



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Viabilidad estratégica del modelo de plataforma en el negocio *Proptech*: Propuesta de un nuevo modelo de negocio híbrido**

Autor: Francisco Javier Abdo Mendaña

Director: Carmen Escudero Guirado

# Índice

Resumen .....	4
Palabras clave .....	4
Abstract .....	5
Key Words.....	5
1. Introducción.....	6
1.1 Objetivos.....	6
1.2 Justificación del tema de estudio y motivación .....	7
1.3 Metodología de investigación y estructura del trabajo .....	9
2. <i>Proptech</i> , negocio emergente dentro de la industria inmobiliaria.....	12
2.1 Concepto y explicación del negocio <i>Proptech</i> .....	12
2.2 Evolución de la cifra de negocio.....	16
2.2.1 Tendencias del negocio del <i>Proptech</i> .....	16
2.2.2 Consecuencias tras la pandemia Covid-19.....	20
3. Oportunidades de ventaja competitiva en el negocio <i>Proptech</i> .....	23
3.1 Análisis externo del negocio <i>Proptech</i> .....	23
3.1.1 Dinámicas del macroentorno para el negocio <i>Proptech</i> .....	24
3.1.2 Dinámicas competitivas en el negocio <i>Proptech</i> : conclusiones sobre su grado de atractivo .....	30
3.2 Identificación de un modelo de negocio genérico en el <i>Proptech</i> .....	35
3.3 Análisis de la relación entre entorno del negocio y las características internas de una plataforma .....	42
4. Propuesta de un modelo de negocio híbrido para el negocio <i>Proptech</i> .....	47
4.1 Propuesta de un nuevo modelo de negocio híbrido .....	52
4.2 Desarrollo estratégico del nuevo modelo de negocio híbrido .....	56
5. Conclusión .....	59
6. Bibliografía.....	61
7. Anexo.....	67

# Índice de Figuras

<b>Figura 1: División de las categorías en el Proptech español en 2022 .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2: Volumen de inversión de negocios Proptech en Europa.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3: Evolución y cifras del Proptech .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 4: Porcentaje de usuarios de Internet en España 2022, por edad.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 5: Oportunidades y Amenazas a partir de un análisis PESTEL.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 6: Síntesis de las Cinco Fuerzas Competitivas de M. Porter aplicadas al negocio de Proptech en España .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 7: Comparativa entre el modelo genérico de negocio Proptech y el modelo de una agencia tradicional.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 8: Síntesis del análisis DAFO <i>aplicado al negocio del Proptech</i>.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 9: Razón para el uso de los servicios de una plataforma inmobiliaria .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 10: Cobertura de las necesidades del mercado por parte de las plataformas .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 11: Elección de modelo híbrido de plataforma.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 12: Aceptación de un incremento de la comisión por uso de plataforma híbrida ...</b>	<b>50</b>
<b>Figura 13: Modelo de Negocio Híbrido para el negocio del Proptech .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 14: Reloj estratégico de Bowman.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 15: Opciones de desarrollo corporativo.....</b>	<b>58</b>

## Resumen

El concepto *Proptech* se ha implantado en el mercado inmobiliario español, como una visión innovadora de una industria totalmente asentada. Muchas empresas se han incorporado a este negocio, con formato de plataforma, buscando responder a nuevas necesidades de comodidad, eficiencia y seguridad. Es entonces cuando se crean las categorías de *Marketplace* y *Peer to peer*, que representan aquellos negocios de plataforma de intermediación inmobiliaria, que buscan sustituir a las agencias inmobiliarias tradicionales. Para determinar las oportunidades y amenazas del negocio del Proptech, se realizan una serie de análisis teóricos, en los cuales se determinarán las fuentes de ventaja competitiva del negocio. A continuación, se presentará un modelo de negocio de plataforma de intermediación inmobiliaria, el cual ayudará a destacar las fortalezas y debilidades que poseen estas empresas, mediante un análisis interno. Se expondrá una comparativa con el modelo de negocio de una agencia inmobiliaria tradicional en la cual se intuirá una posible complementariedad entre ambos modelos. Para finalizar, se estudiarán las necesidades de los clientes de estas plataformas con ayuda de una encuesta y se propondrá un nuevo modelo de negocio, cuyo desarrollo permitirá al negocio de plataforma genérico mantener una ventaja competitiva y ofrecer una nueva propuesta de valor.

## Palabras clave

Negocio, *Proptech*, Plataforma, *Startup*, mercado, servicio, inmobiliaria, empresa, análisis, agencias, España, Digitalización, *P2P*, *Marketplace*

## **Abstract**

The PropTech concept has been implemented in the Spanish real estate market as an innovative vision of a fully established industry. Many companies have joined this business, with a platform format, seeking to respond to new needs for convenience, efficiency, and security. As a result, the categories of Marketplace and Peer to Peer have been created, which represent those platform businesses of real estate intermediation, and which seek to replace traditional real estate agencies. To determine the opportunities and threats of the PropTech business, a series of theoretical analyses are carried out, in which the sources of competitive advantage of the business will be determined. Then, a business model of a real estate intermediation platform will be presented, which will help to highlight the strengths and weaknesses of these companies through an internal analysis. A comparison will be made with the business model of a traditional real estate agency and a possible complementarity between the two models will be suggested. Finally, the needs of the clients of these platforms will be studied with the help of a survey, and a new business model will be proposed, whose development will allow the generic platform business to maintain a competitive advantage and provide a new value proposition.

## **Key Words**

Business, PropTech, Platform, Startup, Market, Service, Real Estate, Company, Research, Agencies, Spain, Digitalisation, P2P, Marketplace

# 1. Introducción

## 1.1 Objetivos

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal, proponer un nuevo modelo de negocio de plataforma, con carácter híbrido, que sea competitivo y sostenible a futuro, dentro del sector inmobiliario, incrementando a su vez, la percepción de valor de su segmento de mercado. Con una mayor precisión, se pretende:

1. Conocer el contexto actual del negocio del *Proptech*<sup>1</sup>, con especial dedicación al análisis de su evolución a lo largo de los últimos 7 años, así como a las tendencias dominantes tras el periodo de la pandemia de la Covid-19. El impacto de la pandemia y la postpandemia ha sido importante, en términos económicos, sociales y tecnológicos, por lo tanto, es fundamental realizar una distinción en el análisis para abordar esta crisis con más detalle.
2. Analizar el entorno genérico o macroentorno y el entorno competitivo de este negocio en España para poder identificar las oportunidades y amenazas que existen en el *Proptech*, e identificar las fuentes de ventaja competitiva de los negocios de plataforma, centrando el análisis en dos categorías concretas, las empresas *Peer to Peer* y *marketplaces*.
3. Analizar un modelo de negocio genérico de plataforma basado en una plataforma concreta, para poder estudiar sus fortalezas y debilidades aplicables a otros negocios de plataforma inmobiliaria y resaltar los puntos que permiten mejorar la competitividad del negocio.

---

<sup>1</sup> La palabra *Proptech* proviene de la unión de las palabras anglosajonas “*property*” y “*technology*”. La palabra “*property*”, en español propiedad, hace referencia a la industria inmobiliaria y sus diversos subsectores y la palabra “*technology*”, en español tecnología, hace referencia a cualquier tipo de implementación tecnológica en la industria inmobiliaria. (García, 2022)

4. Proponer un nuevo modelo de negocio híbrido para las plataformas, que pueda llegar a ser competitivo, mediante una comparación entre el modelo de plataforma genérico (presentado con anterioridad) y el modelo de una agencia inmobiliaria tradicional, además de la realización de una encuesta (presentada en la metodología), permitiendo a su vez mejorar la percepción de valor de los clientes, sobre este nuevo modelo de negocio.

Mediante el último objetivo, se tratará de dar respuesta a las debilidades analizadas anteriormente y proponer una nueva opción de diferenciación a empresas del negocio que actualmente necesitan innovar, para sobrevivir y adaptar los modelos de negocios de plataforma, a las necesidades del mercado.

## 1.2 Justificación del tema de estudio y motivación

El siguiente trabajo de investigación busca identificar cuáles serán las claves para una aportación de valor sostenible y diferencial en el futuro del servicio *Proptech*. Desde la disrupción que supuso la entrada de nuevos competidores en este servicio con modelos de negocio basados en plataformas digitales tales como Idealista y Fotocasa, el negocio se encuentra ahora en lo que puede interpretarse como un nuevo punto de inflexión. España, posicionándose como segundo país del mundo que más inversión *Proptech* atrae (824 millones de euros entre 2020 y 2021<sup>2</sup>), cuenta con un proceso de digitalización inmobiliaria sugerente. La llegada de nuevas formas de inversión inmobiliaria, mediante la aparición de plataformas de *crowdfunding*<sup>3</sup>, está democratizando el mercado para que no esté ocupado solamente por grandes carteras, sino que sea accesible a todo el mundo generando rentabilidades estables a todo un nuevo segmento de mercado (Romero, 2023).

---

<sup>2</sup> según elEconomista, (2022)

<sup>3</sup> Forma de financiación colectiva en la que agentes particulares (pequeños inversores), dan su dinero a empresas, en busca de la recuperación de su préstamo, más intereses, (DocuSign, 2022).

Por otro lado, se ha podido observar que se trata de un negocio con cada vez más competencia (Mateo, 2022), ya que hoy en día, España cuenta con más de 510 empresas operando en este negocio, convirtiendo a España en uno de los *Hubs*<sup>4</sup> más importantes de Europa en términos de innovación y digitalización del mercado inmobiliario (ROSA, 2022).

Conforme a un estudio de Qualis Optima, realizado entre diferentes directivos del sector de la intermediación inmobiliaria y del *Proptech*, se espera una importante concentración de empresas inmobiliarias en el futuro del negocio (Brainsre.news, 2022). De ahí la pertinencia de investigar cuáles podrían ser las claves para la supervivencia de las empresas en este negocio.

De manera más específica, se pretende analizar el nivel de competencia actual en el negocio, identificando las fuentes de ventaja competitiva que hasta el momento han explotado los competidores, con un doble propósito: a) valorar cuáles de esas claves pueden ser sostenibles en el tiempo y seguir generando valor; y b) con la sospecha de que buena parte de las fuentes de ventaja competitiva que han venido explotando las *Proptech* han dejado de generar valor diferencial, realizar una propuesta de modelo de negocio alternativa que pudiera ofrecer una empresa para liderar la nueva etapa en la evolución de este negocio.

La reciente experiencia de prácticas del autor de este trabajo en Spotahome, una *startup* española del *Proptech*, le ha despertado un gran interés en la industria inmobiliaria española y más concretamente en este negocio. Por lo tanto, este es uno de los argumentos que le han motivado para elegir el tema.

Por último, el interés de estudiar la innovación del sector inmobiliario en España viene motivado por el atractivo y dinamismo de la industria inmobiliaria española, además de por el hecho de que grandes ciudades españolas conocidas internacionalmente, como Madrid, Barcelona o Valencia, suscitan un gran interés en el negocio del *Proptech*, por su potencial turístico, su calidad de vida y el auge de los precios del alquiler (Varela, 2021).

---

<sup>4</sup> En español: “Centros”



### 1.3 Metodología de investigación y estructura del trabajo

Para dar respuesta a los objetivos anteriormente expuestos, se realiza en primer lugar una búsqueda bibliográfica en periódicos, foros en línea, plataformas inmobiliarias, páginas web y documentos académicos, obtenidos de internet y de Google académico, mediante el uso de las siguientes palabras clave: *Proptech*, plataformas inmobiliarias, inversión *Proptech*, *Marketplaces*<sup>5</sup> y portales *Peer to Peer*<sup>6</sup>(en adelante, *P2P*), tendencias del negocio *Proptech*, digitalización del mercado inmobiliario, inversión en *startups* inmobiliarias, consecuencias de la aparición de plataformas inmobiliarias, entre otras.

El tipo de fuentes que dominan en este trabajo son los periódicos digitales y artículos en plataformas y páginas inmobiliarias, representando alrededor del 65% de las fuentes bibliográficas de este trabajo. El resto de las fuentes bibliográficas provienen de foros, blogs y artículos de páginas bancarias y académicas. La falta de fuentes académicas en este trabajo se debe a que el negocio *Proptech* aún no ha sido estudiado ampliamente, ya que es un negocio aún emergente y existe una escasez de artículos académicos al respecto.

Esta búsqueda bibliográfica ha contribuido a proporcionar la información esencial para definir conceptos, analizar datos, tendencias y a la búsqueda de información acerca del entorno macroeconómico y competitivo del negocio *Proptech*, para a continuación, poder realizar un estudio de mercado sobre las categorías *Marketplace* y empresas *P2P* (plataformas que proveen servicios de intermediación inmobiliaria) del negocio de *Proptech* en España.

Además de las fuentes anteriores, ha sido de especial relevancia la experiencia y conocimiento propio del autor de este trabajo, el cual ha servido para concretizar datos e información provenientes de internet y analizar las plataformas del negocio del *Proptech*, más en detalle.

---

<sup>5</sup> *Marketplace* es una plataforma que actúa como un gran almacén virtual, en el que se publican anuncios y cualquier persona con un dispositivo conectado a internet puede acceder y comprar lo que esté publicado (Molina, 2022).

<sup>6</sup> *Peer to Peer* es una plataforma que conecta a personas con otras personas para la realización de negocios de particular a particular (Molina, 2022).

Por otro lado, se ha recurrido a marcos clásicos de análisis estratégico como los modelos PESTEL y Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, para identificar las oportunidades y amenazas del negocio. Para la presentación de los modelos de negocio del *Proptech* inmobiliario (tanto en su formato tradicional como el que se ha denominado en este trabajo como modelo híbrido) se ha recurrido a otra herramienta estratégica de uso generalizado como es, un *Business Model Canvas*. Se trata de una herramienta utilizada para describir y analizar la estructura de un modelo de negocio. Fue creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro "Generación de Modelos de Negocio" (en inglés, "*Business Model Generation*") publicado en el año 2010.

El *Business Model Canvas* (en adelante *BMC*), consiste en un diagrama de nueve bloques que representan los aspectos clave de un modelo de negocio, incluyendo segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. El objetivo del *BMC* es visualizar de manera clara y concisa un modelo de negocio, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones estratégicas informadas. Además, el *Canvas* es una herramienta flexible y adaptable que puede ser utilizada por empresas de todos los tamaños y sectores.

Se ha llevado a cabo un estudio DAFO, que permite exponer las fortalezas y las debilidades del modelo de plataforma presentado anteriormente en el *BMC* y así destacar su propuesta de valor, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del negocio de *Proptech*, que vuelven a surgir en este estudio y que se han identificado previamente en el análisis PESTEL.

Por último, se ha llevado a cabo una encuesta de tipo descriptiva, que pretende obtener información sobre las necesidades de los clientes de plataformas de intermediación inmobiliaria, que ayudará, *a posteriori*, a sugerir un nuevo modelo de negocio híbrido de plataforma, competitivo y que responda a las necesidades de sus clientes. Esta encuesta buscar recopilar datos de una muestra de población, cuya edad sea superior a 18 años y que haya usado alguna vez los servicios de una plataforma de intermediación inmobiliaria como Airbnb, Spotahome, Idealista etc.....

La encuesta ha permanecido abierta durante 7 días (desde el 16 al 22 de marzo de 2023), en los que se han encuestado a 128 personas, de las cuales 100 han usado alguna vez una plataforma de intermediación inmobiliaria, para comprar, vender o alquilar una vivienda. El rango de edad de los participantes<sup>7</sup>, se sitúa entre los 18 y los 60 años, pero alrededor del 70% de los encuestados pertenecen al rango de edad de entre 20 y 25 años. Esta encuesta se ha presentado en formato digital (u *online*), creada por el programa de formularios de Google y se ha distribuido a través de redes sociales como (Instagram o WhatsApp). Se presentará una propuesta mediante un tabla *Business Model Canvas*, de un nuevo modelo de negocio híbrido y se determinarán, mediante una comparativa con el modelo de plataforma genérico, los cambios positivos (beneficios) y negativos (debilidades) del nuevo modelo de negocio.

Con la intención de realizar un análisis preciso de la competencia del negocio *Proptech* español, además de identificar las claves de un modelo de negocio sostenible en este sector, este trabajo se dividirá en tres apartados esenciales, además de la introducción y de la conclusión.

El **primer apartado** expondrá el concepto de *Proptech*, contextualizándolo con la industria inmobiliaria, analizando su origen, evolución y tendencias y la afectación de la pandemia del Covid-19 al negocio.

El **segundo apartado** se centrará en el análisis de entorno, en el cual se identificarán elementos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que condicionan el atractivo del negocio. Este análisis externo se efectuará en dos niveles: el entorno genérico o macroentorno de este negocio en España, (a través de un análisis conforme al modelo PESTEL) y el entorno competitivo. Acto seguido se propondrá un modelo de negocio genérico para las plataformas de intermediación inmobiliaria. Posteriormente, se estudiarán las fortalezas y debilidades de este modelo genérico de plataforma.

Por último, el **tercer apartado** de este trabajo consistirá en exponer un nuevo modelo de plataforma híbrido, que pueda competir y sustituir al actual y mediante este análisis, identificar una propuesta de valor absoluta para las plataformas de este negocio.

---

<sup>7</sup> Se considera participante de la encuesta, si ha usado alguna vez los servicios de una plataforma de intermediación inmobiliaria, por lo tanto, la muestra de esta encuesta es de 100 participantes.

## 2. *Proptech*, negocio emergente dentro de la industria inmobiliaria

### 2.1 Concepto y explicación del negocio *Proptech*

La palabra *Proptech* proviene de la unión de las palabras anglosajonas “*property*” y “*technology*”. La palabra “*property*”, en español propiedad, hace referencia a la industria inmobiliaria y sus diversos subsectores y la palabra “*technology*”, en español tecnología, hace referencia a cualquier tipo de implementación de tecnológica en la industria inmobiliaria (García, 2022). La idea de adaptar la industria inmobiliaria al mundo digital nació en Reino Unido en 2014<sup>8</sup>, aunque en España, ya existían empresas como Idealista, operando desde el 2000, en un sector entonces indefinido, antes de la aparición de Google y de las redes sociales. Su objetivo era ofrecer a sus clientes un proceso de compraventa de domicilio sencillo, incorporando su modelo de negocio innovador en España (Alonso, 2023).

A lo largo de los último años, la digitalización de la sociedad y la competencia creciente en la industria tecnológica ha fomentado el desarrollo del negocio del *Proptech*. Actualmente, este negocio abarca muchas aéreas de toda la industria inmobiliaria, desde alquileres, compraventa, constructoras (casas inteligentes) y domótica para ofrecer herramientas para el hogar, hasta inversión en propiedades. Con esto último, se puede anclar la gestión y realización de sus inversiones de propiedades, desde su teléfono móvil, con el desarrollo del “*Fintech*”, es decir, la digitalización del sector bancario y financiero. Esta tendencia es anterior al *Proptech* y ha propulsado la implementación de la tecnología y la digitalización de varios negocios, como el analizado actualmente (García, 2022).

---

<sup>8</sup> Esta fecha de aparición del concepto *Proptech* es aproximada y se ha extraído de la siguiente fuente: (García, 2022)

La digitalización del sector inmobiliario empieza con plataformas *P2P* y *Marketplaces*, como Airbnb, Idealista o Homeaway, las cuales ofrecen servicios de intermediación entre un potencial inquilino y un propietario para un tipo de alquiler tradicional o vacacional (Molina, 2022). Estas nuevas plataformas ofrecen a sus clientes la posibilidad de comprar, vender o alquilar una propiedad, a través de un dispositivo electrónico. Plataformas como Airbnb o Homeaway, despiertan un gran interés tanto en inquilinos y turistas nacionales, como en extranjeros, que buscan alojamiento, sin realizar una visita antes. Estas plataformas dicen ofrecer un nuevo estilo de turismo, más personal, al poder alquilar viviendas particulares. La digitalización del sector no sólo ha simplificado la compraventa y alquiler de propiedades, sino que también contribuye al desarrollo tanto turístico, como económico de muchos países y ciudades por todo el mundo y en este caso, estas plataformas de alquiler aportan a España, varias centenas de millones de euros al año (Ortiz, 2015).

El sector inmobiliario en España se ha redefinido con la llegada del *Proptech*, ya que esta digitalización de la industria ha significado una apertura del sector y así la posibilidad de ofrecer nuevos servicios. Este subsector se compone de varias categorías, algunas de las cuales buscan remplazar el mercado inmobiliario tradicional y otras han aparecido, respondiendo a las oportunidades ofrecidas por el entorno. Esta apertura se traduce en una serie de categorías dentro del *Proptech*.

Por un lado, está la digitalización de la industria convencional de agencias inmobiliarias, como pueden ser las *Marketplaces* de ahora. Estas plataformas buscan poner el foco en la compraventa y la promoción de productos. Algunos ejemplos de estas empresas digitales son Fotocasa, Pisos.com y ByHours. Son plataformas que permiten a los propietarios poner en alquiler o en venta sus propiedades y a los potenciales inquilinos, visualizar estas propiedades y compararlas con muchas otras, desde su teléfono u ordenador, quitando así la necesidad de usar los servicios de una agencia.

Por otro lado, en la misma línea de agilización de trámites entre inquilino y propietario, están las plataformas llamadas *P2P*. Estas plataformas sirven de mediador entre propietarios e inquilinos. Sus clientes son desde grandes agencias y empresas inmobiliarias, que publican sus viviendas en estas plataformas, a particulares que se quieren desentender de la gestión de sus inmuebles y de la búsqueda de inquilino. Como empresas representantes de este modelo se podrían citar ejemplos tales que: Spotahome, Airbnb o Uniplaces.

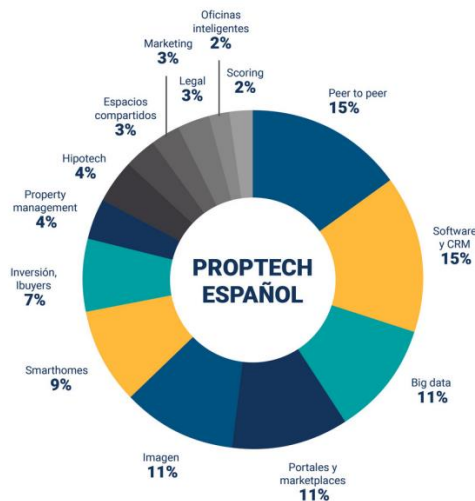
Existen muchas otras categorías en este negocio, como las empresas inmobiliarias especializadas en *Big Data*, las cuales ayudan a tasar y valorar inmuebles, plataformas de *crowdfunding* e inversión inmobiliaria y empresas de innovación de productos las cuales se centran en convertir una casa tradicional en una casa inteligente, entre otras muchas (Molina, 2022).

En este trabajo, se pretende centrar el análisis y la investigación del negocio de *PropTech*, en dos categorías concretas: en las *Marketplaces* como Idealista o Fotocasa y en las plataformas *P2P*, como Spotahome y Airbnb. Ambas categorías se asemejan mucho en términos de ventajas competitivas, aunque las propuestas de valor puedan diferir. Ambas son plataformas en las que un propietario, particular o no, publica su vivienda. Estas plataformas ofrecen a los propietarios, o vendedores, más exposición que si estuviesen en una agencia. Y a los inquilinos o compradores, les ofrecen un catálogo de viviendas más extenso que una agencia tradicional. En el caso del servicio *P2P*, estas empresas se encargan de buscar inquilinos y realizar toda la labor administrativa, mantener las disponibilidades de las propiedades actualizadas y responder a las demandas de sus clientes. En cambio, las *Marketplaces* solo buscan maximizar su catálogo para ofrecer una mayor exposición o un mayor catálogo de propiedades, a sus clientes, siempre a cambio de una comisión.

Estas dos categorías representaban un poco más del 25% de las empresas del *PropTech* en 2022, según (López & Gracia, 2022).

Otras categorías muy potentes del negocio serían las empresas de *software* y *CRM* y las empresas de *Big data*. Aunque no se analizarán al detalle, estas categorías, sí que se tomarán en cuenta para ciertos análisis, ya que las *Marketplaces* y las *P2P*, utilizan los servicios que ofrecen estas dos categorías, para poder a su vez, ofrecer servicios más personalizados<sup>9</sup>.

**Figura 1: División de las categorías en el *Proptech* español en 2022**



Fuente: López, G., & Gracia, S. (2022).

Por último, se puede observar la extensión del negocio del *Proptech* en España, mediante este grafico de sectores, realizado por API (colectivo de expertos inmobiliarios) (López & Gracia, 2022). En él se puede ver que el *Proptech* no solo se aplica a negocios de plataforma de datos, o de intermediación inmobiliaria, sino que se pueden encontrar empresas que buscan hacer más eficiente la construcción de viviendas, digitalizar el proceso de inversiones, o incluso negocios que realizan componentes para casas inteligentes.

---

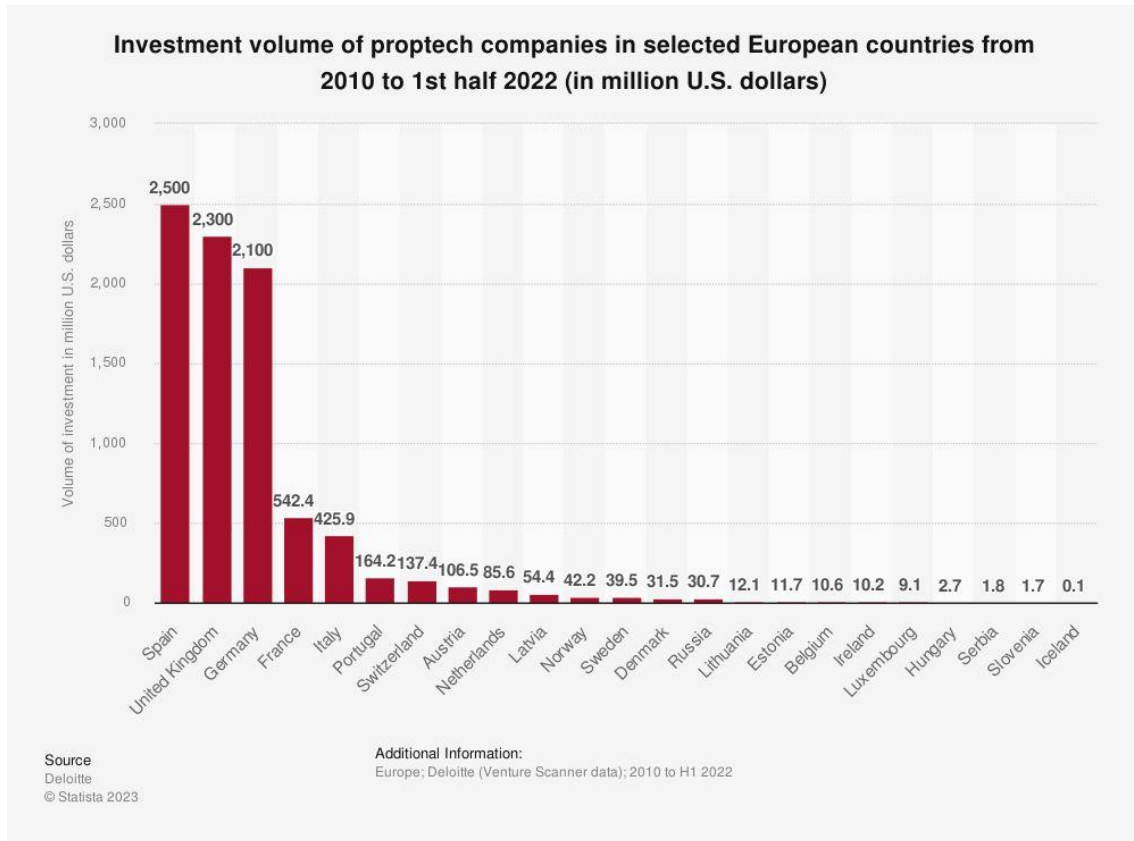
<sup>9</sup> Durante las prácticas en Spotahome, que como se ha mencionado previamente, se trata de una plataforma de intermediación inmobiliaria *P2P*, se usaban los servicios de varias plataformas *CRM*, como Homepl (empresa inglesa) y también plataformas de *Big data* como Metabase, con la cual se podía extraer cualquier dato que se necesitara, para poder mejorar, realizar predicciones o mantener un control de las propiedades. A lo largo del trabajo, se mencionarán estas dos categorías, como proveedores de las *Marketplaces* y *P2P*.

## 2.2 Evolución de la cifra de negocio

### 2.2.1 Tendencias del negocio del *Proptech*

El *Proptech* español ha experimentado un crecimiento significativo a lo largo de los últimos siete años. Este auge en el negocio se debe a la popularización de la tecnología en la industria inmobiliaria, además de un deber de innovar y adaptarse al mercado actual. Para ello, se han desarrollado una serie de soluciones en el negocio, que lo dividen en varias categorías. Empresas de análisis de datos, compra venta de propiedades, alquiler de viviendas, compiten entre ellas por llevarse su parte del mercado, cada vez más competitivo. Cada año, más y más empresas aparecen en el *Proptech*, lo que sugiere una tendencia positiva a largo plazo. Con la implementación de la realidad virtual y la inteligencia artificial en el negocio, muchas empresas deciden pasar de un modelo de negocio tradicional a un modelo de negocio digital. Este nuevo concepto de la industria inmobiliaria atrae actualmente a muchos inversores, por el potencial y solidez que ha mostrado a lo largo de los años.

**Figura 2: Volumen de inversión de negocios Proptech en Europa**



Fuente : Statista, Deloitte (*Venture Scanner data*)



Conviene enfatizar la importancia del *Proptech* en España, con la ayuda de la Figura 2. El volumen de inversión en el sector digitalizado ronda los 2.500 millones de dólares, alrededor de 2.322 millones de euros, a lo largo de los últimos doce años. Con este volumen de inversión, España toma la primera posición en el contexto europeo y se proclama líder en inversión *Proptech*. Con este dato, se destaca la importancia de centrar la investigación en este país y en las compañías que componen este sector.

Aunque para los objetivos específicos de este trabajo, el análisis del *Proptech* se centrará en dos categorías específicas dentro de este negocio (las ya mencionadas plataformas *P2P* y las *Marketplaces*), en lo relativo a temas dominantes en el comportamiento del sector, tendencias y número de empresas, se estará hablando sobre el negocio de manera general. Esto se debe a la cantidad de datos y de información que se puede extraer para el negocio de manera general. Si se centra la evolución en las cifras de solo dos categorías, estas no serían precisas y no se podría presentar la evolución del negocio en España, por falta de detalle en la información.

Desde el inicio de la tendencia del *Proptech* en España, se ha producido un crecimiento significativo en el número de inversiones en el negocio. Se toma como año de partida 2016, ya que es el primer año en el que hay un número considerable de empresas operando en el negocio, y, por lo tanto, los datos son más concretos. El *Proptech* español contaba en el año 2016 con 51 empresas activas, la inversión no era elevada, pero sí que empezó a desarrollarse cierta actividad con empresas como Spotahome e Idealista y Fotocasa (que ya se consideraba desde sus inicios como un intermediario virtual entre agencias y clientes).

En 2017, la inversión en *Proptech* alcanzó los 2.600 millones de dólares en todo el mundo, dejando a España en sexto lugar por volumen de inversión con sesenta millones de dólares. Este aumento considerable de la inversión se debe a un incremento en la actividad del negocio con 218 empresas en activo a finales de 2017 (Ejeprime, 2018).

El *Proptech* español recaudó 150 millones de euros en 2018, año clave en el que el negocio se afianza con fuerza en España, contando con 238 las empresas en activo, de las cuales alrededor de 170 son consideradas *startups*, según el artículo publicado en (Ejeprime, 2019). La gran inversión de este año viene en parte por la ronda de

financiación que levantó la *startup* española, Spotahome de 40 millones de euros (Galeano, 2021). Esta ronda de serie B <sup>10</sup> representó la segunda inyección que recibió la empresa y se podría interpretar como un gesto, (para el *Proptech* en España), de confianza, un deseo de desarrollo y un incentivo para que más emprendedores y empresas de la industria siguieran el ejemplo de la digitalización.

En 2019 se calcula que el *Proptech* en España atrajo alrededor de 500 millones de euros según (Gracia, s. f.). El negocio sigue en su tendencia alcista y cuenta con 313 empresas activas, 75 más que el año anterior (Tademo, 2019). Observamos el impacto positivo de este crecimiento del *Proptech* en el empleo, ya que solo en 2019, el negocio del *Proptech* daba empleo a alrededor de 7.500 personas en España (Fernández, 2018).

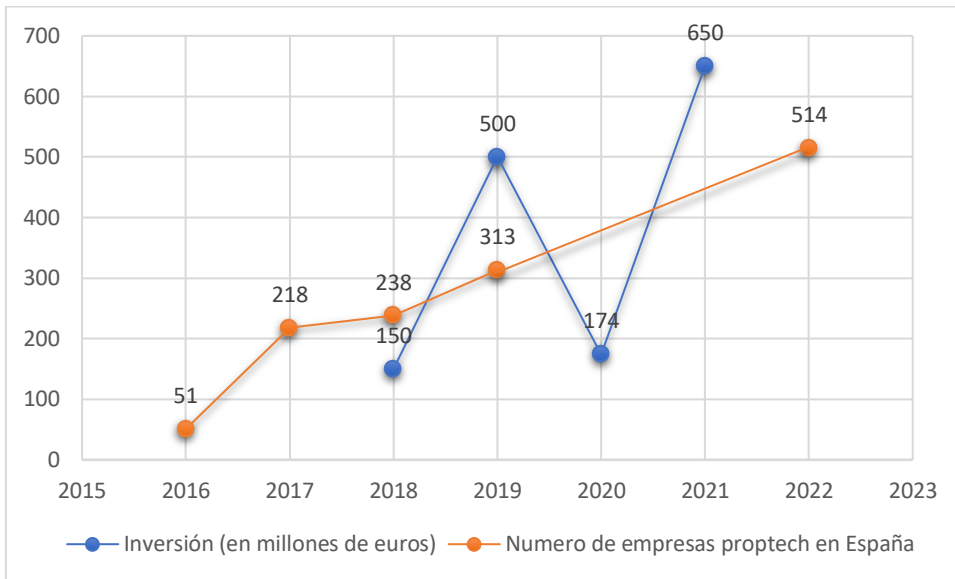
Se puede destacar que desde el inicio de la tendencia del *Proptech* en España, se ha producido un crecimiento significativo en el número de inversiones. Según diversas fuentes, España se ha convertido en el segundo país del mundo en inversiones al negocio, entre 2020 y 2021, con una suma que se eleva a 824 millones de euros (Europa Press, 2022). Según diversas fuentes, en 2021, se llegó a una cifra de alrededor de 650 millones de euros, en inversión al negocio en España, esto convirtió a España en el segundo país en el mundo, en captación de fondos, liderando Europa y solo por detrás de Estados Unidos según Arroyo (2022) y Santamarina (2022). En el mes de marzo de 2022, se contabilizaron 514 empresas en el negocio del *Proptech*, de las cuales 298 son empresas de *B2B* o *B2B2C*<sup>11</sup>, que ofrecen servicios para agentes inmobiliarios según López & Gracia (2022).

---

<sup>10</sup> Una ronda de financiación de serie B, se da una vez que la empresa empieza a ser rentable y se busca aumentar el valor de la empresa, expandir el negocio y escalar el modelo de negocio. Esta ronda de inversión es mayor a la de serie A (que se usa para permitir a la empresa crecer en términos de equipo y generar ingresos) según (Open Innovation, 2021).

<sup>11</sup> *B2B* (*Business to Business*) son aquellas empresas, cuyo objetivo principal es crear relaciones entre empresas, en español se diría (“de negocio a negocio”) (Santander Universidades, 2023)  
*B2B2C* (*Business to Business to Consumer*), se trata de alcanzar a clientes, a través de otra empresa (liferay, 2022).

**Figura 3: Evolución y cifras del *Proptech***



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio bibliográfico.

Cabe destacar que los datos utilizados para realizar el seguimiento de la evolución del *Proptech*, son aproximativos, debido a una diversidad de las fuentes, con diferentes perspectivas del negocio. Aun así, se concluye, de manera muy clara, que la tendencia del *Proptech* es alcista, positiva y que, España se quiere convertir en el país de referencia de este negocio. Por lo tanto, se puede considerar un crecimiento y un asentamiento del *Proptech* dentro del mercado inmobiliario español.

Es importante recalcar que la evolución de las inversiones en el *Proptech* se ha visto afectada de manera negativa por factores externos, como ha podido ser la pandemia de Covid-19. Esta crisis ha frenado el ritmo de inversiones y de creación de empresas. Se puede observar esta reducción de las cifras del *Proptech*, en la figura 3, ya que se observa un parón en la cantidad de dinero invertido en 2020. Por lo tanto, en el siguiente punto, se analizará más en detalle, el impacto de la pandemia, en el negocio de *Proptech*.

### 2.2.2 Consecuencias tras la pandemia Covid-19

La pandemia del Covid-19 ha dejado su huella en la industria inmobiliaria convencional. Durante los últimos años, las inversiones en *Proptech* han recibido un gran impulso, gracias a la creciente demanda de soluciones tecnológicas en el mercado inmobiliario y a la entrada de inversores internacionales en el negocio. Pero existe un evento, que, si bien ha hecho un daño importante a la industria inmobiliaria, paralizándola totalmente durante meses, también ha contribuido de manera excepcional a la digitalización de la industria. La crisis del Covid-19 paralizó totalmente la industria inmobiliaria y el negocio del *Proptech*. Esto perjudicó a las *startups*, empresas pequeñas de este negocio, que durante este año buscaban implantarse, pero no pudieron absorber este golpe crítico. No obstante, a pesar de lo anterior, también benefició profundamente, de manera indirecta, al *Proptech*. La pandemia provocó un distanciamiento de la sociedad, un mayor uso de las tecnologías y por lo tanto una mayor digitalización del mercado. La industria inmobiliaria no se podía quedar atrás y como ya llevaba años creciendo, entró en el 2021 con mucha más fuerza, liderada por el *Proptech* y sus innovaciones (Rogel, 2021).

El impacto de la pandemia del Covid-19 en la industria inmobiliaria y en el *Proptech* en España ha sido significativo. Al principio de la pandemia el mercado inmobiliario se ralentizó, incluso se paró, con una disminución en la actividad de compra y venta de propiedades y un aumento en el número de cancelaciones de visitas y transacciones. Lo que provocó el cierre de *startups* aún no asentadas totalmente en el mercado, muy débiles o sin suficientes fondos para afrontar una crisis. Podemos encontrar ejemplos en empresas como Spotahome, la cual tuvo que despedir a una gran parte de su plantilla, cerrar todas sus oficinas por Europa y poner al resto de la plantilla en teletrabajo (Martínez, 2020). Sin embargo, a medida que la pandemia avanzaba, la industria inmobiliaria comenzó a recuperarse y a adaptarse a la "nueva normalidad".

La "nueva normalidad" postpandemia permitió que las empresas del sector inmobiliario se recuperaran lentamente. La pandemia ha acelerado la adopción de la tecnología en la industria inmobiliaria y ha impulsado el desarrollo de nuevas soluciones *Proptech* que permiten una mayor eficiencia y flexibilidad en la búsqueda, gestión y

financiación de propiedades, respondiendo, a su vez, a las nuevas necesidades del mercado, según Carlos Pierre, CEO y fundador de “Badi” (Varela, 2021).

Por ejemplo, se han desarrollado soluciones que permiten, la implementación del teletrabajo, realizar visitas virtuales de propiedades, automatizar procesos de alquiler y gestión de propiedades y mejorar la transparencia y la eficiencia en la búsqueda de propiedades. Según una investigación y una serie de entrevistas realizadas por la consultora PWC a diferentes compañías y expertos de la industria inmobiliaria, se ha comprobado que el 80%, asegura que el paso de la pandemia ha provocado una aceleración en la digitalización y la consolidación del negocio *Proptech* (PricewaterhouseCoopers, 2021)

Con las tendencias al alza del negocio *Proptech*, se empieza a observar, lo que podría denominarse, la obsolescencia de la industria inmobiliaria tradicional. Una industria que se ha ido fortaleciendo durante los años y que ahora busca renovarse y adaptarse al nuevo mercado actualmente digitalizado. Oficinas, hoteles y puntos de venta minoristas son los principales señalados en esta decadencia (PwC, 2021). Como lo hemos comentado anteriormente, el aumento del teletrabajo durante la pandemia ha demostrado que el uso de oficinas puede empezar a considerarse un gasto innecesario para una compañía totalmente digital. Muchos negocios, que, por culpa de la pandemia, adaptaron sus operaciones para adaptarse a las circunstancias, no vuelven a su modelo presencial. Esto conlleva una tendencia negativa para el alquiler de oficinas y por lo tanto un golpe fuerte a la industria inmobiliaria convencional. Por otro lado, las plataformas de alquiler vacacional o turístico y sus precios muy competitivos están en disputa directamente con los hoteles, que no consiguen competir con los precios actuales del mercado. Por último, las tiendas minoristas también sufren las consecuencias de la digitalización y a su vez la industria inmobiliaria, por el mismo principio de las oficinas y hoteles. Los negocios digitales son cada más frecuentes y empresas como Amazon o Aliexpress provocan un gran impacto en las tiendas de toda la vida (Vicente, 2018).

El *Proptech* en España ha experimentado una tendencia positiva en términos de innovación tecnológica, después de la pandemia. Pero, actualmente y debido a las subidas de los tipos de interés, además de advertencias y recortes por parte de los inversores,

plataformas inmobiliarias como Spotahome, han tenido que buscar otras maneras de financiación, en este caso, levantado deuda del fondo Claret Capital Partners, especializado en *Venture Debt*<sup>12</sup> según se explica en el diario Expansión (Fernández, 2022). Esta forma de financiación conlleva aspectos negativos, como una pérdida progresiva, del control total de la compañía.

Aun así, se prevé que el *Proptech* siga consolidándose a lo largo de los años, incrementando su relevancia en el mercado inmobiliario. Tanto con las nuevas plataformas, mejorando la experiencia de compra, alquiler y gestión de propiedades, como con la aparición de nuevas tecnologías de realidad virtual e inteligencia artificial (Carmona, 2023), se está fomentando la digitalización de la industria inmobiliaria.

En definitiva, las inversiones en el desarrollo del *Proptech* español han experimentado un crecimiento persistente a lo largo de estos últimos años y se prevé que, dicha tendencia alcista se mantenga positiva en un futuro, conforme a los nuevos avances tecnológicos del negocio. No obstante, es importante destacar que actualmente el negocio del *Proptech* es muy competitivo y los inversores tradicionales no quieren asumir riesgos invirtiendo en *startups*, debido a los elevados tipos de interés, como mencionado anteriormente. Cada año, decenas de empresas salen al mercado, con nuevas ideas para este negocio. Por lo tanto, es un negocio que aún no se puede considerar estable, en el que la valoración de una empresa, definida según su capacidad de innovación y la efectividad de su modelo de negocio, puede variar constantemente.

Las cifras actuales muestran tendencias positivas, que dan esperanza y confianza a estas plataformas inmobiliarias. Pero a su vez, el entorno puede presentar amenazas, que debiliten la estructura interna de cualquier de estos “nuevos negocios”, incrementando la competitividad y reduciendo las diferencias competitivas entre las plataformas.

---

<sup>12</sup> El *Venture Debt* es un tipo de préstamo orientado para las *startups*, que se compone principalmente de deuda, que conlleva intereses y de una pequeña fracción que permite a los fondos que las otorgan, adquirir participaciones en la empresa. Según explica Vanessa Pombo Nartallo, en su artículo publicado en BBVA, (Pombo Nartallo, 2023).

### **3. Oportunidades de ventaja competitiva en el negocio *Proptech***

En el siguiente apartado se pretende realizar un análisis de entorno, mediante el cual se identificarán los elementos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que condicionan el atractivo del negocio. Este análisis externo se hará en dos niveles: el primero se centrará en el entorno genérico o macroentorno de este negocio en España (a través de un análisis conforme al modelo PESTEL), con el cuál se expondrán en una tabla, las oportunidades y amenazas del entorno del negocio. El segundo nivel se centrará en analizar el entorno competitivo del *Proptech*, mediante la estructura del modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

#### 3.1 Análisis externo del negocio *Proptech*

Para poder identificar las oportunidades para construir una ventaja competitiva en el negocio del *Proptech*, se comienza realizando un análisis externo centrado en el nivel del macroentorno del negocio en España. De este modo, se podrán concluir las, oportunidades y amenazas que las dinámicas generales de entorno (como la digitalización, las tendencias sociales o la macroeconomía, entre otras), ofrecen al mercado inmobiliario. Este primer análisis se realiza conforme al modelo clásico PESTEL, el cual permitirá identificar como este negocio y la posibilidad de establecer en él, modelos de negocio con ventaja competitiva, se ven afectados por variables en seis dimensiones: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal.

Hecho lo anterior, en una segunda etapa se aborda el conocimiento del entorno competitivo del negocio *Proptech*, siguiendo la metodología del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (Porter, 2008). Como es bien sabido, este modelo es válido para analizar la competencia en una industria y evaluar el grado de atractivo de un mercado. Este modelo se basa en cinco fuerzas que influyen en la intensidad de la competencia y en la rentabilidad de una industria:

1. Rivalidad entre competidores existentes: La competencia entre empresas que ya operan en el mercado.
2. Amenaza de nuevos entrantes: La posibilidad de que nuevas empresas entren en el mercado y compitan con las ya establecidas.
3. Amenaza de productos o servicios sustitutivos: La posibilidad de que los clientes elijan productos o servicios similares de otras industrias.
4. Poder de negociación de los proveedores: El poder que tienen los proveedores para aumentar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.
5. Poder de negociación de los clientes: El poder que tienen los clientes para influir en los precios y la calidad de los productos o servicios.

### 3.1.1 Dinámicas del macroentorno para el negocio *Proptech*

Desde un punto de vista Político, actualmente, el gobierno ha tomado medidas para limitar y frenar el aumento de adquisiciones de propiedades, por parte de extranjeros. El aumento de las actividades de compraventa y alquiler de propiedades para uso no residencial se debe a la facilidad con la que funcionan los servicios a través de las plataformas de intermediación inmobiliaria. Estas prohibiciones de compra de propiedades en España, para los extranjeros, surgen debido al incremento de las compras y por lo tanto a una inflación del precio de la vivienda, además de un malestar entre los vecinos, (que analizaremos en el factor social), de las grandes ciudades del país. Los foráneos, no usan estas viviendas como residencias principales, sino que las compran como propiedades vacacionales y muchas veces crean un malestar entre los vecinos, ya que las ponen en alquiler a otros turistas. (Aznar, 2023).

Aunque se hayan establecido ciertas limitaciones, el estado quiere incitar el desarrollo del emprendimiento, de manera general, con ayudas, subsidios e incentivos. Estas ayudas a pequeños empresarios no son solo económicas, sino que también se centra en servicios de información y asesoramiento a jóvenes emprendedores, apoyo en el recaudo de financiación, reducción de cuotas y fiscalidad... Este aspecto afecta de manera positiva al entorno del *Proptech* ya que como hemos visto en el crecimiento del número de empresas, es un negocio en el cual las *startups* abundan y pueden beneficiarse de estos incentivos para seguir con su desarrollo (Pérez-Alberca, 2023).

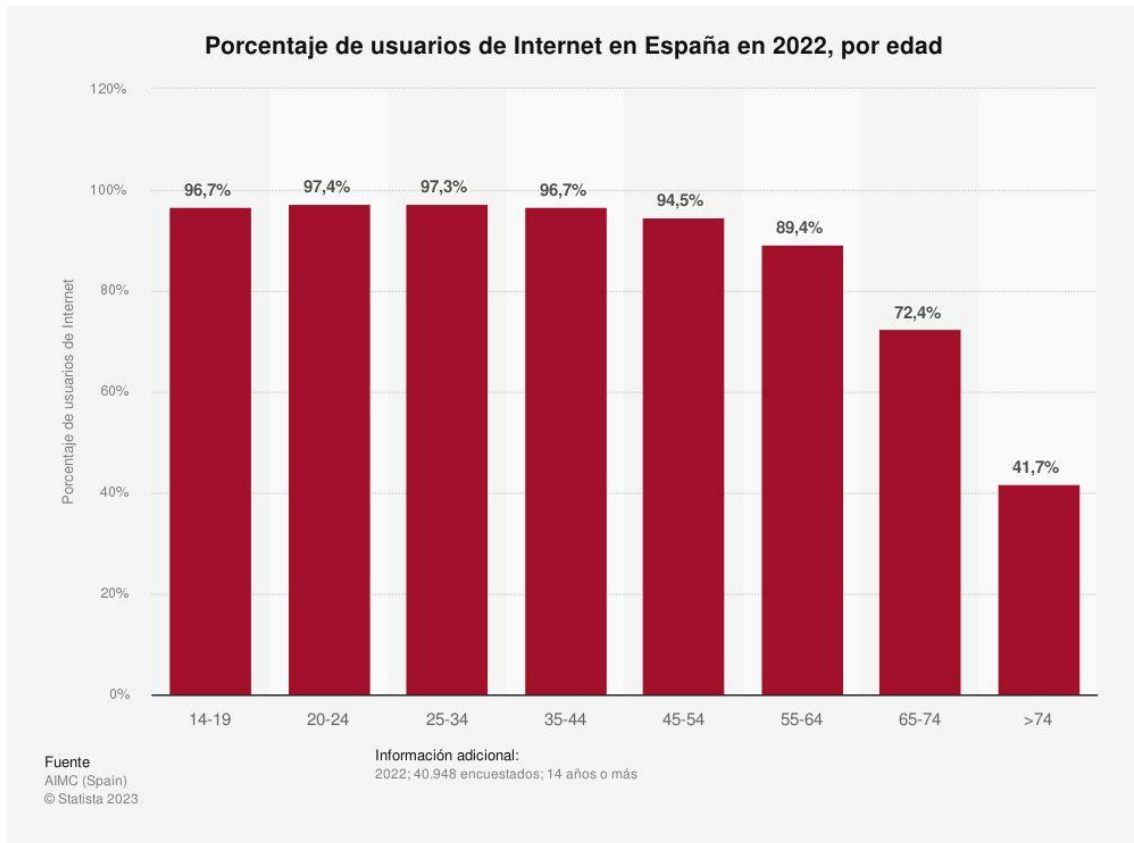


Por otro lado, desde una perspectiva más Económica, se observa una confianza en la digitalización del sector en España. Con una inversión total, de alrededor de 800 millones de euros en 2021, España se posiciona en la segunda posición, en obtención de financiación para el *Proptech* en el mundo. Por detrás de Estados Unidos, la digitalización del sector en España no es un acontecimiento futuro, sino presente (Merchiers, 2023). Pero un aumento de un 5% de la morosidad en el país, además de un aumento de casi un 8% de la deuda por inquilino, según un estudio sobre Morosidad de arrendamientos urbanos, lleva a los propietarios en España a la preocupación. Esto supone una gran amenaza además de ser un reto muy importante para cualquier plataforma de intermediación inmobiliaria. Los propietarios tienen que sentirse seguros y confiar en sus sistemas de detección de fraude y de seguridad, para evitar atraer a inquilinos fraudulentos (Merchiers, 2023).

El aumento de los tipos de interés puede presentar otra amenaza para el entorno, provocando que las *startups* del negocio tengan que buscar financiación por otros lados, ya que la confianza de los inversores en estas plataformas se ha reducido. Es el caso de Spotahome, que ha tenido que levantar deuda de un fondo especializado en *Venture Debt* (Fernández, 2022).

Si se habla del factor Social, se puede observar que existe una digitalización casi total de la juventud en España y de manera más general, de toda la población adulta, como se detalla en la Figura 4. Existe una concienciación global de la población, sobre la importancia de la innovación y de la digitalización de la sociedad. Esta demanda, cada vez más fuerte de innovación, provoca un impacto positivo en el ambiente *Proptech*. Donde muchas empresas buscan dar respuesta a esta demanda, digitalizando los procesos.

**Figura 4: Porcentaje de usuarios de Internet en España 2022, por edad**



Fuente: Statista, datos analizados a partir de una encuesta, 40.948 encuestados (2022)

Guillermo Llibre, CEO de Housell, explica que “España es un país en el que, tradicional y culturalmente, ser propietario de una vivienda era y es una meta vital. Esto genera permanentemente una gran oferta y demanda, lo que provoca que el mercado inmobiliario esté en continuo movimiento”. El dinamismo del mercado español hace que muchas *startups* de *Proptech*, quieran formar parte de él. El director general de CASAVO España, comenta las similitudes del mercado italiano con el español y explica que el dinamismo y comportamiento del español, ha atraído a la *startup* italiana, a España, para desarrollar su expansión internacional (Varela, 2021).

Pero existe un problema en el negocio del *Proptech*, se trata del aumento del uso de las plataformas de intermediación inmobiliaria para alquilar, comprar o vender una propiedad. Actualmente, muchos turistas usan plataformas para reservar y alquilar viviendas a corto plazo, en España. Esto provoca descontentos en las comunidades de vecinos de los barrios españoles, en los que, por culpa de mudanzas incesantes, de ruido constante a deshoras y falta de integración por parte de los inquilinos, muchos barrios de grandes ciudades pierden su encanto y su tranquilidad. Por último, en un mismo ambiente

extranjero en España, viene el problema de inflación de precios de la vivienda. Debido a la compra de propiedades por extranjeros, hay un incremento de los precios de las viviendas, que afecta negativamente a la población local de las ciudades españolas, ocupando espacio (sin ser primera vivienda, solo para uso turístico) además del aumento de los precios. (Aznar, 2023)

El factor Tecnológico es sumamente importante en este análisis, ya que en esto se basa el crecimiento del negocio analizado. Por un lado, el desarrollo e implementación de la inteligencia artificial y de la realidad virtual y aumentada, en las empresas de *Proptech* es algo imprescindible. La inteligencia artificial podrá apoyar en tareas, como atención al cliente mediante el uso de *chatbots*, los cuales generan respuestas automáticas, a preguntas frecuentes de los clientes. A su vez, la realidad virtual y aumentada, presenta una oportunidad para hacer que la experiencia del cliente sea aún más sencilla y segura. Los *housetours* dan más seguridad a los clientes que buscan comprar o alquilar una propiedad, sin tener que desplazarse a la vivienda para determinar su estado y condiciones (Carmona, 2023).

Esta realidad virtual ya se está implementando en ciertas compañías como Spotahome y mediante verificadores de casas o *Homecheckers*<sup>13</sup>, realizan un video de la vivienda, con alta resolución, para que los futuros inquilinos, puedan visitar la vivienda sin necesidad de desplazarse.

Otras mejoras tecnológicas son el aumento de la capacidad de almacenamiento y de análisis de datos. Esto facilita el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas más precisas como, la implementación de estos datos en un algoritmo de una inteligencia artificial, que tenga la capacidad de analizar una gran cantidad de datos y, por ende, determinar precios, valor o tasar propiedades, para luego lanzar ofertas de compraventa (Carmona, 2023).

En el aspecto Ecológico se observa una demanda al alza de soluciones sostenibles, para los ámbitos de la gestión de propiedades. Las empresas del negocio del *Proptech* tiene que mirar los temas de sostenibilidad y adaptar su estrategia a medio y largo plazo, para poder cumplir con los objetivos impuestos en la agenda de 2030 y con

---

<sup>13</sup> Equipo especializado en la realización de videos y verificación de propiedades (véase: <https://www.spotahome.com/es/blog/como-ser-homechecker/>)

el plan del gobierno para 2050. (Europa Press, 2022). Esto lleva a que las empresas del *Proptech*, tendrán que enfocarse en la optimización de procesos y la implementación de nuevas tecnologías, para poder seguir creciendo y permanecer actualizada en las tendencias de sostenibilidad como pueden ser los ODS, Objetivos de Desarrollo Sostenible, (Torres, 2022).

Este aumento de regulaciones, por temas de exigencia medio ambiental, en España, puede convertirse en una oportunidad de inversión, para aquellas empresas del negocio del *Proptech*, que quiere mantenerse a la vanguardia de negocios sostenibles (Europa Press, 2022).

Por último, el factor Legal del entorno puede llegar a ser limitante y por lo tanto ser considerado como una amenaza en el negocio. La imposición de leyes y regulaciones que afectan a las licencias de los pisos, por ejemplo, los pisos turístico, es un punto negativo en un negocio, en el que las plataformas de alquileres turísticos como Airbnb, pueden verse muy perjudicadas. Estas limitaciones de pisos para uso turístico se deben al aumento de los precios de las viviendas para uso residencial y al deterioro social que supone la masificación del turismo. Las poblaciones de ciertos centros urbanos ya no pueden permitirse los precios de las viviendas, debido a su inflación (afectando a comunidades autónomas como las Islas Baleares o Andalucía). (MÉNDEZ, 2023).

Pero a su vez, la legislación española favorece la implantación de empresas extranjeras. Como destaca el CEO de Housfy, la legislación española es favorable, en comparación con otros países, para las plataformas que ofrecen servicios de compraventa, como CASAVO, ya que las tasas que se pagan al comprar una propiedad son más bajas (Varela, 2021). Por último, la llegada de la Ley de Vivienda<sup>14</sup>, ha preocupado a los propietarios españoles, ya que afecta directamente al modelo de alquiler tradicional. Esto presenta una gran oportunidad a los negocios de plataformas *Proptech*, ya que fomenta otros tipos de alquiler menos convencionales de media estancia, que ofrecen plataformas como Homyspace y Spotahome. Este tipo de alquiler está regulado por la Ley de Arrendamientos Urbanos y por lo tanto no se ve afectado por las regulaciones de la Ley de Vivienda (Mateo, 2022).

---

<sup>14</sup> Esta nueva Ley busca regular los precios de los alquileres en determinadas zonas de ciudades españolas, impondrá un recargo del IBI del 150% a todas las viviendas vacías, limitará el número de viviendas que poseen los propietarios y regulará los desahucios en situaciones de vulnerabilidad, entre otras regulaciones, aplicadas al alquiler tradicional (Chamizo, 2023).

La figura 5 expone de manera sintética las principales oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del macroentorno.

**Figura 5: Oportunidades y Amenazas a partir de un análisis PESTEL**

Oportunidades		Amenazas
Ayudas, subsidios e incentivos para el desarrollo de nuevas empresas, abundantes en el <i>Proptech</i>	P	Reformas y regulaciones que afectan y limitan el uso de las propiedades + Prohibiciones de compra de propiedades a extranjeros
Una fuerte inversión en el <i>Proptech</i> español muestra indicios de confianza hacia este mercado, por parte extranjera y nacional.	E	Aumento de la morosidad en el ámbito del alquiler, supone un reto de seguridad y confianza para las startups del negocio
Digitalización total de la juventud, aumenta la demanda en innovación del <i>Proptech</i>	S	Vecinos y residentes molestos, por el aumento del uso turístico de estas plataformas e inflación de precios de las viviendas debido al incremento del uso de plataformas de compra
Desarrollo de la inteligencia artificial, aparición de <i>chatbots</i> , realidad virtual, proveedores de <i>Big data</i> para determinar precios y realizar tasaciones	T	
Demanda alista de soluciones sostenibles, optimización de procesos para hacer más sostenibles, tendencia alista en inversión sostenible en <i>proptech</i>	E	
Leyes regulando la forma de alquiler tradicional, lo que impulsa el uso de plataformas que ofrecen servicios de alquiler de media estancia	L	Leyes y regulaciones limitando el uso turístico o no residente, de viviendas, afectan de manera negativa a las plataformas que facilitan estos servicios

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2 Dinámicas competitivas en el negocio *Proptech*: conclusiones sobre su grado de atractivo

En un segundo lugar, se procede a realizar un análisis de las dinámicas competitivas propias del negocio del *Proptech*, conforme a la metodología del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas. El atractivo de este negocio estará condicionado por la valoración de los siguientes elementos: Amenaza de nuevos competidores; Amenaza de sustitutivos; Rivalidad entre competidores; Poder de negociación de los clientes/consumidores; Poder de negociación de los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores:

Actualmente, las barreras de entrada en el negocio del *Proptech* son relativamente bajas, esto se debe a que las empresas que operan en él siguen un modelo de plataforma, el cual no es complicado reproducir con bajos recursos.

El CEO de la plataforma Badi, señala que es un buen momento en el mercado, para que una empresa se adentre en el *Proptech* y así pueda moldear su sitio en el negocio, mediante innovación tecnológica. Por otro lado, el director general de la plataforma CASAVO en España, Francisco Sierra, hace hincapié en que hay aún mucho por hacer y mejorar en este negocio digitalizado, ya que hay muchos mercados por cubrir y mucha demanda que abastecer (Varela, 2021).

Como se podrá observar en el punto que analiza la rivalidad entre competidores, cabe destacar que la competencia está actualmente en pleno crecimiento y que el mercado de servicios de intermediación inmobiliaria ya cuenta con un número considerable de plataformas, operando en él. Por lo tanto, aunque haya aún mucha demanda por estos servicios, es un mercado que actualmente está muy fragmentado, pero que ira fusionándose a lo largo del tiempo, detalla en una entrevista de Business Insider, el CEO de Housify Albert Bosch.

Por último, el CEO de la plataforma Housell, Guillermo Llibre, destaca que la digitalización del mercado y el aumento de la competitividad en el negocio del *Proptech*, beneficiará al negocio, ya que las empresas tendrán que invertir más en el desarrollo y mejora de servicios, para poder aguantar la competencia (Varela, 2021).

#### Amenaza de servicios sustitutivos:

La amenaza de servicios sustitutivos que más afecta al desarrollo del *Proptech*, se encuentra dentro del mercado inmobiliario tradicional. Las agencias y consultoras inmobiliarias tradicionales siguen siendo la fuente de servicios más fiable para los clientes del sector. Solamente en España, se contaban 55000 agencias inmobiliarias, en 2020. Pero al llegar la pandemia, este número se redujo y actualmente, se contempla que la cifra se encuentra alrededor de un 20 o 30% menos que en 2020 según Rosell (2020). Aun así, el número de agencias tradicionales sigue siendo muy grande en el mercado.

La facturación de las agencias y consultoras inmobiliarias en 2021 fue de 7.800 millones de euros, un 41,8% más con respecto al año anterior. (González, 2022). Esto nos muestra el poder que siguen teniendo las agencias tradicionales en España y como pueden influir en la digitalización del mercado.

#### Rivalidad entre competidores:

La competencia actual en el negocio del *Proptech* está en auge, en 2022 se contabilizaron alrededor de 130 empresas que ofrecen servicios de *Marketplace* o de *P2P* (López & Gracia, 2022).

Según los responsables de plataformas de intermediación inmobiliaria como Housell, Badi, Housfy, Casavo, Nomad Homes y Ukio, aseguran que el mercado actual está muy fragmentado, y, por lo tanto, muchas empresas dejarán de existir o se fusionarán con otras, para poder sobrevivir y hacer frente a la competencia.

El CEO de la plataforma Badi, Carlos Pierre, recalca en una entrevista, que la digitalización del sector inmobiliario y la pandemia ha abierto las puertas a muchas empresas nuevas, que buscan satisfacer la fuerte demanda del sector de la vivienda, a través de servicios de plataforma (Varela, 2021).

#### Poder de negociación de los clientes:

Los clientes de las plataformas de intermediación inmobiliaria del negocio *Proptech*, tienen a su disposición información cada vez más verificada. Esta fiabilidad se basa en un entorno de transparencia que han creado las diversas plataformas del negocio del *Proptech*, ya que como explica el fundador y CEO de Badi, Carlos Pierre, estas

plataformas deben ofrecer información real a sus clientes y no marketing, para transmitir confianza y seguridad al consumidor (Ordeig, 2020).

Esto permite a los consumidores de realizar comparaciones entre precios de compraventa o alquiler, con una mayor exactitud y acto seguido asegurarse de conseguir la mejor oferta posible, propuesta por las diversas plataformas.

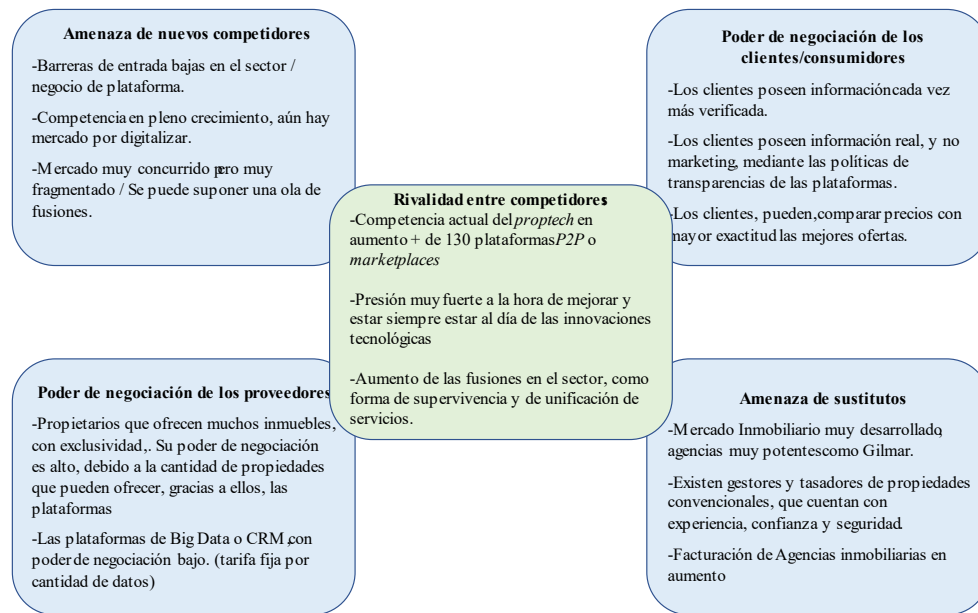
Poder de negociación de los proveedores:

Las plataformas *Proptech*, centradas en el análisis de datos y *CRM*, actúan como proveedores de las plataformas de intermediación inmobiliaria del negocio del *Proptech*. Ofrecen servicios de análisis, recopilación, mantenimiento y almacenamiento de datos para las plataformas de intermediación. Este tipo de plataformas *BIG data* y *CRM* abundan en el sector, ya que representan un 26% del negocio del *Proptech*, según el Mapa *Proptech* de la API (López & Gracia, 2022). Por lo tanto, se puede intuir una fuerte competencia entre estos proveedores, con poder de negociación bajo, sobre las plataformas *P2P* y *Marketplaces*, como Spotahome o Fotocasa. Entonces tendrán que ofrecer sus servicios con un precio competitivo frente al resto de plataformas de *Big data* y *CRM*.

Por otro lado, según la experiencia del autor de este trabajo en la plataforma Spotahome, los proveedores también pueden ser los grandes propietarios (propietarios que poseen muchas viviendas) e incluso agencias inmobiliarias como UKIO, que cuentan con un gran número de propiedades y que buscan visibilidad a través de las plataformas. Este tipo de clientes se considera proveedor, ya que, con ellos, las plataformas como Spotahome, poseen más oferta de viviendas y pueden atraer a más clientes. El poder de negociación de estos proveedores es alto, ya que pueden reducir comisiones que son fijas para cualquier otro propietario. Esto se debe a la gran cantidad de oferta que presentan, muchas veces en exclusividad, a las plataformas que publican sus propiedades.



**Figura 6: Síntesis de las Cinco Fuerzas Competitivas de M. Porter aplicadas al negocio de *Proptech* en España**



Fuente: Elaboración propia

Una vez el análisis externo del negocio de *Proptech* ha sido realizado, cabe considerar ciertas observaciones. Por un lado, se puede observar de manera muy clara, que se trata de un negocio que aún no se ha estabilizado y que está en pleno crecimiento y desarrollo. Existen ya ciertas empresas totalmente asentadas en las categorías del *Proptech* que hemos analizado, como Idealista, Fotocasa, Airbnb e incluso Spotahome, pero aún se crean otros negocios y plataformas, que intentan obtener un segmento de clientes en este mercado. Las tendencias parecen positivas en el entorno del negocio. Se presentan muchas innovaciones en términos tecnológicos como la realidad virtual y la inteligencia artificial. Ambos avances presentan claras oportunidades en el negocio, dando la posibilidad a las plataformas de ofrecer servicios de atención 24h, gracias a los *chatbots* programados con inteligencia artificial y a visitas de piso por realidad virtual, realizando un video exhaustivo de los pisos expuestos en las plataformas. Podemos encontrar esta clase de videos en la plataforma de Spotahome, ya que cuentan con un equipo de *Homecheckers* que realiza videos y verifican la calidad de las propiedades.

Por otro lado, existen aspectos del entorno que pueden llegar a limitar el avance y el desarrollo de nuevas empresas en el negocio. Un gran incremento de la competencia complica la supervivencia de una pequeña plataforma en este mercado. Aunque no haya barreras de entrada relativamente grandes, debido a los pocos recursos necesarios para montar un negocio de plataforma, ya existen muchas empresas operando en las categorías de *P2P* y *Marketplace*, por lo que diferenciarse de sus competidores no es tarea fácil. Además, cada vez está creciendo más el descontento social hacia los pisos turísticos y de estudiantes que, muchas veces, causan problemas en las comunidades a las que pertenecen. Movimientos vecinales como “SOS Malasaña” han surgido, debido a un problema de aglutinamiento de personas (turistas y estudiantes, buscan pisos en el centro, con precios relativamente bajos) bajo el lema: “Vecinos en peligro de extinción” (Pérez, 2021). Varias comunidades han decidido tomar acciones para favorecer a la población residente de estas ciudades y comunidades y empiezan a imponer limitaciones en los números de pisos turísticos dando un voto a los vecinos.

Pero no solo se toma el factor social, el gobierno quiere incitar el emprendimiento en el país y por lo tanto ofrece medidas de apoyo al emprendedor, desde asesoramiento y servicios de información para el emprendedor, juntamente con programas formativos, hasta apoyo en la búsqueda de financiación. Estas iniciativas pueden fomentar el desarrollo de nuevas pequeñas empresas en el *Proptech* y permitir hacer un hueco para sus servicios en un mercado muy concurrido. (Pérez-Alberca, 2023).

Desde una perspectiva general, el negocio del *Proptech* es un subsector que evoluciona de manera positiva, cada año atrae más inversión y se crean más empresas, pero actualmente, hay mucha competencia en el mercado español. Por lo tanto, aunque sea fácil de entrar, no significa que sea sencillo mantenerse a flote en este mercado. Con las agencias tradicionales por otro lado, que pueden ser una amenaza como servicios sustitutos, las empresas del negocio han empezado a fusionarse y así sobrevivir, ofreciendo más servicios, abarcando otros mercados o disminuyendo su competencia potencial. El ejemplo de la adquisición de Erasmusu, como estrategia de expansión, por parte de Spotahome, o la compra de la plataforma Inmho por parte de Clickalia, para ofrecer más servicios. (Torres, 2022).

Un subsector cuyo entorno ofrece oportunidades de negocio, pero a la vez, donde la supervivencia de una *startup* puede ser complicada, puede incitar, actualmente, a empresas del mercado inmobiliario tradicional, como consultoras y agencias, a

digitalizarse y adaptarse al entorno. Por lo tanto, manteniendo su segmento del mercado y su experiencia, pero al mismo tiempo abriéndose a nuevos retos.

Por ende, es importante analizar los procesos operativos de un negocio de plataforma genéricos, además del valor que aporta a sus clientes y como está organizada su estructura interna, para poder mantener una posición competitiva en el negocio de *Proptech*.

### 3.2 Identificación de un modelo de negocio genérico en el *Proptech*

En este instante, se pretende examinar los aspectos clave de un modelo de negocio de plataforma genérico, que permitirá visualizar de manera clara y concisa un modelo de negocio e identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones estratégicas informadas.

Las empresas que ofrecen servicios de *Marketplace* y de *P2P*, en el *Proptech* se basan en un modelo de negocio de plataforma. Este modelo de negocio de plataforma permite a estas compañías no tener que alquilar agencias o cualquier tipo de oficina física, para que sus clientes sean atendidos personalmente. La empresa funciona a través de su página web o aplicación, en la que sus clientes gestionan sus propiedades, alquilan, compran o venden. Existe un equipo de gestión de cuentas y de atención al cliente que se encargan de dar apoyo a los clientes. Este tipo de plataformas permiten reducir costes generales (de personal, oficinas etc....) a su vez ofreciendo un precio muy competitivo por sus servicios. Por otro lado, ofrecen comodidad y seguridad a los usuarios a través de diferentes innovaciones como pueden ser la realidad virtual y la facilidad de acceso a sus servicios.

Por consiguiente, este trabajo busca exponer un modelo de negocio genérico, a través del esquema típico del *BMC*, de una plataforma *Proptech*, en las dos categorías siguientes: *Marketplaces* y *P2P*. Este modelo de negocio de plataforma genérico se inspira de varios modelos de negocios de algunas plataformas del negocio del *Proptech*. Gracias a las prácticas realizadas en Spotahome, se pudo analizar su modelo de negocio y el de las plataformas competidoras.

De modo que, este trabajo presentará un modelo de negocio de plataforma genérico, basado en el modelo de Spotahome y de una serie de plataformas del negocio como: Housinganywhere, Uniplaces e incluso Airbnb, entre otras posibilidades. Estos negocios no poseen ningún tipo de agencia u oficinas de atención al cliente. Se basa en un modelo de agencia de intermediación inmobiliaria en línea.

A continuación, se presenta el que sería un modelo de negocio genérico de una plataforma inmobiliaria, que ofrece servicios de intermediación inmobiliaria o de *Marketplace*. Este modelo de negocio está inspirado en el modelo de una plataforma concreta *P2P*, Spotahome (mencionada previamente) y los datos presentados resultan de conocimientos adquiridos durante la experiencia de prácticas en esta plataforma, además de varias búsquedas bibliográficas, para realizar este *BMC* de un negocio, de manera más genérica:

- **Socios clave:**

Agencias inmobiliarias tradicionales ofrecen mucho contenido a la plataforma (para publicación de viviendas), recibiendo a su vez exposición para sus propiedades.

Constructoras de inmuebles y casas patrocinan nuevos edificios residenciales mediante estas páginas web y como el socio anterior, reciben exposición.

Proveedores de servicios de marketing y publicidad.

Agencias o comparador de precios de viajes, que publican en sus plataformas opciones de alquiler de la plataforma inmobiliaria.

Universidades, permiten a las plataformas acceso a un segmento clave del mercado, como los estudiantes de erasmus, que buscan alquilar un piso sin tener la oportunidad de visitarlo.

Proveedores de servicios de análisis de datos y plataformas *CRM*, para su uso en la atención al cliente y en desarrollo de contenido y servicios.

- **Actividades clave:**

Servicios de intermediación inmobiliaria entre particulares *P2P* y entre otros negocios que buscan visibilidad (agencias tradicionales, o particulares que poseen un gran número de propiedades).

Publicación y comparación de ofertas de alquiler, compra o venta.

Desarrollo y análisis de datos mediante plataformas *Big Data* y *CRM* inmobiliario, para poder recabar información de potenciales clientes y tendencias del mercado.

Generación, actualización y promoción de contenido (realidad virtual, “*housetours*” en línea), para poder ofrecer un servicio completo a sus clientes.

Gestión de propiedades como: disponibilidad de viviendas, soporte legal en términos de contratos o transacciones comerciales como la compraventa o alquileres (Molina, 2022).

- **Recursos clave:**

Equipos de tecnología y de desarrollo e innovación (tanto humano como material: páginas web, plataforma, ordenadores, equipos de investigación etc....) (Yun, 2022).

Equipos de marketing y comunicación, equipos de atención al cliente y de gestión de propiedades, equipo legal.

Usan plataformas *CRM* y *Big data*, muy importantes para todo el análisis y gestión de datos

- **Propuesta de valor:**

Digitalización, simplificación y agilización de los procesos de alquiler, compra, venta o gestión, de una vivienda.

Ofrece información actualizada y accesible desde el móvil u ordenador, además de transparencia.

Herramientas eficientes y fáciles de usar que te permiten controlar tus propiedades o tus ofertas desde el móvil.

Aumento de la exposición de las propiedades, a través de las plataformas en línea, para atraer a más clientes y tener más posibilidades de alquilar o vender una propiedad.

Costes de las operaciones más económicos que en una agencia tradicional (Workplaces, 2021).

- **Relaciones con clientes:**

Relaciones generalmente más distantes, ya que las plataformas no tienen agencias para atender a sus clientes.

Transparencia hacia el público del subsector en general, transmitiendo información verificada, actualizada y segura (Yun, 2022).

Ofrecen atención las 24 horas del día, mediante el uso de *chatbots*, para preguntas frecuentes (Compra una propiedad, 2021).

- **Canales:**

Páginas web, Redes sociales, Agencias inmobiliarias digitales, Aplicaciones móviles (Yun, 2022).

- **Segmentos de clientes:**

Estudiantes que buscan alquilar una propiedad, sin necesidad de visitarla.

Propietarios de viviendas que buscan dar más visibilidad a sus propiedades, a través de estas plataformas.

Turistas que buscan una vivienda para hospedarse en vez de un hotel.

Consultoras y Agencias inmobiliarias tradicionales que buscan publicar su catálogo de viviendas para alcanzar un a un número mayor de personas.

Potenciales compradores de una vivienda que buscan comparar las diferentes ofertas del mercado.

- **Costes clave:**

Desarrollo y mantenimiento de la plataforma (página web, aplicación...).

Salarios de los empleados y primas.

Gastos de marketing, comunicación y promoción.

Gastos de empresas subcontratadas (Actualización del equipo tecnológico y alquiler de oficinas).

Proveedores de servicios *Big data* y *CRM*.

Gastos generales (Yun, 2022).

- **Fuentes de ingresos:**

Comisiones por transacciones de intermediación inmobiliaria (Yun, 2022).

Exposición de propiedades, publicidad (exposición en páginas web).

Suscripciones de clientes a servicios premium con ventajas.

Asesoramiento inmobiliario a través de los gestores de cuentas.

A partir del *BMC*, se observa que las plataformas se centran en un segmento de clientes muy amplio, bajando los costes por el servicio, pero también sus costes clave, gracias al modelo de plataforma. Estos negocios aprovechan las oportunidades del mercado, que se han resaltado en el anterior punto, como las barreras de entrada bajas, la digitalización de la sociedad o la tecnología, para favorecer la percepción de valor de sus clientes, a la vez que su ventaja competitiva.

Por un lado, comprobamos que la digitalización de la sociedad es un gran impulso para este tipo de plataformas. Ya que buscan digitalizar los procesos y hacerlos más eficientes. Por otro lado, aprovechan la implementación de las nuevas innovaciones tecnológicas que acaban de salir al mercado, mediante el uso de *Big data* y *chatbots*, además de crear contenido apto para la realidad virtual. En temas de seguridad y transparencia, este modelo de plataforma también lleva las riendas, ya que pone toda la información a disposición de los inquilinos y permite comparar de manera eficiente y precisa, las diferentes ofertas y precios del mercado. Por último, las comisiones inferiores a la de servicios sustitutivos y los canales de distribución de los servicios, hacen que este negocio sea accesible, cómodo y fácil de usar, para un mayor número de clientes.

En cambio, se encuentran amenazas en los servicios sustitutivos, como son las agencias inmobiliarias tradicionales, tal y como se ha mencionado en el apartado relativo a las dinámicas del entorno competitivo. Para poder visualizar el grado de amenaza que pueden representar las inmobiliarias tradicionales, se presentan a continuación de manera somera los elementos esenciales de la propuesta de valor de una agencia inmobiliaria, de manera genérica. De este modo, se apreciará por qué este formato, de intermediación inmobiliaria sigue siendo el más usado en España hoy en día.

A partir de datos sacados de búsquedas bibliográficas y de conocimientos propios del entorno inmobiliario español, se presenta la propuesta de valor de una agencia inmobiliaria tradicional genérica. Las agencias inmobiliarias tradicionales, ofrecen un servicio completo a sus clientes:

A la hora de vender o alquilar una propiedad (siendo el propietario), la agencia se encargará de tasar y valorar la vivienda, publicar los anuncios, organizar las visitas,

negociar con los posibles compradores y realizar cualquier tipo de proceso administrativo o papeleo (Bermejo, 2021).

A la hora de comprar o alquilar una propiedad, la agencia se encargará de ofrecer un asesoramiento personalizado y especializado en cualquier tema legal, o administrativo como la gestión o negociación de cláusulas y precios de los contratos, además de buscar las mejores ofertas y las propiedades adecuadas para cada tipo de cliente (Workplaces, 2021).

A la hora de atender de manera personal, ya que poseen agencias físicas, donde trabaja personal experimentado en el mercado inmobiliario, con conocimientos especializados, a los que sus clientes pueden acudir y así tomar decisiones bien fundadas (Compra una propiedad, 2021).

Esta propuesta de valor genérica de lo que podría considerarse el modelo de agencia inmobiliaria tradicional, se caracteriza por una serie de elementos que pueden considerarse puntos fuertes y puntos débiles. Sin ánimo de exhaustividad, se exponen a continuación las principales fortalezas y debilidades de este modelo de negocio tradicional.

Fortalezas:

Las agencias inmobiliarias poseen una gran capacidad de análisis y conocimientos del mercado, debido a una gran experiencia en la industria y a los recursos que disponen. Los equipos inmobiliarios suelen ser efectivos, con amplios conocimientos de un mercado ya asentado.

Ofrecen asesoramiento personalizado para cada caso, suelen tener protocolos de actuación predefinidos, que les ayudan a prever cambios en el mercado y adaptarse para cada situación del cliente. (Workplaces, 2021)

Especialización en una categoría dominante como pueden ser inmuebles o propiedades, de lujo, para turistas, para estudiantes o entrada a mercados más asequibles. Poseen muchos recursos en términos económicos y bienes inmuebles, por su estabilidad ya que suelen ser compañías más grandes que las digitales. (Lerena, 2021)



Debilidades:

La resistencia a la digitalización y al cambio de tendencia del mercado inmobiliario, provoca que las agencias inmobiliarias no enfoquen sus ofertas a un segmento determinado del mercado.

Las modificación e incremento de leyes acerca de la construcción, del arrendamiento o de la compra y venta de propiedades, puede frenar la actividad y la oferta de las agencias. (Lerena, 2021)

Las comisiones elevadas por actividades de compraventa, o por un servicio de alquiler, ofrecidos por las agencias, perjudican la demanda de los servicios ofrecidos (las comisiones por agencia suelen ser de un 10% por cada mensualidad o de un mes de renta según (Fotocasa, 2023).

Por último, se propone una tabla con una sencilla comparativa entre ambos modelos de negocio citados anteriormente, para recalcar las diferencias y puntos de mejora de las plataformas *Proptech*.

**Figura 7: Comparativa entre el modelo genérico de negocio *Proptech* y el modelo de una agencia tradicional**

<b>Propuesta de valor</b>	<b>Modelo genérico de plataforma <i>Proptech</i></b>	<b>Modelo tradicional de Agencia</b>
Uso fácil, eficaz y seguro	SI	NO
Catalogo extenso de propiedades	SI	NO
Contacto Personal con Agente	NO	SI
Costes de servicios más económicos	SI	NO
Experiencia del mercado inmobiliario	NO	SI

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los modelos de negocio previos

### 3.3 Análisis de la relación entre entorno del negocio y las características internas de una plataforma

Se finalizará este apartado con un análisis DAFO el cual permite tener una imagen global, del entorno del mercado, además de las características internas de un negocio determinado. Se respalda a su vez, por los análisis PESTEL y Porter, realizados previamente. Con este análisis se pretende recalcar cuales son las oportunidades y amenazas del negocio del *Proptech* (ya vistas anteriormente en el subapartado 3.1.1 Dinámicas del macroentorno para el negocio *Proptech*) y cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo de negocio genérico, presentado previamente. Gracias a este análisis, se podrán resaltar las debilidades del modelo de negocio genérico y poder ofrecer, con posterioridad una solución a estas debilidades.

Cabe recordar que el análisis interno no se puede hacer para todas las empresas de un sector o negocio, sino que tendrá que ser específico de cada empresa. No obstante, el análisis interno realizado, responde a una tipología de empresas que comparten rasgos característicos, como los explicados en el modelo de negocio genérico de una plataforma del *Proptech*. Algunas de las empresas que comparten estos rasgos son: Spotahome, Housinganywhere, Uniplaces, HomeAway, entre otras, como se ha podido resaltar al introducir el *Business Model Canvas* anterior.

Se insiste que este modelo de negocio proviene de un negocio de plataforma real y su elaboración está inspirada en ella, mediante conocimientos e información adquiridos durante la experiencia de prácticas en esta empresa. Se especifica que las fortalezas y debilidades, de este modelo de negocio genérico, provienen de una fuente de conocimiento propio y de una plataforma concreta, que comparte un modelo de negocio muy similar, al de sus competidores.

## Oportunidades:

La digitalización de la industria da la oportunidad al cliente, en este caso al propietario, de poder gestionar la compra, venta o alquiler de su propiedad, a través de su teléfono móvil o de su ordenador. La sociedad se mantiene a la espera de innovaciones en este negocio, que permitan al cliente, alquilar, visitar, comprar, vender o analizar las propiedades del mercado, desde la comodidad de su casa. Un cliente puede sentirse más seguro, al saber los que pasa con su propiedad.

Las nuevas innovaciones tecnológicas, permiten reducir costes a una empresa que quiera ser 100% digital, y, además, ser muy segura y fiable para sus clientes. (Workplaces, 2021).

La aparición de la tendencia *Proptech* se dio en otros mercados antes que en el español y se puede aprovechar las innovaciones que ya están en funcionamiento.

Una tendencia de inversión creciente en el negocio español pone a las nuevas *startups* en el punto de mira de los inversores de todo el mundo (Gracia, s. f.).

El aumento de las tecnologías como el *Big data* y las compañías de *CRM*, en el negocio del *Proptech*, también puede considerarse como una oportunidad, para cualquier empresa que quiera adentrarse en el negocio <sup>15</sup>.

El reparto de todos los segmentos del mercado aún no se ha llevado a cabo y, por lo tanto, aún hay mucho sitio para que nuevas plataformas se adentren en el *Proptech*<sup>16</sup>.

## Amenazas:

Cada vez hay más competencia en el negocio del *Proptech*, debido a las bajas barreras de entrada y a la alta demanda de innovación.

El aumento de las leyes sobre el uso turístico de las viviendas y sobre la compra de propiedades por parte de extranjeros, limita el uso de las plataformas para ciertos servicios que ofrecen.

Al haber mucha competencia en el mercado, hay mucha elección para los clientes, por lo tanto, las plataformas se tienen que mantener competitivas y ofrecer servicios atractivos al mercado, para diferenciarse.

---

<sup>15</sup> (Véase: factor Tecnológico análisis PESTEL).

<sup>16</sup> (Véase: amenaza de nuevos entrantes al negocio *Proptech*, página 31).

Se pueden entender los servicios sustitutivos como una gran amenaza para las plataformas *Proptech*, ya que poseen conocimientos, experiencia y fiabilidad en el mercado. Además, que forman un ecosistema mayoritario del mercado inmobiliario español.

El tema social también representa una amenaza, ya que los pisos de uso turístico, o para estudiantes de intercambio, cuyas reservas se hacen mediante plataformas como Airbnb o Spotahome, se pueden ver afectados, por movimientos sociales vecinales como “SOS Malasaña” (Pérez, 2021).

#### Fortalezas:

Este modelo ofrece procesos cada vez más eficientes. La automatización de procesos como reservas, pagos, compras, ventas, valoraciones, contacto etc.... son un punto muy positivo, ya que hace que esta plataforma sea muy fácil de usar.

Posee una gran variedad de propiedades en línea, ya que cualquier poseedor de una propiedad o vivienda, la puede publicar totalmente gratis en la plataforma y es solamente a la hora de la reserva, compra o venta, que la plataforma cobra una comisión.

Las comisiones son fijas y no negociables, salvo en casos especiales, en los que el propietario posea muchas viviendas y genere mucha rentabilidad al negocio.

La atención al cliente es rápida y fácil, ya que se puede escribir mediante *chatbots* programados para responder a las preguntas más frecuentes, o si no llamar y ser atendido por un miembro del equipo de la plataforma.

Los sistemas de seguridad son muy fiables, ya que la plataforma posee un equipo de detección de fraude y riesgo, que evita cualquier transacción, o cliente fraudulento.

Todos los datos sobre los precios, valoraciones, condiciones de las propiedades, han sido verificados y están disponibles íntegramente al público, para mantener un 100% de transparencia.

#### Debilidades:

La plataforma posee una serie de debilidades, que pueden suponer un impedimento para su desarrollo. Empezando por la falta de experiencia en el mercado. Este modelo no cuenta con muchos años de experiencia y sus empleados no tienen por qué tener muchos conocimientos sobre el mercado inmobiliario, ni su historia.

Al no tener ni oficinas de atención al cliente, ni agencias inmobiliarias, la plataforma solo se encuentra disponible a través de internet y a veces puede costar mucho concertar una cita telefónica, o resolver cualquier duda si eres un inquilino.

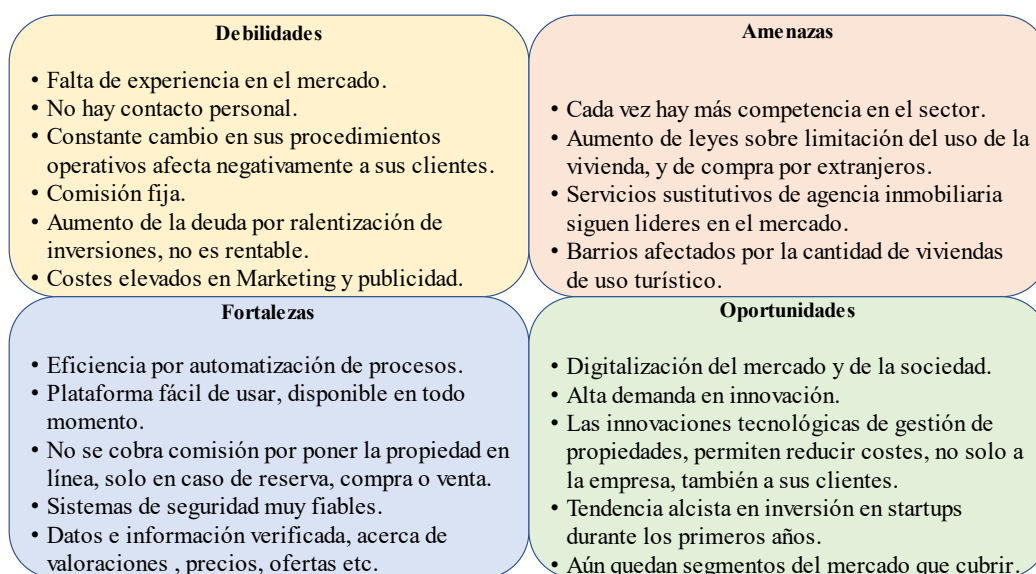
Se trata de una plataforma nueva, que tiende a adaptarse al mercado y con ella sus procesos. Su constante cambio, puede afectar de manera negativa a sus clientes, mediante cambios en las políticas de uso, o la implantación de nuevos procedimientos no comunicados de forma correcta a sus clientes.

La comisión fija puede llegar a ser un impedimento para los propietarios que buscan alquilar su casa, ya que tiende a elevarse de manera progresiva.

La ralentización de las inversiones por la pandemia ha cerrado el grifo al “dinero fácil”, y, por lo tanto, la plataforma ha tenido que buscar otras formas de financiación, mediante levantamiento de deuda, de un fondo especializado en *Venture Debt*. Este método de financiación puede considerarse problemático para una *startup*, ya que cede cierto control al fondo, además de tener que pagar un interés más elevado, que un prestamos convencional (Fernández, 2022).

El marketing y la publicidad de estas plataformas representan costes muy altos para las compañías, esto se debe a que tienen que gastar mucho para conseguir notoriedad en el mercado. (Gracia, s. f.).

**Figura 8: Síntesis del análisis DAFO aplicado al negocio del Proptech**



Fuente: Elaboración propia.

Las debilidades que se acaban de anotar pueden presentar una gran amenaza para el futuro de esta plataforma. Si se repasan y reagrupan las debilidades, se observa en un principio, un fallo a nivel de la gestión. Este primer indicador muestra que, al ser una plataforma muy joven, muchos procesos aún están por definir y otros no son escalables (de manera interna). Esto puede afectar a nivel de clientes, de seguridad y de confianza. Desde otro lado, se encuentran las debilidades de los datos utilizados como, las comisiones impuestas, los precios propuestos y muchos otros que no se complementan de manera correcta con factores tanto sociales, como comerciales (negociaciones de precios, valoraciones adaptadas...). Luego se encuentran las debilidades de personal o asistencia. Estas son las más llamativas, ya que están a la vista. Las nuevas plataformas no cuentan con agencias para sus clientes, o profesionales con conocimientos específicos dependiendo de las consultas. Por último, entra el tema de capital económico y las *startups* de este negocio no tienen dinero. Muchos de sus recursos se basan en grandes inversiones, que ellas a su vez reinvierten. Pero estas inversiones empiezan a ralentizarse y la deuda que conllevan empieza a crecer.

Es por esto, que se empieza a observar una posible ola de fusiones. Las plataformas más pequeñas no quieren desaparecer y puede que su única salida sean las fusiones con plataformas más grandes o incluso con agencias inmobiliarias con muchos recursos. Una absorción entre los dos modelos, tradicional y digital, no es una idea fantasiosa, sino que se empieza a poner sobre la mesa, esta posibilidad.

## **4. Propuesta de un modelo de negocio híbrido para el negocio *Proptech***

En este apartado se busca responder a la pregunta: ¿Qué quieren o necesitan los clientes de una plataforma de intermediación inmobiliaria? Para ello, se ha llevado a cabo una encuesta, para determinar cuáles son las necesidades de los clientes de estas plataformas, a la hora de comprar, vender o alquilar una vivienda. Esta encuesta busca analizar la pertinencia de realizar un cambio de modelo de negocio, identificando las necesidades de los usuarios de estas plataformas y la aceptación de la propuesta de un nuevo modelo que responda a estas necesidades.

La realización de esta encuesta es meramente informativa y sus resultados son orientativos. No se ha pretendido realizar un estudio cuantitativo. La encuesta se compone de 17 preguntas<sup>17</sup>, enfocadas a determinar las necesidades de los clientes de las plataformas y en qué medida se puede mejorar la propuesta de valor de estos negocios.

Se ha encuestado a 128 personas, de las cuales 100 han usado alguna vez una plataforma de intermediación inmobiliaria. El rango de edad es indefinido, ya que esta encuesta va dirigida a cualquier segmento del mercado que haya usado alguna vez los servicios de una plataforma de intermediación inmobiliaria, para comprar, vender o alquilar una vivienda.

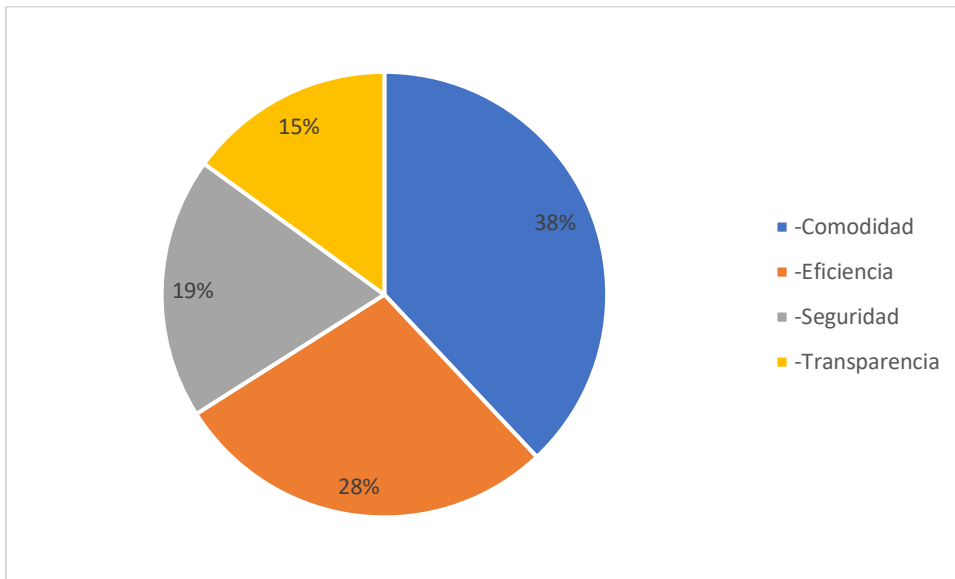
A partir de los resultados de la encuesta, se observa que el uso de las plataformas de búsqueda de viviendas es mayoritario, complementando el uso de comparación de ofertas. Este uso se refiere a las búsquedas de propiedades en alquiler y en venta y comparación de precios entre las distintas plataformas que ofrecen estos servicios.

En un segundo momento, cabe destacar que el motivo principal para el uso de estos servicios de plataforma, según las personas encuestadas, es su comodidad, ya que pueden acceder a estos servicios desde su teléfono móvil. Después se encuentran la seguridad, la eficiencia y la transparencia, en este orden, como motivos secundarios.

---

<sup>17</sup> El detalle de las preguntas se puede consultar en el anexo.

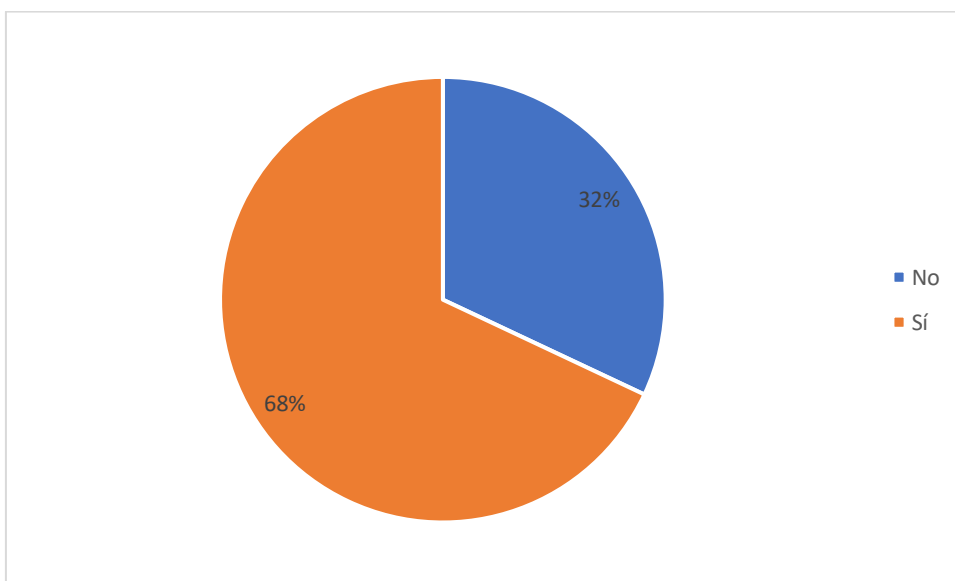
**Figura 9: Razón para el uso de los servicios de una plataforma inmobiliaria**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta realizada.

Aproximadamente, el 86% de los encuestados, reconocen la entrada de los servicios de plataforma, en el mercado inmobiliario español, como una oportunidad positiva del negocio, ya que han conseguido mejorar las experiencias de compra/venta o alquiler de los encuestados. Pero sí que hay una mayor diferencia de opinión, cuando se pregunta si estas plataformas han logrado cubrir las necesidades y demandas del mercado, ya que un 32% no lo cree.

**Figura 10: Cobertura de las necesidades del mercado por parte de las plataformas**



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.



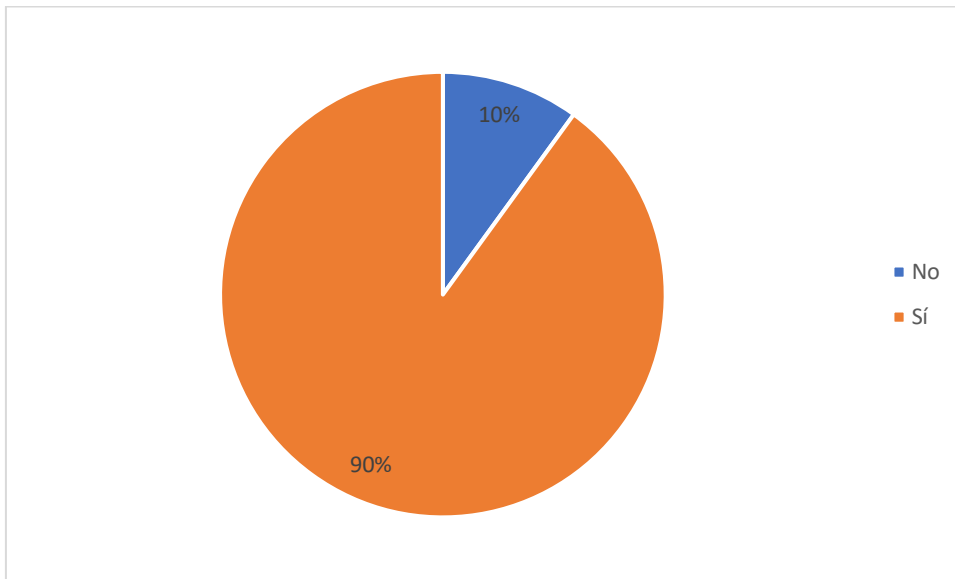
Este resultado se puede interpretar de la siguiente manera: los encuestados se muestran a favor del aumento de las plataformas de servicios de intermediación inmobiliaria, pero aún hay una parte que reconoce que estos servicios no responden a todas las necesidades del mercado y creen que se pueden desarrollar plataformas más competentes, para poder satisfacer esta demanda.

Alrededor del 78% de los encuestados han usado los servicios de una agencia inmobiliaria tradicional, ya que consideran que hay ventajas clave que ofrecen este tipo de negocios como, el toque personal y la experiencia de los empleados (agentes y consultores inmobiliarios), que son las más notorias en función de sus respuestas. Se exponen de manera más débil, las respuestas como el precio y la rapidez de las gestiones, ya que estos aspectos suelen ser las debilidades de estas agencias.

El 84% de las respuestas del cuestionario, confirman que hay una preferencia mayoritaria en el uso de las plataformas de intermediación, en comparación con el uso de los servicios de agencia tradicional. Pero sí que existe un acuerdo entre los participantes, en proponer nuevos servicios, para que las plataformas los implementen como: apertura de agencias para consultas personalizadas (un número limitado de agencias, para aquellos clientes que requieran de un servicio más completo), servicio de visitas de propiedades y de manera más moderada, gestiones administrativas y servicio de acogida de inquilino (entrada y salida de la propiedad). Estos factores han sido ordenados por orden de según el número de votos que han recibido.

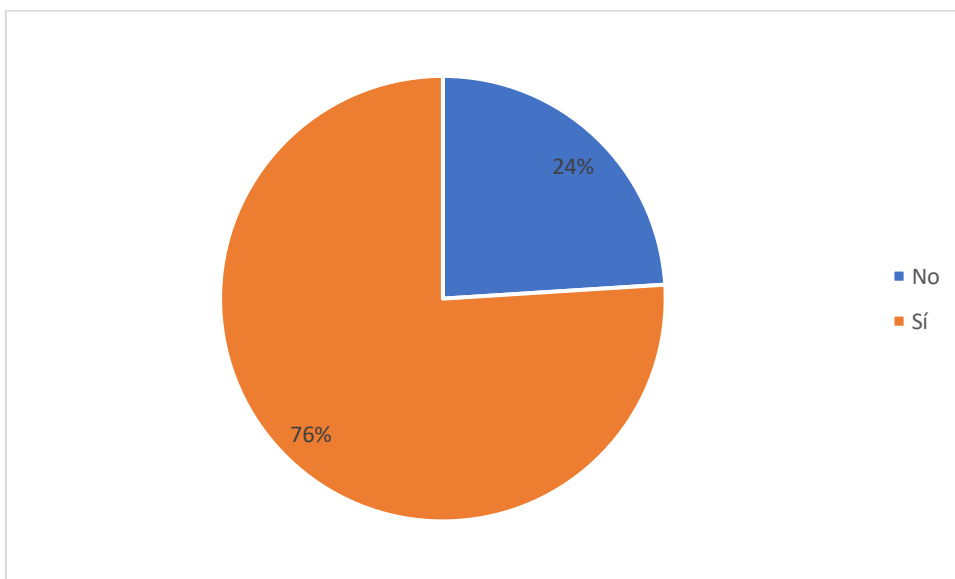
En último lugar, es importante destacar que aproximadamente el 90% de los encuestados han afirmado elegir usar los servicios de una plataforma inmobiliaria si posee, adicionalmente, servicios de agencia tradicional, como los citados anteriormente, anteponiéndola a cualquier otra plataforma que no los ofrezca. Pero hay más reticencia a la hora de aumentar la comisión por estos servicios ya que solo el 76% estaría dispuesto a pagar una comisión extra por estos servicios de agencia.

**Figura 11: Elección de modelo híbrido de plataforma**



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

**Figura 12: Aceptación de un incremento de la comisión por uso de plataforma híbrida**



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Se puede destacar un uso global de estas plataformas *Proptech*, sea para alquilar, vender, comprar o comparar propiedades, alrededor del 80% de la muestra de la encuesta ha usado alguna vez uno de estos servicios de plataforma. Los encuestados reconocen la digitalización de estos servicios como un punto positivo para el mercado. Por ende, se comprueba que la comodidad es el factor principal por el que las personas usan estas plataformas. Esta comodidad viene de la accesibilidad que aportan estos negocios a sus clientes. Teniendo un teléfono u ordenador, pueden realizar cualquier operación que deseen. Pero aún no responden a todas las necesidades y la sociedad quiere que este negocio siga innovando, para ofrecer servicios más completos. Una mayoría también afirma haber usado servicios de agencias tradicionales y sus razones destacan por su obiedad, el toque personal y la experiencia en el mercado de estos negocios, no se puede pasar por alto. Todo ello expone que existen ciertas necesidades no cubiertas, como la incorporación de agencias físicas en los negocios de plataforma y un aumento de los servicios ofrecidos, como gestión de contratos y de inquilinos, entre otros. Esto conlleva al planteamiento de un nuevo modelo híbrido de plataforma, en el que estos negocios digitales, incorporen agencias tradicionales, para responder a ciertas demandas de sus clientes. Esta propuesta ha obtenido muchos votos positivos, pero el incremento del precio por los servicios no.

Se puede concluir, por tanto, que la nueva propuesta de valor se basa en la adaptación de negocios de plataforma, para poder ofrecer a los clientes que lo requieren, un servicio más completo y personalizado. Este nuevo modelo de negocio presentaría un gran apoyo y se presentaría como muy competitivo, frente a otras plataformas que ofrecen servicios similares.

#### 4.1 Propuesta de un nuevo modelo de negocio híbrido

Se observa, mediante los análisis realizados<sup>18</sup> y la encuesta presentada anteriormente, cierta complementariedad entre el modelo de plataforma y el modelo de agencia tradicional. Mediante este estudio, se puede proponer un modelo de negocio híbrido, para las plataformas que ofrecen servicios de intermediación inmobiliaria. Este modelo híbrido, se basa en responder a las debilidades del modelo de plataforma, añadiendo fortalezas que conlleva el modelo de agencia tradicional.

Con la resolución de estas debilidades, se busca a fortalecer el negocio de plataforma presentado, para que, a su vez, responda a las necesidades de un segmento más amplio del mercado, guardando la esencia de negocio en línea. Se busca con esta fusión de modelos, encontrar una propuesta de valor sostenible y duradera, que se adapte al mercado actual.

La idea de construir un modelo de negocio híbrido que coja lo mejor de ambas partes no es nueva, la directora de Servicios del Colegio y Asociación de Agentes Inmobiliarios de Cataluña, Sheila Gracia, ya la había tomado en cuenta, cuando dice: *“Al contrario que el dicho, en el amor y en la guerra no todo vale, y en este caso la guerra publicitaria con el sector inmobiliario tradicional podría haberles aislado del resto de un sector donde muchas veces la colaboración es parte del éxito.”* (Gracia, s. f.). Este nuevo modelo híbrido también lo menciona, Albert Bosch, CEO y fundador de *Housfy*, cuando opina que, dentro de 10 años, el mercado no será totalmente digital, sino que tenderá a formarse una mezcla, fomentando así las plataformas con agencias físicas (Varela, 2021). Según Vicenç Hernández Reche, presidente de la Asociación Nacional de Agentes Inmobiliarios (ANAI) y CEO de Tecnotramit, *“es imprescindible que se fomente una economía colaborativa que fusione el conocimiento tecnológico que tienen las startups con la experiencia constatada de las inmobiliarias tradicionales”*, (Rogel, 2021).

---

<sup>18</sup> (Véase: punto 3. Oportunidades de ventaja competitiva en el negocio Proptech)

Para realizar esta colaboración o complementación entre el modelo de negocio genérico *Proptech*<sup>19</sup> y el modelo de agencia tradicional, se ha realizado previamente un análisis DAFO<sup>20</sup> en el que se han resaltado las debilidades del modelo de plataforma genérico y se ha realizado una comparativa<sup>21</sup> entre ambos modelos (*Proptech* y tradicional), en el que se pueden observar, de manera global, las aportaciones de valor que pueden hacer cada uno.

Se presenta a continuación el nuevo modelo de negocio híbrido, que consiste en añadir las fortalezas del modelo de agencia tradicional y minimizar las debilidades del modelo de plataforma *Proptech* genérica, para así maximizar la respuesta a las necesidades de sus clientes y solventar la demanda del mercado.

La presentación de esta nueva propuesta se ha realizado a partir del *Business Model Canvas* de la plataforma genérica (presentada en el apartado 3.2 Identificación de un modelo de negocio genérico en el *Proptech*) y de los resultados de la encuesta, analizados anteriormente. Modificando ciertos puntos clave del modelo de negocio y añadiendo otros, se propone este nuevo modelo de negocio híbrido, para hacer frente al futuro del *Proptech*. Se expone este nuevo modelo de negocio de plataforma híbrida a partir de los datos del *BMC* del modelo de plataforma genérico, a través del uso de una tabla, en la que se sintetiza toda la información expuesta en el apartado 3.2 (Identificación de un modelo de negocio genérico en el *Proptech*).

---

<sup>19</sup> Modelo de negocio presentado, a través de un BMC, en el apartado 3.2 Identificación de un modelo de negocio genérico del sector Proptech.

<sup>20</sup> (Ver análisis DAFO en el apartado 3.3)

<sup>21</sup> Ver Figura 7: Comparativa entre el modelo genérico Proptech y el modelo de una agencia tradicional.

**Figura 13: Modelo de Negocio Híbrido para el negocio del Proptech**

<b>Socios clave:</b> Agencias inmobiliarias y Constructoras de inmuebles; Proveedores de servicios de marketing y publicidad; Agencias o comparador de precios de viajes; Universidades; Plataformas CRM y de Big data, para análisis de datos	<b>Actividades clave:</b> Intermediación entre propietarios e inquilinos y servicios de compraventa; Análisis de Datos; Comparación de ofertas; Generación de contenido (realidad virtual, “house tours” en línea); Gestión de publicaciones;	<b>Propuesta de valor:</b> Plataformas en línea que simplifiquen y agilicen los procesos de alquiler y compraventa; Información actualizada y accesible desde el móvil y ordenador; Herramientas eficientes y fáciles de usar que te permiten controlar las propiedades; Aumento de la exposición de las propiedades; Gran catálogo de propiedades; Consultores y agentes experimentados en agencias especializadas; Contacto con persona física.	<b>Relaciones con clientes:</b> Relaciones a distancia o personales en agencia; Atención disponible 24h y atención personalizada en agencia; Transparencia hacia el público, del negocio en general.	<b>Segmentos de clientes:</b> Propietarios de viviendas; Turistas; Consultores inmobiliarios y de planificación urbana; Estudiantes universitarios; Potenciales compradores
	<b>Recursos clave:</b> Equipo de tecnología, equipo de marketing y comunicación, equipo de atención al cliente y de gestión de propiedades, equipo legal, Agentes y consultores inmobiliarios con experiencia y conocimientos del mercado.		<b>Canales:</b> Páginas web; Redes sociales; Agencias inmobiliarias digitales y convencionales; Aplicaciones móviles.	
<b>Costes clave:</b> Desarrollo y mantenimiento de la plataforma; Salarios de los empleados y primas; Gastos de marketing, comunicación y promoción; Gastos de empresas subcontratadas; Gastos generales; Costes de alquiler de agencias.		<b>Fuentes de ingresos:</b> Comisiones por transacciones de intermediación inmobiliaria; Publicidad (exposición en páginas web); Suscripción a servicios de clientela con ventajas; Asesoramiento y servicios de consultoría personalizados.		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos mediante la encuesta<sup>22</sup> realizada.

<sup>22</sup> Ver análisis de datos obtenidos en la encuesta, en el apartado 4. Propuesta de un modelo de negocio híbrido para el negocio Proptech.

El color verde representa los cambios positivos que se han efectuado en el nuevo modelo de negocio. Como se observa en la tabla, al añadir un canal de servicio, como son las agencias inmobiliarias, la plataforma cuenta ahora con una mayor exposición y un mayor número de canales de operaciones para sus servicios. Esto conlleva a los cambios realizados en la relación con clientes, añadiendo las relaciones personales entre los clientes y agentes de la plataforma, con la implementación de agencias, para cualquier consulta sobre los servicios. Lo que permite aumentar la experiencia y el conocimiento del mercado mediante agentes inmobiliarios veteranos, y, por ende, el sentimiento de seguridad y confianza de los clientes. También hay un aumento de los recursos, ya que, contando con agencias inmobiliarias y sus agentes, se aumenta la capacidad operativa, en términos de conocimientos y de experiencia. La implantación de agencias también implica una nueva fuente de ingresos, ya que las comisiones por servicio de agencia no son las mismas que por el servicio de plataforma.

Pero todo este incremento positivo, conlleva un incremento en los costes clave de la plataforma híbrida, ya que se debe pagar los alquileres de los locales alquilados, además de luz y electricidad. Este cambio, cuya influencia en la nueva plataforma, es negativa, se ve representado por el color rojo, en el *Canvas* realizado.

También existe un cambio significativo en la propuesta de valor de este nuevo negocio de plataforma híbrido. El modelo de negocio presentado anteriormente no posee agencias inmobiliarias físicas, esto provoca que su implementación en el presente aumente los servicios ofrecidos, como ya se ha especificado anteriormente, y, por lo tanto, el negocio incorpore más experiencia en el mercado y asesoramiento personalizado, para el segmento de clientes buscan servicios específicos para ellos.

Este modelo de negocio híbrido presenta una gran variedad de beneficios con respecto al modelo de negocio actual. Ya que, al incorporar agencias físicas, su competitividad, con respecto a las plataformas de intermediación inmobiliaria y a las agencias tradicionales, aumenta de manera exponencial. No solo responde a las necesidades de los segmentos de clientes, que usan negocios de plataforma, sino que se aumenta su segmento de clientes, introduciéndose en un segmento de mercado nuevo, abriendo nuevas oportunidades y nuevos retos.

Como se ha expuesto gracias a la encuesta, existe una pertinencia en la realización de estos cambios. No solo responde a más necesidades que se presentan actualmente, sino que busca nuevos clientes y busca fusionar los dos modelos, haciendo esto, encuentra más eficiencia y más productividad.

Se trata de un factor diferenciante, que no se ha pasado por alto, debido a que muchos expertos del negocio lo han mencionado, pero aún no se ha llegado a implementar. De cara al público, puede llegar a ser un criterio decisivo, a la hora de elegir una plataforma u otra.

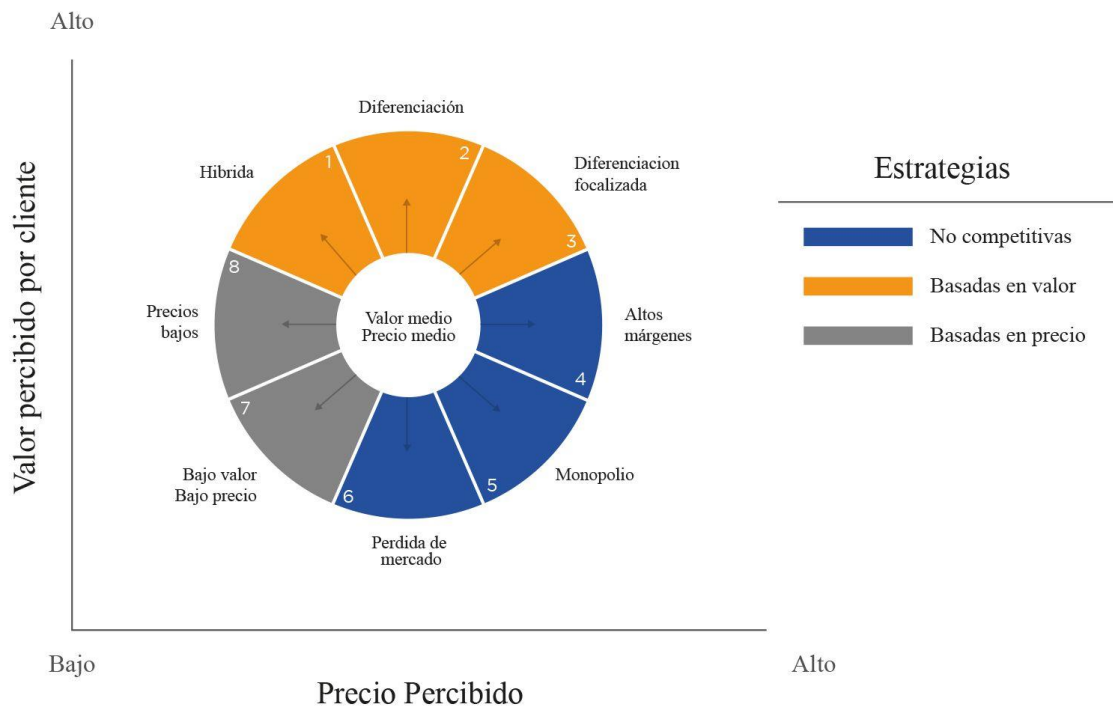
#### 4.2 Desarrollo estratégico del nuevo modelo de negocio híbrido

Este nuevo modelo de negocio busca ofrecer servicios complementarios, para poder alcanzar un nuevo segmento del mercado. Como se ha resaltado en la encuesta, las necesidades que se presentan son obvias, porque parten de una misma base, se trata de proponer tratos más personalizados a ese segmento que busca una atención exclusiva. Dicho esto, este nuevo modelo de negocio híbrido busca atraer a un nuevo segmento del mercado, ofreciendo servicios de agencias físicas, los cuales no sustituyen a sus servicios actuales de plataforma, sino que los complementan, incrementando su ventaja competitiva con respecto a otras plataformas, que no ofrecen este servicio. El resultado de complementar los servicios de plataforma, con los de una agencia física, afecta a los clientes actuales de esta plataforma, aumentando su percepción de valor y atrayendo a un nuevo segmento de clientes potenciales, que en un principio no se sentían cómodos usando un servicio totalmente en línea.

Este nuevo modelo busca actuar con una estrategia de diferenciación, como se puede observar según el reloj estratégico de Bowman (Faulkner, D. & Bowman, C., 1992). Este análisis explica que un negocio, al buscar esta estrategia, quiere mantener sus precios reducidos, para mantener su posición de ventaja en su mercado actual, pero aumenta el valor de su servicio, de modo que ello le ayude a mantener esa ventaja establecida (Cardona, 2023).



**Figura 14: Reloj estratégico de Bowman**



Fuente: Elaboración propia a partir de Faulkner, D. & Bowman, C., (1992).

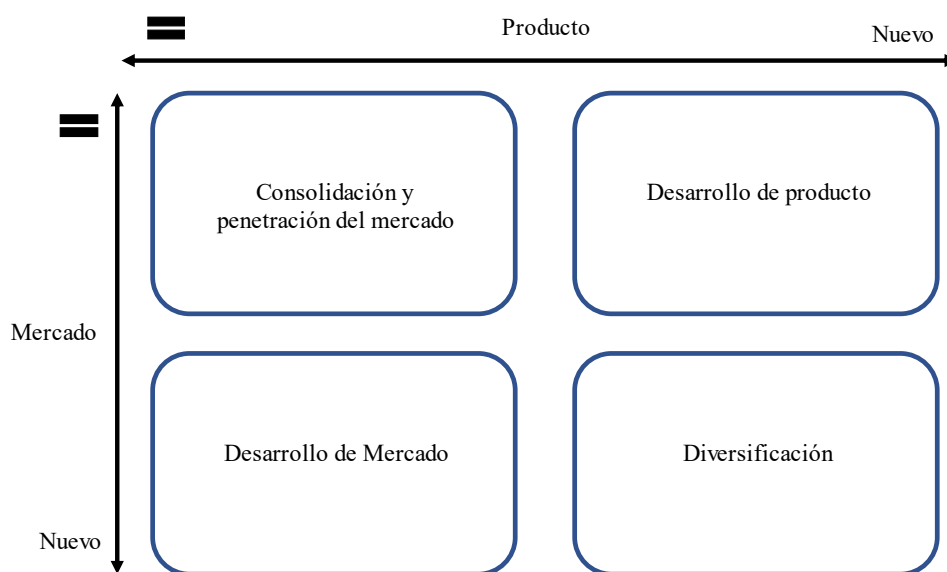
En este caso, el modelo híbrido presentado se adaptaría a las comisiones generales de las plataformas *Proptech*, que rondan entre el 3% y 6% del valor total de la renta, en caso de alquiler, según conocimientos adquiridos en Spotahome y entre los 4.000 y los 8.000 euros o una tarifa por suscripción de en torno a 60 euros, cuando se trata de una compraventa (Eseiza, 2023). Estas comisiones son más bajas que las comisiones por agencia tradicional, ya que estas, tienden a alcanzar un 10% de cada mensualidad, o de la renta anual, en caso de alquiler (Fotocasa, 2022), o de un 3% a un 7% por servicios de compraventa tradicionales (Eseiza, 2023).

Por lo tanto, el nuevo modelo expuesto, mantendría los precios competitivos de las plataformas, pero sumaría un pequeño aumento a las comisiones, por sus servicios de agencias. Este aumento de precio no sería significativo, comparado con el incremento de la percepción de valor por parte del cliente.

Una vez explicado en qué parte del reloj estratégico de Bowman, se situaría el nuevo modelo de plataforma híbrido, se procederá a exponer algunas de las líneas de desarrollo corporativo que podría tomar este modelo en el futuro.

Según la Matriz de Ansoff, la estrategia elegida por el nuevo modelo de plataforma sería la de desarrollo de mercados. Esta estrategia de expansión se basa en la implantación de productos tradicionales en nuevos mercados mediante: el aprovechamiento de recursos y capacidades existentes (materiales, financieros, humanos, tecnológicos, etc...), el desarrollo de nuevos canales de distribución, la implementación de nuevas perspectivas como, mercados geográficos, mercados funcionales (nuevas aplicaciones de los productos) y nuevos grupos de clientes (Ansoff, 1965).

**Figura 15: Opciones de desarrollo corporativo**



Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff, (1965).

En el caso del negocio presentado, este desarrollo se explicaría por la implantación de agencias físicas, para complementar su respuesta, a las necesidades presentes, en su segmento de mercado actual. Además de la apertura hacia nuevos segmentos de mercado. Esto implica un desarrollo de nuevos canales de distribución de la plataforma, aprovechar sus recursos actuales de plataforma, en las nuevas agencias físicas y dirigirse a un nuevo grupo de clientes. Este crecimiento de la plataforma se puede dar mediante un crecimiento orgánico o inorgánico. Si consideramos un crecimiento inorgánico, se desarrollaría por adquisiciones y fusiones de agencias o consultoras inmobiliarias tradicionales, para complementar los servicios ofrecidos de la plataforma, lo que conlleva a la expansión y desarrollo del negocio, además de poseer notoriedad y experiencia en el mercado, debido a las agencias tradicionales.

## 5. Conclusión

La digitalización de la sociedad es un hecho presente, con base en el desarrollo tecnológico y en la innovación de ésta. La industria inmobiliaria tradicional, representando uno de los pilares económicos de España, no se podía quedar atrás, por lo que la evolución de las innovaciones en el mercado del ladrillo es inevitable. Esta evolución conlleva a la digitalización del sector, con la aparición del concepto *Proptech*.

Pronto, el negocio del *Proptech* empieza a abarcar una cantidad extensa de áreas de la industria inmobiliaria, en la que opera principalmente, por negocios de plataformas. Su impacto en España es relevante, donde, actualmente, se contabilizan más de 514 empresas, de las cuales aproximadamente 130 corresponden a plataformas de intermediación inmobiliaria (*P2P* y *Marketplaces*). España pasó a ser el segundo país en cuanto a mayor inversión en *Proptech*, a nivel mundial, en 2021, con alrededor de 824 millones de euros invertidos y solo por detrás de Estados Unidos. La llegada de la pandemia del Covid-19 afecta negativamente a las inversiones en el negocio y provocó que el crecimiento del número de empresas operando en él, se ralentizará. Pero también afecta de manera positiva, ya que aparecieron nuevas oportunidades para el negocio, debido a la disminución de contactos personales por el Covid-19, del cierre de agencias tradicionales y de un aumento de la demanda de nuevas soluciones tecnológicas.

El negocio del *Proptech*, ha tomado una gran posición en el mercado español y ha llegado para quedarse. Aparecen las plataformas de intermediación inmobiliaria o agencias online (*Marketplaces* y *P2P*), que revolucionan los servicios de compraventa o alquiler de propiedades, antes realizados por agencias tradicionales. A través del análisis del entorno genérico y competitivo del negocio del *Proptech* en España, se examina como la entrada de estas agencias *online* se ve propiciada por grandes oportunidades del entorno del negocio, como el dinamismo inmobiliario del país, las inversiones percibidas por *startups* y la alta demanda de innovación por parte de la sociedad. Al igual que oportunidades, este entorno posee amenazas, con las que el desarrollo de una plataforma del *Proptech* se podría ver condicionado y limitado, ya sea por temas legales, políticos y sociales, como por unas barreras de entrada bajas y por una amenaza de servicios sustitutivos importante. Es imprescindible mantener una inversión constante en

investigación y desarrollo, para poder permanecer a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas y saber cómo responder a las necesidades del mercado, para preservar las fuentes de ventaja competitiva de las plataformas.

La realización de un *Business Model Canvas*, para analizar un modelo de negocio de plataforma genérico (inspirado de una plataforma concreta), ha permitido adentrarse en la estructura interna de la plataforma, para poder a posteriori estudiar sus fortalezas y debilidades. Se han identificado oportunidades de mejora para este modelo de plataforma, destacando sus debilidades y las amenazas del entorno (como necesidades de clientes, canales de distribución o servicios sustitutos), lo que lleva a cuestionar la viabilidad estratégica a futuro, de estas plataformas *P2P* y *Marketplaces*.

Después de un inciso en las fortalezas y debilidades de una agencia inmobiliaria tradicional, se ha observado una posible complementariedad, entre ambos, modelo de negocio digital y tradicional. Ello ha llevado al diseño de un nuevo modelo de negocio de plataforma, que ofrezca servicios adicionales, para complementar estas debilidades señaladas en el genérico. La realización de una encuesta ha permitido destacar las necesidades, que el modelo de plataforma genérico no responde y adaptarlas mediante un nuevo concepto de negocio. Este nuevo modelo, se denomina híbrido por la incorporación de agencias físicas en la base de una plataforma. La apertura de nuevos canales de distribución y el refuerzo que tienen en términos de experiencia en el mercado, ayuda a que la plataforma híbrida de intermediación inmobiliaria conserve a sus actuales clientes mediante el aumento del valor percibido por los clientes y se expanda a nuevos mercados, ofreciendo servicios complementarios. Esta expansión mediante desarrollo de mercado y su estrategia de diferenciación, fortalecen la posición competitiva de la plataforma.

## 6. Bibliografía

Alonso, L. (2023, 13 febrero). La historia de idealista, una referencia del sector inmobiliario en España. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. <https://marketing4ecommerce.net/historia-idealista/>  
Última fecha de consulta: 27 de marzo de 2023

Ansoff, H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw- Hill, 1965.

Arroyo, R. (2022, 26 abril). Las 'Proptech' lideran la captación de fondos con 640 millones en 2021. Expansión. <https://www.expansion.com/empresas/2022/04/26/62671a30e5fdea17358b45ab.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Aznar, B. T. (2023, 26 febrero). Morir de éxito: el turismo y el capital extranjero dislocan el precio de la vivienda. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/mercados-financieros/2023-02-26/morir-de-exito-el-turismo-y-el-capital-extranjero-dislocan-el-precio-de-la-vivienda.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Bermejo, I. (2021, 23 septiembre). Esto es todo lo que las agencias no te cuentan sobre la comisión inmobiliaria. La Razón. <https://www.larazon.es/economia/20210923/hw4a5aiwpbd3pgul56lub3o6da.html>  
Última fecha de consulta: 30 de marzo de 2023

Brainsre.news. (2022, 14 octubre). Nueve de cada diez profesionales del inmobiliario creen que la tecnología provocará una concentración en él. Brainsre news España. <https://brainsre.news/nuevede-cada-diez-profesionales-del-inmobiliario-creen-que-la-tecnologia-provocara-una-concentracion-en-el-sector/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Cardona, D. (2019, 7 agosto). Reloj estratégico de Bowman. <http://marketingestrategicosv.blogspot.com/2019/08/reloj-estrategico-de-bowman.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Carmona, J. C. R. (2023, 17 febrero). Cómo la inteligencia artificial puede cambiar el sector inmobiliario en España. fotocasa - blog profesional. <https://blogprofesional.fotocasa.es/como-la-inteligencia-artificial-puede-cambiar-el-sector-inmobiliario-en-espana/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Chamizo, H. (2023, 17 febrero). ¿Alquilas? Conoce los cambios que te afectarán con la nueva Ley de Vivienda. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/legal/20230217/8757381/alquilas-cambios-nueva-ley-vivienda-mkt-ilg.html>  
Última fecha de consulta: 30 de marzo de 2023

DocuSign, C. (2022, 4 octubre). Crowdlending: qué es y cuál es el impacto que tendrá en los negocios. DocuSign. <https://www.docusign.mx/blog/crowdlending>  
Última fecha de consulta: 28 de marzo de 2023

Ejeprime (2018, 9 marzo). Más ‘Proptech’ para 2018: nacerán 150 ‘start ups’ más en España hasta alcanzar 300. EjePrime. <https://www.ejeprime.com/mercado/mas-proptech-para-2018-naceran-150-start-ups-mas-en-espana-hasta-alcanzar-300.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Ejeprime (2019, 8 abril). El ‘Proptech’ se consolida en España: 238 empresas y 150 millones de dólares de inversión en 2018. EjePrime. <https://www.ejeprime.com/mercado/el-proptech-se-consolida-en-espana-238-empresas-y-150-millones-de-dolares-de-inversion-en-2018.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

elEconomista. (2022, 21 julio). España es el segundo país del mundo que más inversión en «proptech» atrae. elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/vivienda-inmobiliario/noticias/11872621/07/22/Espana-es-el-segundo-pais-del-mundo-que-mas-inversion-en-proptech-atrae.html>  
Última fecha de consulta: 28 de marzo de 2023

Eseiza, P. (2023, 24 febrero). Honorarios de agencia. ¿Cuánto cobra una inmobiliaria por vender un piso? HelpMyCash.com. <https://www.helpmycash.com/cat/inmobiliarias/comision-inmobiliaria/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Europa Press. (2022, 4 julio). Expertos inmobiliarios ven en la sostenibilidad una oportunidad para el desarrollo del sector. europapress.es. <https://www.europapress.es/economia/noticia-expertos-inmobiliarios-ven-sostenibilidad-oportunidad-desarrollo-sector-20220704122446.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Europa Press. (2022, 25 agosto). España, el segundo país del mundo con mayor inversión anual en *proptech* entre 2020 y 2021, hasta 824 millones. europapress.es. <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-espana-segundo-pais-mundo-mayor-inversion-anual-proptech-2020-2021-824-millones-20220825114149.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Faulkner, D., & Bowman, C. (1992). Generic strategies and congruent organizational structures: Some suggestions. *European Management Journal*, 10(4), 494–500.

Fernández, J. G. (2018, 26 octubre). El «proptech» empleará a 7.500 personas en España en 2019. *Expansión.com*. <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2018/10/26/5bd05aa5ca4741060c8b45d0.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Fernández, J. G. (2022, 3 junio). El fin del dinero fácil empuja a las 'start up' hacia la deuda. *EXPANSION*. <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2022/06/03/629871db468aeb2c148b4576.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Fotocasa. (2022, 12 diciembre). Todo lo que debes saber acerca de la comisión inmobiliaria del alquiler - (c) 2023 Adevinta. <https://www.fotocasa.es/fotocasa-life/alquiler/todo-lo-que-debes-saber-acerca-de-la-comision-inmobiliaria-del-alquiler/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Galeano, S. (2021, 11 octubre). Historia de Spotahome: nacimiento y evolución de una referencia del *proptech* español. *Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce*. <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-spotahome-nacimiento-evolucion-proptech/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

García, S. (2022, 30 mayo). *Proptech* en España: radiografía de la transformación digital del sector inmobiliario. *Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce*. <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-spotahome-nacimiento-evolucion-proptech/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

González, C. N. (2022, 8 junio). Oportunidades en un sector que factura 7.400 millones de euros y crece al 43,1%. *Emprendedores*. <https://www.emprendedores.es/franquicias/oportunidades-en-franquicia-mercado-inmobiliario-2022/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Gracia, S. (s. f.). Inmobiliarias online, puntos fuertes y débiles ¿Hay hueco para la oportunidad? *Mapaproptech - Empresas proptech*. <http://www.mapaproptech.com/puntos-fuertes-y-debiles-de-las-peer-to-peer-hay-hueco-para-la-oportunidad/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Gracia, S. (s. f.). *Proptech* e inversión – Resultados de 2019 y situación en 2020. *Mapaproptech - Empresas proptech*. <http://www.mapaproptech.com/proptech-e-inversion-resultados-de-2019-y-situacion-en-2020/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

iferay. (2022, 19 agosto). ¿Qué es B2B2C? <https://www.liferay.com/es/blog/customer-experience/-que-es-b2b2c>  
Última fecha: 28 de marzo de 2023

- Compra una propiedad. (2021, 2 junio). Tendencias inmobiliarias: Inmobiliaria digital vs tradicional. Compra una propiedad. <https://compraunapropiedad.com/inmobiliaria-digital-vs-tradicional/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023
- Lerena, D. C. (2021, 19 mayo). La inmobiliaria y el análisis DAFO. Costa Invest Blog. <https://www.costainvest.org/inmobiliaria-dafo/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023
- López, G., & Gracia, S. (2022). Radiografía del *proptech* en España en 2022. Mapapropotech - Empresas *proptech*. <http://www.mapapropotech.com/radiografia-del-proptech-en-espana-en-2022/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023
- Martínez, J. (2020, 7 junio). Spotahome ejecuta un duro ajuste para recortar hasta un 80% el gasto general. La Información. <https://www.lainformacion.com/empresas/spotahome-ejecuta-duro-ajuste-recorte-gasto/2807021/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023
- Mateo, N. (2022, 13 febrero). El boom del alquiler de media estancia: los caseros ganan un 30% más y queda fuera de la Ley de Vivienda. okdiario.com. <https://okdiario.com/economia/boom-del-alquiler-media-estancia-caseros-ganan-30-mas-queda-fuera-ley-vivienda-8566159>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023
- Merchiers, J. (2023). El *proptech*; clave para el fortalecimiento de 2023. EjePrime. <https://www.ejeprime.com/opinion/jeroen-merchiers/el-proptech-clave-para-el-fortalecimiento-de-2023.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023
- MÉNDEZ, A. (2023, 11 febrero). La Junta de Andalucía permitirá a los ayuntamientos que limiten las viviendas con fines turísticos. Diario de Sevilla. [https://www.diariodesevilla.es/andalucia/Junta-permitira-ayuntamientos-limiten-viviendas-turisticos\\_0\\_1765023801.html](https://www.diariodesevilla.es/andalucia/Junta-permitira-ayuntamientos-limiten-viviendas-turisticos_0_1765023801.html)  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023
- Molina, D. (2022, 28 junio). Qué es el *proptech* y cómo ha cambiado el sector inmobiliario. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-proptech-y-como-ha-cambiado-el-sector-inmobiliario-innovacion/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023
- Open Innovation. (2021, 11 mayo). ¿Qué son las rondas de financiación Serie A, Serie B y Serie C en una ‘startup’? BBVA Spark. <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/glosario-open-innovation-que-son-las-rondas-de-financiacion-serie-a-serie-b-y-serie-c-en-una-startup/>  
Última fecha: 27 de marzo de 2023
- Ordeig, M. V. (2020, 12 febrero). Confianza, transparencia y rentabilidad: las ‘*proptech*’ exploran su futuro. EjePrime.



<https://www.ejeprime.com/mercado/confianza-transparencia-y-rentabilidad-las-propotech-exploran-su-futuro.html>

Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Ortiz, I. (2015, 8 septiembre). Airbnb, la revolución polémica.

<https://www.elmundo.es/blogs/elmundo/entorno-habitable/2015/09/08/airbnb-la-revolucion-polemica.html>

Última fecha: 27 de marzo de 2023

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Pérez, A. (2021, 26 septiembre). ¿Qué fue de SOS Malasaña? elDiario.es.

[https://www.eldiario.es/madrid/somos/malasana/noticias/sos-malasana\\_1\\_8320401.html](https://www.eldiario.es/madrid/somos/malasana/noticias/sos-malasana_1_8320401.html)

Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Pérez-Alberca, Á. (2023, 16 febrero). La Comunidad de Madrid recuerda a los autónomos todas las líneas de ayudas disponibles en 2023. Autónomos y Emprendedores.

<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/actualidad/comunidad-madrid-recuerda-autonomos-todas-lineas-ayudas-disponibles-2023/20230215173454029296.html>

Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Pombo Nartallo, V. (2023, 23 marzo). ‘Venture debt’, la fórmula de financiación alternativa al capital riesgo para impulsar el ecosistema ‘startup’. BBVA

NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/innovacion/venture-debt-la-formula-de-financiacion-alternativa-al-capital-riesgo-para-impulsar-el-ecosistema-startup/>

Última fecha de consulta: 27 de marzo de 2023

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 78.

PricewaterhouseCoopers. (2021). Tendencias en el mercado inmobiliario en Europa 2021. PwC. <https://www.pwc.es/es/real-estate/tendencias-mercado-inmobiliario-europa-2021.html>

Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

PwC. (2021, 2 febrero). Tendencias en el mercado inmobiliario en Europa 2021.

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Wk6lBMa9CvM&feature=youtu.be>

Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Rogel, M. C. (2021, 15 diciembre). La disrupción tecnológica sacude (y renueva) el sector inmobiliario. Cinco Días.

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/14/companias/1639492539\\_724661.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/14/companias/1639492539_724661.html)

Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Romero, A. (2023, 5 marzo). Nuevas fórmulas para invertir (de forma asequible) en el sector inmobiliario. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/opinion/2023-03-05/nuevas-formulas-para-invertir-de-forma-asequible-en-el-sector-inmobiliario.html>  
Última fecha de consulta: 28 de marzo de 2023

ROSA, C. (2022, 23 octubre). *Startups* que revolucionan el sector inmobiliario. La Razón. <https://www.larazon.es/economia/20221023/jgcd4zqtfjbm5n5qxmwwvbqweqi.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Rosell, J. (2020, 20 abril). Las agencias inmobiliarias temen perder hasta un tercio de su red de oficinas. El español. [https://www.elespanol.com/invertia/empresas/inmobiliario/20200420/agencias-inmobiliarias-temen-perder-tercio-red-oficinas/483702107\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/inmobiliario/20200420/agencias-inmobiliarias-temen-perder-tercio-red-oficinas/483702107_0.html)  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Santamarina, G. (2022b, abril 18). La inversión en *proptech* alcanza los 683 millones en 2021- Brainsre news España. Brainsre news España. <https://brainsre.news/inversion-en-proptech-681-millones-2021/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Santander Universidades. (2023, 15 febrero). B2B qué es | Blog. Becas Santander. <https://www.becas-santander.com/es/blog/b2b-que-es.html>  
Última fecha: 28 de marzo de 2023

Tademo, O. (2019, 20 diciembre). El *proptech* cierra el año con números positivos: crece un 30% en España en el 2019. HelpMyCash. <https://www.helpmycash.com/blog/el-proptech-cierra-el-ano-con-numeros-positivos-crece-un-30-en-espana-en-el-2019/>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Torres, L. (2022, 6 mayo). Se avecina ola de fusiones en el sector «*proptech*». <https://www.eleconomista.es/inmobiliaria/noticias/11750029/05/22/Se-avecina-ola-de-fusiones-en-el-sector-proptech.html>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Varela, A. F. (2021, 4 octubre). El «*proptech*» se afianza en España con nuevas rondas y más competencia. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/proptech-afianza-espana-nuevas-rondas-competencia-941159>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Vicente, T. S. (2018, 20 noviembre). La lenta agonía de las tiendas de toda la vida. abc. [https://www.abc.es/economia/abci-lenta-agonia-tiendas-toda-vida-201811180157\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-lenta-agonia-tiendas-toda-vida-201811180157_noticia.html)  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Workplaces, F. (2021, 17 febrero). *Negocio inmobiliario: ¿tradicional o digital?* <https://blog.firstworkplaces.com/negocio-inmobiliario-tradicional-o-digital>  
Última fecha de consulta: 29 de marzo de 2023

Yun, T. (2022, 21 julio). Modelo de negocio Inmobiliario. Modelo Canvas.  
<https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-inmobiliario/>  
Última fecha de consulta: 30 de marzo de 2023

## 7. Anexo

### **Título: Encuesta sobre las plataformas de intermediación inmobiliaria**

Le agradezco su tiempo y colaboración en esta encuesta sobre el uso de plataformas relacionadas con el sector inmobiliario en España. Esta encuesta tiene como fin, conocer su opinión sobre el uso de plataformas de intermediación inmobiliaria y como estas aplicaciones pueden contribuir a mejorar la experiencia de compra/venta o alquiler de una propiedad en España.

Las respuestas que proporcionará serán tanto anónimas como confidenciales y solo se usarán con fines analíticos, estadísticos y de investigación académica. Sus respuestas serán de gran ayuda para poder identificar las oportunidades y los retos a los que se enfrenta el sector *Proptech* en España y así poder mejorar su propuesta de valor.

La encuesta consta de 17 preguntas y tiene una duración de 2 minutos aproximadamente.

1- ¿Estas familiarizado con el término “*Proptech*”?

Si

No

2- ¿Has utilizado alguna aplicación que ofrezca servicios de intermediación inmobiliaria alguna vez?

Si

No

Si la respuesta es sí, pasa a la siguiente pregunta:

3- ¿Qué servicios que ofrecía la plataforma de intermediación inmobiliaria has usado?

-Búsqueda de propiedades en venta

-Búsqueda de propiedades en alquiler

-Comparación de precios de propiedades en venta/o alquiler

-Publicación de propiedad(es) para su venta

-Publicación de propiedad(es) para su alquiler

-Otro(s): especificar

4- ¿Cuál es la razón por la que usaste estos servicios?

-Comodidad

-Eficiencia

-Seguridad

-Transparencia

5- ¿Crees que el uso de estas plataformas de intermediación inmobiliarias ha mejorado y te ha facilitado tu experiencia de compra/venta/alquiler o comparación de propiedad(es)?

Si

No

6- ¿Consideras que el uso de estas plataformas o aplicaciones ha afectado al mercado inmobiliario español?

Si

No

SI responde que si:

7- ¿De manera positiva o negativa?

Positiva

Negativa

Sigue el cuestionario:

8- ¿Consideras que los servicios que ofrecen las plataformas actuales cubren las necesidades y la demanda del mercado?

Si

No

9- ¿Crees que, gracias a las plataformas, se podría mejorar el acceso a la vivienda en España?

Si

No

10- ¿Cuáles son los factores que consideras más importantes a la hora de usar una de estas plataformas?

-Facilidad de uso

-Precio

-Catálogo de opciones

-Seguridad y fiabilidad de la información

-Rapidez

Otro(s): especificar

11- ¿Crees que el uso de estas plataformas ayuda a reducir los costes asociados a la compra/venta o alquiler de una propiedad?

Si

No

12- ¿Alguna vez has usado los servicios de una agencia inmobiliaria?

Si

No

Si la respuesta es sí:

13- ¿Qué ventajas obtuviste al usar estos servicios?

-Experiencia

-Precio

-Rapidez en la gestión

-Toque personal

-Otra(s): especificar

Volvemos al cuestionario:

14- ¿Qué servicios prefieres usar, los de una plataforma o los de una agencia inmobiliaria tradicional?

-Plataforma

-Agencia

15- ¿Cuáles de estos servicios te gustaría que ofrecieran las plataformas?

-Implementación de agencias para consultas personalizadas

-Servicio de registro y de salida (para alquileres)

-Visitas de la propiedad

-Gestión de contratos

16- ¿Si una plataforma de intermediación inmobiliaria ofreciera servicios de agencia adicionales, la usarías, anteponiéndola a otras plataformas?

Si

No

17- ¿Estarías dispuesto a pagar una comisión adicional a la plataforma, por servicios de agencia adicionales que te pueda proponer?

Si No