la financiación es el principal obstáculo, seguido de las políticas gubernamentales y las normas sociales y culturales. Por otro lado, la situación del mercado laboral, y el entorno tecnológico son los principales impulsos del emprendimiento en España (Global Entrepreneurship Monitor, 2017, p. 114).

Por último, la búsqueda de financiación puede tener un impacto negativo en el negocio. La financiación supone la principal necesidad para el desarrollo de cualquier plan de empresa y al no tener España una cultura de emprendimiento arraigada o el suficiente apoyo social y cultural constituye un obstáculo para el comienzo de cualquier proyecto empresarial (Sevilla, 2012).

4.1.4 Factores Tecnológicos.

El grupo Atómico, inversor líder en tecnología mundial en su informe el “Estado de la tecnología europea” sitúa a España es el quinto país que más invierte en tecnología en Europa. La facturación del sector tecnológico creció un 6,4% en 2018 (Instituto Nacional de Estadística, 2018) aunque según las últimas estadísticas elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística en 2016 el gasto de las empresas e instituciones en I+D supone únicamente 1,19% del PIB. Además, es conveniente destacar que la comunidad de Madrid se sitúa a la cabeza en la inversión tecnológica en España (Instituto Nacional de Estadística, 2018).

El uso de las Tecnologías de la información y comunicación (en adelante TIC) ha aumentado enormemente en estos últimos años. La Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares realizada por el Instituto Nacional de Estadística en 2018 indica que casi el 90% de la población española entre 16 y 74 años utiliza internet, siendo la búsqueda de bienes y servicios la actividad más destacada. Por lo tanto, se puede concluir que el ambiente tecnológico en España no es sólo muy recomendable para el plan de negocios propuesto sino también necesario para el desarrollo del mismo.

4.1.5 Factores Medioambientales.

España se enfrenta a importantes retos medioambientales en los próximos años. Las Leyes medioambientales europeas son estrictas y para que sean eficaces deben ser respetadas por todos los estados miembros. Según un informe de la Comisión Europea (2017) en el que se revisa la política medioambiental, España ha avanzado en los últimos años en materias medioambientales, pero tiene un amplio margen de mejora en la gestión de los residuos y en la economía circular (Vella, 2017).

La economía colaborativa, sector en el que se desarrolla el plan de negocio, juega un papel importante en el impacto medioambiental ya que se trata de una economía responsable (Cañigüeral, 2016). Se promulga la prevalencia del acceso frente a la propiedad (Kelly, 2009), los ciudadanos son pequeños agentes económicos capaces de crear valor e intercambiar bienes y servicios lo que deriva en una disminución de la producción en el aprovechamiento de los recursos que ya existen de una manera más óptima y responsable (Rodríguez, 2016). Según un estudio realizado por la Fundación BBVA (Fundación BBVA, 2006) el medioambiente es un área de creciente interés para los ciudadanos españoles siendo los valores ecológicos cada vez más determinantes en la toma de sus decisiones (Fundación BBVA, 2006).

La mayor concienciación social hace que los modelos de negocio basados en la economía colaborativa sean mayormente aceptados por la sociedad. Además, el plan de negocio se desarrolla dentro de este ambiente de colaboración, responsabilidad con el medioambiente y aprovechamiento de los recursos, lo que supone una gran ventaja frente a la competencia y constituye un pilar importante en el desarrollo del negocio.

4.1.6 Factores legales.

Actualmente en España existe gran incertidumbre acerca de la regulación de los sistemas de economía colaborativa, ya que al ser sistemas novedosos en numerosas ocasiones resulta dudosa la normativa aplicable (Doménech, 2015). La seguridad jurídica se ve amenazada por este tipo de prácticas debido al surgimiento de problemas relativos a la protección de los consumidores, seguridad, salud, derechos laborales y fiscalidad.

Seguramente en un futuro se desarrollará legislación específica para la economía colaborativa (Antón y Bilbao, 2016). Sin embargo, como señala el Comité Económico y Social Europeo en un dictamen sobre la economía colaborativa del siglo XXI, no sería conveniente una regulación repentina de esta materia ya que podría causar futuros problemas la valoración incorrecta de la proporcionalidad de las normas (Comité Económico y Social Europeo, 2014).

Las empresas que operan en este mercado colaborativo, desde un punto de vista de derecho de la competencia no están sujetas a la misma regulación que las empresas que operan en un mercado de economía tradicional (Armengol, 2015). Estos operadores desarrollan su actividad a través de plataformas (Marketplace) en internet, por ello constituyen un servicio de información cuya regulación se encuentra en la Ley 34/2002 de los Servicios de la Sociedad de la Información y del comercio Electrónico (en adelante LSSI). De todas formas, la LSSI no resuelve todos los inconvenientes surgidos a alrededor de la economía colaborativa y son muchos los retos normativos planteados. (Armengol, 2015).

4.2 Sector de actividad.

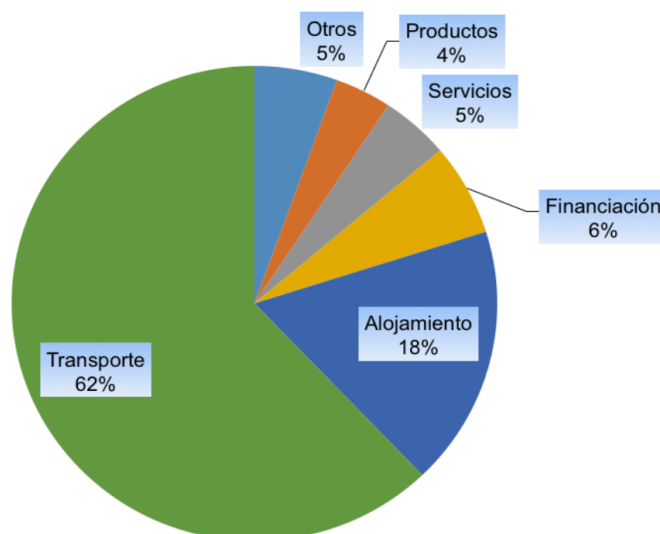
4.2.1 Economía colaborativa.

El término “economía colaborativa” fue acuñado por Ray Algar, en un artículo publicado en abril de 2007 en Leisure Report. No hay una definición específica del término, pero sí ciertas características y prácticas comunes que comparten este tipo de modelos empresariales con rasgos diferentes a los tradicionales (Goudin, 2016).

La economía colaborativa se basa en la horizontalización de la estructura económica tradicional basándose en las relaciones entre iguales “peers” (P2P) y no en relaciones verticales entre el consumidor y el suministrador que generalmente suele ser una empresa (Botsman y Rogers, 2011). Esta nueva forma de entender la economía ha cambiado la situación de muchos mercados a partir del uso de nuevos canales digitales, que mejoran el contacto eficiente entre la oferta y la demanda (CNMC, 2016). Una de las peculiaridades de este nuevo modelo de consumo es que abre a los usuarios la posibilidad de actuar como consumidores y suministradores simultáneamente, y en consecuencia surge una nueva figura denominada *prosumidor* (Toffler, 1980).

La economía colaborativa constituye actualmente un fenómeno mundial que actúa en diferentes sectores de manera transversal. Como se puede observar en el Gráfico 1 actualmente las nuevas plataformas colaborativas actúan de forma destacada sobre todo en el sector transportes, alojamiento, financiación de proyectos (crowdfunding) y educación (CNMC, 2016).

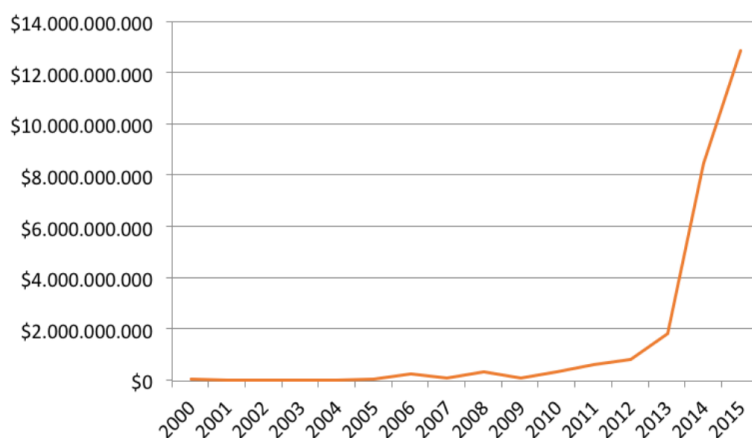
Gráfico 1. Distribución por sectores de la economía mundial.



Fuente: CNMC, Estudio economía colaborativa, 2016.

Es necesario destacar la rápida evolución de este fenómeno en los últimos años y el alto margen de crecimiento potencial que presenta (CNMC, 2016). Como se puede observar en el **Gráfico 2** la evolución de la **inversión mundial** en este sector ha crecido exponencialmente desde el año 2013 pasando de 1.820 millones de dólares a casi 14.000 millones en 2015.

Gráfico 2. Evolución de la inversión mundial de economía colaborativa.



Fuente: CNMC, Estudio economía colaborativa, 2016.

Son pocos los estudios realizados en relación al **volumen de negocio** de este mercado (CNMC, 2016) pero un informe de la consultora PwC estima que las empresas de este mercado podrían llegar a generar hasta 300.000 millones de euros en 2025 (Vaughan, Daverio, 2016).

La Comisión Nacional de Mercados y la Competencia considera que los nuevos modelos de economía colaborativa han afectado concretamente al mercado en relación a los precios, la variedad, la calidad y la innovación, generando los siguientes efectos (CNMC, 2016):

- Aumento en la oferta, tanto en variedad como en cantidad. A partir de la economía colaborativa no sólo se han producido nuevos productos y servicios sino también nuevas maneras de prestación de los mismos. La economía colaborativa ha acercado al consumidor productos y servicios a los que antes no tenían acceso por los elevados costes.
- Reducción de los costes de transacción y la creación de mercados más eficientes al permitiendo que entren un gran número de operadores en el mercado.
- Adaptación de las Administraciones públicas mediante la revisión de las regulaciones existentes.
- Extensión de los sistemas de reputación en las plataformas colaborativas. Son sistemas que permiten a los usuarios publicar opiniones sobre los productos o servicios, de manera que aportan gran cantidad de información sobre las características del bien o servicio y haciendo que el mercado se base en la confianza entre las partes, y que se tenga una fuente de información fácil para aumentar la calidad de los servicios.

Una manera sencilla de explicar este modelo y los cambios que produce frente al modelo capitalista tradicional es la contraposición de los términos básicos de ambos como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1. Evolución de la inversión mundial de economía colaborativa.

MODELO CAPITALISTA	MODELO DE ECONOMÍA COLABORATIVA
Yo	Nosotros
Propiedad	Acceso
Global	Local
Centralización	Distribución
Competición	Colaboración
Compañía	Personas
Consumidor	Productor
Publicidad	Comunidad
Crédito	Valor
B2B	P2P

Fuente: (Cañigüeral, 2014).

El plan de negocio planteado en este proyecto se encuadra dentro de este nuevo modelo de mercado alternativo al cumplir con las principales características de este tipo de modelo según Sundajararajan (2016).

- El intercambio de bienes infrautilizados. El proyecto se basa en una plataforma para poner en contacto a dueños de locales o espacios desaprovechados con posibles usuarios.

- Relación P2P (peer-to-peer). La estructura económica es horizontal, entre iguales y no entre empresa y consumidor. El plan de negocio trata de poner en contacto a dueños y usuarios dentro de la misma estructura horizontal, independientemente de que sean personas físicas o jurídicas.
- Utilización de una plataforma digital. Los dueños de los espacios y los posibles usuarios se conectarán a través de una plataforma digital, el negocio sólo actúa como intermediario entre ambos. Las plataformas utilizadas en el proyecto serán una página web y una aplicación para descargar en teléfonos móviles.
- Empoderamiento del consumidor. El consumidor tiene mayor capacidad de decisión y puede ser a la vez suministrador, es decir, puede alquilar diferentes espacios según sus preferencias y a la vez ofrecer en la plataforma como dueño espacios infrautilizados. La plataforma permitirá a cualquier usuario posicionarse simultáneamente en la posición de demandante y de oferente de espacios.

4.2.2 Situación de la Economía colaborativa en España.

Esta nueva forma económica de consumir colaborativamente se empezó a incorporar en España a través del sector turístico en 2012, y desde entonces se ha expandido a otros sectores como el transporte o el inmobiliario. Las plataformas colaborativas existentes en España actualmente son alrededor de 400 y se desarrollan en múltiples sectores de actividad (Véase Anexo 1).

La economía colaborativa en España contribuye entre 1% y 1,4% al PIB total, sin embargo, según un estudio realizado por la escuela de turismo Ostelea, en 2025 supondrá casi un 3% del PIB total (Cangrós, 2017). A priori puede parecer una cifra pequeña pero solo los servicios de transporte facturaron 356 millones de euros en 2017 (Malagón, 2018).

El grado de utilización de estas plataformas según el estudio Monográfico sobre la economía colaborativa elaborado por la asociación de fabricantes y distribuidores (AECOC, 2018) ha aumentado en los últimos años, en 2018 al menos el 57% de los españoles ha utilizado algún tipo de plataforma colaborativa durante el año.

De todas las áreas en las que se desarrolla la economía colaborativa en España el plan de negocio actúa en el sector específico de espacios. El ámbito espacios no está muy desarrollado en España, aunque sí está teniendo auge en otras partes del mundo como EEUU o Canadá con plataformas como Splacer, Peerspace, Liquidspace o Breathe (Owler, s.f.). Esta categoría engloba las actividades que están dirigidas a poner a disposición de los usuarios cualquier espacio infrautilizado. En España las plataformas más destacadas en este ámbito son Go-Popup, y SpacesOn. Go-Popup es una empresa destinada sobre todo al alquiler de locales comerciales por días, para eventos de pequeñas empresas o pop-ups (Sharing España, 2018). SpacesOn es una plataforma dedicada al alquiler de espacios para la celebración de reuniones y eventos (SpacesOn, s.f.). Este es el sector principal de Spatium, ya que la característica más llamativa de este modelo de negocio es la oferta de multitud de espacios diferentes para eventos, cenas con amigos, fiestas, exposiciones de arte etc.

Espacios es el sector principal, sin embargo, Spatium también está en contacto con los sectores de alojamiento temporal entre particulares y coworking. En el sector alojamiento, la principal plataforma colaborativa es Airbnb. Esta empresa ha tenido un gran avance en los últimos años y ha revolucionado el sector turístico a nivel mundial. Su actividad consiste en poner en contacto a personas que ofrecen sus viviendas en alquiler con huéspedes que necesitan alojamiento temporalmente. Las ciudades de España en donde más ha crecido su actividad han sido Madrid y Barcelona. (Cangrós, 2017). Es necesario precisar que generalmente Airbnb actúa en el sector turismo, es decir, el público al que va dirigido son principalmente turistas a los que ofrece alternativas frente a los elevados precios de los hoteles. Sin embargo, como se ha precisado al exponer la idea de negocio, es importante entender que el plan de negocio de Spatium

no se desarrolla dentro del sector turístico, es decir, la plataforma no se centra en ofrecer alojamiento. Spatium desarrolla una manera sencilla y fácil de acceder a espacios que puedan ser utilizados por días o por horas a nivel local. Es cierto que apartamentos, casas y habitaciones también entran dentro de los “espacios” que pueden ser publicados dentro de la plataforma, pero lo fundamental es que el negocio no está destinado a ofrecer alojamiento, sino que entra dentro de una categoría más amplia ofreciendo una nueva manera de compartir, utilizar y aprovechar espacios infrautilizados. En consecuencia y como forma de manifestar lo expuesto, Spatium ofrece los alquileres por horas y no por días.

Por otro lado, la categoría coworking (trabajo cooperativo) cada vez está más implantada en España como una nueva forma de espacio de trabajo. Es necesario precisar que no todos los coworkings forman parte del modelo de economía colaborativa ya que los más destacados son empresas que crean específicamente un espacio para desarrollar ese tipo de actividad, como Wework y Spaces que son los principales en España (Izquierdo, 2018). No obstante, también hay exitosas plataformas colaborativas dedicadas al coworking. En Madrid la principal plataforma que entran dentro de esta categoría de consumo es Spacebee (Sharing España, 2018). Spacebee se define a sí mismo como el Airbnb de las oficinas, siendo una plataforma que conecta espacios de trabajo que no son utilizados de manera continua con personas que los necesitan durante un tiempo determinado (Spacebee, s.f.). Spatium compite con este sector ya que ofrecerá espacios situados en oficinas ya existentes como salas de reuniones, despachos o mesas individuales que no estén siendo utilizadas por las empresas y quieran sacar rentabilidad de las mismas.

En conclusión, todo apunta a que el sector de la economía colaborativa en España está en crecimiento, es un sector viable y con gran capacidad de desarrollo en los próximos años.

4.2.3 Sector inmobiliario.

Como se ha indicado anteriormente, el negocio se desarrolla en un ámbito muy específico: un mercado de economía colaborativa y el sector espacios. No obstante, es conveniente realizar un pequeño análisis del sector inmobiliario en España al que, desde un punto de vista general, pertenece el negocio.

El sector inmobiliario europeo está atravesando una época de fuertes cambios en el consumo y se estima que en los próximos años estará determinado por el aumento de precios, la disminución de los activos de calidad, el incremento de los tipos de interés a corto plazo, y las inversiones en nuevos nichos de mercado como las viviendas compartidas o los alquileres residenciales (Bou, 2018). Particularmente España tiene expectativas de crecimiento superiores a la media europea en este sector y concretamente Madrid se sitúa como la cuarta capital europea más atractiva para invertir (Bou, 2018).

Dentro del propio sector inmobiliario hay subsectores que engloban las diferentes áreas que abarca esta actividad. Según una clasificación en base a su grado de inversión y desarrollo, los inversores se han centrado en subsectores más independientes del ciclo económico y más dependientes de variables demográficas o tecnológicas y por ello han puesto el foco, en la vivienda compartida como rama sectorial principal (Bou, 2018).

El alquiler ha tenido un crecimiento considerable en España, conviene analizar este dato ya que muestra la tendencia de la sociedad española a compartir inmovilizado en un ámbito más tradicional que la economía colaborativa. Los ciudadanos españoles cada vez optan más por el alquiler ya que proporciona mayor flexibilidad y capacidad de ajuste a la situación económica de cada uno, en definitiva, lo que se observa es un cambio de tendencia social (Lamet, 2018), por ejemplo, si se tiene en cuenta la ciudad de Madrid el porcentaje de variación del régimen de propiedad al alquiler ha sido de un 27,4% desde 2004 a 2017 (Ministerio de Fomento; DG de Arquitectura, Vivienda y Suelo, 2018). No solo la situación del alquiler en España es favorable, sino que también lo son las tendencias estimadas para los siguientes años que evolucionarán entorno a la subida de precios y el aumento de la rentabilidad de los alquileres (Marbá, 2018).

Como conclusión, la economía colaborativa ha irrumpido en el sector inmobiliario situándose como uno de los puntos fuertes para los próximos años. Por otro lado, el aumento del alquiler en España pone de manifiesto que cada vez es más importante para los ciudadanos el uso del activo inmobiliario que de la propiedad y por lo tanto el plan de negocio se sitúa en un sector innovador, en crecimiento y con grandes expectativas de desarrollo.

4.3 Análisis del entorno específico: PORTER.

Michel Porter desarrolló en 1979 un modelo en el que propone analizar cinco fuerzas principales en base a las cuales evoluciona un negocio. Esto ayudará a comprender mejor el sector en el que se desarrollará el plan de empresa y las fuentes de competencia (Porter, 2008).

4.3.1 Clientes peer.

Los clientes de la plataforma son aquellos usuarios que demandan espacios para alquilar durante un tiempo determinado. El análisis de los clientes se debe realizar teniendo en cuenta el poder de negociación de los mismos y la sensibilidad al precio (Baena y Sánchez, 2003). Para ello se tendrán en cuenta los siguientes factores (Baena y Sánchez, 2003):

- **Concentración de clientes:** La concentración de clientes es baja ya que la plataforma no va dirigida a un sector específico de clientes que generen un gran volumen de ventas sino a una variedad muy amplia de clientes que contribuyan en menor medida. Este factor disminuye la capacidad de negociación de los clientes.
- **Volumen de compra:** Las compras de los clientes serán generalmente de bajo valor económico, por lo que no podrán generar mucha presión ante los proveedores y por ende afecta de manera negativa a su capacidad de negociación.
- **Diferenciación:** La diferenciación se basa en el tipo de servicio ofrecido. Spatium será la única plataforma que ofrezca como ventaja adicional frente al resto de competidores, la posibilidad de búsqueda de cualquier tipo de espacio. No se centra únicamente en habitaciones, salas de trabajo o lugares para eventos, sino que engloba todas las opciones de forma simultánea. De esta manera, si el cliente toma contacto y da uso a la plataforma en un área concreta, posteriormente podrá utilizar Spatium para otras opciones que anteriormente no había considerado. El nivel de diferenciación frente a otro tipo de servicios hace que disminuya moderadamente la capacidad de negociación de los clientes.
- **Información acerca del proveedor:** Los clientes podrán conocer todas las características de los espacios ofrecidos. Por un lado, la información hace que el servicio ofrecido sea de mayor calidad, poniendo a disposición del cliente la posibilidad de conocer las propiedades y cualidades de los espacios ofrecidos en la plataforma. Por otro lado, el despliegue de información hace que el cliente tenga mayor capacidad de elección y que pueda comparar los atributos de los espacios ofrecido en Spatium con las características de los espacios ofrecidos en otras plataformas. Por último, es conveniente destacar que este tipo de plataformas multidisciplinarias basan parte de la calidad de sus servicios en los comentarios y valoraciones de los usuarios. Por estas razones, la

disponibilidad de información incrementa el poder de negociación de los clientes.

- **Identificación de la marca:** La asociación que realizarán los clientes con la marca será realmente baja sobre todo al principio, debido a factores como el desconocimiento de la marca, la novedad del negocio y la utilización de otras plataformas más especializadas en un sector específico. No obstante, al ser la única plataforma que ofrece variedad de espacios en Madrid, en un futuro con las estrategias de promoción y de posicionamiento en el mercado los clientes podrán llegar a asociar directamente el tipo de servicios ofrecidos con Spatium.
- **Productos sustitutos:** Como se ha indicado anteriormente no existe en el mercado ninguna plataforma que ofrezca exactamente los servicios de Spatium. Sin embargo, sí que existen otras que ofrecen servicios similares centrándose en un área concreta como, por ejemplo, Airbnb para alojamiento o Splancee para coworking. Estas plataformas ya llevan tiempo en el mercado y concretamente Airbnb es el líder mundial en el sector. En este sentido la competencia es alta y afecta aumentando el poder de negociación de los clientes, ya que pueden comparar Spatium con otras plataformas más especializadas, mejor posicionadas en el mercado y de las que ya son usuarios.

Del análisis realizado se infiere que el poder de negociación de los clientes es moderadamente alto, y en consecuencia hace que la industria sea menos atractiva.

4.3.2 Proveedores.

El plan de negocio dispone de diferentes proveedores. Por un lado, necesita proveedores tradicionales, es decir, aquellos que proporcionan servicios o productos necesarios para el desarrollo de la empresa y, por otro lado, los proveedores principales de Spatium son los proveedores peers, es decir, los usuarios de la plataforma que publican ofertas de espacios infrautilizados para

que sean aprovechados a cambio de un precio. En definitiva, los proveedores de Spatium son los siguientes:

1. Proveedor web.

La plataforma web es la parte esencial del desarrollo del negocio. Por esta razón, se realizó una búsqueda exhaustiva en Sortlist, un portal específico que en base a las características de una empresa o modelo de negocio y a partir de una pequeña encuesta encuentra las agencias de creación de webs y plataformas tecnológicas más adecuadas para el negocio. El proceso se detalla de manera exhaustiva en el Anexo 2.

Es necesario que la agencia esté especializada en la comunicación y en la publicidad, que enfoque su actividad en pequeñas empresas a las que ofrezca un servicio personal y especializado. No solo es necesario el diseño de la plataforma, el desarrollo de la misma.

2. Proveedor del hosting.

El hosting es necesario para publicar un servicio en la web. Se trata de un espacio o alojamiento de almacenaje de datos o archivos necesarios para el funcionamiento de la misma. Es necesario contratar a una empresa que proporcione espacio en un servidor para almacenar datos, archivos y para obtener un dominio web.

Existen varios tipos de hosting, pero la opción que mejor se adecua a las características del plan de negocio es un hosting compartido y más adelante cuando la plataforma crezca obtener uno propio.

3. Proveedor de la plataforma de pago.

Spatium necesita una plataforma de pago para que a partir de la plataforma se pueda realizar el pago entre ambos peers o partes del alquiler y además para cobrar una comisión a cada una de las partes implicadas.

Se ha seleccionado PayPal como proveedor de la plataforma de pago. Según Statista, portal que ofrece datos y estadísticas del mercado, PayPal es la empresa de procesos de pago líder en España actualmente (Statista, 2018). Por lo tanto, la mayoría de españoles que realizan pagos en sitios web confían en esta plataforma y creen en su seguridad, por ello al ser Spatium una empresa nueva y desconocida por la población, es conveniente que la plataforma de pago sea conocida y de confianza para los usuarios. Además, es conveniente señalar que PayPal ofrece no solo posibilidad de pagar con cuenta PayPal, sino que permite el pago con tarjeta directamente.

4. Proveedor peer.

Los proveedores de las plataformas colaborativas son esenciales ya que son los que aportan los recursos, crean valor para la compañía y son la principal fuente de ventaja competitiva. En definitiva, generan un servicio en forma de co-creación (Hermida, 2014).

Los proveedores principales de Spatium son los usuarios de la plataforma que publican ofertas de espacios infrautilizados para que sean aprovechados a cambio de un precio. La fuerza de los proveedores estará determinada por el poder de negociación que tengan con la plataforma directamente a partir de la comisión y por la gestión de su poder de negociación con los consumidores (Riquelme, 2015). El poder de negociación de los proveedores dependerá de los siguientes factores (Baena y Sánchez, 2003):

- **Condiciones del mercado:** El número de empresas que ofrecen un servicio similar a Spatium es bajo, sin embargo, como se ha indicado anteriormente las existentes tienen gran potencial y muy buen posicionamiento en el mercado.

- **Concentración de proveedores:** La concentración de proveedores es baja, al igual que la de clientes lo que disminuye el poder de negociación de los proveedores. Cualquier persona que disponga de un espacio infrautilizado puede publicar una oferta en Spatium, y esto hace que el número de proveedores sea amplísimo, y que la variedad de espacios ofertados sea extensa: salas, mesas, espacios de trabajo, clases, jardines, etc.
- **Diferenciación:** Los productos ofrecidos por los proveedores no son diferenciados de los que pueden ofrecer en otras plataformas. Los espacios de coworking, las salas o los locales tendrán características muy similares o incluso serán los mismos que los ofrecidos en otras plataformas, ya que ni en Spatium ni otras plataformas del sector hay restricciones de exclusividad. En consecuencia, la diferenciación no aumenta el poder de negociación de los proveedores.
- **Costes de cambio:** Lo normal en este tipo de plataformas es que el consumidor cambie constantemente de proveedor, haciendo referencia tanto a la plataforma como a los clientes de la misma como consumidores. Hay multitud de proveedores por lo que los costes de cambio son prácticamente nulos, haciendo que el poder de negociación decrezca.

Como conclusión y en base a las razones expuestas el poder de negociación de los proveedores es muy bajo y en consecuencia aumenta el nivel de atracción del sector en el que el negocio opera.

4.3.3 Competencia.

Este apartado trata de analizar la rivalidad existente entre los competidores siendo la parte más determinante del análisis ya que ayuda a ver la rentabilidad de la empresa y las proyecciones futuras (Baena y Sánchez, 2003).

La competencia se presenta dentro de los grupos estratégicos. Los grupos estratégicos son agrupaciones de empresas que compiten en un mismo sector y que poseen recursos, y actividades similares (Deephhouse y Ferguson, 2000). De esta manera si una empresa quiere entrar en un grupo estratégico concreto, significa que a priori ha seleccionado a su competencia directa (Vera Martínez y Díaz Ruiz, 2012). Conviene señalar que no todos los competidores forman parte del mercado de economía colaborativa ya que muchas empresas crean espacios específicamente para ofrecerlos al público, no centran su actividad en la oferta de espacios infrautilizados. La competencia puede ser directa o indirecta en función del grupo estratégico, los clientes, los canales de distribución y los servicios ofrecidos (Riquelme Leiva, 2015).

Formarán parte de la competencia directa de Spatium las plataformas de economía colaborativa que dentro de los sectores de actividad identificados se dediquen a ofrecer espacios infrautilizados de manera temporal para un fin específico. La tabla 2 muestra las empresas que actúan en Madrid en el mercado de la economía colaborativa.

Tabla 2. Competencia directa.

COMPETIDORES ECONOMÍA COLABORATIVA	ESPECIALIZACIÓN
Espacios+creativos	Espacios para eventos y producciones.
Sala-Mandra	Salas y espacios para eventos.
Rent4ocio	Locales para eventos.
SapacesOn	Salas de reuniones.
Bookmeetings	Salas, reuniones, y negocios.
Alquilarsalas	Salas de reunión, conferencias y eventos.
Sapcebee	Salas de reunión, despachos y aulas.
Sharingkitchen	Cocinas, obradores y espacios culinarios.
GoPopup	Espacios comerciales.

Fuente: Elaboración propia basada en la enumeración del Directorio de Consumo Colaborativo España 2017.

Entre las 9 plataformas localizadas que actúan en Madrid se han identificado en 3 sectores:

- **Espacios en general (color azul):** Esta clasificación ha incluido a las plataformas de economía colaborativa que no actúan en un ámbito concreto, sino que incluyen varios tipos de espacios entre sus ofertas, como por ejemplo salas para fiestas, aulas, fincas para bodas, espacios para reunirse, showrooms, salas de exposiciones, etc.

- **Espacios dedicados al coworking (color verde):** En este ámbito están las plataformas dedicadas específicamente al ámbito laboral y de trabajo que ofrecen escritorios particulares, despachos individuales, salas para reuniones o presentaciones, o aulas para conferencias.
- **Espacios concretos (color naranja):** En esta clasificación se encuentran el resto de plataformas que se dedican a un espacio específico como cocinas o locales comerciales.

Solo se han tenido en cuenta, para la identificación de los competidores directos, a las empresas que actúan en el mercado de la economía colaborativa ya que Besanko, Dranove y Shanley (1996) consideran que dos empresas forman parte del mismo grupo estratégico y por lo tanto compiten de manera directa si venden un producto similar, y las decisiones respecto al precio pueden afectar a la otra organización. Por lo tanto, a nivel de precios y de similitud del servicio solo las empresas del ámbito de la economía colaborativa compiten entre ellas de manera directa.

Los principales indicadores de la competencia son (Baena y Sánchez, 2003):

- **Concentración:** La concentración de los competidores en el sector es media. La competencia principal de Spatium se encuentra en el sector espacio. Según el Directorio de España de Proyectos de Consumo Colaborativo (Consumo colaborativo, 2017) en el sector espacios operan actualmente en Madrid 9 plataformas en consumo colaborativo. Como se observa en la Tabla 2 no todas ellas se dedican a la misma área de actividad, algunas se centran en el alquiler de salas de trabajo otras en el alquiler de espacios comerciales e incluso algunas están destinadas de manera exclusiva al alquiler de cocinas o piscinas. Por ello al estar varias de estas plataformas muy especializadas en espacios concretos no afecta en gran medida a la concentración.

- **Costes fijos:** Generalmente los costes fijos a los que se tiene que enfrentar este tipo de plataformas P2P son bajos. En un principio todas tiene que soportar los costes de desarrollo de la página web y de la aplicación para teléfonos móviles, los gastos de constitución de la empresa y los costes fijos de personal. Como consecuencia de costes fijos tan bajos, las cifras de negocio que mantiene estas empresas son bajas también, es decir, las comisiones que cobran por cada servicio no son muy altas. Esta característica es común a todas las plataformas por lo que es difícil ganar cierta ventaja competitiva en este sentido. Todas las plataformas aprovechan las economías de escala que ofrece el hecho de acceder a un mercado tan amplio (CNMC, 2016).

- **Diferenciación:** Los servicios ofrecidos por los competidores de Spatium generalmente se diferencian entre sí. En el mercado de la economía colaborativa cada plataforma se especifica en un ámbito concreto y busca un nicho de mercado concreto (CNMC, 2016). La diferenciación y la especificación son grandes fuentes de ventajas competitivas en este sector. Spatium tendrá que crear estrategias específicas para competir en cada uno de los espacios en los que operan para poder competir frente a la especialización de cada una de las plataformas.

- **Crecimiento de la demanda:** El crecimiento lento de la demanda influye aumentando el grado de competitividad en el mercado (Baena y Sánchez, 2003). La demanda en este sector está aumentado a pasos agigantados. Como se ha observado en el gráfico 2 es muy llamativo el crecimiento de la inversión mundial en economía colaborativa desde 2013. Según un estudio realizado por la empresa VenusPlace dedicada al sector espacios, la demanda de viviendas particulares para la celebración de eventos ha aumentado un 30%, es decir, la demanda del mercado va creciendo en este sector, los consumidores cada vez buscan opciones diferentes de las tradicionales para la celebración de eventos y reuniones y esto hace que el mercado sea mucho más competitivo.

- **Barreras de salida:** Si los costes para salir del mercado son elevados la competencia será mayor (Vera Martínez y Díaz Ruiz, 2012). Los costes de salida de mercado dependen de si la empresa tiene o no activos especializados, o ciertas limitaciones gubernamentales. En este sentido, los costes de los activos de las plataformas no son elevados ni tampoco muy estrictas las restricciones gubernamentales para este sector.

4.3.4 Amenaza de nuevos competidores.

Las amenazas de nuevos competidores en el sector dependen de las barreras de entrada. Cuando una empresa externa trata de introducirse en un grupo estratégico se puede encontrar con un gran bloqueo por parte de la competencia (Vera Martínez y Díaz Ruiz, 2012). Las barreras de entrada impuestas por un grupo estratégico concreto se denominan barreras de movilidad (Peteraf y Shanley, 1997).

Como se observa en la tabla 2, la competencia directa en el sector no es muy alta. Únicamente se han identificado 9 plataformas en Madrid que operen exactamente en el mismo ámbito. Debido a la baja concentración, el número de competidores y la base tecnológica de la empresa a través de una plataforma en internet las barreras de entrada son muy bajas y en consecuencia la probabilidad de entrada de nuevos competidores alta.

Por último, es necesario considerar la amenaza de nuevos competidores. Como se ha indicado anteriormente en otros países hay plataformas que desarrollan el mismo negocio que Spatium, y que pueden suponer gran competencia si vienen a invertir y ampliar su negocio a España (Ver Anexo 1). La fuente de ventaja competitiva de estas empresas sería la experiencia en el mercado y el mejor conocimiento del sector.

4.3.5 Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutivos son aquellos que no son homogéneos y constituyen la competencia indirecta del negocio. La existencia de una variedad extensa de productos sustitutivos puede originar que los clientes elijan entre diferentes opciones y cambien hacia otros productos o servicios que sean más competitivos en precios (Baena y Sánchez, 2003).

Los competidores indirectos son los que ofrecen productos sustitutivos que compiten con los ofrecidos por Spatium. La competencia indirecta de Spatium son aquellas empresas que pretenden satisfacer las mismas necesidades de los consumidores de manera diferente y no actúan en el sector de la economía colaborativa. Los competidores indirectos son los que ofrecen productos sustitutivos que compiten con los ofrecidos por Spatium. El número de competidores directos no es alto, sin embargo, la competencia indirecta constituye un número muy elevado y abarca un ámbito de actividad muy amplio y competitivo.

Entre los servicios sustitutivos se encuentran:

- Plataformas de contacto con empresas que ofrecen espacios, como restaurantes, hoteles o salas de eventos. Se trata de páginas web o aplicaciones donde empresas pueden dar publicidad a sus locales, salas, fincas etc.
- Empresas dedicadas a gestionar directamente alquileres de espacios.
- Organizaciones dedicadas a la celebración de eventos como bodas, fiestas o reuniones y que ofrecen sus propios espacios.

4.4 Análisis DAFO.

El análisis DAFO tiene la función de analizar las cuestiones más relevantes en relación al negocio. Por un lado, trata de identificar las características y que pueden potenciar su desarrollo, y por otro lado intenta reconocer los puntos más críticos que pueden afectar de manera negativa a la evolución del proyecto. En definitiva, el análisis DAFO identifica las fortalezas y debilidades internas de un plan de negocio para reconocer las fuentes de ventaja competitiva. (Emprendedores, 2012).

Tabla 3. Análisis DAFO.

Fortalezas	Debilidades
• Baja inversión inicial. • Misma plataforma para los dueños de espacios y para los consumidores. • Gran cantidad de información a través de las demandas de los clientes. • Oferta de gran variedad de espacios. • Preocupación social mediante la optimización de recursos.	• Empresa nueva en el mercado y con falta de experiencia. • Desconocimiento del sector. • Dificultad para fidelizar clientes. • Servicio de fácil sustitución. • Falta de rentabilidad inicial. • Difícil captación de clientes.
Oportunidades	Amenazas
• Expansión y crecimiento de la economía colaborativa. • Fácil internacionalización en un futuro. • Posibilidad de ampliar el negocio al sector alojamiento de manera específica. • La poca competencia en España permite ganar cuota de mercado.	• Bajas barreras de entrada. • Existencia de otras plataformas. • Inversión en España de plataformas internacionales más desarrolladas. • Expansión en el área de negocio de grandes empresas racionadas con la economía colaborativa como Airbnb. • La regulación vigente en economía colaborativa no está desarrollada en profundidad y puede ser muy cambiante.

Fuente: Elaboración propia.

5 PLAN DE MARKETING.

El plan marketing es una parte importante del proyecto, ya que al ser Spatium una empresa nueva en el sector es necesario conseguir que los consumidores conozcan la marca y las alternativas que ofrece frente al alquiler tradicional. Cualquier plan de marketing desarrolla una parte estratégica y otra operativa (Kotller y Keller, 2006). La primera se encargará de identificar mediante estudios de mercado dónde se encuentra la organización, y la segunda tratará de desarrollar acciones concretas para lograr el éxito empresarial (Vidal Fernández, 2016).

Para la consecución de este objetivo se ha realizado un estudio de mercado y se ha planificado una estrategia de marketing en base a la segmentación del público objetivo al que va dirigido el negocio.

5.1 Estudio de mercado.

La finalidad de un estudio de mercado es conocer al cliente y sus comportamientos, de manera que se pueda crear una estrategia de marketing específica y adaptada a las características del público objetivo del negocio (Trenzano, y Nadal, 1997). A partir del análisis estratégico del negocio se ha recogido información acerca del sector de actividad y los competidores existentes.

A continuación, el análisis de las características de los clientes se realizará a partir de **una encuesta online**. Este método ofrece numerosas ventajas. En primer lugar, el coste de realización de la encuesta será mínimo ya que tanto el desarrollo como la difusión es de elaboración propia. En segundo lugar, es un método muy rápido con el que se puede conseguir altas cuotas de respuesta. En tercer lugar, al ser online es una manera muy adecuada de analizar un negocio cuya base es una plataforma digital. Por último, la forma online permite un alto grado de difusión (Casals, 2017).

El objetivo de la encuesta es analizar el grado de interés que existe en la población madrileña por tipo de servicio que ofrecerá Spatium, y obtener a partir de los datos un público objetivo al que dirigir el negocio y poder elaborar las estrategias relacionadas con el servicio, los canales de distribución y la comunicación y marca de la empresa.

En primer lugar, es necesario identificar el tamaño poblacional. El estudio Monográfico sobre la economía colaborativa elaborado por la asociación de fabricantes y distribuidores (AECOC, 2018) mencionado con anterioridad, comenta las tendencias en el mercado de la economía colaborativa en España y establece que la población que más uso da a las plataformas colaborativas se encuentra entre los 20 y 35 años de edad (AECOC, 2018).

Tabla 4. Usuarios de plataformas colaborativas en España.

POBLACIÓN	España	Madrid
20-24	2.288.096	322.272
25-29	2.557.214	375.579
30-34	2.909.061	439.372
Total	5.466.275	1.137.223

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE- Población por comunidades, 2019.

Conociendo el tamaño de la población el tamaño de la muestra se obtiene a partir de la fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times (1 - p)}$$

Tabla 5. Explicación del cálculo de la muestra.

N	Tamaño de la población.	1.137.223
Z	Nivel de confianza.	95 %
e	Rango de error en el que las respuestas de la población pueden variar de las de la media.	5 %
n	Resultado de la muestra	384

Fuente: Elaboración propia a partir de SurveyMonkey.

El tamaño de la muestra ayuda a obtener mejor información de los clientes y una buena percepción del mercado. Según los resultados de la fórmula obtenidos a partir de Survey Monkey, el tamaño de la muestra que debemos analizar es de 384 personas. Debido al tamaño de la muestra y a la poca disponibilidad de recursos el número de respuestas obtenidas ha sido 50. La representatividad de la encuesta es muy baja. No obstante, se puede tomar como un prototipo de encuesta para la realización de un primer análisis del público objetivo.

El formulario de la encuesta se realizó a partir del formato Google Forms, una aplicación de Google Drive que permite realizar formularios y encuestas online a partir de un link que facilita la difusión a través de cualquier tipo de canal tecnológico. Las preguntas y las respuestas obtenidas fueron 11 y se muestran de manera detallada en el Anexo 3.

Las conclusiones que se extraen de las respuestas obtenidas por la encuesta son las siguientes:

- La población joven utiliza más frecuentemente plataformas de economía colaborativa.
- El 34% de los encuestados estaría interesado en una aplicación que le permitiera acceder al alquiler de diferentes tipos de espacios.

✓ **Conclusiones relacionadas con los clientes peer:**

- La población que se encuentra en un rango de edad entre 20 y 34 años es la más interesada en el alquiler de espacios.
- Las personas mayores de 50 años son las que presentan menor interés en alquilar espacios a partir de una plataforma.
- Las actividades de mayor interés son las relacionadas con las celebraciones de eventos, fiestas o reuniones con familia o amigos.
- Los espacios de mayor interés para el alquiler son los relacionados con las actividades al aire libre o aquellos destinados a la celebración de eventos.

✓ **Conclusiones relacionadas con proveedores peer:**

- Las personas de más de 50 años son las que más espacios disponen en propiedad, pero son las menos interesadas en ofrecer el alquiler de los mismos.
- La población que se encuentra en un rango de edad entre 35 y 40 años es la más interesada en ofrecer el alquiler de los espacios que tiene en propiedad.
- El 46% de los encuestados considera que algunos de los espacios que tiene en propiedad está siendo infrautilizados.

5.2 Segmentación.

El mercado no es todo igual, ni tiene las mismas características, sino que está compuesto por millones de individuos con cualidades, intereses y objetivos diferentes. Por esta razón, es necesario dividir el mercado en grupos e identificar aquellos que mejor encajen con el servicio ofrecido (Thompson, 2005).

Las plataformas colaborativas tienen como público objetivo no solo a los clientes sino también a los proveedores. La segmentación del mercado se realiza en base a criterios observables como los geográficos, demográficos y socio-económicos y en base a criterios no observables como los psicológicos o el estilo de vida (Romero y Wileidys, 2008).

Valorando los resultados de la encuesta realizada para el estudio de mercado se ha utilizado la variable edad para determinar el público objetivo, ya que es un factor que generalmente implica ciertas consecuencias en relación a la disposición alquilar o la propiedad de espacios, la utilización o no de plataformas colaborativas, el interés en nuevos medios de generación de ingresos o la inclinación a probar nuevos lugares en los que realizar actividades cotidianas.

Características del público objetivo proveedores peer:

- Edad: 35 - 45 años.
- Población: Comunidad de Madrid.
- Nivel económico: Medio y medio-alto.

Características del público objetivo clientes peer:

- Edad: 25 - 29 años.
- Población: Comunidad de Madrid.
- Nivel económico: Medio.

5.3 Marketing mix.

Jerome Mc. Carthy introdujo el concepto del marketing mix en 1960, para englobar de una manera sencilla cuatro componentes básicos de cualquier estrategia de marketing: producto, precio, distribución y comunicación. Estos cuatro elementos también se conocen como las 4Ps del marketing por la traducción al inglés de estos términos: product, price, place and promotion. (Espinosa, 2014).

5.3.1 Política de Producto.

Stanon (2007, p. 221) considera que entra dentro de la definición de producto en el análisis de las variables de marketing mix tanto los productos, como los servicios, los lugares o las ideas. El producto que ofrece Spatium entra dentro de la categoría de servicios.

5.3.1.1 Producto orientado a los proveedores peer.

Spatium ofrece a los proveedores poder publicitar espacios infrautilizadas en una plataforma a la cual accederán clientes en busca del espacio adecuado para el desarrollo de una actividad concreta.

En primer lugar, los proveedores peer realizarán un proceso previo, para poder publicitar el espacio, que consistirá en una serie de preguntas. Esto permitirá una buena clasificación del espacio ofrecido entre las categorías principales de Spatium lo que proporcionará mejor servicio a los clientes. Muchos de los espacios se pueden englobar en más de una categoría, pero lejos de ser un inconveniente se convierte en una ventaja de la plataforma. Los proveedores peer tendrán la posibilidad de seleccionar tres categorías en las que promocionar el espacio que quieren ofrecer, de manera que un mismo espacio aparecerá en las categorías en las que se haya etiquetado y permitirá una mejor difusión del mismo en la plataforma.

Tras el cuestionario realizado para darse de alta en Spatium, la plataforma tendrá la siguiente información del proveedor para poder subir la publicación del espacio ofertado:

- El tipo de espacio ofrecido, categorizado en hasta tres de las doce categorías expuestas.
- Una breve descripción del espacio.
- Los servicios que ofrece en el espacio como, por ejemplo: utensilios, aparatos, electricidad, wifi, etc. Es necesario aclarar, que en el cuestionario inicial se producirá una variación de las preguntas respecto a los servicios que pueda ofrecer el proveedor peer en función del tipo de categorías en las que se haya etiquetado al espacio.
- La ubicación exacta del espacio. Se puede localizar dentro de los 179 municipios de la Comunidad de Madrid.
- Fotografías del espacio que se ofrece.
- Contacto del proveedor: número de teléfono y correo electrónico.

Además de los espacios, los proveedores podrán poner a disposición de los clientes los aparatos, muebles o utensilios típicos del espacio concreto para hacer más atractiva su oferta y garantizar un servicio de mayor calidad. En la publicación de su oferta podrán añadir descripciones del espacio ofrecido, y será necesario publicar al menos tres fotografías del lugar ofertado.

Los proveedores peer tendrán que darse de alta en el servicio de Paypal para recibir directamente parte del cobro de los clientes peer y poder pagar la comisión por publicitar el espacio en la plataforma.

Las categorías en las que podrán clasificar el espacio en la plataforma son:

1. **Despacho:** Engloba las salas pequeñas que se puedan utilizar de manera individual y en las que esté disponibles como mínimo un escritorio.

2. **Coworking:** Recoge los lugares de trabajo que ofrezcan un espacio individual en un entorno abierto.
3. **Reunión:** Incluye las salas que dispongan de una mesa principal, varios asientos y dispositivos como pantallas o proyectores que permitan celebrar una reunión, o realizar una exposición a un grupo pequeño.
4. **Clase:** Esta categoría engloba cualquier tipo de sala, aula o clase, que pueda ser utilizada para dar una conferencia, una clase de baile o realizar una exposición.
5. **Fiesta:** Esta categoría es muy amplia ya que puede englobar desde espacios específicos para la celebración de fiestas, hasta muchos de los espacios expuestos en otras categorías.
6. **Galería:** Recoge espacios amplios en los que se puedan realizar exposiciones de arte, tecnológicas o presentar proyectos.
7. **Local comercial:** Hace referencia a las salas utilizadas típicamente para uso comercial como negocios, establecimientos o tiendas.
8. **Eventos:** Incluye cualquier tipo de espacio amplio que pueda acoger a un número considerable de personas de personas. Pueden ser espacios al aire libre o espacios cerrados.
9. **Al aire libre:** Hace referencia a los lugares en los que se puedan realizar actos o eventos al aire libre. Incluye desde jardines pequeños hasta lugares con piscina o fincas grandes.
10. **Comidas y Cenas:** Incluye los salones, comedores, o terrazas en las que se pueda realizar una comida o una cena. Dependerá del proveedor el poner a disposición del cliente la utilización de la cocina, los platos y o utensilios parecidos.

11. Piscinas: Es una categoría específica que engloba todos los lugares en los que se pone a disposición del cliente la piscina. Se ha realizado una categoría a parte para facilitar la búsqueda.

12. Bares: Esta categoría es muy específica y trata de aunar todas las ofertas de bares o establecimientos de servicios.

5.3.1.2 Productos orientados a los clientes peer.

Los clientes peer podrán elegir el espacio que más valor aporte a su necesidad específica.

Spatium ofrece un total de doce categorías en las que se han clasificados los espacios para que la búsqueda sea más específica. Sin embargo, también está disponible un buscador que tratará de identificar el espacio descrito en la búsqueda con las etiquetas de la plataforma y las descripciones realizadas por los proveedores peer para relacionar de la mejor manera lo que busca el cliente con las opciones disponibles en la plataforma. Las categorías en las que se han clasificado los espacios se han establecido en función de la actividad específica que quiera realizar el cliente y no en función del tipo de espacio ofrecido, de esta manera se ofrece una forma más sencilla y fácil de identificar la necesidad que tiene el cliente.

Al no ser un servicio estandarizado los clientes podrán elegir la combinación que mejor se adapte a las exigencias y características que buscan, de esta manera se crea una relación de intercambio que aumenta el valor de la plataforma en gran medida. En cada espacio ofertado aparecerá la media de la puntuación recibida por los usuarios, así como los comentarios que hubieran realizado sobre el servicio obtenido o las características del espacio.

Una vez elegido el tipo de espacio que quieren entre las diferentes categorías ofrecidas en Spatium, el cliente deberá especificar la ubicación en la que prefiere el espacio dentro de la ciudad de Madrid indicando el área o la zona en un mapa. Por último, deberá especificar el día y las horas en las que desea disponer del espacio.

A partir de la información recogida, la plataforma se encargará de la búsqueda según el espacio, zona y el tiempo que haya determinado el cliente y se desplegarán las ofertas para que el cliente puede elegir la más conveniente.

El último paso por parte del cliente es la selección de la oferta que mejor se adapte a sus necesidades y a continuación deberá poner en contacto con el proveedor a través del canal de mensajes de la plataforma.

Por último, el cliente deberá valorar el servicio obtenido a través de la plataforma a partir de una puntuación del 1 al 10 y también podrá realizar los comentarios oportunos para que puedan ser visualizados por los siguientes usuarios.

5.3.2 Política de Precio.

Kotler define el precio como “la suma de valores que los potenciales clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio que van a adquirir” (Kotler, 2006). El precio permite llevar a cabo acciones a corto plazo y crear una ventaja competitiva frente al mercado (La cultura del Marketing, 2014). El precio es claramente una de las ventajas competitivas de Spatium ya que es una de las bases de las plataformas de economía colaborativa. Los usuarios acuden a este tipo de plataformas en busca de precios más bajos y competitivos que los ofrecidos en el mercado tradicional, por ello las comisiones que cobren este tipo de plataformas no pueden ser muy elevadas. Para la determinación de la estrategia de precios se ha tenido en consideración el exitoso modelo de la plataforma Airbnb.

El precio del alquiler del espacio lo establece el proveedor peer, sin ningún tipo de restricción por parte de Spatium, sin embargo, la plataforma cobrará al proveedor una comisión de un 3% por cada cobro que reciba. De manera que se producirá un descuento del 3% del pago que realice el usuario al proveedor.

Por otro lado, Spatium cobra una tarifa a los usuarios que alquilan los espacios. La tarifa varía en función de las horas contratadas de alquiler, y las características del espacio. La justificación de esta variación en la tarifa es por razón del tipo de espacio elegido, es decir, si se establece una tarifa estándar para cualquier tipo de alquiler en muchas ocasiones la plataforma obtendría un porcentaje excesivo del total y en otras el porcentaje sería muy bajo ya que, por ejemplo, el rango de variación de precios será muy amplio si se compara la opción de alquilar un despacho dos horas a una finca todo el día. No obstante, la tarifa podrá situarse entre un 5 % y un 20% del precio establecido por el proveedor.

5.3.3 Política de Distribución.

La estrategia de distribución está intensamente relacionada con el público objetivo al que se quiere dirigir el negocio. Los canales de distribución tienen la función de dar a conocer el producto o servicio y ofrecer una propuesta de valor a los clientes (Osterwalder, y Pigneur, 2011).

El análisis de la política de distribución siguiendo la estructura del modelo de negocio canvas (Osterwalder, y Pigneur, 2011) diferencia entre los canales de distribución directos o indirectos. Siendo los primeros aquellos que gestiona directamente la empresa y los segundos los que necesita de otras partes para poder llevarlos a cabo. Spatium únicamente utilizará como canales de distribución directos la plataforma web y la aplicación para teléfonos móviles lo que conllevará mayor inversión propia por parte de la empresa, pero generará mayor margen de beneficio. Se considera canal indirecto al servicio ofrecido por los proveedores peer cuando el cliente hace uso del espacio alquilado.

Por otro lado, los canales de distribución pueden clasificarse en: canales presenciales, canales remotos, canales online o canales sociales (Experialia, 2013). Principalmente los canales de Spatium son canales online, ya que toda la estrategia se desarrolla conforma a una plataforma web y app, pero también se hará uso de canales sociales a partir de la distribución de información en las redes sociales.

Las fases de un canal de distribución se pueden evaluar de la siguiente manera:

Información: ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa? Spatium dará a conocer los servicios ofrecidos a través de la plataforma desarrollada en internet que es el principal canal de distribución del negocio.

Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor? La propuesta de valor de una empresa debe indicar lo que le hace mejor que sus competidores (Osterwalder, y Pigneur, 2011). Lo principal para los clientes es como se adapta el servicio ofrecido a sus necesidades. La propuesta de valor de Spatium se basa en un servicio nuevo en el mercado que ofrece a los clientes la posibilidad de elección entre múltiples categorías de espacios para el alquiler de una manera rápida y sencilla a partir de una plataforma web generando un ahorro para el cliente debido a la competitividad de los precios.

Compra: ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios? Los clientes podrán utilizar el servicio a partir de la plataforma web poniéndose en contacto con los proveedores mediante el contacto ofrecido en cada espacio publicado.

Entrega: ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor? El servicio final que recibe el cliente es a partir del proveedor peer y no de la plataforma.

Posventa: ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos? Una parte esencial de las plataformas peer-to-peer es la valoración de la experiencia final del cliente. Cómo se ha indicado anteriormente cada cliente deberá puntuar el servicio ofrecido por el proveedor peer. Tras la finalización de cada servicio el cliente recibe una encuesta para valorar el espacio utilizado, el proveedor y podrá realizar comentarios que aparecerán adjuntos a las publicaciones del espacio concreto. Además, antes de finalizar la encuesta el cliente tiene la opción de contactar directamente con Spatium para indicar cualquier tipo de problema o controversia originada.

5.3.4 Política de Comunicación.

La política de comunicación es una de las acciones más importantes y útiles para el producto o servicio ofrecido por una empresa se conozca. Es la forma básica de comunicación de la oferta y el medio que tiene el vendedor de transmitir información a los clientes. En definitiva, es una estrategia de marketing cuyo principal objetivo es incitar al cliente a consumir un determinado producto o servicio (Emprende Pyme, s.f.).

El inconveniente que tiene que superar Spatium es que la estrategia de promoción tiene que estar enfocada tanto a proveedores peer para que se den de alta en la plataforma publicitando espacios, como a los clientes peer que tengan la necesidad de alquilarlos. Cómo es lógico primero se desarrollará una estrategia de captación de proveedores de espacios, y en un momento posterior se llevará a cabo la captación de clientes.

La comunicación de Spatium se centrará en las estrategias de marketing digital, es decir, a partir de la utilización de todas las técnicas del mundo online. Los canales que se utilizarán en la comunicación son los siguientes:

1. Motores de búsqueda: Son los buscadores de internet que trabajan buscando archivos e información en la web a partir de palabras que introducen los usuarios de internet en un buscador. El motor de búsqueda más utilizado mundialmente es Google, con aproximadamente una cuota de mercado mundial de un 92% (Statista, 2017).

El SEO es una estrategia de marketing digital (Search Engine Optimization). El SEO básicamente trata de ayudar a los motores de búsqueda a comprender mejor el sitio o plataforma web y clasificarla mejor para las búsquedas que realicen los usuarios de internet. El objetivo de una estrategia SEO es aparecer en los primeros puestos cuando los clientes busquen palabras relacionadas con el negocio. Para ello es necesario realizar un buen análisis y estudio de las palabras clave de la plataforma web y actualizar la plataforma de manera regular (Quelinka, s.f.).

Otra estrategia relacionada con los motores de búsqueda es el SEM (Search Engine Marketing). La estrategia SEM pretende aumentar la visibilidad en los motores de búsqueda mediante el pago de una tarifa base y otra en función de los costes por clic (CPC).

Spatium desarrollará la estrategia de comunicación en el motor de búsqueda Google, a partir de Google Adwords. Para ello utilizará estrategia una estrategia SEM sobre todo al principio para conseguir mayor visibilidad en poco tiempo y de esta manera dar a conocer el servicio ofrecido en la plataforma. Por otro lado, se tratará de desarrollar una estrategia SEO con objetivos a medio y largo plazo mediante una buena selección de palabras clave relacionadas mayoritariamente con “alquiler” y se realizarán continuas actualizaciones de la plataforma web.

Lo más conveniente para la elaboración de las estrategias SEO y SEM es la externalización del servicio a una empresa especializada en el posicionamiento de plataformas en internet. Para ello se pedirán presupuestos a diferentes empresas especializadas en marketing digital y en asesoramiento de campañas de marketing SEM y SEO. Se estima un presupuesto de inversión de 1500 euros al mes para obtener un buen posicionamiento (Torres Ríos, 2018).

2. Redes sociales: Las redes sociales son muy eficaces para la difusión de información acerca de las cualidades y características de los productos, así como para la creación de comunidades de marca y la atención al cliente (Equipo Inboundcycle, 2018). Las redes sociales que utilizará Spatium para desarrollar su estrategia de promoción serán:

- **Instagram:** El número de personas de Madrid que tiene cuenta en Instagram en 2018 asciende a 1.800.000, lo que representa un 57 % de la población madrileña (The Social Media Family, 2018). La comunicación en Instagram se realizará mediante dos canales diferentes.

En primer lugar, Spatium desarrollará una cuenta propia de Instagram en la que se publicarán fotografías y anuncios de Spatium que sean creativos y atractivos. Con ello se conseguirá mostrar y dar a conocer Spatium, crear una comunidad de seguidores, aumentar la percepción de la marca, demostrar la cultura de la empresa y compartir en un futuro las novedades.

En segundo lugar, Spatium realizará publicitará la plataforma a partir de anuncios mediante “historias” de Instagram. El objetivo de esta campaña será la generación de clientes potenciales y generar reconocimiento de marca. Este servicio lo ofrece Instagram for Business y el presupuesto estimado de la campaña durante tres meses es de 550 euros.

- **Facebook:** En 2018 la plataforma Facebook registró 3.100.00 de usuarios en Madrid, lo que representa a un 98% de la población madrileña (Sammarco, P. 2019). Spatium desarrollará un perfil en Facebook para la difusión de publicidad a partir de fotografías, vídeos, guías de información y publicaciones. Por otro lado, participará en lo que Facebook denomina Fan Pages, es decir, otras páginas similares relacionadas con el sector para poder establecer relaciones con esos seguidores y atraerles a Spatium. Facebook ofrece varios criterios de segmentación según: edad, sexo, localización, idioma, intereses, etc. Esto permitirá aumentar la eficacia de los contenidos publicados pudiendo dirigir información específica a diferentes segmentos dentro del público objetivo de la marca.

Por otro lado, se contratará el servicio de Facebook for Business para llegar de mejor manera a futuros clientes y así conseguir incrementar el número de usuarios en la plataforma y obtener mayor reconocimiento de la marca.

Facebook ofrece la realización de una estrategia de puja en la que se establece una cantidad de presupuesto máximo para invertirlo en publicidad destinada a una audiencia concreta. Saptium es una empresa no conocida actualmente en el mercado por lo que se invertirán 500 euros para la realización de una campaña trimestral, que alcance potencial de 25.000 personas.

3. *Influencers*: Spatium realizará publicidad a partir de *influencers* que actuarán como embajadores de la marca y propagarán una imagen fiel del servicio ofrecido a los seguidores de sus perfiles. El Estudio Anual de Redes Sociales 2018 realizado por IAB y Elogia (IAB y Elogia, 2018) indica que el 72% de los usuarios de redes sociales en España siguen a *influencers* y un 65% de estos usuarios afirma que las valoraciones y actuaciones de los *influencers* afectan en sus decisiones de compra y en la elección de las marcas. Como conclusión los *influencers* pueden generar un gran impacto en la valoración de la marca y en las ventas. El Estudio sobre Marketing de *Influencers* realizado en España en 2018 por BrandManic indica que el 25% de los profesionales del marketing destinan menos de 3000€ a la realización de campañas con *influencers* (BrandManic, 2018). En base a estos datos la estimación de presupuesto destinado para la publicidad mediante marketing de *influencers* es de 2000 euros al año.

4. Publicidad display: Se considera la rama del marketing digital más tradicional y engloba los anuncios que ocupan espacios en internet (banners) para atraer a los usuarios hacia la plataforma del anunciante. Los banners se publicarán en el buscador Google a través de Google Adwords.

El presupuesto que se estima para el gasto en publicidad display es de 155 euros al mes. Este presupuesto se ha consultado en la plataforma Google Adwords. En función del tipo de web y el objetivo publicitario que tenga la empresa Google Adwords realiza un cálculo aproximado de los clics por usuarios que se obtendría mediante este sistema y del presupuesto mensual a pagar considerando empresas similares en el sector. El rendimiento estimado es dese 14.260 a 23.817 visualizaciones del anuncio mensuales y dese 394 a 658 clics al mes. Se detalla la realización de la estimación del presupuesto en el Anexo 4.

5. Correo electrónico: Esta estrategia de marketing consiste en enviar correos electrónicos a la bandeja de entrada de clientes o de potenciales clientes (Jasvinaité, 2018). La lista con direcciones de correos electrónicos estará compuesta por personas que visitan la plataforma y proporcionan la dirección de correo electrónico, bien porque son usuarios o bien porque han pedido información acerca de Spatium. La cuenta de correo electrónico no se creará con un dominio gratuito como puede ser Gmail o Yahoo. Se establecerá un dominio profesional de Spatium para de esta manera poder analizar: las actuaciones de los destinatarios frente a los correos recibidos, un seguimiento de la tasa de rebote, la capacidad de entrega y la disponibilidad móvil (Jasvinaité, 2018).

El correo electrónico profesional se establecerá a partir de la plataforma Google Suite especializada en correos electrónicos para empresas. El dominio spatium.com está disponible con un coste de 10 euros al año.

6. Evidencia física: Spatium proporciona un servicio intangible a través de una plataforma web por esta razón es importante determinar ciertas evidencias físicas para que los clientes pueden reconozcan la marca. A través de la plataforma Tailor Brands se ha desarrollado un logotipo para Spatium, formado por un icono abstracto y el nombre de la marca. El logotipo ayuda a formar la identidad de la compañía, forma parte de la estrategia de diferenciación y puede llegar a ser un icono con el paso del tiempo.

Ilustración 1. Explicación del cálculo de la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

El logotipo de Saptium está formado por un icono abstracto, lo que refleja una imagen corporativa de creatividad y pensamiento positivo (Logaster, 2018). Se ha seleccionado el color amarillo como parte del logo para provocar una llamada de atención en el consumidor y una asociación mental entre la luminosidad y alegría que imparte el color amarillo y las características de la marca.

El presupuesto para la obtención del logo en alta calidad es de 2,99 euros mensuales.

Otra de las evidencias que ayudan a la identificación de la marca es el nombre. Spatium es la traducción de la palabra “espacio” en latín por lo que es fácilmente identificable con la finalidad del plan de negocio.

Tabla 6. Impacto de los canales de comunicación.

CANAL	IMPACTO ESTIMADO
SEO Y SEM	800 clics.
Instagram	80 seguidores/mes.
Facebook	100 seguidores/mes.
Influencers	50 seguidores/mes.
Publicidad display	400 clics.
Correo electrónico	40 personas/mes.
TOTAL MES	1470 personas/mes.
TOTAL AÑO	17.640 personas/año.

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Cuantificación de los gastos e inversiones.

Tabla 7. Gasto en Marketing.

CANAL DE COMUNICACIÓN	COSTE ESTIMADO
SEO Y SEM	1500 €/mes
Instagram	184 €/mes
Facebook	167 €/mes
Influencers	168 €/mes
Publicidad display	155 €/mes
Correo electrónico	0,84 €/mes
Logotipo	2,99 €/mes
TOTAL MES	2117, 83 €/mes

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Estimación de ventas.

La campaña de comunicación estima un impacto de 17.640 personas al año (Tabla 6). La Tabla 7 muestra los ingresos estimados en el Año 1 en función del nivel de retención de clientes de la campaña y el número de alquileres que realice cada cliente.

Tabla 8. Estimación de ventas.

% Retención	USUARIOS (Año 1)	Nº ALQUILERES por cliente	VENTAS	PRECIO	INGRESOS ANUALES
2,5%	444	1	444	6,25 €	2.775,00 €
2,5%	444	1,5	666	6,25 €	4.162,50 €
5%	876	1	876	6,25 €	5.475 €
5%	876	1,5	1.314	6,25 €	8.212,5 €
10%	1764	1	1764	6,25 €	11.025,00 €
10%	1764	1,5		6,25 €	16.537,50 €

Fuente: Elaboración propia.

6 PLAN TECNOLÓGICO.

6.1 Desarrollo de la plataforma web.

La plataforma web es una parte esencial del modelo negocio de Spatium. A partir de la web se pondrán en contacto los proveedores y los clientes para el alquiler de espacios. Además, la construcción de lealtad de clientes a partir de la página web es un factor de éxito para cualquier startup (Garrett, 2006).

La principal ventaja de Spatium es la disponibilidad y la facilidad ofrecida para alquilar una gran variedad de espacios, es decir, lo que de otra forma supondría una gestión muy elaborada Spatium lo convierte en una tarea fácil, rápida y a un menor coste. Por esta razón la utilización de la página web debe ser sencilla y clara para todos los usuarios. La experiencia de los usuarios de la web se basa en los siguientes principios: la percepción del sistema, las características de la página y la usabilidad del sitio web que puede ser medida a través del grado de satisfacción, o la efectividad de los resultados (Van Schaik & Ling, 2008).

La página web de Spatium se desarrollará a medida y mediante un diseño personalizado. El tamaño de la plataforma en un principio será mediano y permitirá la publicación de anuncios y el registro individual de usuarios. La página web estará integrada con la aplicación para teléfonos móviles de manera que cualquier cambio realizado a partir de la web se sincronizará también con la plataforma. Será necesario establecer un buscador interno para que los clientes puedan realizar las búsquedas de los espacios según las necesidades que tengan. El idioma en el que se desarrollará la página web será el español.

El desarrollo y la creación de la plataforma lo realizará una empresa externa, ya que se necesita un alto grado de especialización y conocimiento para desarrollar una plataforma de este tipo. Las empresas que se han valorado han sido elegidas mediante un proceso de selección realizado a partir de la web Sortlist (Ver Anexo 2).

En base a las características de Spatium y de la plataforma que necesita para su desarrollo la agencia YeePLY ha creado para Spatium un presupuesto estimado es de 5.240 euros. (Ver Anexo 5).

Previamente al desarrollo de la página web se ha creado un prototipo a partir de una plataforma de creación de sitios web denominada Wix. De esta manera la empresa que se selecciona para el desarrollo y diseño de la página web podrá comprender mejor el tipo de espacio que pretende ofrecer Spatium a los usuarios peer. El prototipo creado se puede ver en el Anexo 6 o a través del siguiente enlace: <https://earmenterosf.wixsite.com/spatium>.

El proveedor del hosting dependerá de los servicios que contrate la plataforma que desarrolle o diseñe la web. No obstante, según un presupuesto obtenido por la empresa Hostinger es mejor que al ser una plataforma incipiente se obtenga un hosting compartido.

6.2 Desarrollo de la aplicación para móviles.

El plan de negocio se basa no solo en el desarrollo de una página web sino también en el desarrollo de una aplicación para teléfonos móviles o app.

El desarrollo de una app es costoso y requiere una gran inversión sin embargo es una parte necesaria del plan de negocio por las siguientes razones. En primer lugar, la presencia en dispositivos móviles fortalece la marca permitiendo a los clientes el acceso de manera rápida y sencilla (YeePLY, 2014). En segundo lugar, son numerosas las ventajas que proporcionará esta parte del plan tecnológico ya que permitirá un aumento de la visibilidad en el tráfico online, proporcionará un mejor conocimiento de la tendencia de los clientes y supondrá una vía de comunicación directa entre los usuarios y Spatium lo que generará un potencial ahorro en costes publicitarios. En tercer lugar, hay que tener en cuenta los datos del mercado. Sólo en España se descargan 4 millones de apps al día y son 22 millones los usuarios activos de apps (YeePLY, 2019).

Por estas razones la posibilidad de sincronizar la página web de Spatium con una aplicación de teléfono móviles mejorará la difusión de contenidos y permitirá un aumento de los clientes potenciales.

La creación de la aplicación la llevará acabo la misma empresa que desarrolle la página web. De esta manera la agencia seleccionada podrá conocer en profundidad el proyecto y así tener una visión global de lo que Spatium quiere ofrecer al mercado a través de la sincronización de la app y de la página web.

Android es el sistema operativo líder en España. En 2018 el desarrollador de Google ha alcanzado un 89,9% de la cuota de mercado español mientras que el sistema operativo iOS de la empresa Apple únicamente representa un 9,9% del mercado (Sunnebo, 2018). En base a estas estadísticas, se ha decidido desarrollar la aplicación únicamente para dispositivos con sistema operativo Android sin perjuicio de que en futuro se desarrolle la aplicación para el sistema iOS.

La agencia WooloWeb especializada en el desarrollo de webs y apps para empresas ha realizado un presupuesto inicial en función de las características que necesita la app de Spatium de 15.504 euros (Ver Anexo 7).

6.3 Cuantificación de los gastos e inversiones.

Tabla 9. Inversión en tecnología.

CONCEPTO	INVERSIÓN ESTIMADA
Página web	5.240 €
Aplicación para móviles	15.504 €
TOTAL	20.744 €

Fuente: Elaboración propia.

7 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH.

7.1 Forma jurídica.

Para poner en marcha el proyecto es necesario dotar de personalidad jurídica a Spatium. Para ello es necesario decidir ciertos aspectos jurídicos.

En primer lugar, hay que determinar la fórmula mercantil que constituirá la empresa. Al ser una startup lo más conveniente es elegir la constitución de una Sociedad Limitada (en adelante S.L.). Este tipo societario es sencillo y requiere un menor desembolso inicial que la constitución de una Sociedad Anónima, otro tipo societario muy común pero menos adecuado para sociedades principiantes (Asesoría Jurídica Startups, s.f.). El capital social necesario para constituir la SL será de 3000 euros.

En segundo lugar, además de elegir la forma jurídica que tendrá Spatium es necesario realizar los siguientes trámites para dotar a Spatium de personalidad jurídica (Asesoría Jurídica Startups, 2019):

1. Elección del nombre de la sociedad en el Registro Mercantil y obtención de una certificación negativa del nombre obtenido en el Registro.
2. Redacción de los estatutos sociales de Spatium.
3. Ingreso del capital inicial mínimo de 3000 euros en una cuenta bancaria.
4. Formalización de la constitución de la sociedad ante notario.
5. Obtención del número de identificación fiscal (CIF) para poder emitir facturas y llevar la contabilidad.
6. Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
7. Inscripción en el Registro Mercantil.

Según ICEX España Exportación e Inversiones, la estimación del coste medio de constitución de una S.L., sin tener en cuenta el desembolso del capital social puesto que constituye una inversión necesaria para el desarrollo de la actividad empresarial, es de aproximadamente 550 euros.

En base a las estimaciones de ICEX España Exportación e Inversiones, se ha realizado un desglose de los gastos e inversiones estimados para la constitución de Spatium en la Tabla 9.

Tabla 10. Gastos e inversiones para la constitución de la sociedad.

CONCEPTO	COSTE ESTIMADO
Gastos notariales	250 €
Coste de registros	150 €
Gastos de gestoría	300 €
TOTAL	700 €
CONCEPTO	INVERSIÓN ESTIMADA
Aportación al capital social	3000 €

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Personal y funciones.

Actualmente las organizaciones y sociedades operan en un entorno de constantes cambios y transformaciones por ello la planificación de la estrategia de los recursos humanos empresariales es uno de los mejores valores para hacer frente a la competencia y para que las sociedades evolucionen en el contexto cambiante en el que se encuentran (Mendoza, López, y Salas, 2016).

El desarrollo de los planes organizacionales tiene que partir de las características, objetivos concretos y estrategias que quieran implementar las empresas (Caldera, 2005). Para la elaboración del plan de organización de recursos humanos es necesario describir los puestos de trabajo y las características que deberán tener las personas seleccionadas.

De acuerdo con las características que presenta Spatium son pocas las personas necesarias para comenzar el funcionamiento de la *startup*. En función de las estrategias de la organización se estiman convenientes los siguientes puestos:

Consejero delegado (CEO): es la cara visible de la empresa y es el cargo que ocupará el fundador de la misma. Asumirá el liderazgo y diseñará las estrategias corporativas de Spatium, además contratará al personal y organizará y dirigirá las funciones diarias de cada miembro.

El consejero delegado también se encargará de la planificación económica y financiera. Decidirá en cuestiones de inversión y financiación con la finalidad de aumentar el valor de la compañía

El CEO necesitará una formación universitaria en empresariales y capacidades de liderazgo y gestión de equipo.

Responsable de marketing y comunicación (Community Manager): es el encargado del desarrollo de las estrategias de marketing de Spatium. Será responsable de organizar los planes de comunicación, la gestión de ventas, coordinar las campañas publicitarias y llevar el marketing de las redes sociales.

El perfil de este puesto requiere conocimientos de marketing, de estrategias de SEO, y de estrategias digitales.

Responsable de tecnología de sistemas (Webmaster): es el administrador de la web y de la *app*. Esta persona se encargará del correcto funcionamiento de Spatium como plataforma web.

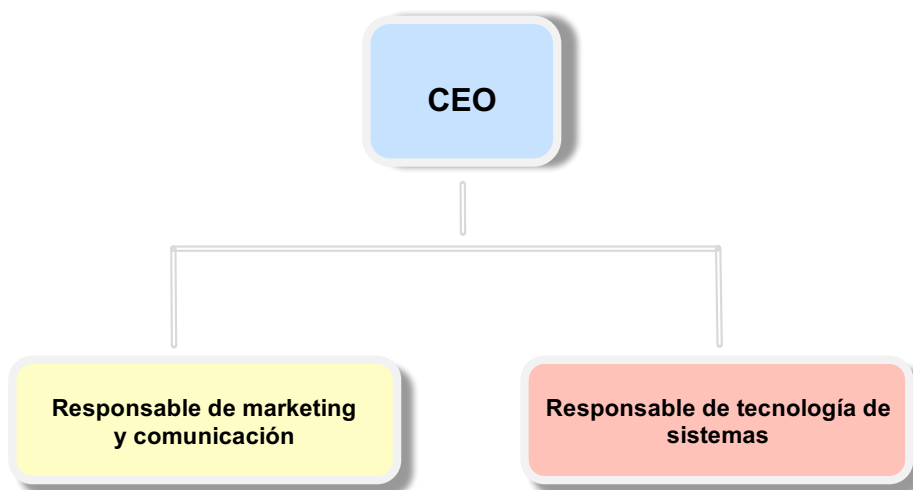
El perfil de este puesto requiere formación universitaria en ingeniería de telecomunicaciones y conocimientos en diseño gráfico y programación web.

7.3 Estructura organizativa.

Los objetivos de la planificación de los recursos humanos son la optimización del capital humano empresarial, el desarrollo de la formación necesaria de acuerdo con las exigencias futuras del entorno, el establecimiento de un buen clima laboral y, en definitiva, la maximización del beneficio empresarial (Valle, 1995). Para poder conseguir estos objetivos es necesario diseñar la estructura organizativa de la empresa de manera clara para que cada empleado sea consciente de sus funciones y de las personas ante las cual tiene que responder.

El organigrama de Spatium seguirá un modelo lineal o jerárquico en donde la coordinación de las tareas se realizará de manera directa por el CEO quién mantendrá la unidad de mando y la centralización del poder jerárquico.

Ilustración 2. Organigrama Spatium.



Fuente: Elaboración propia.

7.4 Políticas de recursos humanos.

La política de selección de recursos humanos se realizará mediante la publicación de ofertas en páginas de búsqueda de empleo como LinkedIn, Infojobs o TecnoEmpleo. Los candidatos seleccionados tendrán que superar una fase de entrevista personal con el consejero delegado de Spatium para evaluar las capacidades y conocimientos técnicos necesarios para el puesto.

La política de contratación de Spatium consistirá en un contrato laboral indefinido para los responsables de marketing y tecnología de sistemas y un contrato mercantil de servicios para el consejero delegado. El horario laboral para todos los miembros de Spatium será de 9:00 a 14:00 y de 15:00 a 18:00. El periodo de descanso estará formado por 25 días de vacaciones y 14 días festivos.

La política retributiva de Spatium será motivadora para los trabajadores y se establecerá de acuerdo con las funciones realizadas y el puesto. No obstante, es necesario tener en cuenta que el propósito que se persigue con una startup los primeros años es la maximización de valor del *equity* de la organización (Gil, 2018). Por ello los salarios de los empleados estarán un 20% por debajo de los ofrecidos en el mercado y el fundador de la compañía que ejerce las funciones de CEO, únicamente recibirá el salario mínimo en un primer momento ya que es en realidad el propietario del negocio y su trabajo también se verá reflejado en el aumento del valor de la compañía.

La tabla 10 indica una estimación de la evolución del salario bruto de los trabajadores en cinco años conforme a las variaciones previstas del IPC (Statista, 2019).

Tabla 11. Estimación de las retribuciones.

PUESTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consejero delegado	12.600 €	12.834 €	12.855 €	12.858 €	12.600 €
Responsable de marketing y comunicación	13.500 €	13.751 €	13.755 €	13.773 €	13.777 €
Responsable de tecnología de sistemas	13.500 €	13.751 €	13.755 €	13.773 €	13.777 €
TOTAL	39.600 €	40.336 €	40.364 €	40.404 €	40.112 €

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Cuantificación de los gastos de personal.

Tabla 12. Gastos en personal (Año 1).

PUESTO	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
Consejero delegado	900 €	12.600 €
Responsable de marketing y comunicación	964,30 €	13.500 €
Responsable de tecnología de sistemas	964,30 €	13.500 €
TOTAL	2.828,60 €	39.600 €

Fuente: Elaboración propia.

8 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

El objetivo del plan económico y financiero es determinar la viabilidad del plan de negocio.

8.1 Ingresos.

Es necesario estimar los ingresos que se obtendrán con el desarrollo de la plataforma Spatium al menos durante los primeros 5 años para evaluar la rentabilidad del negocio.

Para la estimación de los precios que pueden ofrecer los proveedores peer en Spatium se ha considerado la plataforma de alquiler Sapcebee que actúa en la misma línea de negocio que Spatium en la Comunidad de Madrid y en el sector de la economía colaborativa. Sapcebee ofrece el alquiler de espacios profesionales, y gestiona un rango de precios de alquiler por horas que varía desde 10 euros hasta 200 euros la hora. Es necesario tener en cuenta que Spatium es una plataforma que ofrece una gran variedad de espacios en alquiler y no únicamente profesionales, por lo tanto, el rango de precios existentes será más amplio. Se estiman precios mínimos de 15 euros la hora y máximos de 300 euros la hora. El precio medio conforme al rango estimado es de 157,5 euros la hora. En la Tabla 13 se muestra una estimación del ingreso medio por alquiler aplicando la comisión fija a los clientes de un 3% y una comisión media de un 12,5 % a los proveedores.

Tabla 13. Ingreso medio por venta.

PRECIO MEDIO	COMISIÓN /Cliente	INGRESO Medio/alquiler	COMISIÓN Media/Proveedor	INGRESO Medio/alquiler	INGRESO Medio TOTAL
157,5	3%	4,73 €	12,5%	19,68 €	24, 42 €

Fuente: Elaboración propia.

El impacto de la política de comunicación de Spatium estimado en la Tabla 6 es de 17.640 personas al año. Conforme a ello se ha realizado una estimación de los ingresos para el Año 1 en la Tabla 14 contemplando tres escenarios posibles en función del alcance que tengan las estrategias de comunicación y marketing en cuanto a la retención de clientes y a su vez tomando en consideración dos supuestos: que al menos cada usuario realice un alquiler al año y que cada usuario realice un alquiler y que la mitad realice dos alquileres al año.

Tabla 14. Estimación ingresos Año 1.

	% Retención	USUARIOS (Año 1)	Nº ALQUILERES por cliente	VENTAS	INGRESO Medio	INGRESOS ANUALES
Pesimista	2,50%	444	1	444	24,42 €	10.842,48 €
	2,50%	444	1,5	666	24,42 €	16.263,72 €
Realista	5%	876	1	876	24,42 €	21.391,92 €
	5%	876	1,5	1.314	24,42 €	32.087,88 €
Optimista	10%	1764	1	1764	24,42 €	43.076,88 €
	10%	1764	1,5	2646	24,42 €	64.615,32 €

Fuente: Elaboración propia.

Si se considera que el impacto en el número de personas según las políticas y campañas de comunicación y marketing aumenta en 1000 cada año y que al menos la mitad de los usuarios realizan 1 alquiler más al año. Los resultados son los que muestran las Tablas 15, 16 y 17 para los próximos 5 años.

Tabla 15. Estimación pesimista de ingresos año 2-5.

% Retención	AÑO	USUARIOS	Nº ALQUILERES por cliente	INGRESO Medio	INGRESOS ANUALES
Pesimista (2,5%)	2	454	2,5	24,42 €	27.686,18 €
			3	24,42 €	33.223,41 €
	3	466	3	24,42 €	34.139,16 €
			3,5	24,42 €	39.829,02 €
	4	479	3,5	24,42 €	40.897,40 €
			4	24,42 €	46.739,88 €
	5	491	4	24,42 €	47.960,88 €
			4,5	24,42 €	53.955,99 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Estimación realista de ingresos año 2-5.

% Retención	AÑO	USUARIOS	Nº ALQUILERES por cliente	INGRESO Medio	INGRESOS ANUALES
Realista (5%)	2	907	2,5	24,42 €	55.372,35 €
			3	24,42 €	66.446,82 €
	3	932	3	24,42 €	68.278,32 €
			3,5	24,42 €	79.658,04 €
	4	957	3,5	24,42 €	81.794,79 €
			4	24,42 €	93.479,76 €
	5	982	4	24,42 €	95.921,76 €
			4,5	24,42 €	107.911,98 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Estimación optimista de ingresos año 2-5.

% Retención	AÑO	USUARIOS	Nº ALQUILERES por cliente	INGRESO Medio	INGRESOS ANUALES
Optimista (10%)	2	1814	2,5	24,42 €	110.744,70 €
			3	24,42 €	132.893,64 €
	3	1864	3	24,42 €	136.556,64 €
			3,5	24,42 €	159.316,08 €
	4	1914	3,5	24,42 €	163.589,58 €
			4	24,42 €	186.959,52 €
	5	1964	4	24,42 €	191.843,52 €
			4,5	24,42 €	215.823,96 €

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Inversión inicial

La inversión inicial de Spatium no es muy elevada. Lo esencial para el comienzo del proyecto es la creación de la plataforma a partir de la página web y la aplicación para teléfonos móviles.

Por otro lado, será necesario constituir la empresa con la forma jurídica adecuada para lo que se necesita un desembolso de 3000 euros más los gastos de gestión.

Formarán parte de la inversión inicial el material necesario para el desarrollo del proyecto con un presupuesto estima un presupuesto de 4000 €. Se incluyen: equipos informáticos, alta en un proveedor de telefonía móvil y alta en un proveedor hosting.

Tabla 18. Inversión inicial.

CONCEPTO	IMPORTE ESTIMADO
Página web	5.240 €
Aplicación para móviles	15.504 €
Otros gastos de constitución	7.00 €
Equipos	4.000 €
Aportación al capital social	3.000 €
TOTAL	28.444 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Amortizaciones anuales.

CONCEPTO	IMPORTE ESTIMADO	Coeficiente de amortización	Amortización anual
Página web	5.240 €	20%	1.048 €
Aplicación para móviles	15.504 €	15%	2.326 €
Equipos	4.000 €	25%	1.000 €
TOTAL			4.374 €

Fuente: Elaboración propia.

8.2.1 Plan financiero

Spatium va a recurrir a la financiación externa para a desarrollar el plan de negocio. Solicitará un préstamo empresarial a la entidad financiera Santander de 35.000 euros para pagar en 60 meses (5 años). Se aplicará un tipo de interés fijo de un 3%. El préstamo se devolverá a la entidad financiera pagando una cuota mensual de 628,9 €. A continuación, se muestra en la Tabla 20 los plazos de amortización del préstamo.

Tabla 20. Amortización de préstamo.

Mes	Cuota	Capital Amortizado	Intereses	Capital pendiente
0				35.000,00
1	628,9	541,4	87,5	34.458,60
2	628,9	542,76	86,15	33.915,84
3	628,9	544,11	84,79	33.371,72
4	628,9	545,47	83,43	32.826,25
5	628,9	546,84	82,07	32.279,41
6	628,9	548,21	80,7	31.731,20
7	628,9	549,58	79,33	31.181,63
8	628,9	550,95	77,95	30.630,68
9	628,9	552,33	76,58	30.078,35
10	628,9	553,71	75,2	29.524,64
11	628,9	555,09	73,81	28.969,55
12	628,9	556,48	72,42	28.413,07
13	628,9	557,87	71,03	27.855,20
14	628,9	559,27	69,64	27.295,93
15	628,9	560,66	68,24	26.735,27
16	628,9	562,07	66,84	26.173,20
17	628,9	563,47	65,43	25.609,73
18	628,9	564,88	64,02	25.044,85
19	628,9	566,29	62,61	24.478,56
20	628,9	567,71	61,2	23.910,85
21	628,9	569,13	59,78	23.341,72
22	628,9	570,55	58,35	22.771,17
23	628,9	571,98	56,93	22.199,20
24	628,9	573,41	55,5	21.625,79

25	628,9	574,84	54,06	21.050,95
26	628,9	576,28	52,63	20.474,67
27	628,9	577,72	51,19	19.896,96
28	628,9	579,16	49,74	19.317,80
29	628,9	580,61	48,29	18.737,19
30	628,9	582,06	46,84	18.155,12
31	628,9	583,52	45,39	17.571,61
32	628,9	584,98	43,93	16.986,63
33	628,9	586,44	42,47	16.400,20
34	628,9	587,9	41	15.812,29
35	628,9	589,37	39,53	15.222,92
36	628,9	590,85	38,06	14.632,07
37	628,9	592,32	36,58	14.039,75
38	628,9	593,8	35,1	13.445,94
39	628,9	595,29	33,61	12.850,65
40	628,9	596,78	32,13	12.253,88
41	628,9	598,27	30,63	11.655,61
42	628,9	599,77	29,14	11.055,84
43	628,9	601,26	27,64	10.454,58
44	628,9	602,77	26,14	9.851,81
45	628,9	604,27	24,63	9.247,53
46	628,9	605,79	23,12	8.641,75
47	628,9	607,3	21,6	8.034,45
48	628,9	608,82	20,09	7.425,63
49	628,9	610,34	18,56	6.815,29
50	628,9	611,87	17,04	6.203,43
51	628,9	613,4	15,51	5.590,03
52	628,9	614,93	13,98	4.975,10
53	628,9	616,47	12,44	4.358,63
54	628,9	618,01	10,9	3.740,63
55	628,9	619,55	9,35	3.121,07
56	628,9	621,1	7,8	2.499,97
57	628,9	622,65	6,25	1.877,32
58	628,9	624,21	4,69	1.253,11
59	628,9	625,77	3,13	627,34
60	628,9	627,34	1,57	0
TOTAL	37.734,00	35.000,03	2.734,26	1.058.700,16

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Gastos Corrientes.

En primer lugar, formarán parte de los gastos corrientes de Saptium los relacionados con los suministros diarios necesarios para el funcionamiento de la empresa. Las partidas de suministros están compuestas por el mantenimiento de la página web y de la app, la contratación de 3 líneas telefónicas para los trabajadores y el mantenimiento del diseño del logo. El coste exacto de las partidas se muestran en la Tabla 21.

Tabla 21. Gastos de suministros.

SUMINISTROS	MENSUAL	ANUAL
Línea móvil	94 €	106 €
Logo	2,99 €	35,88 €
Mantenimiento servicios informáticos	100 €	1210 €
TOTAL	196,99 €	1341,88 €

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se incluirán dentro de las partidas de gastos corrientes los salarios de los empleados expuestos anteriormente en la Tabla 11. Así como el gasto de las campañas de marketing y publicidad explicado en la Tabla 7. Por último, se incorporarán como parte de los gastos corrientes el importe estimado de la cuota de seguro. La Tabla 22 muestra la estimación de gastos según las variaciones del IPC en los próximos 5 años.

Tabla 22. Estimación gastos anuales.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios personal	39.600,00 €	40.336,56 €	40.348,44 €	40.399,92 €	40.411,80 €
Suministros	2.400,00 €	2.444,64 €	2.490,84 €	2.541,16 €	2.593,25 €
Campañas de Marketing	25.413,96 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Seguro	300,00 €	305,58 €	311,36 €	317,64 €	324,16 €
TOTAL	67.713,96 €	63.086,78 €	63.150,64 €	63.258,72 €	63.329,21 €

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Cuenta de pérdidas y ganancias.

En base a la información recogida, se ha realizado una estimación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los próximos 5 años en tres escenarios posibles: pesimista, realista y optimista. Como se ha indicado anteriormente los tres escenarios dependen del impacto de las campañas de marketing y el porcentaje de captación de clientes.

No se han realizado tres tipos de escenarios para la estimación de los gastos, ya que en función de los gastos que presenta la empresa, el tipo de variaciones que pueden acontecer en los tres posibles escenarios no causarían gran impacto y serían muy improbables.

Tabla 23. Cuenta de Pérdidas y Ganancias pesimista.

PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingreso por la prestación de servicios	16.263,72 €	27.686,18 €	34.139,16 €	46.739,88 €	53.955,99 €
GASTOS					
Salarios personal	39.600,00 €	40.336,56 €	40.348,44 €	40.399,92 €	40.411,80 €
Suministros	2.400,00 €	2.444,64 €	2.490,84 €	2.541,16 €	2.593,25 €
Campañas de Marketing	25.413,96 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Seguro	300,00 €	305,58 €	311,36 €	317,64 €	324,16 €
Amortizaciones	4.374,00 €	3.815,00 €	3.101,00 €	2.527,00 €	2.874,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-55.824,24 €	-39.215,60 €	-32.112,48 €	-19.045,84 €	-12.247,22 €
GASTOS FINANCIEROS	628,90 €	628,90 €	628,90 €	628,90 €	628,90 €
RESULTADO DE FINANCIERO	-56.453,14 €	-39.844,50 €	-32.741,38 €	-19.674,74 €	-12.876,12 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-56.453,14 €	-39.844,50 €	-32.741,38 €	-19.674,74 €	-12.876,12 €
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES	4.065,93 €	6.921,55 €	8.534,79 €	11.684,97 €	13.489,00 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-116.343,31 €	-85.981,65 €	-73.388,65 €	-50.405,55 €	-38.612,34 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Cuenta de Pérdidas y Ganancias realista.

REALISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingreso por la prestación de servicios	64.615,32 €	66.446,82 €	79.658,04 €	93.479,76 €	107.911,98 €
GASTOS					
Salarios personal	39.600,00 €	40.336,56 €	40.348,44 €	40.399,92 €	40.411,80 €
Suministros	2.400,00 €	2.444,64 €	2.490,84 €	2.541,16 €	2.593,25 €
Campañas de Marketing	25.413,96 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Seguro	300,00 €	305,58 €	311,36 €	317,64 €	324,16 €
Amortizaciones	4.374,00 €	3.815,00 €	3.101,00 €	2.527,00 €	2.874,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-7.472,64 €	-454,96 €	13.406,40 €	27.694,04 €	41.708,77 €
GASTOS FINANCIEROS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO DE FINANCIERO	-7.472,64 €	-454,96 €	13.406,40 €	27.694,04 €	41.708,77 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-7.472,64 €	-454,96 €	13.406,40 €	27.694,04 €	41.708,77 €
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES	16.153,83 €	16.611,71 €	19.914,51 €	23.369,94 €	26.978,00 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-31.099,11 €	-17.521,63 €	6.898,29 €	32.018,14 €	56.439,55 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Cuenta de Pérdidas y Ganancias optimista.

OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingreso por la prestación de servicios	132.893,64 €	159.316,08 €	186.959,52 €	191.843,52 €	215.823,96 €
GASTOS					
Salarios personal	39.600,00 €	40.336,56 €	40.348,44 €	40.399,92 €	40.411,80 €
Suministros	2.400,00 €	2.444,64 €	2.490,84 €	2.541,16 €	2.593,25 €
Campañas de Marketing	25.413,96 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Seguro	300,00 €	305,58 €	311,36 €	317,64 €	324,16 €
Amortizaciones	4.374,00 €	3.815,00 €	3.101,00 €	2.527,00 €	2.874,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	60.805,68 €	92.414,30 €	120.707,88 €	126.057,80 €	149.620,75 €
GASTOS FINANCIEROS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO DE FINANCIERO	60.805,68 €	92.414,30 €	120.707,88 €	126.057,80 €	149.620,75 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	60.805,68 €	92.414,30 €	120.707,88 €	126.057,80 €	149.620,75 €
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES	33.223,41 €	39.829,02 €	46.739,88 €	47.960,88 €	53.955,99 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	88.387,95 €	144.999,58 €	194.675,88 €	204.154,72 €	245.285,51 €

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Balance

Se ha estimado el balance de situación de la empresa al final del año 1 en un escenario realista en la Tabla 26. Es necesario aclarar que la aportación al capital social será de 25.000 euros entre los que se incluirán los 3000 euros necesarios para constituir la empresa. La aportación será realizada por el socio fundador 2 socios más a los que se les otorgará las participaciones sociales correspondientes.

Tabla 26. Estimación balance de situación año 1.

ACTIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	20.266,00 €
Equipos informáticos	4.000,00 €
Página web	5.240,00 €
App	15.400,00 €
Amortización acumulada	-4.374,00 €
ACTIVO CORRIENTE	12.128,66 €
Tesorería	12.128,66 €
TOTAL	32.394,66 €
PATRIMONIO NETO	
Capital	25.000,00 €
Reserva Legal	
Resultado del ejercicio	-31.099,11 €
PASIVO	
PASIVO NO CORRIENTE	30.187,40 €
Deudas a largo	28.413,07 €
Intereses l/p	1.774,33 €
PASIVO CORRIENTE	8.306,37 €
Deudas a c/p	7.546,80 €
Intereses c/p	759,57 €
TOTAL	32.394,66 €

Fuente: Elaboración propia

9 FUTURAS LÍNEAS DE NEGOCIO.

En base al plan desarrollado y teniendo en cuenta a las estimaciones de ventas, es conveniente analizar las futuras líneas de negocio de Spatium.

Como se ha indicado en el epígrafe 2, la economía colaborativa presenta un crecimiento potencial en los próximos años, por lo que Spatium presenta múltiples posibilidades de crecimiento y evolución en el sector.

En primer lugar, cabe destacar las posibilidades de expansión nacional hacia otras Comunidades Autónomas españolas. En función de la evolución del negocio en la capital se podría implementar el mismo proyecto en ciudades como Barcelona, Valencia o Málaga.

En segundo lugar, y si la expansión nacional evoluciona correctamente, Spatium podría internacionalizarse y abrir sucursales en otras ciudades europeas en donde la competencia será mayor, pero un desarrollo internacional afectaría positivamente en la generación de valor del negocio.

En tercer lugar, la principal fuente de ingresos se podrá complementar en un futuro con la presencia de publicidad en la página web y en la aplicación móvil.

En cuarto lugar, sería importante analizar la viabilidad de poner a disposición de empresas el servicio ofrecido por Spatium. El público objetivo aumentaría y con ello la obtención de beneficios.

Por último, Spatium podría instalarse en el sector alojamiento y realizar una estrategia para viviendas conectando a huéspedes y anfitriones. Seguir esta línea de negocio sería arriesgado debido al nivel de competitividad que existe en este sector en donde actualmente existen plataformas de economía colaborativa muy especializadas y con gran éxito como Airbnb o HomeAway.

10 CONCLUSIONES.

El plan de negocio es viable y la plataforma de economía colaborativa Spatium tiene lugar en el mercado de economía colaborativa en Madrid.

Las condiciones del marco macroeconómico son buenas para el emprendimiento, aunque los factores políticos pueden afectar negativamente al entorno empresarial.

El análisis del sector indica que Spatium tiene múltiples posibilidades de desarrollo al no existir una competencia directa fuerte.

Las estrategias de marketing digital son esenciales para la evolución del negocio ya que del éxito de las mismas dependerá el porcentaje de captación de clientes y con ello el beneficio obtenido.

El análisis financiero muestra la rentabilidad de la empresa y la viabilidad del plan de negocio en tres posibles escenarios.

Por último, cabe destacar que el proyecto presenta amplias posibilidades de desarrollo futuro mediante la realización de estrategias de expansión nacional e internacional o estrategias destinadas a un aumento del público objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrams, R. M. (2003). *The successful business plan: Secrets & Strategies*. The Planning Shop.

AECOC (2018). Estudio Monográfico sobre la economía colaborativa. Obtenido 6/03/2019 de <https://www.aecoc.es/innovation-hub-informes/informe-economia-colaborativa/>.

Algar, R. (2007, abril). *Collaborative Consumption*. Leisure Report.

Antón, A. y Bilbao, I. (2016). El consumo colaborativo en la era digital: Un nuevo reto para la fiscalidad. *Instituto de Estudios Fiscales*, (26). Obtenido el 12/03/2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5779533>.

Aragó, L. (2018, 30 de diciembre de 2018). Siete datos que cambiaron la política de 2018 (y marcarán la de 2019). *La Vanguardia*. (Obtenido el 25/01/2019 de <https://www.lavanguardia.com/politica/20181217/453605810080/datos-marcaron-politica-2018.html>)

Armas, R. J. D., Taño, D. G., & Rodríguez, F. J. G. (2014). Airbnb como nuevo modelo de negocio disruptivo en la empresa turística: Un análisis de su potencial competitivo a partir de las opiniones de los usuarios. *Researchgate*.

Armengol, O. (2015). Aspectos legales de la Economía Colaborativa. *Pérez Llorca*, 1-11. Obtenido el 12/03/2019 de http://acco.gencat.cat/web/.content/80_acco/documents/arxiu/actuacions/M1-04-Oriol-Armengol.pdf.

Asesoría Startups (s.f.). El nacimiento legal de una Startup. *Casa Juana Abogados*. (Obtenido el 11/03/2019 de <http://www.jlcasajuanaabogados.com/asesoria-legal-startups/el-nacimiento-legal-de-una-startup/>)

Ayala, S. (2018, 30 de octubre). Tendencias Económicas 2019. *Finanzarel*. (Obtenido el 25/01/2019 de <https://www.finanzarel.com/blog/tendencias-economia-2019/>).

Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica*, 3 (23), 61-66.

Banco de España (2018). Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2018-2021): contribución del banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del Eurosistema de diciembre de 2018. *Banco de España*. Obtenido el 14/01/2019 de <https://www.bde.es/f/webbde/SES/AnálisisEconomico/AnálisisEconomico/ProyeccionesMacroeconomicas/ficheros/be-proy-201812.pdf>.

Benedito, I. (2018, 11 de diciembre). Lo que España se juega con el Brexit. *Expansión*. (Obtenido el 25/01/2019 de <http://www.expansion.com/economia/2018/12/11/5c0ed96522601d2b138b460c.html>)

Besanko, D., D. Dranove y M. Shanle (1996). *Economics of Strategy*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live* (5). London: Collins.

Bou, R. (2018). Tendencias del Mercado Inmobiliario en Europa 201. *Publicación PwC*. Obtenido el 3/04/2019 de <https://www.pwc.es/es/real-estate/tendencias-mercado-inmobiliario-2019.html>

BrandManic (2018) Estudio sobre Marketing de influencers en España, 2018. El mercado español de influencers, según los responsables de marketing. *BrandManic*. Obtenido el 13/03/2019 de <https://www.brandmanic.com/wp-content/uploads/Estudio Marketing de Influencers en Espa%C3%B1a 2018.pdf>.

Caldera, R. (2005). Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías. Editorial eumed.net

Cangrós, A. (2017). Plataformas de economía colaborativa: una mirada global. *Publicación de Ostelea*, 1-44. Obtenido 4/03/2019 de http://www.aept.org/archivos/documentos/ostelea_informe_economia_colaborativa.pdf.

Cañigüeral, A. (2016). Hacia una economía colaborativa “responsable”. *Oikonomics: revista de economía, empresa y sociedad*, (6), 16-27.

Carreras, O. (2018, 5 de diciembre). La economía española en 2019: un año de transición hacia cotas más sostenibles. *Caixa Bank Research*. (Obtenido el 25/01/2019 de <http://www.caixabankresearch.com/la-economia-espanola-en-2019-un-ano-de-transicion-hacia-cotas-mas-sostenibles>).

Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution*: Harvard Business School Press. Boston, MA.

CNMC (2016, marzo). Resultado preliminares-Estudio sobre los nuevos modelos de prestación de servicios y la economía colaborativa. Obtenido el 15/02/2019 de <https://docs.google.com/document/d/1n65MjUaTmRLuZCqTIlqyWvobVgreR-iAzzs1mhxy2y0/edit?pref=2&pli=1#>

Comisión Europea (2017). Revisión de la política medioambiental de la UE: puntos destacados de España. Obtenido el 16/02/2019 de http://ec.europa.eu/environment/eir/pdf/factsheet_es_es.pdf

Comité Económico y Social Europeo (2014). Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre “Consumo colaborativo o participativo: un modelo de sostenibilidad para el siglo XXI”, DOUE, (177), 1-8. Consultado 12/03/2019.

Consumo Colaborativo (2017, enero). Directorio de Consumo Colaborativo. *Consumo Colaborativo*. (Obtenido el 8/03/2019 de <https://www.consumocolaborativo.com/directorio-de-proyectos/>).

Dethomas, A. R. (2001). PhD: Writing a convincing Business Plan. Barron's Business Library Series.

Doménech Pascual, G. (2015). La regulación de la economía colaborativa. El caso Uber contra el taxi. *CEF legal. Revista práctica de Derecho*, (175-176), 61-104.

EACEA (s.f.). Situación Política y Económica de España. *Eurydice – European Comission*. (Obtenido el 14/02/2019 de https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79_es).

Emprende pyme (s.f.). La promoción del producto. *Emprende Pyme*. (Obtenido el 08/03/2019 de <https://www.emprendepyme.net/la-promocion-del-producto.html>).

Emprendedores (2012, 21 de marzo). Cómo se hace un análisis DAFO. *Emprendedores*. (Obtenido 2/03/2019 de <https://www.emprendedores.es/gestion/a30069/como-hacer-un-dafo2/>).

Equipo Inboundcycle (2018, 21 de septiembre). ¿Qué es el marketing digital o marketing online? *Inboundcycle* (Obtenido el 10/03/2019 de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>

Espinosa, R. (2014, 6 de mayo). Marketing Mix: Las 4Ps. *Roberto Espinosa blog*. (Obtenido el 6/03/2019 de <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>).

Experalia (2013, 17 de junio). Los canales de clientes para startups, emprendedores o negocios que se reinventan. *Experalia*. (Obtenido el 08/03/2019 de <https://experalia.wordpress.com/2013/06/17/los-canales-de-clientes-para-startups-emprendedores-o-negocios-que-se-reinventan-parte-2/>).

Ferguson, T., Deephouse y W., Ferguson W. (2000). Do Strategic Groups Differ in Reputation? *Strategic Management Journal*, 21, (12), 1195-1214.

Fundación BBVA (2016). Estudio de la Fundación BBVA sobre Conciencia y Conducta Medioambiental en España. Obtenido el 16/02/2019 www.grupobbva.com/TLFU/dat/np_conciencia_medioambiental.doc.

Garrett, J. (2006). Customer loyalty and the elements of user experience. *Design management review*, 17 (1), 35-39.

Gil, (2018, 25 de septiembre). Planes de compensación para startups. *Medium*. (Obtenido el 12/03/2019 de <https://medium.com/jme-venture-capital/planes-de-compensaci%C3%B3n-para-startups-df8e234a889b>).

Global Entrepreneurship Monitor (2017). Informe GEM España 2017-2018. G.E.M. Obtenido el 25/02/2019 de <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2018/04/Informe-GEM-2017-18.pdf>.

Gomez, M. (2018, 29 de enero de 2019). España cierra 2018 con la mayor creación de empleo en 12 años. *El País*. (Obtenido el 25/01/2019 de https://elpais.com/economia/2019/01/29/actualidad/1548748073_970114.html)

Goudin, P. (2016). The cost of non-Europe in the sharing economy: Economic, social and legal challenges and opportunities. *European Parliament*.

Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18 (12), 1192-1217.

Hermida, C. (2014). Co-Creación ¿La llave oculta de la innovación empresarial? *Young Marketing*. (Obtenido el 08/03/2019 de <http://www.youngmarketing.co/co-creacion-la-llave-oculta-de-la-innovacion-empresarial/>)

Huete, J. (2017, 16 de septiembre). Estado actual del sector tecnológico en España. *Atlántico*. (Obtenido el 15/02/2019 de <http://www.atlantico.net/articulo/tecnologia/estado-actual-sector-tecnologico-espana/20181116113152677943.html>).

IAB y Elogia (2018) Estudio anual de redes sociales. *IAB y Elogia*. Obtenido el 13/03/2019 de https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf

Instituto Nacional de Estadística (2017). Movimiento Natural de Población. *Sección Prensa*. Obtenido el 15/02/2019 de https://www.ine.es/prensa/mnp_prensa.htm.

Instituto Nacional de Estadística (2018, 7 de noviembre). Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. *Nivel y condiciones de vida (IPC)*. Obtenido el 15/02/2019 de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608

Instituto Nacional de Estadística (2018, diciembre). Cifras de Población. *Demografía y Población*. Obtenido el 15/02/2019 de https://www.ine.es/infografias/infografia_dia_poblacion.pdf.

Instituto Nacional de Estadística (2018). España en cifras 2018. *Productos y Servicios, Publicaciones*. Obtenido el 15/02/2019 de https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf?uni=4f7e7b429c56ccbc4bf56b3e93ebc47b.

Izquierdo, J. (2018, 30 de agosto). De cero a cien: el acelerón de los “coworkings” en el mercado de oficinas en España. *EjePrime* (Obtenido el 06/03/2019 de <https://www.ejeprime.com/mercado/de-cero-a-cien-el-aceleron-de-los-coworkings-en-espana.html>).

Jasvinaité, K. (2018, 7 de mayo). Introducción al email marketing: instrucciones para campañas de marketing por correo electrónico. *Oberlo*. (Obtenido el 10/03/2019 de <https://www.oberlo.es/blog/introduccion-al-email-marketing>).

Kelly, K. (2009). Better than Owning. *The Technium*. Obtenido el 12/03/2019 de

Kotler, P., y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. México DF.

La Cultura del Marketing (2014, 1 de abril). El precio, la “P” del marketing mix menos valorada. *La Cultura del Marketing*. (Obtenido el 6/03/2019 de <https://laculturadelmarketing.com/el-precio-la-p-del-marketing-mix-menos-valorada/>).

Lamet. J. (2018, 18 de marzo). La CE un cambio de tendencia en España: ahora preferimos alquilar vivienda antes que comprarla. *Expansión*. (Obtenido el 04/03/2019 de <http://www.expansion.com/economia/2018/03/18/5aae399522601da0738b45a3.html>).

Ley 34/2002 de los servicios de la sociedad de la Información y del comercio Electrónico. *Boletín Oficial del Estado*, 166, de 12 de julio de 2002.

Logaster (2018, 24 de diciembre). 7 tipo de logos y cuál escoger. *Logaster*. (Obtenido el 10/03/2019 de <https://www.logaster.com.es/blog/7-logo-types/#6>).

Macarrón, A. (2018) Consecuencias del declive demográfico en España. El grave fallo del modelo de sociedad que no podemos seguir desatendiendo. *Fundación FAES*, (212), 1-20.

Malagón, P. (2018, 4 de agosto). Las plataformas de economía colaborativa facturarán 335.000 millones en 2015. *Libre Mercado*. (Obtenido el 3/03/2019 de <https://www.libremercado.com/2018-04-08/las-plataformas-de-economia-colaborativa-facturaran-335000-millones-en-2025-1276616633/>).

Mañà Casal, J. (2017, 28 de abril). La encuesta: de estudio científico a la plantilla descargable. *Magenta Innovación Gerental* (Obtenido el 07/03/2019 de <https://magentaig.com/ventajas-y-desventajas-de-las-encuesta-online-para-la-empresa/>).

Marbà (2018, 27 de diciembre). Las tendencias inmobiliarias más importantes para 2019. *Marbà*. (Obtenido el 5/03/2019 de <https://www.fiquesmarba.com/tendencias-inmobiliarias-2019/>).

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78.

Ministerio de Fomento; DG de Arquitectura, Vivienda y Suelo (2018). Observatorio de Vivienda y Suelo. Boletín especial, Alquiler Residencial. Obtenido 2/03/2019 de <https://apps.fomento.gob.es/CVP/handlers/pdfhandler.ashx?idpub=BAW056>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. *Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Owler (s.f.). Splacer competitors, revenue, number of employees, funding and acquisitions, *Owler*. (Obtenido el 7/03/2019 de <https://www.owler.com/company/splacer>).

Peteraf, M., y Shanley, M. (1997). Getting to know you: A theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18 (S1), 165-186.

Pizam, A. (2014). Peer-to-peer travel: Blessing or blight. *International Journal of Hospitality*

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86, (1), 58- 77.

PwC (2013). Temas candentes de los emprendedores. *Publicación PwC*, 1- 34. Obtenido el 4/03/2019 de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/temas-candentes-emprendedores.pdf>

Quelinka 2018 (s.f.). ¿Qué es SEO y SEM? Diferencias y para qué sirven. Quelinka. (Obtenido el 09/03/2019 de <https://www.quelinka.com/que-es-seo-sem-diferencias-y-para-que-sirven/>).

Ramos, J. M. M., & de Lapouge, T. C. V. (2014). *Cómo hacer un plan de empresa: Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha*. Profit Editorial.

Riquelme Leiva, M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter-Clave para el Éxito de la Empresa. *5 Fuerzas de Porter*. (Obtenido el 4/03/2019 de <https://www.5fuerzasdeporter.com/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores/>)

Rodríguez, F. (2016). ¿Cuánto ahorra la segunda mano al medio ambiente? Consumo colaborativo. (Obtenido el 12/03/2019 de <http://www.consumocolaborativo.com/2016/04/21/el-mercado-de-segunda-mano-ahorro-700-000-toneladas-de-co2-al-medio-ambiente-en-2015/>)

Rodriguez, S. (2018). Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales. *Sharing España*. (Obtenido el 05/03/2019 de <https://www.adigital.org/media/plataformas-colaborativas.pdf>).

Romero, R. y Wileidys, A. (2008). La segmentación de mercado ¿Ventaja o desventaja competitiva en el sector bancario? *CICAG*.

Ruiz, G. (2019, 3 de enero). Revisión del IPC en España para 2019. *De Finanzas*. (Obtenida el 25/01/2018 de <https://definanzas.com/ipc/>).

Sammarco, P. (2019, 20 febrero) Informe redes sociales es España. *The Social Media Family*. (Obtenido el 10/03/2019 de <https://thesocialmediafamily.com/informe-redes-sociales/>).

Sapcebee (s.f.). Cómo funciona. *Sapcebee*. (Obtenido el 8/03/2019 de <https://spacebee.com/pagina/como-funciona>).

SapcesOn (s.f.). ¿Cómo funciona? (Obtenido el 8/03/2019 de <https://www.spaces-on.com/pages/rewards>).

Sevilla, J. (2012). Temas candentes de los emprendedores. Cómo transformar una idea novedosa en un negocio que funciona. *Publicación PwC*, 1-30.

Obtenido el 12/03/2019 de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/temas-candentes-emprendedores.pdf>.

Shaheen, S. A.; Mallery, M. A. y Kingsley, K. J. (2012). Personal vehicle sharing services in North America. *Research in Transportation Business & Management*, (3) 71-81.

SoloMarketing (2018, 26 de marzo). Aumenta la demanda de viviendas particulares para la celebración de eventos. *SoloMarketing*. (Obtenido el 5/03/2019 de <https://digitalisthub.com/blog/2018/03/26/aumenta-la-demanda-de-viviendas-particulares-para-la-celebracion-de-eventos/>).

Stanton, W. J.; Etzel, M.; Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14). México D.F: McGraw Hill.

Statista (2017). Cuota de mercado de los principales buscadores online a nivel mundial en 2017, por buscador. *Statista*. (Obtenido el 09/03/2019 de <https://es.statista.com/estadisticas/664510/desglose-porcentual-de-las-busquedas-online-mundiales-por-buscador/>).

Statista (2018). Empresas de procesos de pago líderes en España a abril de 2018, por cuota de mercado. *Statista*. (Obtenido el 08/03/2019 de <https://es.statista.com/estadisticas/824404/empresas-procesos-de-pago-lideres-en-espana-por-cuota-de-mercado/>).

Statista, (2018). Tasa de inflación en España de 2012 a 2022. *Statista*. (Obtenido el 08/03/2019 de <https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>).

Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy. The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*, The MIT Press.

Sunnebo, D. (2018, 3 de mayo). Ventas de smartphones: las marcas chinas toman Europa. *Kantar*. Obtenido el 11/03/2019 de <https://es.kantar.com/tech/m%C3%B3vil/2018/mayo-2018-cuota-de-mercado-de-smartphones-en-espa%C3%B1a-primer-trimestre-2018/>

Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado. *Promonegocios. net*.
Obtenido el 6/03/2019 de [https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Segmentacion del Mercado.pdf](https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Segmentacion_del_Mercado.pdf).

Torres Ríos, G. (2018, 4 de septiembre). Precio SEM – ¿Cuál es el presupuesto más adecuado para Adwords? *Marketing in House*. (Obtenido el 09/03/2019 de <https://www.marketinhouse.es/precio-sem-presupuesto-adwords/>).

Trenzano, J. M. F. y Nadal, J. F. (1997). *Los Estudios de mercado: cómo hacer un estudio de mercado de forma práctica. Todo lo que conviene saber para hacer estudios con escasos recursos* (Vol. 7). Ediciones Díaz de Santos.

Valle, R. (1995). La gestión estratégica de los recursos humanos. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Vallés, J. (2018, 26 de diciembre). Balance de la economía española 2018: perspectivas para 2019 y 2020. *Loyola Econ*. (Obtenido el 14/01/2018 de <http://www.loyolaandnews.es/loyolaecon/economia-espanola-2018-perspectivas-para-2019-y-2020/>

Van Schaik, P., & Ling, J. (2008). Modelling user experience with web sites: Usability, hedonic value, beauty and goodness. *Interacting with computers*, 20(3), 419-432.

Vaughan, R. Daverio, R. (2016) Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe. *Publicación PwC*, pp. 1-25. Obtenido el 3/04/2019 de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/digital/evaluacion-economia-colaborativa-europa.pdf>

Vera Martínez, J., y Díaz Ruiz, R. (2012). ¿Qué es un competidor directo? Estudio para corroborar la percepción de competencia directa con base en tres factores. *Contaduría y administración*, 57(1), 149-184.

Vidal, P. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing online. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 5 (2), 57-72. Obtenido el 6/03/2019 de <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050226.57-72>.

Walsh, B (2011). Today's Smart Choice: Don't Own. Share. *Time Magazine*.

Wehmeier, T. (2018). The State of european tech. *Grupo Atómico*, 1-160. Obtenido el 12/03/2019 de <https://2018.stateofeuropeantech.com/>

YeePLY, (2014, 16 de mayo). ¿Qué beneficios hay en desarrollar apps para mi empresa? YeePLY. Obtenido el 11/03/2019 de <https://www.yeeply.com/blog/beneficios-pymes-tener-app-desarrollo-de-aplicaciones/>

ANEXOS

Anexo 1. Plataformas colaborativas en España según sector de actividad.

	Economía Colaborativa	Economía Bajo Demanda	Economía de Acceso	Economía tradicional en plataforma digital
ALOJAMIENTO				
Temporal entre particulares	•			
Temporal B2C				•
Intercambio de casas	•			
FINANZAS				
Crowdfunding de donación	•			
Crowdfunding de recompensas	•			
Equity crowdfunding	•			
Crowdlending	•			
Crowdfunding	•			
Fintech P2P y P2B	•			
Seguros P2P	•			
Cambio de divisa entre particulares	•			
MOVILIDAD Y TRANSPORTE				
Carpooling	•			
Car sharing			•	
Ridepooling	•	•		
Alquiler de coches entre particulares	•			

	Economía Colaborativa	Economía Bajo Demanda	Economía de Acceso	Economía tradicional en plataforma digital
Plazas de aparcamiento	•	•	•	•
Tren	•			
Servicios de vehículo con conductor		•		
Servicios de bicicletas compartidas	•		•	
Logística P2P	•	•		
Logística B2C		•		•
TAREAS Y TRABAJO				
Bancos del tiempo	•	•		
Turismo de experiencias y guías turísticos	•	•		
Microtarefas generales		•		
Microtarefas especializadas		•		
CONSUMO				
Crowdticketing	•			
Regalo, trueque o recirculación e bienes	•			
Compraventa de objetos de segunda mano	•			
Alquiler de objetos de segunda mano	•			
Préstamo de objetos entre particulares	•			
WiFi	•			
Energía	•			
Espacios	•			•
Coworking			•	
CONOCIMIENTO Y EDUCACIÓN				
Educación P2P	•			
Educación B2B	•			
Producción DIY	•			
Información	•			
GASTRONOMÍA				
Compartir comida entre particulares	•			
Compartir tupper entre particulares	•	•		
Grupos de consumo	•			
Cultivos compartidos	•			
Comunidades	•			

Fuente: (Sharing España, 2018)

Anexo 2. Agencia de creación de webs.

¿Podrías especificar tu necesidad?

☒ Crear un sitio web con capacidad de respuesta

☐ Rediseñar mi web actual

☐ Crear un sitio web de muestra simple

☐ Crear un sitio web en Drupal

☐ Crear un sitio web en Wordpress

☐ Otro (por favor, especificar)

¿Qué quieres lograr con Sortlist?

☐ Información para futuros proyectos

☐ Vender mi solución a agencias de marketing

☒ Contratar a la mejor agencia para mi proyecto

☐ Sólo estoy probando

☐ Cuéntanos cuál es tu objetivo

¿Cuál es el propósito de tu proyecto?

☐ Actualizar nuestro diseño obsoleto

☒ Hazte visible online

☐ Añadir nuevas funcionalidades a nuestro sitio web

☐ Otro (por favor, especificar)

¿En qué ciudad buscas tu agencia?

Madrid, España

☐ Da igual si la agencia está en otro sitio, podemos trabajar a distancia

Tu página web

- ☐ Enlace a tu página web
- ☒ Aún sin página web

Tu empresa/Nombre de la organización

- ☐ Spatium
- ☐ Aún sin nombre
- ☐ No soy una empresa/organización
- ☒ En proceso de constitución
- ☐ Es una start-up

¿Podrías describir tu solicitud en 3 líneas? (Es importante para hacer la mejor selección de agencias)

Crear una plataforma de economía colaborativa destinada a la búsqueda de espacios infrautilizados susceptibles de ser alquilados.

¿Qué rangos de precios se adaptan mejor a tu presupuesto?

- ☐ De €1,000 a €3,000
- ☒ Entre €3,000 y €5,000
- ☐ Entre €5,000 y €10,000
- ☐ Entre €10,000 y €20,000
- ☐ Entre €20,000 y €40,000
- ☐ Otro (por favor, especificar)
- ☐ Es un fee mensual

24/3/2019

Sortlist

sortlist

#104280 | Empresa de Alqui...

Briefing

Resultados

Bandeja de entrada

Propuestas

Contactadas por mensaje (0)

Favoritas (0)

Termina de crear tu cuenta:haz clic en el enlace que te hemos enviado a tu correo electrónico.

RomeroArtero

Ver perfil

Afinidad en

78%

Experiencia

10 trabajos

Reseñas (5)

★★★★★

Enviar un mensaje

DNest Agency

Ver perfil

Afinidad en

72%

Experiencia

5 trabajos

Reseñas (7)

★★★★★

Enviar un mensaje

el mono de ermo

Ver perfil

Afinidad en

71%

Experiencia

15 trabajos

Reseñas (12)

★★★★★

Enviar un mensaje

hayas marketing

Ver perfil

Afinidad en

70%

Experiencia

6 trabajos

Reseñas (1)

★★★★★

Enviar un mensaje

https://client.sortlist.com/project/104280/results/sub-suggested

1/1

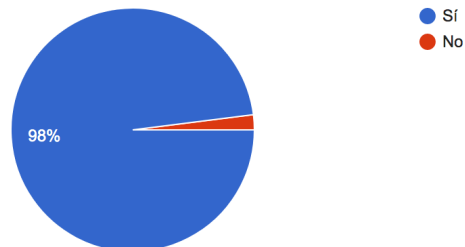
Fuente: (Sortlist, 2019)

97

Anexo 3. Encuesta Spatium.

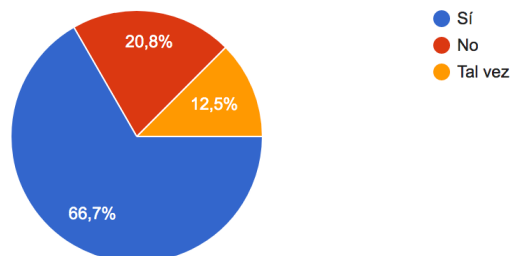
¿Vive en Madrid? Si la respuesta es "sí" pase a la siguiente pregunta. Si es "no" fin de la encuesta y gracias por colaborar.

50 respuestas



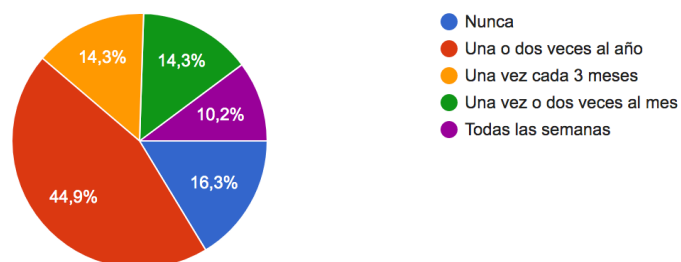
¿Estaría interesado en alquilar por horas espacios, a los que normalmente no tiene acceso, para realizar alguna de las actividades propuestas?

48 respuestas



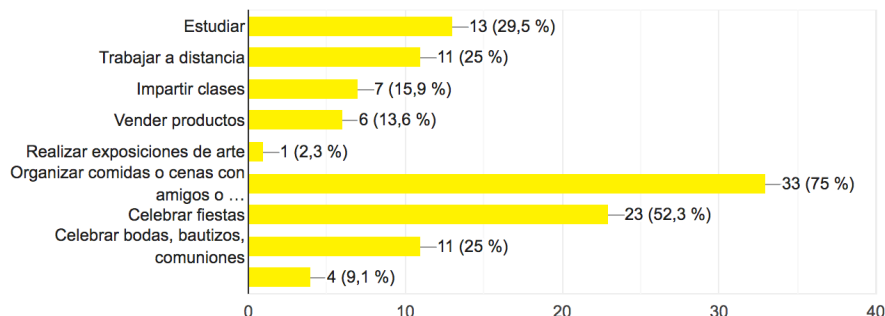
Indique con qué frecuencia utiliza plataformas de economía colaborativa (Airbnb, Blablacar, Wallapop, Home Away)

49 respuestas



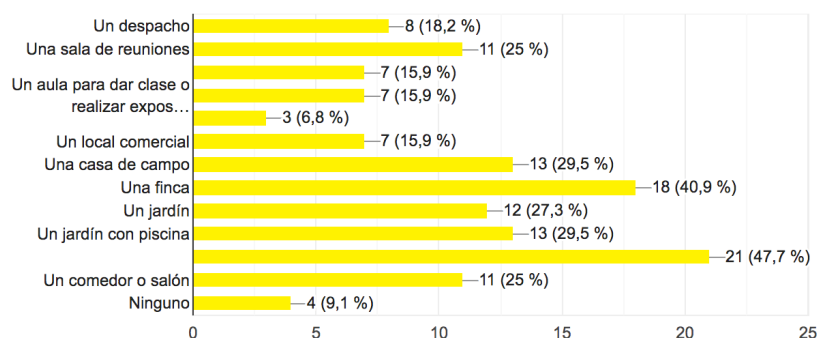
Indique en la lista si realiza algunas de estas actividades (puede indicar más de una):

44 respuestas



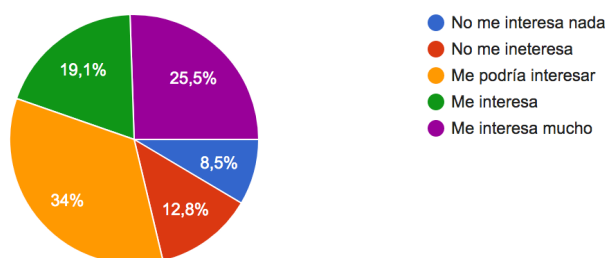
Indique los espacios en los que estaría interesado:

44 respuestas



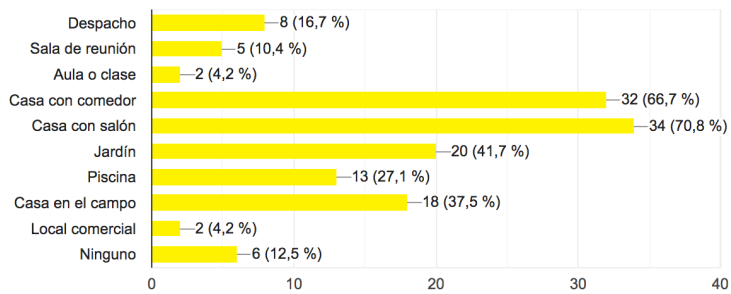
Indique el grado de interés que tendría en una plataforma que le permitiera acceder al alquiler de estos espacios de forma rápida y sencilla

47 respuestas



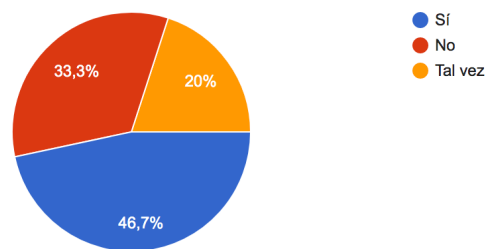
Indique si dispone en propiedad alguno de estos espacios

48 respuestas



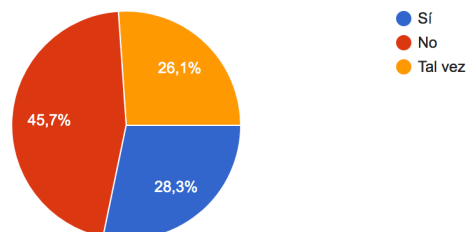
¿Considera que alguno de los espacios, que tiene en propiedad, está siendo infrautilizado y podría sacarle algún tipo de rendimiento?

45 respuestas



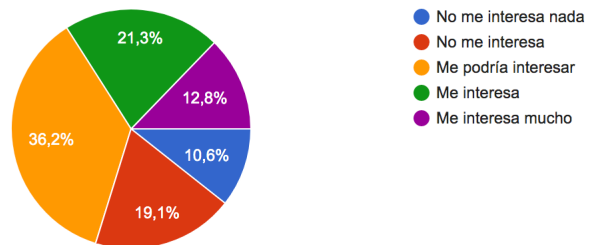
¿Estaría interesado en ofrecer el alquiler por horas o días de alguno de estos espacios ?

46 respuestas



Indique el grado de interés que tendría en una plataforma que le permitiera acceder ofrecer en alquiler alguna de sus propiedades de forma rápida y sencilla

47 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Estimación de presupuesto publicidad display.

Nueva campaña

?

E

¿Cuál es tu objetivo publicitario principal?

Los anuncios que se centran en un objetivo concreto te ayudan a obtener los resultados que quieres

Recibir más llamadas telefónicas

▼

Recibir más visitas en el establecimiento físico

▼

Obtener más ventas o suscripciones en el sitio web

▲

Elige este objetivo si:

✓

 La mayor parte de tus operaciones comerciales se realizan online

✓

 Quieres que los clientes realicen una acción de la que se pueda hacer un seguimiento (por ejemplo, una compra o un registro) en tu sitio web

SELECCIONAR OBJETIVO

[¿Eres un usuario experto de Google Ads?](#)

Nueva campaña

?

E

1

 Tu empresa y tu audiencia

2

 Tu anuncio

3

 Presupuesto y revisión

4

 Configurar la facturación

¿Qué empresa quieres anunciar?

Spatium

✎

 NUEVA EMPRESA

ATRÁS

¿Necesitas ayuda?
Llama gratis al **800 000 047** y recibe ayuda para configurar tus anuncios
De lunes a viernes, de 9:00 a 18:00
[Más opciones de ayuda](#)

Google Ads Nueva campaña

?

682-768-4905
e.amenteros@gmail.com

E

1

 Tu empresa y tu audiencia

2

 Tu anuncio

3

 Presupuesto y revisión

4

 Configurar la facturación

Define tu producto o servicio

¿En qué idioma quieres anunciarte?

Español ▼

¿A qué categoría pertenece tu empresa?

Alquiler de Espacios ✕

¿Qué servicios o productos específicos quieres promocionar en este anuncio?

Mostraremos tu anuncio a personas que busquen términos similares en Google

locales para eventos ✕

alquiler de despachos ✕

alquiler de casa ✕

alquiler de jardines ✕

alquiler de espacios comerciales ✕

+ AÑADIR OTRO

Tamaño de la audiencia potencial

9.706
personas al mes

Esta estimación indica cuántas personas buscan empresas como la tuya en las ubicaciones que has seleccionado. El tamaño de la audiencia no afecta a tus costes.

Google Ads Nueva campaña 682-768-4905 e.arternerosf@gmail.com

Encuentra clientes en las zonas en las que prestas servicio

Definir un radio alrededor de la empresa Definir zonas específicas

¿Dónde quieres que se muestre tu anuncio?

Las Rozas Madrid Pozuelo de Alarcón Villafranca del Castillo Villaviciosa de Odón

+ Añadir ubicación (ciudad, estado o país)

ATRÁS SIGUIENTE

Tamaño de la audiencia potencial

17.165.946 personas al mes

Esta estimación indica cuántas personas hacen búsquedas en Google en las ubicaciones que has seleccionado. El tamaño de la audiencia no afecta a tus costes.

Google Ads Nueva campaña 682-768-4905 e.arternerosf@gmail.com

Tu empresa y tu audiencia Tu anuncio Presupuesto y revisión Configurar la facturación

Redacta el anuncio

Destaca los productos y servicios que ofreces y lo que hace que tu empresa sea única.

Recibe consejos y consulta anuncios de muestra

Anuncio 1

Título 1
Encuentra tu espacio perfecto 29/30

Título 2
Spatium 7/30

Descripción
Web de plataforma colaborativa para el alquiler de cualquier tipo de espacio 76/90

Vista previa del anuncio

Encuentra tu espacio perfecto | Spatium
Anuncio https://earmenterosf.wixsite.com/spatium
Web de plataforma colaborativa para el alquiler de cualquier tipo de espacio

COMPROBAR CÓMO SE VERÁ EL ANUNCIO

REDACTAR OTRO ANUNCIO

Los clics en tu anuncio dirigen a
https://earmenterosf.wixsite.com/spatium

Google Ads Nueva campaña 682-768-4905 e.arternerosf@gmail.com

Tu empresa y tu audiencia Tu anuncio Presupuesto y revisión Configurar la facturación

Añadir imágenes al anuncio (opcional)

Los anuncios de imagen se mostrarán en determinados sitios web.

Imágenes
Añade hasta 3

Logotipos
Añade hasta 3

Vista previa de tu anuncio de imagen

Encuentra tu espacio perfecto
Web de plataforma colaborativa para el alquiler el tipo de espacio que necesites.
Spatium

VER MÁS FORMATOS DE ANUNCIOS DE IMAGEN

ATRÁS SIGUIENTE

Nueva campaña

682-768-4905
e.armenteros@gmail.com

Tu empresa y tu audiencia

Tu anuncio

Presupuesto y revisión

Configurar la facturación

Definir el presupuesto

€

5,10 al día de media

155,00 € al mes como máximo

Intervalo de presupuesto habitual de la competencia

Cómo funciona el presupuesto

¿Cuándo se paga?
Solo pagarás cuando alguien haga clic en tu anuncio o llame a tu empresa.

¿Cuánto cuesta?
Cada clic tiene un coste distinto, pero no gastarás más que el presupuesto mensual que hayas establecido.

Si cambias de idea
Prueba a publicar el anuncio sin compromiso, ya que puedes cambiar el presupuesto o cancelar su publicación en cualquier momento.

ATRÁS

SIGUIENTE

Rendimiento estimado

14.260 - 23.817 impresiones al mes

394-658 clics al mes

Esta estimación se basa en empresas con un presupuesto publicitario y una configuración de anuncio similares.

Fuente: (Google Ads, 2019)

104

Anexo 5. Estimación de presupuesto para la creación de la página web.

1/10

€

¿Qué tipo de web estás buscando?


E-commerce/Tienda online


Web con blog


Web para empresa/corporativa


Web a medida

← Anterior

3/10

1.125 €

¿Cómo de grande necesitas que sea la web?


Pequeña: menos de 3 páginas/50 productos


Mediana: menos de 10 páginas/200 productos


Grande: más de 10 páginas/200 productos


No lo sé

← Anterior

4/10

1.688 €

¿En tu web se van a realizar pagos?


Sí


No


No lo sé

¿La Web estará integrada con otra Web, App o ERP?



Sí

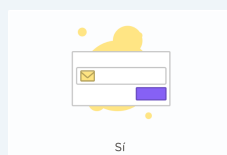


No



No lo sé

¿Tu Web necesita login o registro de usuarios?



Sí



No



No lo sé

Anterior
7/10
3.493 €

¿Va a ser una web multidioma?



Sí



No



No lo sé

Anterior
8/10
3.493 €

¿La Web necesita un directorio/buscador interno?



Sí



No



No lo sé

Anterior
10/10
5.240 €

¿En qué estado se encuentra tu web?



Solamente es una idea



Boceto preparado



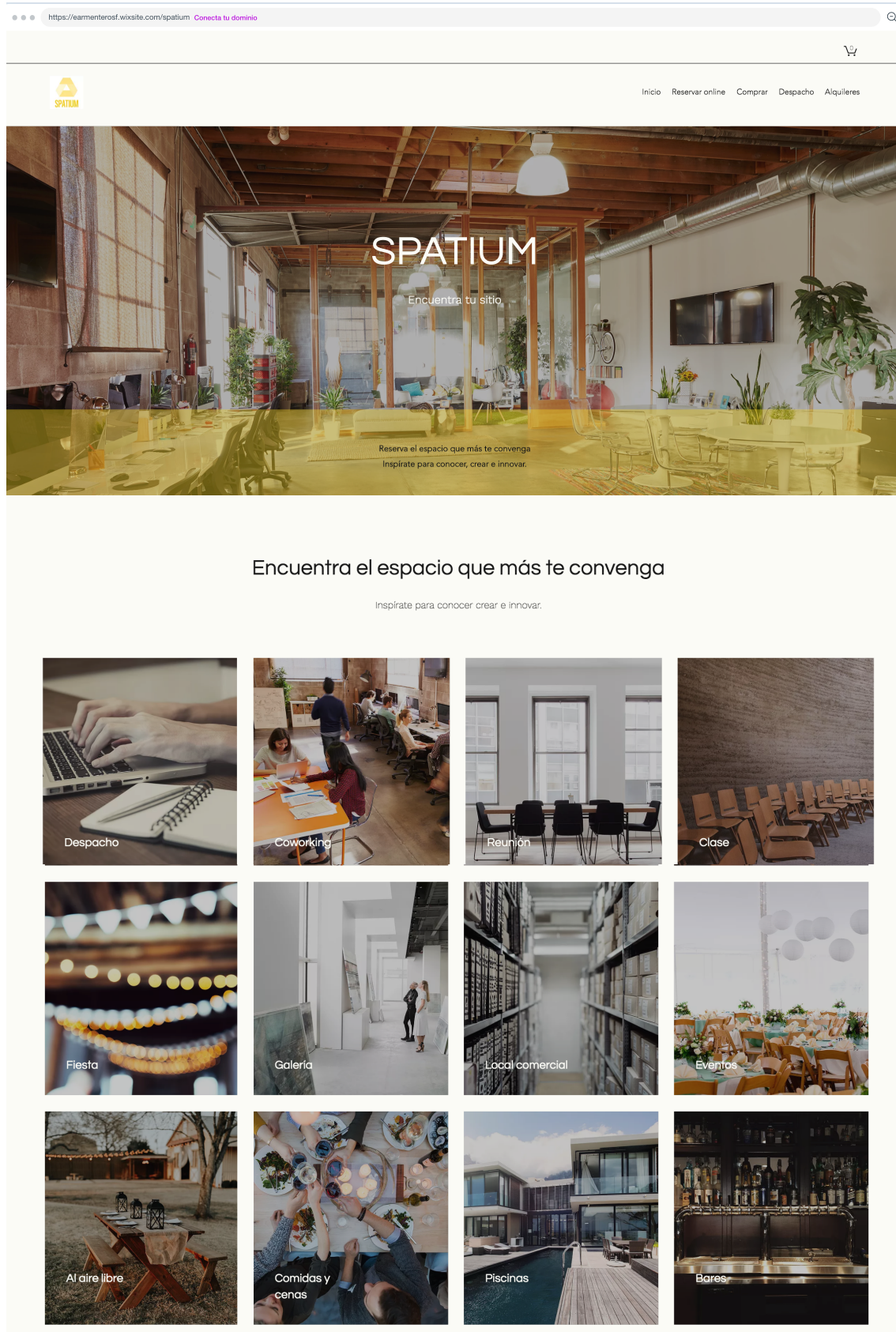
Web en desarrollo

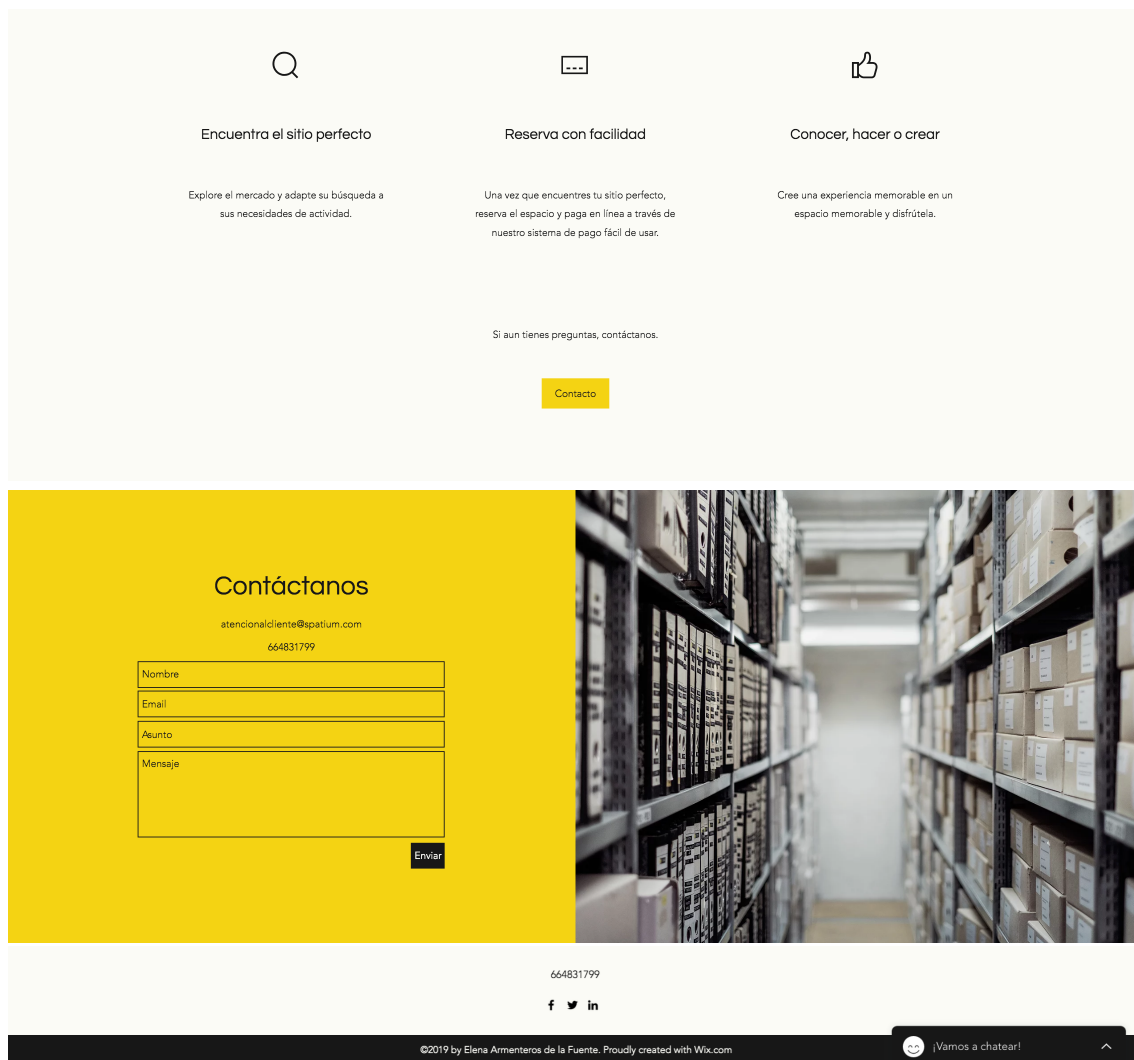


Web lanzada

Fuente: (YeePLY, 2019)

Anexo 6. Prototipo de página web.





Fuente: Elaboración propia a partir de la plataforma Wix.

Anexo 7 Estimación de presupuesto para la creación de la app.

Características de tu App

Descripción	Cantidad	Precio
¿Para qué plataforma será tu App?		
Android	1	2,000.00€
¿Para qué dispositivos será tu App?		
Ambos	1	1,500.00€
¿Qué diseño necesitas?		
Quiero adaptar el diseño de mi web	1	2,500.00€
¿Tu app tendrá usuarios que necesiten identificarse?		
Sí, con redes sociales	1	1,500.00€
¿Habrá distintos tipos de usuarios con permisos diferentes?		
No, pero necesito un administrador con una interfaz web	1	1,000.00€
¿Tu App utilizará información de una web o base de datos?		
Sí	1	2,000.00€
Selecciona uno, varios o ninguno de los elementos extras que necesita tu App		
Notificaciones	1	1,000.00€
Cifrado de datos	1	1,000.00€
Tienda	1	1,000.00€
Chat o mensajería entre usuarios	1	1,500.00€
¿Cómo monetizarás tu App?		
Compras integradas en la App	1	500.00€
Soy un ...		
Empresa	1	0.00€
Descripción	Cantidad	Precio
Total :		15,504.00€

Total 15,504.00€

Fuente: (WooloWeb, 2019)