



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**Plan de Negocio para una  
plataforma digital de  
servicios profesionales a domicilio**

Autor: Álvaro Martínez-Atienza Lorenzo

Director: Jorge Larena Cabrera

Marzo | 2026



# Resumen

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo el desarrollo de un plan de negocio para la creación de una plataforma digital orientada a conectar profesionales del hogar con particulares, analizando su viabilidad desde una perspectiva empresarial. El proyecto surge en un contexto en el que el mercado de los servicios a domicilio continúa presentando importantes ineficiencias, derivadas principalmente de la fragmentación de la oferta, la asimetría de información y la falta de transparencia en los procesos de contratación. Frente a esta situación, la propuesta planteada busca mejorar la experiencia tanto de los usuarios finales como de los profesionales, facilitando el acceso a información relevante, reduciendo la incertidumbre asociada a la contratación y contribuyendo a la creación de un entorno digital basado en la confianza y la transparencia.

Para el desarrollo del trabajo se ha seguido una metodología de carácter exploratorio y aplicado, basada principalmente en el uso de fuentes secundarias y en la aplicación de herramientas propias del ámbito de la Administración y Dirección de Empresas. A lo largo del trabajo se analiza el entorno y el mercado de los servicios a domicilio, se define la propuesta de valor de la plataforma, se diseña su modelo de negocio, se plantea una estrategia de marketing y captación de usuarios y se elabora un plan económico-financiero orientado a evaluar la viabilidad del proyecto. El alcance del estudio se limita al diseño y análisis del plan de negocio, sin incluir el desarrollo técnico de la plataforma.

Los resultados obtenidos permiten concluir que el proyecto presenta una evolución económica favorable y una viabilidad financiera sólida. En este sentido, la valoración financiera arroja un Valor Actual Neto (VAN) de 439.836 euros, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 59% y un período de recuperación de la inversión de 5,48 años, lo que sugiere que la iniciativa cuenta con capacidad para generar valor y consolidarse como una propuesta empresarial atractiva, siempre que se cumplan las hipótesis planteadas en el modelo.

**Palabras clave:** plataforma digital, servicios a domicilio, plan de negocio, modelo de negocio, viabilidad financiera.

# Abstract

This Bachelor's Thesis aims to develop a business plan for the creation of a digital platform designed to connect home service professionals with private customers, assessing its feasibility from a business perspective. The project emerges in a context where the home services market continues to show significant inefficiencies, mainly due to fragmented supply, information asymmetries, and a lack of transparency in hiring processes. In response to this situation, the proposed platform seeks to improve the experience of both end users and professionals by facilitating access to relevant information, reducing the uncertainty associated with service contracting, and fostering a digital environment based on trust and transparency.

The study follows an exploratory and applied methodology, mainly based on secondary sources and on the use of analytical tools commonly employed in the field of Business Administration. Throughout the project, the home services market and its environment are examined, the platform's value proposition is defined, its business model is designed, a marketing and user acquisition strategy is proposed, and a financial plan is developed in order to assess the project's feasibility. The scope of the study is limited to the design and analysis of the business plan and does not include the technical development of the platform.

The results obtained suggest that the project shows a favourable economic outlook and solid financial viability. In particular, the financial valuation yields a Net Present Value (NPV) of €439,836, an Internal Rate of Return (IRR) of 59%, and a payback period of 5.48 years. These findings indicate that the initiative has the potential to generate value and become an attractive business opportunity, provided that the assumptions established in the model are met.

**Keywords:** digital platform, home services, business plan, business model, financial viability.

# Índice general

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>9</b>
1.1	Motivación . . . . .	9
1.2	Objetivos . . . . .	11
1.3	Metodología . . . . .	11
1.4	Estructura del trabajo . . . . .	12
<b>2</b>	<b>Análisis del entorno y del mercado</b>	<b>14</b>
2.1	Descripción del sector de los servicios a domicilio . . . . .	15
2.1.1	Evolución del interés de búsqueda de servicios a domicilio . . . . .	16
2.2	Análisis del entorno macro . . . . .	17
2.2.1	Factor político . . . . .	17
2.2.2	Factor económico . . . . .	18
2.2.3	Factor social . . . . .	19
2.2.4	Factor tecnológico . . . . .	20
2.2.5	Factor ecológico/ambiental . . . . .	21
2.2.6	Factor legal . . . . .	22
2.3	Análisis de la industria: modelo de las cinco fuerzas de Porter . . . . .	23
2.3.1	Rivalidad entre competidores existentes . . . . .	23
2.3.2	Amenaza nuevos competidores . . . . .	23
2.3.3	Poder de negociación de proveedores . . . . .	24

2.3.4	Poder de negociación de los clientes . . . . .	24
2.3.5	Amenaza de productos sustitutivos . . . . .	25
2.3.6	Implicaciones del análisis . . . . .	25
<b>3</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>27</b>
3.1	Diseño conceptual de la plataforma . . . . .	28
3.1.1	Perfil del profesional de mantenimiento . . . . .	28
3.1.2	Perfil del cliente final . . . . .	29
3.1.3	Interacciones entre los perfiles . . . . .	30
3.2	Análisis DAFO de la plataforma . . . . .	31
3.2.1	Debilidades . . . . .	31
3.2.2	Amenazas . . . . .	32
3.2.3	Fortalezas . . . . .	32
3.2.4	Oportunidades . . . . .	33
3.2.5	Resumen gráfico análisis DAFO . . . . .	34
<b>4</b>	<b>Modelo de negocio</b>	<b>35</b>
4.1	BMC . . . . .	35
4.1.1	Propuesta de valor . . . . .	35
4.1.2	Segmento de clientes . . . . .	36
4.1.3	Relación con los clientes . . . . .	37
4.1.4	Canales de distribución . . . . .	38
4.1.5	Actividades clave . . . . .	39
4.1.6	Recursos clave . . . . .	39
4.1.7	Alianzas clave . . . . .	40
4.1.8	Estructura de costes . . . . .	41
4.1.9	Fuentes de ingresos . . . . .	42

4.1.10	Resumen gráfico del modelo BMC . . . . .	43
4.2	Estrategia de entrada al mercado . . . . .	43
<b>5</b>	<b>Plan de marketing</b>	<b>46</b>
5.1	Segmentación de mercado y perfil del consumidor . . . . .	46
5.1.1	Segmentación de clientes finales . . . . .	47
5.1.2	Segmentación de profesionales . . . . .	47
<b>6</b>	<b>Plan económico-financiero</b>	<b>49</b>
6.1	Asunciones . . . . .	49
6.1.1	Estructura de ingresos . . . . .	49
6.1.2	Estructura de costes . . . . .	51
6.1.3	Estructura del WACC . . . . .	52
6.2	Resultados económicos proyectados y análisis de viabilidad . . . . .	53
<b>7</b>	<b>Conclusiones del desarrollo del proyecto</b>	<b>59</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>64</b>
	<b>Anexos</b>	<b>67</b>

# Índice de figuras

2.1	Trabajadores autónomos por sección . . . . .	15
2.2	Evolución del interés de búsqueda de servicios a domicilio en España (2019-2024)	16
2.3	Esquema 5 fuerzas de Porter . . . . .	26
3.1	Análisis DAFO . . . . .	34
4.1	Business Model Canvas . . . . .	43

# Índice de cuadros

6.1	Estructura y proyección de ingresos . . . . .	51
6.2	Estructura y proyección de costes . . . . .	52
6.3	Estructura <i>WACC</i> . . . . .	53
6.4	Proyección Cuenta de resultados . . . . .	54
6.5	Proyección Flujos de caja . . . . .	55
6.6	Proyección Balance de Situación . . . . .	55
6.7	Análisis de rentabilidades . . . . .	56
6.8	Cuenta de resultados para el escenario optimista . . . . .	57
6.9	Análisis de rentabilidades para el escenario optimista . . . . .	57
6.10	Cuenta de resultados para el escenario conservador . . . . .	58
6.11	Análisis de rentabilidades para el escenario conservador . . . . .	58

# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1 Motivación

El sector de los servicios a domicilio constituye una parte fundamental de la actividad económica cotidiana, al englobar una amplia variedad de servicios necesarios para el mantenimiento y mejora de los hogares, como la fontanería, la electricidad, la carpintería, la pintura o el mantenimiento general. Tradicionalmente, la contratación de este tipo de servicios se ha realizado a través de canales informales, principalmente mediante recomendaciones personales, contactos directos o búsquedas poco estructuradas. Este modelo, aunque funcional en determinados contextos, presenta importantes limitaciones en términos de eficiencia, transparencia y acceso a información relevante para el consumidor.

En los últimos años, la progresiva digitalización de la economía ha comenzado a transformar este sector, dando lugar a nuevas plataformas digitales que actúan como intermediarias entre profesionales y particulares. Estas plataformas permiten centralizar la oferta de servicios, facilitar el contacto entre ambas partes y reducir ciertas fricciones propias del mercado tradicional, como la dificultad para encontrar profesionales disponibles o la falta de referencias previas. Este proceso se enmarca dentro de una tendencia más amplia hacia la economía de plataformas (Kenney y Zysman 2016), que ha modificado de forma significativa la manera en que se prestan y contratan numerosos servicios.

No obstante, a pesar del avance de la digitalización, el mercado de los servicios del hogar sigue presentando diversas ineficiencias. Desde el punto de vista de la demanda, los consumidores se enfrentan con frecuencia a una elevada incertidumbre a la hora de contratar un profesional, derivada de la falta de información fiable sobre la calidad del servicio, la experiencia del prestador o la adecuación del precio. Esta situación resulta especialmente relevante en el ámbito doméstico, donde la confianza adquiere un papel central debido a que el servicio se realiza en el interior del domicilio privado del cliente.

Por su parte, la oferta del sector se caracteriza por una elevada fragmentación. La mayoría de los profesionales que prestan servicios a domicilio operan como autónomos o pequeñas em-

presas, con recursos limitados para invertir en marketing, posicionamiento digital o captación sistemática de clientes. Como consecuencia, muchos de estos profesionales dependen en gran medida del boca a boca y de relaciones personales, lo que dificulta su crecimiento y limita su visibilidad frente a potenciales clientes. Esta situación genera una clara asimetría de información que afecta negativamente tanto a los consumidores como a los propios profesionales.

En síntesis, la combinación de una demanda estructural de servicios a domicilio y una oferta altamente atomizada genera una oportunidad empresarial clara para el desarrollo de plataformas digitales capaces de reducir la asimetría de información, mejorar la transparencia y profesionalizar el proceso de contratación. Este contexto pone de manifiesto la existencia de ineficiencias relevantes en el mercado que pueden ser abordadas mediante soluciones tecnológicas orientadas a conectar de forma más eficiente a profesionales y clientes.

Desde esta perspectiva, es posible diferenciar tres elementos clave que articulan el problema y la oportunidad analizados. En primer lugar, el cliente final se enfrenta a dificultades para identificar profesionales fiables, comparar alternativas y evaluar la calidad del servicio, lo que genera incertidumbre en el proceso de contratación. En segundo lugar, los profesionales del sector, en su mayoría autónomos o pequeñas empresas, presentan limitaciones en términos de visibilidad, captación de clientes y desarrollo comercial, dependiendo en gran medida de canales informales. Finalmente, la oportunidad empresarial surge de la posibilidad de diseñar una plataforma que conecte ambas necesidades, facilitando la interacción entre oferta y demanda, reduciendo las fricciones del mercado y generando valor para ambos lados a través de un entorno digital estructurado y basado en la confianza.

En este contexto, las plataformas digitales representan una oportunidad para mejorar el funcionamiento del mercado, siempre que sean capaces de aportar un valor añadido real más allá de la simple intermediación. La incorporación de mecanismos que refuercen la confianza, la transparencia y la calidad del servicio, como sistemas de reputación, verificación de profesionales o procesos de contratación más estructurados, se presenta como un elemento clave para responder a las necesidades actuales del mercado y diferenciarse de soluciones más generalistas.

El presente Trabajo de Fin de Grado se centra en el desarrollo de un plan de negocio para la creación de una plataforma digital orientada a conectar profesionales del hogar con particulares, con el objetivo de optimizar el proceso de contratación de estos servicios. El proyecto plantea una solución que busca mejorar la experiencia tanto de los usuarios finales como de los profesionales, facilitando el acceso a información relevante, reduciendo la incertidumbre asociada a la contratación y contribuyendo a la creación de un entorno digital basado en la confianza y la transparencia.

Desde una perspectiva académica y empresarial, este trabajo adopta un enfoque práctico y aplicado, propio del ámbito de la Administración y Dirección de Empresas. A lo largo del mismo se analizará el entorno del mercado, el comportamiento del consumidor, la competencia existente y las distintas alternativas estratégicas y financieras, con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto como iniciativa empresarial. El alcance del trabajo se limita al diseño y análisis del plan de negocio, sin incluir el desarrollo técnico de la plataforma, centrándose en su potencial económico, estratégico y comercial.

## 1.2 Objetivos

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal el desarrollo de un plan de negocio para la creación de una plataforma digital orientada a conectar profesionales del hogar con particulares, analizando su viabilidad desde una perspectiva empresarial. A través de este trabajo se pretende aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del grado en Administración y Dirección de Empresas a un proyecto realista, integrando aspectos estratégicos, comerciales, operativos y financieros.

De manera específica, los objetivos que se persiguen con la elaboración de este TFG son los siguientes:

1. Analizar el entorno y el mercado de los servicios a domicilio, identificando las principales tendencias, características del sector y factores que influyen en su evolución, con especial atención al proceso de digitalización y al comportamiento del consumidor.
2. Definir una propuesta de valor clara y coherente que responda a las necesidades detectadas tanto en los particulares como en los profesionales del hogar, poniendo el foco en la confianza, la transparencia y la eficiencia del proceso de contratación.
3. Diseñar el modelo de negocio de la plataforma, detallando sus elementos fundamentales mediante herramientas de análisis empresarial como el Business Model Canvas, así como la estructura de ingresos y costes asociada al proyecto.
4. Establecer una estrategia de marketing, basada en la segmentación de los clientes finales y de los profesionales del sector, de forma que permita el lanzamiento y crecimiento de la plataforma.
5. Analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto, a través de la elaboración de proyecciones financieras, el estudio de los principales indicadores de rentabilidad y la estimación del punto de equilibrio.
6. Reflexionar de forma crítica sobre el trabajo realizado, extrayendo conclusiones generales, limitaciones del proyecto y posibles líneas de mejora o desarrollo futuro.

## 1.3 Metodología

Para el desarrollo del presente Trabajo de Fin de Grado se ha seguido una metodología de carácter exploratorio y aplicado, orientada al diseño y análisis de un plan de negocio para una plataforma digital de servicios a domicilio. Este enfoque resulta adecuado debido a que el trabajo no persigue contrastar empíricamente una hipótesis concreta ni desarrollar técnicamente la plataforma, sino evaluar la viabilidad de una iniciativa empresarial a partir del estudio del entorno, del mercado y de las principales variables estratégicas, operativas y financieras que condicionan su posible puesta en marcha.

En una primera fase, se ha llevado a cabo un análisis del entorno y del mercado en el que se insertaría el proyecto. Para ello, se ha recurrido principalmente a fuentes secundarias, entre las que se incluyen informes sectoriales, estudios de mercado, bases de datos oficiales, artículos especializados y literatura académica. Esta fase ha permitido contextualizar el proyecto, identificar las principales tendencias del sector, analizar los factores externos que afectan a su desarrollo y detectar oportunidades y amenazas relevantes para el modelo propuesto.

A partir de esta base, en una segunda fase se ha procedido al desarrollo del plan de negocio propiamente dicho. En esta etapa se ha definido la propuesta de valor de la plataforma, se ha diseñado su modelo de negocio mediante herramientas de análisis empresarial, se ha planteado una estrategia de entrada al mercado y se han establecido las principales líneas de marketing y captación de usuarios. Asimismo, se han formulado las hipótesis necesarias para la elaboración del plan económico-financiero, permitiendo proyectar ingresos, costes, resultados y flujos de caja, así como valorar la viabilidad del proyecto mediante indicadores de rentabilidad.

De este modo, la metodología adoptada combina el análisis del entorno con la aplicación práctica de herramientas propias del ámbito de la Administración y Dirección de Empresas, con el fin de construir una propuesta empresarial coherente, fundamentada y evaluable desde una perspectiva económica y estratégica.

## **1.4 Estructura del trabajo**

El presente Trabajo de Fin de Grado se estructura en siete capítulos que recorren de forma progresiva las distintas etapas necesarias para el diseño y análisis del plan de negocio de una plataforma digital de servicios a domicilio. La organización del documento responde a una lógica secuencial, en la que se parte del planteamiento general del proyecto y del análisis del entorno para, posteriormente, desarrollar la propuesta empresarial y evaluar su viabilidad desde una perspectiva estratégica y financiera.

El Capítulo 1 corresponde a la introducción del trabajo. En él se expone la motivación que justifica la elección del tema, se definen los objetivos generales y específicos del proyecto, se presenta la metodología seguida y se explica la estructura general del documento.

El Capítulo 2 se centra en el análisis del entorno y del mercado. En este apartado se describe el sector de los servicios a domicilio, se examinan sus principales características y tendencias y se analiza el contexto externo mediante herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Asimismo, se incorpora una aproximación a la evolución del interés de búsqueda online y se estudia la competencia existente, con el objetivo de identificar oportunidades, riesgos y factores clave de éxito en el mercado.

El Capítulo 3 desarrolla la propuesta de valor de la plataforma. En él se concreta la solución planteada, se define el servicio desde una perspectiva conceptual y funcional y se identifican los elementos diferenciales del proyecto. Asimismo, se analiza el encaje de la propuesta con las necesidades detectadas en el mercado y se incorpora una valoración interna a través del análisis DAFO.

El Capítulo 4 está dedicado al modelo de negocio. A partir del Business Model Canvas, se describen los principales componentes del proyecto. Del mismo modo, se plantea la estrategia de entrada al mercado y la lógica general de funcionamiento de la plataforma.

El Capítulo 5 recoge el plan de marketing. En este apartado se analiza la segmentación del mercado y se define el perfil de los principales grupos de usuarios de la plataforma, tanto desde la perspectiva de la demanda como de la oferta. A partir de ello, se sientan las bases para el posicionamiento comercial del proyecto y para la posterior definición de las estrategias de captación y crecimiento.

El Capítulo 6 se dedica al plan económico-financiero. En él se presentan las principales asunciones del modelo, se detallan la estructura de ingresos y costes, se estima el coste del capital y se elaboran las proyecciones financieras del proyecto. Asimismo, se analizan los resultados económicos esperados y se valora la viabilidad financiera de la iniciativa a partir de indicadores como el *Payback*, el VAN y la TIR.

Por último, el Capítulo 7 recoge las conclusiones del trabajo. En esta parte final se sintetizan los principales resultados obtenidos, se realiza una valoración global de la viabilidad del proyecto y se señalan sus principales limitaciones, así como posibles líneas de mejora o desarrollo futuro.

## Capítulo 2

# Análisis del entorno y del mercado

El análisis del entorno y del mercado constituye una parte fundamental del presente Trabajo de Fin de Grado, ya que permite contextualizar el proyecto dentro del sector en el que pretende operar y evaluar las condiciones externas que pueden influir en su viabilidad. Comprender las características del mercado, su estructura, las tendencias existentes y el comportamiento de los distintos agentes que lo integran resulta esencial para identificar oportunidades, riesgos y factores críticos de éxito.

En el caso de los servicios a domicilio, se trata de un sector con un peso significativo en la economía, estrechamente vinculado al bienestar de los hogares y al mantenimiento del parque residencial. A pesar de su relevancia, históricamente ha sido un ámbito poco estructurado desde el punto de vista empresarial, caracterizado por una elevada presencia de pequeños operadores y una limitada adopción de herramientas digitales. No obstante, en los últimos años el sector ha comenzado a experimentar cambios relevantes como consecuencia del avance de la digitalización y de la aparición de nuevos modelos de intermediación basados en plataformas.

Asimismo, con el fin de complementar el análisis del sector desde una perspectiva de demanda, se incorporan indicadores de interés de búsqueda online que permiten aproximar el comportamiento del consumidor. En concreto, se utilizan datos procedentes de Google Trends, que ofrecen información sobre la evolución temporal del volumen relativo de búsquedas asociadas a distintos servicios a domicilio, constituyendo una referencia útil para analizar el papel de los canales digitales en el proceso de contratación.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el entorno en el que se enmarca el proyecto, abordando, en primer lugar, la descripción del sector de los servicios a domicilio. Posteriormente, se examinará el entorno macroeconómico mediante el análisis PESTEL, así como la estructura de la industria a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente, se llevará a cabo un análisis de los principales competidores que operan en el mercado. Este análisis servirá de base para la posterior definición de la propuesta de valor y del modelo de negocio de la plataforma.

## 2.1 Descripción del sector de los servicios a domicilio

El sector de los servicios a domicilio engloba un conjunto heterogéneo de actividades orientadas al mantenimiento, reparación y mejora de los hogares. Entre los servicios más habituales se incluyen la fontanería, la electricidad, la carpintería, la pintura, la cerrajería, el mantenimiento general y pequeñas reformas, entre otros. Se trata de servicios de carácter esencial, cuya demanda está directamente relacionada con el número de viviendas, su antigüedad y el nivel de renta de los hogares.

Desde el punto de vista de la estructura de la oferta, el sector de los servicios a domicilio se caracteriza por una elevada presencia de trabajadores autónomos y microempresas. Esta realidad refleja un mercado altamente atomizado, en el que predominan los profesionales independientes con un ámbito de actuación principalmente local (Ministerio de Trabajo y Economía Social 2025). Esta fragmentación limita la capacidad de muchos profesionales para invertir en marketing, desarrollar una marca reconocida o adoptar soluciones tecnológicas avanzadas, lo que contribuye a la persistencia de modelos de captación de clientes basados en relaciones personales y recomendaciones informales.

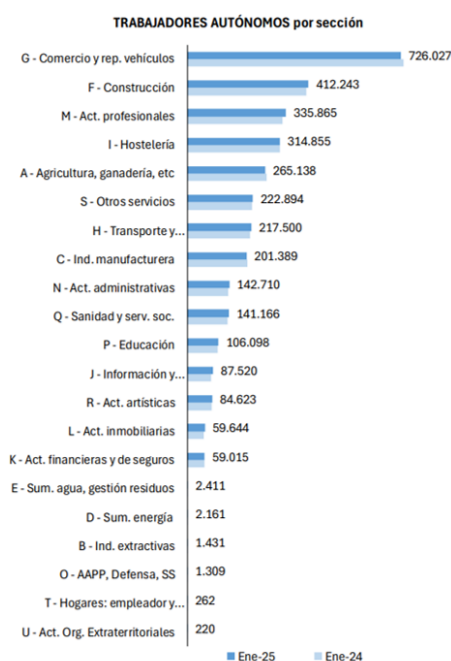


Figura 2.1: Trabajadores autónomos por sección.  
Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social.

En cuanto a la demanda, los servicios a domicilio presentan un comportamiento irregular y poco predecible, ya que suelen estar asociados a necesidades puntuales o situaciones imprevistas, como averías o reparaciones urgentes. Esta característica incrementa la importancia de la disponibilidad y la rapidez de respuesta, así como de la confianza en el profesional contratado. A diferencia de otros sectores de servicios, el componente relacional y la percepción de seguridad adquieren un peso especialmente relevante en el proceso de decisión del consumidor.

Tradicionalmente, el sector ha mostrado una baja estandarización en aspectos como los precios, los tiempos de ejecución o la calidad del servicio, lo que dificulta la comparación entre alternativas por parte del cliente. Esta falta de transparencia ha contribuido a generar desconfianza en algunos consumidores y ha puesto de manifiesto la necesidad de mecanismos que faciliten la evaluación previa de los profesionales y reduzcan la incertidumbre asociada a la contratación.

En este contexto, resulta especialmente relevante analizar cómo los consumidores manifiestan su interés por este tipo de servicios en entornos digitales. En la actualidad, una parte significativa del proceso de contratación se inicia mediante búsquedas online, lo que convierte a internet en un canal clave para la identificación de profesionales del hogar. Por ello, a continuación se incorpora un análisis de la evolución del interés de búsqueda de determinados servicios a domicilio a partir de datos obtenidos de Google Trends, con el objetivo de complementar la descripción del sector y reforzar la existencia de una demanda sostenida en el tiempo.

### 2.1.1 Evolución del interés de búsqueda de servicios a domicilio

Con el objetivo de analizar el interés de los consumidores por los servicios a domicilio y su evolución en el tiempo, se ha recurrido a datos obtenidos a través de Google Trends, una herramienta que permite observar la evolución relativa del volumen de búsquedas realizadas en el motor de búsqueda de Google. Este tipo de información puede utilizarse como un indicador aproximado del interés y de la demanda potencial de determinados servicios, especialmente en sectores donde el proceso de contratación suele iniciarse mediante búsquedas online.

Para este análisis se han seleccionado términos representativos de los principales servicios del sector, concretamente "fontanero", "electricista", "carpintero" y "pintor", así como el término más general "reformas". El análisis se ha realizado para el ámbito geográfico de España y considerando un periodo temporal de los últimos cinco años, con el fin de identificar patrones de comportamiento y posibles tendencias en la demanda.

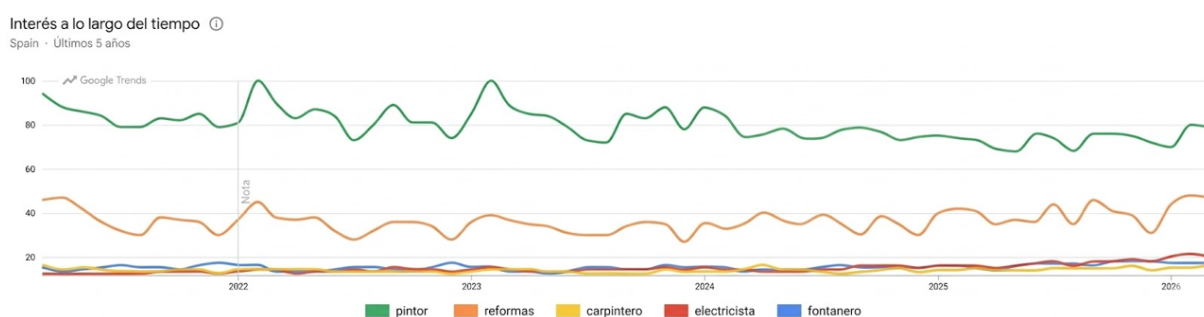


Figura 2.2: Evolución del interés de búsqueda de servicios a domicilio en España (2019-2024).

*Fuente: Google Trends.*

Los resultados muestran que el interés por estos servicios se mantiene relativamente estable a lo largo del tiempo, lo que sugiere que se trata de actividades de demanda estructural y no vinculadas a modas o tendencias pasajeras. No obstante, se observan picos recurrentes en determinados periodos del año, especialmente en el caso del término reformas, lo que pone de

manifiesto la existencia de una cierta estacionalidad asociada a épocas concretas, como los meses previos al verano o al final del año.

En el caso de las profesiones específicas, como fontanero o electricista, el volumen de búsquedas presenta un comportamiento más constante, lo que refleja la naturaleza recurrente e imprevisible de muchas de las necesidades que cubren estos servicios, como averías o reparaciones urgentes. Este patrón refuerza la idea de que los servicios a domicilio forman parte de la demanda habitual de los hogares y constituyen un elemento esencial dentro del sector servicios.

En conjunto, el análisis de las tendencias de búsqueda respalda la existencia de una demanda sostenida de servicios a domicilio y pone de manifiesto el papel creciente de los canales digitales como punto de partida en el proceso de contratación. Esta evolución refuerza la relevancia de iniciativas empresariales orientadas a facilitar la conexión entre profesionales y particulares a través de plataformas digitales, especialmente en un contexto en el que los consumidores recurren de forma habitual a internet para identificar y comparar opciones antes de contratar un servicio.

En conjunto, los datos sectoriales describen un mercado con demanda estructural sostenida pero estructuralmente ineficiente: una oferta altamente atomizada, una baja estandarización en precios y calidad, y un consumidor cada vez más digital que inicia la búsqueda online sin disponer de información fiable para tomar la decisión. Esta combinación configura un espacio atractivo para soluciones de intermediación digital capaces de reducir la asimetría de información y aportar transparencia al proceso de contratación.

## **2.2 Análisis del entorno macro**

El análisis PESTEL permite examinar los principales factores del entorno general que pueden influir en el desarrollo y la viabilidad de un proyecto empresarial. En el caso de los servicios a domicilio, este análisis resulta especialmente útil para comprender cómo variables de carácter político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal condicionan tanto la evolución del sector como las posibilidades de crecimiento de una plataforma digital de intermediación. A través de este enfoque, es posible identificar oportunidades, riesgos y elementos del contexto externo que pueden afectar a la demanda, a la estructura de la oferta y al funcionamiento del modelo de negocio.

### **2.2.1 Factor político**

El entorno político desempeña un papel relevante en el sector de los servicios a domicilio, al tratarse de una actividad estrechamente vinculada al marco regulatorio del trabajo autónomo, a las políticas de digitalización y a las iniciativas públicas en materia de vivienda y protección del consumidor. Estos factores influyen directamente en la estructura de la oferta, en la demanda de servicios y en el desarrollo de modelos de intermediación digital.

En primer lugar, la regulación del trabajo autónomo resulta especialmente significativa, dado que una parte mayoritaria de los profesionales del sector opera bajo esta figura jurídica. El Estatuto del Trabajo Autónomo y las recientes reformas en el sistema de cotización por ingresos reales condicionan los costes y la sostenibilidad de la actividad, al tiempo que buscan mejorar la protección social de estos profesionales (Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes 2007); (Secretaría de Estado de la Seguridad Social 2025).

Por otro lado, las políticas públicas orientadas a la digitalización de pymes y autónomos, como el Plan de Digitalización de PYMES 2021–2025 y el programa Kit Digital, favorecen la adopción de herramientas tecnológicas en sectores tradicionales, creando un entorno favorable para el desarrollo de plataformas digitales aplicadas a los servicios a domicilio (Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública 2024) (Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública 2021).

Asimismo, el marco regulatorio de las plataformas digitales se encuentra en proceso de evolución, especialmente a nivel europeo, con iniciativas como el Digital Services Act, orientadas a reforzar la transparencia y la protección de los usuarios. Este contexto regulatorio puede suponer mayores exigencias para las plataformas, pero también contribuye a generar confianza y seguridad jurídica en el mercado (European Commission 2022).

Finalmente, las políticas públicas de rehabilitación de vivienda, impulsadas en gran medida a través de los fondos europeos Next Generation EU, tienen un impacto positivo sobre la demanda de servicios de mantenimiento y reforma del hogar. De forma complementaria, el refuerzo de la protección del consumidor incrementa la importancia de la transparencia y la calidad en la prestación de estos servicios, favoreciendo modelos de intermediación que reduzcan la asimetría de información (Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana 2024).

En conjunto, el entorno político presenta un marco mixto de retos y oportunidades para el sector, en el que la regulación y las políticas públicas pueden actuar como elementos facilitadores del desarrollo de plataformas digitales orientadas a mejorar la eficiencia y la confianza en la contratación de servicios a domicilio.

### **2.2.2 Factor económico**

El entorno económico constituye un factor determinante para el sector de los servicios a domicilio, ya que influye tanto en la capacidad de gasto de los hogares como en la actividad de los profesionales que prestan estos servicios. Variables como la evolución del ciclo económico, el nivel de renta disponible, la inflación o el desempleo condicionan directamente la demanda de servicios de mantenimiento y reparación del hogar, así como la sostenibilidad económica de los pequeños operadores del sector.

En la actualidad, la situación económica de los hogares españoles se encuentra condicionada por el aumento del coste de la vida, la persistencia de la inflación y la consiguiente pérdida de poder adquisitivo, lo que se traduce en un comportamiento de consumo más prudente. Esta realidad se refleja en una variación negativa del gasto de los hogares, disminuyendo de forma

notable en los últimos periodos según los datos publicados por el INE (Instituto Nacional de Estadística 2024b). En el ámbito del mantenimiento y mejora del hogar, este contexto lleva a los consumidores a priorizar aquellas actuaciones estrictamente necesarias y a aplazar inversiones de mayor envergadura, como reformas no urgentes. No obstante, determinados servicios básicos, como las reparaciones derivadas de averías o incidencias imprevistas, mantienen una demanda relativamente estable, al tratarse de servicios difícilmente sustituibles o posponibles.

Por otro lado, la evolución de los costes operativos representa un elemento económico relevante para los profesionales del sector. El incremento de los precios de los materiales, de la energía y del transporte ha tenido un impacto directo sobre los márgenes de los trabajadores autónomos y microempresas, obligándoles en muchos casos a revisar sus tarifas o a absorber parte del aumento de costes. Según el Banco de España, este fenómeno ha afectado especialmente a los sectores intensivos en mano de obra y materiales, entre los que se encuentran los servicios de mantenimiento y reparación del hogar (Idealista News 2025a). Este contexto refuerza la importancia de una gestión eficiente de costes y de una mayor transparencia en la fijación de precios.

Asimismo, la estructura del mercado laboral y la elevada presencia de trabajadores autónomos influyen en la dinámica económica del sector. Las barreras de entrada relativamente bajas facilitan la incorporación de nuevos profesionales, lo que incrementa el nivel de competencia y ejerce presión sobre los precios. En este sentido, las plataformas digitales pueden contribuir a mejorar la eficiencia económica del sector, al facilitar el acceso a la demanda, reducir los costes de captación de clientes y permitir una mejor utilización de la capacidad productiva de los profesionales.

Finalmente, factores estructurales como el envejecimiento del parque residencial y la inversión en vivienda actúan como elementos de soporte de la demanda a medio y largo plazo. En España, la edad media de las viviendas es de aproximadamente cuarenta años de antigüedad, lo que incrementa la necesidad de servicios de mantenimiento, reparación y reforma, independientemente del ciclo económico (Idealista News 2025b). Esta realidad contribuye a dotar al sector de una base de demanda relativamente estable en el tiempo.

En conjunto, el entorno económico presenta un escenario de moderación del gasto por parte de los hogares, combinado con una demanda estructural de servicios básicos de mantenimiento del hogar. La capacidad de adaptación a este contexto, junto con la eficiencia en costes y el acceso a la demanda a través de canales digitales, se configura como un elemento clave para la viabilidad de iniciativas empresariales en el sector de los servicios a domicilio.

### **2.2.3 Factor social**

El entorno social desempeña un papel clave en la evolución del sector de los servicios a domicilio, ya que los cambios en los hábitos de vida, las preferencias de consumo y las dinámicas demográficas influyen directamente en la demanda de este tipo de servicios y en la forma en que los consumidores los contratan.

En primer lugar, se observa una creciente externalización de tareas domésticas por parte de los hogares. Factores como el aumento de la participación laboral, la reducción del tiempo disponible y los cambios en los estilos de vida han llevado a muchos consumidores a recurrir con mayor frecuencia a profesionales externos para la realización de tareas de mantenimiento y reparación del hogar. Este fenómeno resulta especialmente relevante en entornos urbanos, donde los tiempos de desplazamiento al trabajo tienden a ser mayores, y en hogares con doble ingreso, que afrontan mayores restricciones de tiempo y muestran incentivos a externalizar tareas domésticas mediante servicios de mercado (Farvaque 2013).

Asimismo, el envejecimiento de la población constituye un factor social relevante para el sector. En España, el progresivo aumento de la población de mayor edad incrementa la demanda de servicios a domicilio, ya que estos colectivos presentan mayores necesidades de mantenimiento del hogar y, en muchos casos, una menor capacidad para realizar determinadas tareas por sí mismos. Este fenómeno refuerza la importancia de contar con servicios accesibles, fiables y adaptados a distintos perfiles de usuarios (Instituto Nacional de Estadística 2024c).

Por otro lado, se aprecia un cambio significativo en el comportamiento del consumidor en relación con el uso de canales digitales. Los consumidores recurren cada vez más a internet como punto de partida para la búsqueda y contratación de servicios, valorando especialmente la posibilidad de comparar opciones, consultar opiniones de otros usuarios y acceder a información clara sobre precios y condiciones.

Adicionalmente, se observa una creciente sensibilidad social hacia la transparencia, la profesionalidad y la seguridad en la prestación de servicios. Los consumidores demandan garantías de calidad, mecanismos de valoración y una mayor claridad en la relación con los profesionales, lo que incrementa la relevancia de plataformas digitales que incorporen sistemas de reputación y verificación. Este cambio en las expectativas sociales favorece modelos de intermediación que reduzcan la asimetría de información y generen entornos de confianza entre las partes.

En conjunto, el entorno social presenta una evolución favorable para el sector de los servicios a domicilio, caracterizada por una mayor predisposición a externalizar tareas, un uso intensivo de canales digitales y una creciente demanda de confianza y transparencia. Estos factores sociales refuerzan la oportunidad de desarrollar plataformas digitales orientadas a mejorar la experiencia del usuario y a profesionalizar la contratación de servicios del hogar.

#### **2.2.4 Factor tecnológico**

El entorno tecnológico constituye uno de los principales facilitadores del desarrollo de plataformas digitales aplicadas al sector de los servicios a domicilio. En España, la elevada penetración de internet y el uso generalizado de dispositivos conectados favorecen que el proceso de búsqueda y contratación de servicios del hogar se inicie cada vez más a través de canales online. En este sentido, el Instituto Nacional de Estadística indica que en 2025 el 97,4% de los hogares disponía de acceso a internet por banda ancha fija y/o móvil, y que el uso de internet por parte de la población es mayoritario, lo que consolida una base tecnológica amplia para este tipo de modelos (Instituto Nacional de Estadística 2025b).

En paralelo, el avance de los medios de pago digitales y de soluciones de pago inmediato reduce fricciones en la transacción y mejora la experiencia de usuario. Según el Banco de España, aunque el efectivo sigue siendo el medio principal en compras presenciales, su uso continúa disminuyendo en favor de la tarjeta y, especialmente, de dispositivos móviles; además, Bizum gana terreno como medio de pago entre particulares, elemento relevante para plataformas que intermedian entre clientes y profesionales (Banco de España 2025).

Desde la perspectiva de diseño de producto, la evolución tecnológica permite integrar funcionalidades que incrementan la eficiencia y la confianza en la contratación: sistemas de reputación y verificación, geolocalización y asignación inteligente de servicios, trazabilidad de presupuestos y pagos, y canales de comunicación integrados. A la vez, el aumento del uso de servicios digitales exige prestar especial atención a la ciberseguridad y a la protección de datos, dado que el servicio se contrata para prestarse en el ámbito privado del hogar y se gestionan datos personales y transaccionales.

Por último, el desarrollo tecnológico también afecta a la oferta: la adopción de herramientas digitales por parte de profesionales y microempresas (gestión de agenda, facturación, marketing digital o herramientas cloud) mejora la productividad y la capacidad de respuesta. En este ámbito, el INE muestra que una proporción relevante de empresas utiliza servicios de cloud y que el uso de IA en empresas de cierto tamaño está creciendo, lo que anticipa una progresiva extensión de soluciones digitales en procesos empresariales (Instituto Nacional de Estadística 2025a).

En conjunto, el entorno tecnológico en España presenta condiciones favorables para el despliegue de una plataforma de servicios a domicilio: alta conectividad, competencias digitales en expansión y medios de pago cada vez más digitalizados. No obstante, la propuesta deberá diseñarse considerando la heterogeneidad de usuarios y profesionales, así como requisitos crecientes de seguridad, privacidad y fiabilidad del servicio.

## **2.2.5 Factor ecológico/ambiental**

El factor ecológico influye en el sector de los servicios a domicilio principalmente a través del impulso regulatorio y social hacia la rehabilitación energética del parque residencial, y la necesidad de reducir impactos ambientales asociados a reformas y mantenimiento (residuos, materiales y eficiencia en el uso de recursos). En la Unión Europea, la mejora del rendimiento energético de los edificios se ha reforzado con la Directiva (UE) 2024/1275 (EPBD recast), que eleva la relevancia de actuaciones de eficiencia energética en viviendas y edificios, condicionando la demanda futura de servicios asociados a instalaciones, aislamiento, climatización y reformas. (European Parliament and the Council of the European Union 2024)

En España, este impulso se traslada a través de programas públicos financiados con fondos europeos que subvencionan actuaciones de rehabilitación y eficiencia energética en viviendas y edificios. Estas ayudas favorecen un incremento de la actividad vinculada a reformas y mantenimiento, y generan un entorno más favorable para servicios relacionados con la mejora energética del hogar (p. ej., ventanas, aislamiento, instalaciones eficientes). (Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana 2024)

## 2.2.6 Factor legal

El marco legal es un elemento relevante para el desarrollo de una plataforma de servicios a domicilio, ya que condiciona tanto la relación con los consumidores como el funcionamiento de la contratación digital y el tratamiento de datos personales. En primer lugar, la plataforma debe cumplir con la normativa de protección de consumidores y usuarios, especialmente en lo relativo a información precontractual, condiciones del servicio, precios, desistimiento cuando aplique y atención de reclamaciones, de acuerdo con el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (Ministerio de la Presidencia 2007).

En segundo lugar, al operar como servicio digital, la plataforma queda sujeta a la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI), que regula obligaciones de información del prestador, comunicaciones comerciales y aspectos de la contratación por vía electrónica, elementos críticos en un modelo de intermediación online (Jefatura del Estado 2002).

Por último, el modelo exige un cumplimiento estricto de la normativa de protección de datos (RGPD), dado que se tratarán datos identificativos y de contacto, potencialmente información de localización y datos asociados a pagos o histórico de servicios. Esto implica definir bases de legitimación, informar adecuadamente a usuarios y profesionales, establecer medidas de seguridad y, cuando proceda, acuerdos de encargo de tratamiento con terceros (European Parliament and the Council of the European Union 2016).

En conjunto, el entorno legal refuerza la necesidad de diseñar la plataforma con un enfoque de cumplimiento normativo desde el inicio (transparencia contractual, trazabilidad, protección del consumidor y privacidad), lo que también puede actuar como ventaja competitiva en un sector donde la confianza es un factor crítico.

En conjunto, el análisis del entorno macro pone de manifiesto un contexto favorable al desarrollo del proyecto. El marco político e institucional impulsa la digitalización de pymes y autónomos y refuerza la protección del consumidor; el entorno económico, pese a la moderación del gasto, sostiene una demanda estable en mantenimiento del hogar por la antigüedad del parque residencial.

Los cambios sociales (externalización de tareas, envejecimiento y uso intensivo de canales digitales) refuerzan la disposición a contratar servicios online. La base tecnológica del país (conectividad, medios de pago, herramientas digitales) elimina barreras de adopción. El marco normativo, lejos de ser un obstáculo, opera como una potencial ventaja competitiva para modelos que basen su propuesta en la confianza y la transparencia.

Los datos sectoriales y de entorno respaldan, por tanto, la existencia de una oportunidad atractiva para una plataforma de servicios a domicilio que aborde las ineficiencias descritas mediante una propuesta digital estructurada.

## **2.3 Análisis de la industria: modelo de las cinco fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar la competitividad y las dinámicas de la industria en la que se inserta un proyecto empresarial. En el caso de los servicios a domicilio, el análisis de estas fuerzas proporciona una visión clara de los factores que influirán en la capacidad de una plataforma digital para competir, crecer y sostenerse en el mercado. Este análisis permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas del sector, y orientar la estrategia de entrada y diferenciación de manera eficaz.

A continuación, se examinan cada una de las fuerzas que componen este modelo para evaluar su impacto en el sector de los servicios a domicilio en España, con un enfoque particular en las plataformas digitales de intermediación.

### **2.3.1 Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores en la industria de plataformas digitales es alta. El mercado está ocupado por varias plataformas bien consolidadas, como TaskRabbit, Habitissimo, Cronoshare y TusClasesParticulares, que compiten por captar tanto a los profesionales como a los clientes. Estas plataformas luchan por la atención de los consumidores, lo que genera una fuerte presión competitiva sobre los precios y la calidad del servicio.

Además, la falta de diferenciación significativa entre los servicios básicos que ofrecen las plataformas contribuye a que la competencia se enfoque principalmente en el precio y la disponibilidad. Las plataformas más grandes, como TaskRabbit, han logrado una ventaja competitiva significativa debido a su reconocimiento de marca y su base de usuarios establecida, lo que les permite mantener una fuerte posición en el mercado. No obstante, los nuevos jugadores pueden aprovechar la creciente digitalización y la demanda de servicios rápidos para competir en términos de precio o experiencia de usuario.

La presencia de competencia tradicional, como los profesionales autónomos que operan fuera de las plataformas digitales, también contribuye a aumentar la rivalidad. Estos competidores no tienen los costes de intermediación asociados a las plataformas y, a menudo, dependen del boca a boca o de relaciones personales para generar clientes, lo que les permite ofrecer precios más bajos.

### **2.3.2 Amenaza nuevos competidores**

La amenaza de nuevos entrantes en esta industria es moderada. Aunque la baja barrera de entrada tecnológica permite que nuevos competidores puedan desarrollar plataformas digitales con una inversión inicial relativamente baja, existen barreras importantes que dificultan su éxito. Entre las barreras más significativas están la necesidad de generar confianza en los consumidores

y la dificultad para construir una red robusta de profesionales verificados.

Las plataformas ya consolidadas cuentan con una base de clientes y profesionales que les otorgan una ventaja competitiva considerable, lo que les permite mantener un nivel de fidelización que resulta difícil de alcanzar para los nuevos entrantes. La adquisición simultánea de consumidores y profesionales es uno de los mayores retos que enfrentan los nuevos competidores, ya que necesitan alcanzar una masa crítica en ambos lados de la plataforma para que el modelo sea rentable.

A pesar de estas barreras, los nuevos entrantes pueden competir innovando en la experiencia de usuario o ofreciendo precios más bajos. Además, la creciente digitalización del sector y la mayor aceptación de las plataformas por parte de los consumidores abre espacio para nuevos actores que puedan ofrecer un valor añadido o una propuesta de diferenciación.

### **2.3.3 Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores de servicios en esta industria es moderado. La mayoría de los proveedores son trabajadores autónomos o microempresas, lo que significa que su poder individual es bajo. Estos proveedores están disponibles en varias plataformas, lo que les otorga algo de flexibilidad para negociar precios, pero la alta competencia en las plataformas digitales limita su capacidad para fijar precios elevados.

Sin embargo, en algunas áreas o profesiones específicas, como reparaciones urgentes o servicios altamente especializados, el poder de los proveedores puede aumentar. En estos casos, la escasez de profesionales o la urgencia de la demanda les permite negociar tarifas más altas. A pesar de esto, las plataformas digitales generalmente estandarizan las tarifas para garantizar la competitividad y evitar la discriminación de precios.

A pesar de la competencia entre proveedores, la flexibilidad de las plataformas para ofrecer servicios en múltiples sitios y para incluir una gran variedad de profesionales en sus catálogos, reduce el poder de negociación individual de cada proveedor.

### **2.3.4 Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto en este sector debido a la facilidad con la que pueden comparar precios, opciones de servicio y valoraciones entre diferentes plataformas. Las plataformas digitales ofrecen transparencia, permitiendo a los consumidores tomar decisiones informadas rápidamente y, de esta forma, comparar las mejores ofertas disponibles en el mercado.

Este poder se ve reforzado por el hecho de que los consumidores pueden elegir entre varias plataformas que ofrecen servicios similares, lo que aumenta la competencia y reduce la lealtad a una sola plataforma. Además, la alta competencia en el mercado implica que los precios están sujetos a presión constante, lo que beneficia a los consumidores al mantenerlos bajos.

No obstante, en situaciones de urgencia o cuando se requieren servicios altamente especializados, el poder de los consumidores puede disminuir, ya que las opciones disponibles son limitadas, y la rapidez de la respuesta se convierte en un factor más importante que el precio.

### **2.3.5 Amenaza de productos sustitutivos**

La amenaza de productos sustitutivos es moderada. Aunque existen alternativas a las plataformas digitales, como el boca a boca y las recomendaciones informales entre amigos o familiares, estas opciones no ofrecen las mismas garantías de calidad, seguimiento ni seguridad que las plataformas digitales. Las plataformas permiten a los usuarios acceder a opiniones verificadas, realizar comparaciones de precios y contar con seguimiento del servicio, lo que mejora significativamente la experiencia en comparación con métodos informales.

Otro sustituto potencial es el hágalo usted mismo (DIY) para tareas más sencillas, como la pintura o pequeños arreglos. Sin embargo, esta alternativa es limitada por el tiempo, habilidad y conocimiento de los consumidores, lo que la convierte en una opción menos viable para tareas más complejas o urgentes.

La amenaza de productos sustitutivos se mantiene moderada, ya que aunque existen alternativas informales, estas no ofrecen la misma conveniencia, fiabilidad ni garantías que las plataformas digitales.

### **2.3.6 Implicaciones del análisis**

El análisis de las 5 fuerzas muestra que para competir con éxito en esta industria, una plataforma digital debe centrarse en crear una propuesta de valor clara, no solo en precio, sino en construcción de confianza, experiencia de usuario superior y transparencia. Además, la fidelización de profesionales y la optimización del uso de la tecnología son clave para consolidar una ventaja competitiva.

En definitiva, en un mercado caracterizado por una rivalidad alta, un elevado poder de negociación del cliente y una baja diferenciación entre las plataformas existentes, competir por precio resulta una estrategia poco sostenible.

La mejor vía de diferenciación pasa por construir una propuesta de valor anclada en la confianza, la calidad verificada y una experiencia de usuario superior, dado que estos son precisamente los atributos en los que el sector sigue presentando una asimetría no resuelta y donde una plataforma especializada puede generar una ventaja competitiva real.

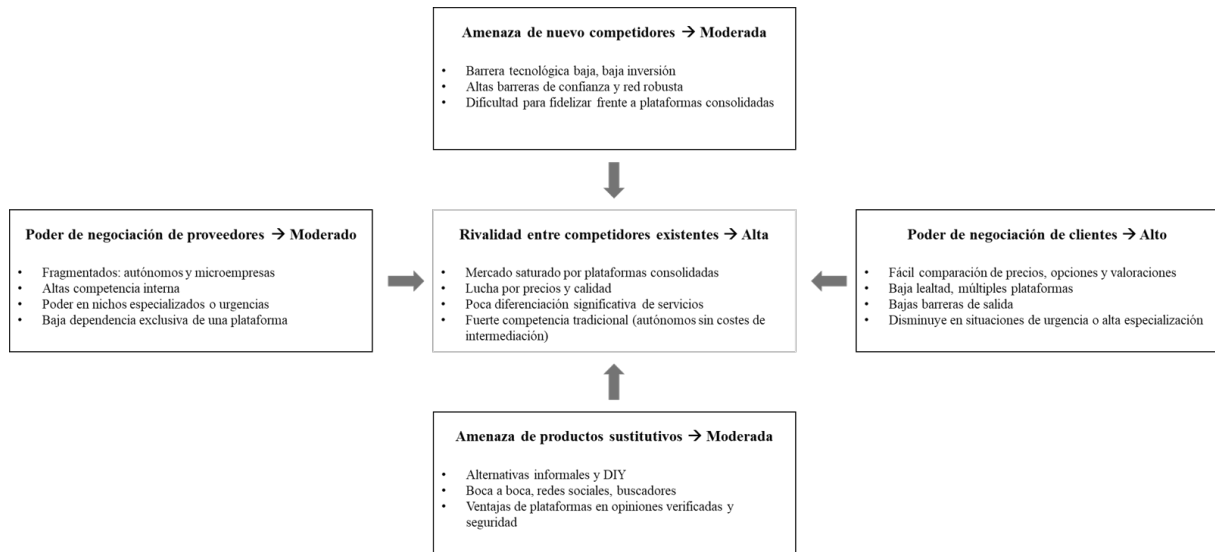


Figura 2.3: Esquema 5 fuerzas de Porter.

*Fuente: elaboración propia.*

## Capítulo 3

# Propuesta de valor

La propuesta de valor es un elemento esencial para garantizar el éxito de cualquier plataforma digital, ya que define los beneficios que ofrece a sus usuarios, tanto en términos de servicios como de experiencia. En el contexto de una plataforma que conecta a profesionales del hogar con clientes finales, la propuesta de valor debe ser capaz de abordar las necesidades y expectativas de ambos perfiles, asegurando la satisfacción de los usuarios y la creación de una relación de confianza entre las partes.

El mercado de servicios a domicilio en España está experimentando una transformación impulsada por la digitalización, lo que genera nuevas oportunidades para los modelos de negocio basados en plataformas.

Las plataformas de intermediación digital permiten a los consumidores acceder a una amplia gama de profesionales de manera rápida y sencilla, al mismo tiempo que brindan a los profesionales una vía eficiente para conseguir clientes y gestionar su actividad. Sin embargo, para que una plataforma logre destacar en un mercado tan competitivo, es fundamental que su propuesta de valor se diferencie de las soluciones existentes, enfocándose en aspectos como la confianza, la calidad del servicio, la transparencia y la comodidad.

La propuesta de valor de la plataforma debe basarse en la optimización de la experiencia tanto para los clientes finales como para los profesionales. Para los clientes, esto se traduce en la accesibilidad de servicios de alta calidad a través de una plataforma fácil de usar, donde la seguridad y la transparencia en las tarifas son prioritarias. Para los profesionales, la propuesta debe centrarse en proporcionarles una vía eficiente para acceder a oportunidades de trabajo de forma constante, junto con herramientas de gestión y seguimiento de sus actividades, que les permitan optimizar su tiempo y aumentar sus ingresos.

En este capítulo, se abordarán los elementos clave de la propuesta de valor de la plataforma, desde el diseño conceptual hasta el análisis DAFO, con el objetivo de identificar las fortalezas y oportunidades del modelo de negocio. La propuesta de valor no solo debe ser clara y atractiva para los usuarios, sino también adaptable a sus necesidades cambiantes, lo que requiere una flexibilidad y una actualización constante en función de las tendencias del mercado.

A lo largo de este capítulo, se explorarán las características de la plataforma y cómo estas abordan los principales problemas y desafíos que enfrentan tanto los profesionales como los consumidores en el contexto de los servicios a domicilio. Se detallará cómo la diferenciación tecnológica, el modelo de negocio sostenible y la creación de confianza son componentes fundamentales para la propuesta de valor de la plataforma y cómo estos elementos interactúan para garantizar una experiencia de usuario satisfactoria para ambas partes.

## **3.1 Diseño conceptual de la plataforma**

El diseño conceptual de la plataforma es un componente fundamental para garantizar una experiencia de usuario fluida y eficaz tanto para los profesionales del hogar como para los clientes finales. La plataforma debe proporcionar soluciones intuitivas para cada uno de los perfiles, permitiendo una interacción fácil y rápida, a la vez que se generan mecanismos de confianza y seguridad. A continuación, se detallan los elementos clave del diseño conceptual de la plataforma, dividido según los dos roles principales: profesionales y clientes finales.

### **3.1.1 Perfil del profesional de mantenimiento**

El perfil del profesional de mantenimiento debe estar centrado en la gestión eficiente de los trabajos y en la optimización del tiempo. Este perfil debe ofrecer funcionalidades que permitan a los profesionales gestionar sus servicios, recibir nuevos trabajos y mantener la calidad de su servicio. Los aspectos clave para este perfil incluyen:

#### 1. Registro y creación del perfil:

- (a) Sencillez en el registro: El profesional debe registrarse de forma rápida y sencilla, proporcionando información básica sobre su especialización (fontanería, carpintería, electricidad, etc.) y sus habilidades. En esta etapa también podrá incluir certificados, referencias y otros documentos relevantes que verifiquen su experiencia.
- (b) Verificación de identidad y antecedentes: La verificación es fundamental para garantizar la confianza. La plataforma llevará a cabo una validación de la identidad del profesional, sus referencias laborales y su formación, para asegurar que cumple con los estándares de calidad requeridos. Este proceso será transparente y gestionado de forma eficiente para no generar barreras a la incorporación de nuevos profesionales.

#### 2. Gestión de trabajos y agenda:

- (a) Visualización de solicitudes: Los profesionales podrán ver todas las solicitudes de servicio en su área de especialización. Las solicitudes estarán geolocalizadas, lo que permitirá a los profesionales encontrar trabajos cercanos a su ubicación.
- (b) Aceptar o rechazar trabajos: Los profesionales podrán aceptar o rechazar trabajos según su disponibilidad y preferencias, facilitando la gestión flexible de su agenda.

Además, la plataforma enviará notificaciones para informar a los profesionales de nuevas solicitudes disponibles.

- (c) **Calendario integrado:** Un sistema de gestión de agenda que permitirá a los profesionales gestionar sus citas de forma eficiente, incluyendo la opción de establecer horarios disponibles y de bloquear tiempos para otros compromisos. La agenda estará integrada con el sistema de notificaciones automáticas para recordar citas o cambios de última hora.

### 3. Sistema de calificación y reputación:

- (a) **Valoraciones por los clientes:** Después de realizar cada servicio, los clientes podrán calificar el trabajo mediante un sistema de estrellas y comentarios. Esta retroalimentación será pública y ayudará a generar una reputación dentro de la plataforma.
- (b) **Beneficios de una buena reputación:** Los profesionales con valoraciones positivas tendrán mayor visibilidad en la plataforma, lo que les permitirá acceder a más trabajos y, potencialmente, a mejores tarifas.
- (c) **Feedback bidireccional:** Además de recibir valoraciones, los profesionales podrán también dejar comentarios sobre la experiencia de trabajo con el cliente, lo que crea una relación de transparencia mutua.

### 4. Gestión de pagos y comisiones:

- (a) **Pago seguro y rápido:** Los pagos se realizarán de forma segura y transparente a través de la plataforma. Los profesionales podrán recibir pagos por transferencia bancaria, tarjetas de crédito o incluso sistemas como Bizum.
- (b) **Comisiones de la plataforma:** La plataforma cobrará una comisión fija o variable sobre cada transacción realizada, que será claramente visible para los profesionales antes de que acepten un trabajo, asegurando transparencia y confianza.

### 5. Soporte y asistencia:

- (a) **Soporte al profesional:** Un sistema de asistencia 24/7 será esencial para resolver cualquier problema relacionado con la plataforma, los pagos o las interacciones con los clientes. Además, el sistema podrá incluir una sección de FAQs con respuestas rápidas a las preguntas más frecuentes.

## **3.1.2 Perfil del cliente final**

El perfil del cliente final debe ofrecer una experiencia de uso sencilla y accesible para facilitar la contratación de servicios de forma eficiente. El objetivo es que el cliente pueda encontrar, comparar y contratar un profesional en pocos pasos, sin complicaciones. Los aspectos clave de este perfil incluyen:

### 1. Búsqueda y selección de servicios:

- (a) Filtrado y comparación: Los clientes podrán buscar fácilmente los servicios que necesitan, filtrando por especialidad, precio, valoración de otros usuarios, y ubicación geográfica. La plataforma también podrá mostrar sugerencias personalizadas basadas en los intereses o las búsquedas previas del cliente.
  - (b) Visualización de perfiles: Al seleccionar un profesional, los clientes podrán ver su perfil completo, que incluirá información sobre su experiencia, certificaciones, y opiniones de otros clientes.
2. Solicitud de servicio y comunicación:
- (a) Formulario de solicitud fácil de completar: El cliente podrá enviar una solicitud de trabajo detallando la tarea que necesita realizar. Este proceso será muy sencillo, con opciones para adjuntar imágenes o vídeos si es necesario.
  - (b) Comunicación directa con el profesional: La plataforma permitirá una comunicación fluida entre el cliente y el profesional mediante un chat interno, lo que facilitará la aclaración de dudas antes de la cita.
3. Sistema de pago seguro:
- (a) Opciones de pago variadas: Los clientes podrán realizar el pago de manera segura a través de diferentes métodos como tarjetas de crédito, transferencias bancarias, Bizum o PayPal. Además, la plataforma solo procesará el pago cuando el trabajo haya sido completado y confirmado por el cliente, lo que garantiza seguridad para ambas partes.
4. Calificación y feedback:
- (a) Sistema de valoraciones: Después de completar el servicio, el cliente podrá calificar al profesional en función de varios factores, como la calidad del trabajo, la puntualidad y la profesionalidad. Esta retroalimentación ayudará a mejorar la calidad del servicio ofrecido y guiará a otros usuarios a la hora de seleccionar un profesional.
  - (b) Opiniones visibles: Los comentarios y valoraciones serán visibles para todos los usuarios, lo que contribuirá a la transparencia de la plataforma y permitirá a los profesionales mejorar continuamente.
5. Soporte y asistencia:
- (a) Atención al cliente: El cliente podrá acceder a soporte 24/7 para resolver cualquier problema relacionado con el servicio contratado, la plataforma o los pagos. También se ofrecerá un sistema de resolución de disputas en caso de desacuerdo entre el cliente y el profesional.

### **3.1.3 Interacciones entre los perfiles**

Las interacciones entre los profesionales y los clientes deben ser intuitivas y eficientes. Las plataformas de intermediación digital deben garantizar que cada transacción se realice de forma fluida, sin barreras tecnológicas, asegurando una experiencia positiva para ambas partes.

1. Proceso de solicitud: El cliente solicita un servicio, el profesional recibe la solicitud y decide si acepta o no.
2. Realización del servicio: El profesional lleva a cabo el trabajo acordado y el cliente tiene la posibilidad de estar en contacto durante el proceso.
3. Evaluación y pago: Una vez finalizado el servicio, el cliente paga a través de la plataforma y ambos dejan una valoración.
4. Seguimiento post-servicio: La plataforma podrá enviar recordatorios de mantenimiento o sugerir otros servicios que el cliente pueda necesitar.

Este diseño conceptual tiene como objetivo garantizar una experiencia fluida, confiable y segura tanto para los clientes finales como para los profesionales. La plataforma debe optimizar el tiempo de ambos perfiles, permitirles gestionar sus interacciones con facilidad y ofrecer un sistema de pagos transparente. Además, la calificación y retroalimentación entre las partes son cruciales para establecer una relación de confianza que impulse la fidelización y el crecimiento de la plataforma a largo plazo.

## **3.2 Análisis DAFO de la plataforma**

El análisis DAFO es una herramienta estratégica que permite evaluar la situación interna y externa de la plataforma para identificar las oportunidades de crecimiento y los desafíos a superar. En el caso de una plataforma que conecta a profesionales de servicios a domicilio con clientes finales, es importante considerar no solo los aspectos internos de la plataforma, sino también las dinámicas del mercado competitivo y las tendencias tecnológicas.

### **3.2.1 Debilidades**

Las debilidades representan los factores internos que pueden limitar el crecimiento o eficiencia de la plataforma. Algunas de las principales debilidades incluyen:

1. Dependencia de la calidad de los profesionales: la calidad del servicio depende de los profesionales externos, y cualquier deficiencia en la selección o formación continua de estos puede afectar directamente a la reputación de la plataforma.
2. Escalabilidad: aunque la plataforma está pensada para operar a nivel local, expandirse a nivel nacional o internacional requiere una mayor inversión en marketing, así como la expansión de la base de usuarios y proveedores, lo que puede resultar costoso en las primeras etapas de crecimiento.
3. Competencia en precios: el mercado de servicios a domicilio tiene una alta competencia en precios, lo que puede llevar a presionar los márgenes de la plataforma. Las plataformas

existentes, como TaskRabbit o Habitissimo, tienen una base consolidada de usuarios que pueden ser más difíciles de captar para una nueva plataforma.

4. Riesgos tecnológicos: la plataforma depende en gran medida de la tecnología y de la infraestructura digital. Cualquier problema técnico (caídas del sistema, problemas de pago, vulnerabilidades de seguridad) puede dañar la reputación y confianza del usuario.

### **3.2.2 Amenazas**

Las amenazas son factores externos que pueden representar un riesgo para el crecimiento o la competitividad de la plataforma. Las principales amenazas incluyen:

1. Alta competencia: la competencia con plataformas ya consolidadas como TaskRabbit, Habitissimo y Cronoshare representa una amenaza constante, ya que estas plataformas ya cuentan con una base de clientes y profesionales verificados. Los nuevos entrantes deben superar una alta barrera de entrada en términos de confianza y reputación.
2. Regulación del sector: el marco regulatorio del sector, tanto a nivel nacional como europeo, puede generar cambios que afecten a la operativa de las plataformas. La implementación de normativas como la Directiva de la UE sobre Servicios Digitales (Oficina de Publicaciones de la Unión Europea 2023) o nuevas leyes de protección de datos (RGPD) podría aumentar los costes operativos y requerir ajustes en los procesos.
3. Desconfianza en plataformas digitales: aunque la digitalización avanza, aún existe un segmento de la población que desconfía de la contratación de servicios online, especialmente en servicios del hogar, donde la seguridad y la privacidad son fundamentales. Las falsas valoraciones o la mala calidad del servicio pueden erosionar la confianza en la plataforma.
4. Crisis económicas o recesiones: en momentos de crisis económicas o recesiones, los consumidores tienden a reducir gastos no esenciales, lo que podría afectar la demanda de servicios de mantenimiento, reformas y mejoras del hogar. Sin embargo, los servicios urgentes y esenciales, como reparaciones, seguirán siendo requeridos.

### **3.2.3 Fortalezas**

Las fortalezas representan los aspectos internos que le otorgan ventajas competitivas a la plataforma. En este caso, algunas de las principales fortalezas son:

1. Confianza y seguridad: la verificación de profesionales y los sistemas de valoración de usuarios proporcionan transparencia y garantías tanto para los clientes como para los profesionales. Esto genera un entorno de confianza, un factor clave en la contratación de servicios del hogar, donde la seguridad es una preocupación central.

2. **Facilidad de uso:** el diseño intuitivo de la plataforma, con un proceso de registro sencillo, una búsqueda fácil y una gestión eficiente de citas, garantiza que tanto los clientes como los profesionales puedan utilizar la plataforma sin dificultades, mejorando la experiencia de usuario.
3. **Modelo de negocio flexible:** la estructura de pagos transparente y la posibilidad de establecer tarifas personalizadas ofrecen a los profesionales una forma flexible de operar. Además, el modelo de comisión por transacción asegura que la plataforma pueda adaptarse a una variedad de servicios y precios.
4. **Eficiencia operativa:** la automatización de procesos como la asignación de trabajos, la gestión de pagos y las notificaciones en tiempo real mejora la eficiencia tanto para los clientes como para los profesionales, reduciendo tiempos de espera y aumentando la satisfacción del usuario.

### **3.2.4 Oportunidades**

Las oportunidades son factores externos que pueden facilitar el crecimiento o mejorar la competitividad de la plataforma. Algunas de las oportunidades clave incluyen:

1. **Crecimiento de la digitalización:** la digitalización de servicios del hogar es una tendencia creciente. A medida que más consumidores recurren a plataformas digitales para la contratación de servicios, hay una oportunidad para captar nuevos clientes que prefieren la comodidad de contratar a través de medios online en lugar de métodos tradicionales.
2. **Aumento de la demanda de servicios a domicilio:** el envejecimiento de la población y el aumento del trabajo dual en los hogares generan una demanda creciente de servicios de mantenimiento. Este es un sector que crece independientemente del ciclo económico, especialmente en el contexto de viviendas más antiguas que requieren más mantenimiento y reformas.
3. **Colaboración con empresas y asociaciones:** existen oportunidades para establecer alianzas estratégicas con empresas de seguros, asociaciones de propietarios de viviendas o programas de fidelización, lo que podría incrementar el número de usuarios y crear un flujo constante de nuevos trabajos para los profesionales.
4. **Sostenibilidad y eficiencia energética:** los cambios normativos, como los impulsados por la Directiva de Energía de la UE, exigen reformas y mejoras en la eficiencia energética de los edificios, lo que genera una demanda estable de servicios de reformas que puede ser aprovechada por la plataforma.

### 3.2.5 Resumen gráfico análisis DAFO

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de la calidad y fiabilidad de los profesionales externos.</li> <li>• Escalar geográficamente exige inversión elevada en marketing y captación.</li> <li>• Alta presión en precios que puede reducir los márgenes.</li> <li>• Riesgos tecnológicos pueden dañar la reputación y la confianza.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia fuerte de plataformas consolidadas como TaskRabbit o Cronoshare.</li> <li>• Cambios regulatorios pueden elevar costes y exigir ajustes operativos.</li> <li>• Parte del mercado aún desconfía de contratar servicios online.</li> <li>• Las crisis económicas pueden reducir la demanda no esencial.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación y valoraciones que refuerzan confianza y seguridad.</li> <li>• Plataforma intuitiva y fácil de usar para clientes y profesionales.</li> <li>• Modelo flexible con pagos transparentes y comisiones adaptables.</li> <li>• Automatización que mejora eficiencia y reduce tiempos de espera.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la digitalización en los servicios del hogar.</li> <li>• Mayor demanda por envejecimiento poblacional y hogares con menos tiempo.</li> <li>• Posibles alianzas con aseguradoras, asociaciones y programas de fidelización.</li> <li>• Impulso normativo a reformas ligadas a sostenibilidad y eficiencia energética.</li> </ul>

Figura 3.1: Análisis DAFO.

*Fuente: elaboración propia.*

Una vez definida la propuesta de valor y los elementos diferenciales del proyecto, resulta necesario concretar la forma en la que esta se materializa desde una perspectiva empresarial. En este sentido, el siguiente capítulo desarrolla el modelo de negocio de la plataforma, analizando cómo se crea, entrega y captura valor.

# Capítulo 4

## Modelo de negocio

El modelo de negocio es una de las partes fundamentales de cualquier proyecto, ya que define cómo la plataforma creará, entregará y capturará valor. En este capítulo se detallará el modelo de negocio de la plataforma digital que conecta a los profesionales de mantenimiento con los clientes finales en el sector de los servicios a domicilio. El objetivo es proporcionar una visión integral de la plataforma, comenzando con una descripción detallada del modelo mediante el uso del Business Model Canvas, que permitirá identificar sus componentes clave y cómo interactúan entre sí.

Seguidamente, se explorará la estrategia de entrada al mercado, considerando los pasos necesarios para introducir la plataforma en un entorno altamente competitivo y aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización de los servicios del hogar.

### 4.1 BMC

#### 4.1.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la plataforma se centra en ofrecer soluciones clave tanto para los profesionales del hogar como para los clientes finales, resolviendo sus necesidades y optimizando la experiencia de conexión entre ambas partes. La plataforma proporciona un entorno seguro, ágil y eficiente para la contratación de servicios de mantenimiento del hogar, al tiempo que permite a los profesionales gestionar su actividad de manera más sencilla y mejorar su visibilidad.

Para los profesionales, la plataforma se convierte en una herramienta esencial para acceder a un flujo constante de clientes sin tener que invertir en marketing ni establecer una red personal de contactos. Ofrece la posibilidad de gestionar su agenda de manera flexible, adaptándose a las demandas del mercado y, al mismo tiempo, facilita la gestión de pagos y facturación. Esta eficiencia operativa permite a los profesionales centrarse en lo que mejor saben hacer: ofrecer un servicio de calidad, mientras que la plataforma se encarga de los aspectos administrativos.

Además, el sistema de valoraciones de los clientes contribuye a fortalecer su reputación y generar una base de clientes recurrentes, lo que potencia su fidelización.

Por otro lado, para los clientes finales, la plataforma representa una solución integral que facilita la contratación de servicios a domicilio de manera cómoda, segura y transparente. Los usuarios pueden acceder a una amplia variedad de servicios, como fontanería, carpintería o electricidad, y comparar precios y valoraciones para elegir al profesional que mejor se ajuste a sus necesidades. Gracias a los sistemas de verificación de profesionales y seguimiento post-servicio, los clientes pueden estar seguros de la calidad de los trabajos realizados, reduciendo la incertidumbre típica de la contratación de servicios en el hogar. Además, el sistema de pagos seguros y las notificaciones en tiempo real mejoran la experiencia de usuario, haciéndola más eficiente y confiable.

La plataforma se diferencia de los competidores del mercado al ofrecer transparencia total en todo el proceso, desde la contratación hasta la valoración final, permitiendo a los usuarios confiar plenamente en los servicios ofrecidos. La gestión de la experiencia es otro factor distintivo, ya que permite simplificar la interacción entre clientes y profesionales mediante una interfaz intuitiva y fácil de usar, mientras que al mismo tiempo optimiza los tiempos de búsqueda, contratación y pago.

#### **4.1.2 Segmento de clientes**

El segmento de clientes de la plataforma está compuesto por dos grupos principales: clientes finales y profesionales de mantenimiento. Ambos segmentos tienen necesidades y expectativas específicas, y la plataforma está diseñada para satisfacer estas demandas de manera eficiente y adaptada a cada perfil.

1. Clientes finales: Este grupo está formado por particulares que necesitan contratar servicios de mantenimiento y reparación del hogar. Los clientes finales incluyen tanto a propietarios de viviendas como a inquilinos que requieren ayuda con tareas comunes o urgentes, como reparaciones de fontanería, mantenimiento eléctrico, reformas de interiores o trabajos de carpintería. Este segmento busca principalmente profesionales confiables y servicios de calidad, pero también valora la comodidad y rapidez con la que puede contratar dichos servicios.

Además, los consumidores en este segmento tienen una alta sensibilidad al precio y prefieren plataformas transparentes donde puedan ver precios estimados, comparar opciones y leer opiniones de otros usuarios. El sistema de valoraciones y las reseñas de clientes previos son cruciales, ya que permiten generar confianza y reducir la incertidumbre en la elección del profesional adecuado para cada tarea. Asimismo, la seguridad en los pagos y la posibilidad de realizar transacciones de manera cómoda y rápida son aspectos esenciales para este segmento, que busca una experiencia sin complicaciones desde el momento de la contratación hasta el pago final del servicio.

2. Profesionales de mantenimiento: El segmento de los profesionales está compuesto por trabajadores autónomos o microempresas especializadas en una variedad de servicios de

mantenimiento del hogar. Este grupo busca una plataforma que les facilite el acceso a nuevos clientes, permitiéndoles gestionar su actividad de forma más eficiente y rentable. Los profesionales valoran las plataformas que les permiten optimizar su tiempo y aumentar su visibilidad, sin tener que depender exclusivamente del boca a boca o de otras estrategias tradicionales de captación de clientes.

Además, este segmento valora la flexibilidad en la gestión de su agenda y la posibilidad de elegir los trabajos que aceptan según su disponibilidad y especialización. El sistema de pagos seguros es otro aspecto esencial para ellos, ya que necesitan un método transparente y confiable para recibir sus honorarios. La reputación también juega un papel crucial, ya que las valoraciones y comentarios de los clientes afectan directamente a su capacidad para atraer más trabajos y aumentar sus ingresos. Por lo tanto, los profesionales buscan una plataforma que no solo les proporcione clientes, sino que también les permita desarrollar y gestionar su marca personal dentro del ecosistema digital.

### **4.1.3 Relación con los clientes**

La relación con los clientes es esencial para garantizar tanto la satisfacción como la fidelización a largo plazo de los usuarios, tanto para los clientes finales como para los profesionales de mantenimiento. La plataforma busca ofrecer una experiencia transparente, eficiente y confiable para ambos perfiles.

Para los clientes finales, la plataforma facilita una búsqueda rápida y sencilla de profesionales verificados, lo que permite a los consumidores acceder a una amplia gama de servicios con la garantía de calidad y seguridad. Los clientes pueden comparar precios y leer valoraciones de otros usuarios, lo que les proporciona la información necesaria para tomar decisiones informadas. La comunicación directa con los profesionales a través de un chat interno les permite aclarar dudas y gestionar mejor las expectativas antes de contratar el servicio. Además, el sistema de calificación post-servicio permite evaluar tanto la calidad del trabajo como la atención recibida, generando un sistema de confianza mutuo.

En cuanto a los profesionales, la plataforma ofrece un soporte continuo para resolver cualquier incidencia relacionada con el uso de la plataforma, el pago o la gestión de sus servicios. Los profesionales tienen la capacidad de gestionar su agenda de forma flexible, adaptándose a las demandas de los clientes, y pueden acceder a oportunidades de trabajo basadas en su especialización y la demanda de servicios en su área.

La transparencia en los pagos y las comisiones claras también son cruciales, lo que les permite trabajar con la seguridad de que recibirán su compensación de forma justa y puntual. El sistema de valoraciones también juega un papel importante, ya que las valoraciones positivas mejoran la visibilidad de los profesionales en la plataforma, lo que a su vez incrementa las posibilidades de conseguir nuevos trabajos.

En resumen, la relación con los clientes en la plataforma está basada en la comodidad, la seguridad y la confianza. La plataforma crea un entorno en el que los clientes pueden acceder a servicios de calidad de manera fácil y rápida, mientras que los profesionales cuentan con las he-

herramientas necesarias para gestionar su actividad de manera eficiente y rentable. Ambos perfiles se benefician de un sistema de retroalimentación que refuerza la transparencia y asegura que la experiencia sea positiva y sin fricciones.

#### 4.1.4 Canales de distribución

Los canales de distribución son esenciales para garantizar que tanto los clientes finales como los profesionales de mantenimiento puedan acceder a la plataforma de manera fácil y efectiva. Estos canales deben ser diseñados para maximizar la visibilidad, accesibilidad y conveniencia, asegurando que los usuarios puedan interactuar con la plataforma en cualquier momento y desde cualquier dispositivo. A continuación, se detallan los principales canales de distribución que la plataforma utilizará para llegar a ambos segmentos.

##### 1. Canales digitales

**Aplicación móvil:** la app móvil será el canal principal para que tanto los clientes como los profesionales accedan a la plataforma. Esta aplicación estará disponible para iOS y Android, permitiendo a los usuarios gestionar todo el proceso de contratación y prestación de servicios desde sus smartphones. La interfaz intuitiva y la optimización de la experiencia móvil facilitarán la navegación rápida y eficiente, garantizando que los usuarios puedan encontrar y contratar profesionales de forma sencilla.

**Página web:** la plataforma web funcionará como un canal complementario, ofreciendo una versión completa de los servicios disponibles en la app móvil. La página web estará diseñada para ser *responsive*, es decir, optimizada para su uso desde cualquier dispositivo. A través de este canal, los usuarios podrán buscar servicios, ver perfiles de profesionales y realizar pagos con la misma facilidad que en la app.

**Redes sociales y marketing digital:** Facebook, Instagram y Google Ads serán canales clave para atraer clientes potenciales y profesionales a la plataforma. Las campañas de marketing digital en estas plataformas estarán orientadas a la generación de *leads* y al fomento de la interacción con la plataforma, con el objetivo de aumentar tanto la base de usuarios como la visibilidad de los servicios.

Además, el contenido patrocinado y las estrategias de SEO permitirán mejorar la visibilidad de la plataforma en los motores de búsqueda, asegurando que los consumidores encuentren la plataforma cuando busquen servicios de mantenimiento o reformas en línea.

##### 2. Canales offline

**Red de recomendadores locales:** aunque el modelo de negocio se centra principalmente en lo digital, el boca a boca sigue siendo una herramienta poderosa. A través de un programa de recomendación, la plataforma podrá recompensar a clientes y profesionales por referir nuevos usuarios o profesionales a la plataforma. Este sistema incentivará el crecimiento orgánico mediante redes locales de confianza.

### 4.1.5 Actividades clave

Las actividades clave de la plataforma son fundamentales para garantizar que funcione de manera eficiente y proporcione valor a los usuarios. Entre las principales actividades se encuentran la gestión y verificación de los profesionales, que asegura que todos los proveedores de servicios estén debidamente verificados y sean de confianza. Esto incluye validar su identidad, formación y experiencia para garantizar que el servicio que ofrecen cumpla con los estándares de calidad.

Otra actividad esencial es el desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, que debe ser continuamente actualizada y optimizada para asegurar una experiencia de usuario fluida y sin fallos. Además, se debe garantizar que los sistemas de pago sean seguros y transparentes, facilitando tanto el cobro de los profesionales como los pagos de los clientes.

La adquisición de usuarios a través de marketing digital es también una actividad clave, ya que atraer nuevos clientes y profesionales es fundamental para la expansión de la plataforma. Las campañas de SEO, redes sociales y publicidad online deben estar alineadas con la estrategia de crecimiento de la plataforma.

El soporte al cliente es otra actividad importante, con el objetivo de resolver cualquier problema o duda de usuarios y proveedores. Esto incluye ofrecer canales de atención como chat en vivo o correo electrónico para garantizar que las incidencias se resuelvan rápidamente.

Finalmente, la gestión de la calidad del servicio a través de valoraciones y comentarios de los clientes permite mejorar continuamente la plataforma y asegurar que los servicios sean de la mejor calidad posible.

### 4.1.6 Recursos clave

Los recursos clave son los activos esenciales para que la plataforma funcione de manera eficiente y pueda entregar su propuesta de valor a los usuarios. En este caso, los recursos clave se pueden dividir en tres categorías principales: tecnológicos, humanos y financieros.

1. **Recursos tecnológicos:** el software y la infraestructura digital son los activos más cruciales. La plataforma debe contar con un sistema robusto y escalable que permita a los usuarios acceder de manera sencilla y eficiente, ya sea desde la aplicación móvil o la web. La seguridad de los datos y la protección de la información personal son aspectos fundamentales, por lo que los sistemas de pago seguro y la gestión de perfiles de usuarios deben estar perfectamente integrados. Además, el soporte técnico para resolver posibles incidencias es imprescindible para mantener la confianza del usuario.
2. **Recursos humanos:** un equipo de desarrolladores y especialistas en UX/UI es esencial para garantizar que la plataforma esté actualizada, sea intuitiva y funcione sin fallos. Además, un equipo de soporte al cliente y gestores de calidad ayudará a mantener una relación positiva con los usuarios y resolver problemas rápidamente. Los responsables de verifi-

cación de profesionales también forman un recurso clave para asegurar la confianza en la plataforma.

3. **Recursos financieros:** los fondos de inversión son necesarios para financiar el desarrollo continuo de la plataforma, especialmente en las fases iniciales. Además, capital suficiente es crucial para ejecutar estrategias de marketing digital y adquisición de usuarios, garantizando que la plataforma se haga visible frente a la competencia. La gestión eficiente de los ingresos y comisiones también es vital para la sostenibilidad financiera a largo plazo.

#### 4.1.7 Alianzas clave

Las alianzas clave juegan un papel esencial en el éxito y crecimiento de la plataforma, permitiendo no solo expandir la oferta de servicios, sino también fortalecer su presencia en el mercado. Para asegurar una experiencia de usuario completa y competitiva, la plataforma buscará establecer asociaciones estratégicas con varios actores clave dentro y fuera del sector.

Una de las alianzas más relevantes será con empresas de seguros. Integrar los servicios de la plataforma en las pólizas de seguros del hogar proporcionará a los clientes una vía directa para acceder a profesionales de confianza cuando necesiten realizar reparaciones o mantenimiento en sus hogares. A través de estas colaboraciones, se podrán ofrecer descuentos exclusivos a los clientes asegurados, lo que atraerá a más usuarios a la plataforma. Además, estas alianzas pueden incluir promociones conjuntas, lo que facilitará la adquisición de nuevos clientes.

Otra alianza estratégica importante será con agencias inmobiliarias y promotores de viviendas. Estos actores pueden recomendar la plataforma a nuevos propietarios o inquilinos que necesiten servicios de mantenimiento o reformas tras mudarse. Las agencias inmobiliarias tienen acceso directo a un gran número de personas que recién se mudan, lo que representa una oportunidad para captar usuarios de forma continua. Además, se podrían establecer acuerdos de marketing cruzado y promoción conjunta, aprovechando las bases de clientes de ambas partes.

Las plataformas de pago también serán aliadas clave. El establecimiento de acuerdos con empresas como PayPal o Bizum facilitará el proceso de pago, garantizando que tanto clientes como profesionales tengan seguridad y transparencia en sus transacciones. Estas alianzas permitirán, además, explorar la posibilidad de ofrecer financiación o pagos a plazos para reformas o servicios de mayor coste, lo que puede atraer a una base de clientes más amplia.

Las colaboraciones con asociaciones profesionales en sectores como fontanería, carpintería y electricidad también serán esenciales. Estas asociaciones ayudarán a asegurar que los profesionales en la plataforma cumplan con los estándares de calidad y las normativas de seguridad necesarias. Además, las asociaciones podrán ofrecer formación continua y certificación a los profesionales, lo que elevará la credibilidad de la plataforma y la calidad del servicio proporcionado.

Finalmente, las alianzas con entidades locales, como ayuntamientos y organismos públicos, pueden ser clave, especialmente en proyectos relacionados con mejoras energéticas o mantenimiento comunitario. Estas colaboraciones permitirían acceder a nuevas oportunidades de clien-

tes y participar en proyectos públicos, lo que aumentaría la visibilidad y el alcance de la plataforma.

#### **4.1.8 Estructura de costes**

La estructura de costes de la plataforma está compuesta por los gastos necesarios para el funcionamiento y mantenimiento de los diferentes componentes del modelo de negocio. Estos costes se distribuyen entre los aspectos operativos, tecnológicos, comerciales y administrativos de la plataforma, y son fundamentales para asegurar que la plataforma se mantenga competitiva y rentable.

Uno de los principales costes está relacionado con el desarrollo y mantenimiento tecnológico de la plataforma. La creación y actualización de la aplicación móvil y la plataforma web requieren una inversión constante en desarrollo de software, optimización de la experiencia de usuario (UX/UI) y seguridad. Este coste es recurrente y necesario para mantener la plataforma operativa y competitiva. Además, la integración de nuevos sistemas de pago y la mejora de la infraestructura tecnológica, como el almacenamiento en la nube y la gestión de datos, son elementos clave que generan costes adicionales.

En cuanto a los costes operativos, es esencial contar con un equipo de soporte al cliente que gestione las incidencias de los usuarios, tanto clientes finales como profesionales. Este personal es clave para mantener una relación positiva con los usuarios, y sus costes incluirán salarios, formación continua y herramientas de gestión de incidencias. También, se deben considerar los costes administrativos asociados a la gestión legal y contable de la plataforma, especialmente si la plataforma maneja un volumen considerable de transacciones y necesita cumplir con la normativa de protección de datos y comercio electrónico, ya mencionada en el análisis del entorno.

Otro coste importante es el marketing y adquisición de usuarios. La plataforma debe destinar recursos significativos a la publicidad digital, a través de canales como Google Ads, SEO y otras campañas de marketing online para atraer tanto a clientes finales como a profesionales. Estas campañas son esenciales para dar a conocer la plataforma, especialmente en las fases iniciales, y también para mantener una base de usuarios activa a lo largo del tiempo. A medida que la plataforma crece, también es necesario invertir en marketing de fidelización para asegurar que los usuarios se mantengan activos y comprometidos.

Además, se deben considerar los costes relacionados con la verificación de los profesionales y la gestión de la calidad. La plataforma debe invertir en la validación de la identidad y experiencia de los profesionales, lo cual requiere recursos tanto tecnológicos como humanos para llevar a cabo este proceso. Estos costes están relacionados con la creación de sistemas automatizados de verificación, así como con el personal encargado de gestionar los perfiles y asegurar la calidad de los servicios prestados.

Por último, uno de los costes más importantes es el relacionado con la comisión que la plataforma cobra a los profesionales por cada transacción realizada. Aunque este ingreso forma parte

de la estructura de ingresos, también implica costes administrativos en términos de gestión de pagos, seguimiento de las transacciones y el cálculo de las comisiones.

#### 4.1.9 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos de la plataforma provienen de varios modelos de monetización que están alineados con el funcionamiento de la misma y con el valor que se ofrece a los usuarios. A continuación, se detallan las principales formas de generación de ingresos:

1. **Comisión por transacción:** la principal fuente de ingresos para la plataforma proviene de la comisión que se cobra por cada transacción realizada entre los clientes finales y los profesionales. Esta comisión se calcula sobre el importe total del servicio contratado y se deduce antes de transferir el pago al profesional (es decir, es el profesional el que asume el coste de la plataforma). La comisión puede variar según el tipo de servicio, el volumen de trabajos realizados por cada profesional, o el ticket de la operación, lo que ofrece flexibilidad en el modelo de negocio.
2. **Suscripciones premium para profesionales:** los profesionales pueden acceder a un modelo de suscripción premium que les proporciona beneficios adicionales, como mayor visibilidad en la plataforma o una mayor prioridad en las búsquedas de clientes. Esta suscripción podría incluir herramientas adicionales de gestión de trabajos o acceso a cursos de formación, lo que les permite mejorar su oferta de servicios y atraer más clientes.
3. **Publicidad dentro de la plataforma:** la plataforma puede generar ingresos a través de espacios publicitarios dentro de la misma. Esto puede incluir la promoción de servicios adicionales (como seguros para el hogar, productos de bricolaje, herramientas, etc.) o incluso anuncios de empresas externas que ofrezcan productos o servicios relacionados con el mantenimiento del hogar. Este modelo se activa una vez que la plataforma alcanza una base de usuarios suficiente y se convierte en un canal atractivo para anunciantes.
4. **Servicios adicionales y complementarios:** además de la conexión básica entre clientes y profesionales, la plataforma puede ofrecer servicios adicionales de pago, como la gestión de urgencias para trabajos que necesiten ser realizados de manera inmediata, la provisión de garantías extendidas para los servicios prestados o la asesoría personalizada para los clientes en proyectos de reformas. Estos servicios pueden ser monetizados a través de tarifas fijas o comisiones adicionales.

## 4.1.10 Resumen gráfico del modelo BMC

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas de seguros</li> <li>Agencias inmobiliarias</li> <li>Plataformas de pago</li> <li>Asociaciones de profesionales</li> <li>Proveedores tecnológicos</li> <li>Profesionales del hogar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación de profesionales</li> <li>Mantenimiento plataforma</li> <li>Adquisición usuarios</li> <li>Soporte del cliente</li> <li>Gestión valoraciones</li> </ul>	<p><i>Optimizar conexión entre profesionales y clientes finales</i></p> <p>Profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a flujo constante de clientes</li> <li>Gestión de agenda de manera flexible</li> </ul> <p>Cientes finales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer reputación y generar base de clientes</li> <li>Contratación de profesionales de manera cómoda, segura y eficiente</li> <li>Comparación rápida y sencilla entre perfiles de profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soporte online para incidencias</li> <li>Sistema de valoraciones y reputación</li> <li>Búsqueda, comparación y contratación autónoma</li> </ul>	<p><u>Profesionales del mantenimiento:</u></p> <p>Profesionales del sector del mantenimiento del hogar que operan de forma autónoma o en pequeñas empresas y buscan nuevas oportunidades de captación de clientes y una mayor estabilidad en sus ingresos.</p> <p><u>Clientes finales:</u></p> <p>Clientes finales que requieren servicios de mantenimiento, reparación o pequeñas reformas en el hogar. Estos usuarios valoran especialmente la rapidez, la confianza en el profesional y la transparencia en el proceso de contratación.</p>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y mantenimiento tecnológico de la plataforma</li> <li>Soporte de atención al cliente (salarios)</li> <li>Marketing y adquisición de usuarios</li> <li>Administración y estructuración empresarial</li> </ul>		<p><b>Estructura de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión por transacción</li> <li>Suscripciones premium para profesionales</li> <li>Publicidad dentro de la plataforma</li> <li>Servicios adicionales y complementarios</li> </ul>		

Figura 4.1: Business Model Canvas  
Fuente: elaboración propia

A modo de síntesis, la Figura 4.1 presenta un resumen visual del Canvas sobre el modelo de negocio, siguiendo su estructura tradicional que hemos podido estudiar en distintas asignaturas a lo largo del grado.

No obstante, conviene señalar que el modelo de negocio planteado presenta una serie de riesgos que deben ser considerados. En primer lugar, la viabilidad de la plataforma depende en gran medida de su capacidad para alcanzar una masa crítica suficiente de usuarios y profesionales, dado el carácter bilateral del modelo. Sin un volumen adecuado de oferta y demanda, la propuesta de valor pierde atractivo y dificulta la generación de transacciones.

Asimismo, la estructura de ingresos basada en comisiones puede generar fricciones con los profesionales, especialmente si estos perciben que el coste asociado reduce de forma significativa su margen o si existen canales alternativos de captación de clientes fuera de la plataforma. En este sentido, la sostenibilidad del modelo dependerá no solo de la captación inicial de usuarios, sino también de la capacidad de la plataforma para ofrecer un valor diferencial que justifique su uso continuado frente a otras alternativas disponibles en el mercado.

## 4.2 Estrategia de entrada al mercado

La estrategia de entrada al mercado es crucial para establecer una presencia sólida y escalable en el sector de los servicios a domicilio. En este caso, se ha optado por una entrada gradual y

local, comenzando en Madrid, que será el mercado inicial de la plataforma. Esta estrategia permite validar el modelo de negocio, ajustar los procesos según las necesidades reales del mercado y gestionar los riesgos asociados a la entrada en un sector competitivo.

Madrid es la ciudad más poblada de España, con más de 3,5 millones de habitantes en el municipio y más de 7,1 millones en la Comunidad de Madrid (Instituto Nacional de Estadística 2024a). Esta alta densidad de población crea una gran demanda de servicios de mantenimiento y reformas, especialmente en zonas con edificios antiguos o con infraestructuras que requieren constantes reparaciones.

La alta concentración de viviendas en Madrid implica que haya una gran cantidad de hogares que necesitan servicios de mantenimiento, desde tareas básicas como fontanería y electricidad hasta reformas más complejas. Este es un mercado con demanda constante, especialmente en áreas como reformas de cocinas y baños, mantenimiento de calefacción o reparaciones urgentes.

El mercado inmobiliario en Madrid sigue siendo uno de los más dinámicos de España, con un número creciente de transacciones de compra-venta y alquileres. En los últimos años, se ha experimentado una recuperación del sector tras la crisis económica, lo que ha impulsado tanto la reforma de viviendas como la construcción de nuevas infraestructuras. (Observatorio Inmobiliario 2025)

Además, la demanda de reformas se ve alimentada por el envejecimiento de una parte significativa del parque inmobiliario de la ciudad. Las viviendas más antiguas requieren mantenimiento constante y actualizaciones de infraestructuras, como electricidad, fontanería o aislamiento térmico, lo que crea un mercado ideal para ofrecer servicios de reparación y renovación.

Además, los trabajos urgentes (como averías de fontanería o problemas eléctricos) son frecuentes en la ciudad, ya que los hogares se enfrentan a incidencias imprevistas que requieren atención inmediata. Este comportamiento de demanda irregular y urgente genera una gran oportunidad para plataformas que ofrezcan soluciones rápidas, con la capacidad de conectar rápidamente a clientes con profesionales disponibles.

Madrid es una ciudad altamente digitalizada, con una alta penetración de internet y un uso generalizado de dispositivos móviles. Según el Instituto Nacional de Estadística (Instituto Nacional de Estadística 2025b), más del 95% de los hogares madrileños usan Internet de manera diaria, lo que facilita la adopción de plataformas digitales para la contratación de servicios. Los consumidores en Madrid están cada vez más acostumbrados a utilizar herramientas digitales para resolver necesidades cotidianas, desde la compra online hasta la contratación de servicios.

Este comportamiento digitalizado crea un entorno favorable para una plataforma que conecte a los clientes finales con los profesionales del hogar de manera eficiente y transparente. Además, la familiaridad con las aplicaciones móviles y la tecnología de pago digital favorece la adopción de plataformas de intermediación digital como la propuesta.

El mercado madrileño ofrece un potencial de escalabilidad significativo, ya que una vez validado el modelo de negocio en Madrid, la plataforma podrá expandirse fácilmente a otras grandes ciudades de España, como Barcelona, Valencia y Sevilla, que presentan características similares en términos de demanda y estructura del mercado. El éxito en Madrid permitirá a la plataforma

ajustar su modelo y afinar su estrategia antes de entrar en mercados más amplios.

Definidos los elementos clave del modelo de negocio, el siguiente paso consiste en analizar cómo la plataforma se posicionará en el mercado y cómo llevará a cabo la captación de usuarios. Por ello, el siguiente capítulo se centra en el desarrollo del plan de marketing, con especial atención a la segmentación y al perfil de los distintos grupos de clientes.

# Capítulo 5

## Plan de marketing

El plan de marketing es una parte esencial del modelo de negocio, ya que define cómo la plataforma se posicionará en el mercado y cómo atraerá a los usuarios, tanto clientes finales como profesionales. A través de este capítulo, se detallarán las estrategias de segmentación y los perfiles de consumidores que serán el objetivo principal de la plataforma, así como las estrategias de difusión para llegar a ellos de manera efectiva.

En primer lugar, se realizará un análisis de la segmentación de mercado para identificar y definir los grupos de clientes que la plataforma debe focalizar, considerando sus características, necesidades y comportamientos. La segmentación precisa es clave para crear estrategias de marketing más efectivas, ya que permitirá a la plataforma adaptar su comunicación y oferta de servicios a los distintos segmentos del mercado.

A continuación, se definirá el perfil del consumidor, identificando sus motivos de compra, preferencias de servicio y las motivaciones que los impulsan a elegir la plataforma frente a otras alternativas. Este perfil detallado ayudará a afinar la propuesta de valor y las acciones de marketing que atraerán y fidelizarán a los usuarios a largo plazo.

Este análisis permitirá tener una visión clara del mercado objetivo y establecer una base sólida para las siguientes estrategias de difusión y promoción. De esta forma, la plataforma podrá garantizar una estrategia de marketing alineada con las necesidades reales de los consumidores y los profesionales del sector.

### 5.1 Segmentación de mercado y perfil del consumidor

La segmentación de mercado es un proceso clave que permite identificar y agrupar a los consumidores en segmentos homogéneos, lo que facilita la creación de estrategias de marketing más precisas y adaptadas a las necesidades específicas de cada grupo. En el caso de la plataforma, la segmentación se realizará en función de características demográficas, geográficas, psicográficas y comportamentales, tanto para los clientes finales como para los profesionales del hogar.

### 5.1.1 Segmentación de clientes finales

1. **Segmentación demográfica:** el segmento de clientes finales se divide principalmente entre propietarios de viviendas e inquilinos, con una distinción importante en las necesidades de mantenimiento. Los propietarios suelen estar más enfocados en reformas y proyectos a largo plazo, mientras que los inquilinos tienden a solicitar servicios más puntuales o urgentes para mantener el estado del hogar. Además, el nivel de ingresos es relevante, ya que aquellos con mayores recursos tienden a contratar servicios de mantenimiento preventivo y reformas mayores, mientras que los de ingresos más bajos se enfocan en reparaciones urgentes.
2. **Segmentación geográfica:** la plataforma se focaliza inicialmente en ciudades grandes o zonas metropolitanas donde hay una alta concentración de viviendas y donde la demanda de servicios de mantenimiento es más constante. Las diferencias regionales también juegan un papel importante, ya que en zonas con edificaciones más antiguas, la demanda de reparaciones y reformas será más alta. Por otro lado, en zonas más nuevas o en urbanizaciones de nueva construcción, la necesidad de mantenimiento puede ser menor, lo que influirá en las estrategias de captación de clientes en esas áreas.
3. **Segmentación psicográfica:** los clientes finales pueden ser segmentados según sus actitudes y estilos de vida. Por ejemplo, los clientes preocupados por la sostenibilidad pueden estar más interesados en contratar servicios que utilicen materiales ecológicos o que mejoren la eficiencia energética del hogar. También existe un segmento tecnológico que prefiere plataformas digitales para realizar todo tipo de gestiones del hogar, desde la búsqueda de profesionales hasta el pago de servicios. Por el contrario, otros consumidores pueden ser más tradicionalistas y preferir el contacto directo con profesionales a través de referencias personales.
4. **Segmentación comportamental:** la segmentación por comportamiento se centra en cómo los consumidores interactúan con los servicios. Algunos clientes buscarán servicios recurrentes (mantenimiento de electrodomésticos, reparaciones periódicas), mientras que otros necesitarán servicios urgentes debido a averías imprevistas. Este comportamiento de compra influye en la tipología de servicios que la plataforma debe ofrecer, con opciones de suscripción o contratación puntual según las preferencias del cliente.

### 5.1.2 Segmentación de profesionales

Para los profesionales de mantenimiento, la segmentación también es crucial para adaptar las funcionalidades de la plataforma a sus necesidades y maximizar su participación en el mercado. Los profesionales pueden segmentarse según:

1. **Especialización:** los profesionales de la plataforma estarán divididos por su especialización (fontaneros, electricistas, carpinteros, etc.), lo que les permitirá tener acceso a clientes que necesitan servicios específicos. Además, algunos pueden ser profesionales generalistas, capaces de ofrecer una variedad de servicios de mantenimiento básico, mientras que

otros pueden ser especialistas en reformas complejas, lo que impactará en los precios y en la demanda de sus servicios.

2. **Tamaño y tipo de negocio:** el segmento también incluye autónomos que operan de forma independiente, así como microempresas que tienen equipos más grandes y pueden ofrecer servicios más complejos. La plataforma debe adaptarse a las necesidades de ambos tipos de proveedores, ofreciendo herramientas que les permitan gestionar su agenda y ampliar su alcance.
3. **Ubicación geográfica:** la ubicación de los profesionales es un factor importante, ya que las plataformas deben ofrecer trabajos cercanos a los profesionales para que puedan maximizar su eficiencia. Las herramientas de geolocalización de la plataforma permitirán a los profesionales ver las solicitudes más cercanas a su ubicación, lo que les ayudará a aceptar trabajos que les convengan tanto en términos de proximidad como de tipo de servicio.

La segmentación de mercado para la plataforma permite adaptar la propuesta de valor a las necesidades específicas de los clientes finales y los profesionales de mantenimiento. A través de una segmentación demográfica, geográfica, psicográfica y comportamental, la plataforma puede crear estrategias de marketing personalizadas, optimizar la oferta de servicios y asegurar que la experiencia de usuario sea lo más eficiente y atractiva posible para ambos grupos. Este enfoque estratégico es esencial para construir una base sólida de clientes y profesionales y garantizar un crecimiento sostenido en el mercado.

# Capítulo 6

## Plan económico-financiero

### 6.1 Asunciones

El análisis económico-financiero del presente Trabajo de Fin de Grado se ha elaborado a partir de un conjunto de asunciones coherentes y alineadas con la estrategia general del proyecto. Con el objetivo de garantizar la consistencia del modelo, estas hipótesis se formulan tomando como referencia un escenario base, entendido como la evolución más probable del negocio en condiciones normales de mercado.

Este escenario base constituye el punto de partida para definir la estructura de ingresos, la estructura de costes y los principales parámetros financieros, permitiendo evaluar la viabilidad económica del proyecto bajo supuestos realistas. A partir de esta base, se incorporarán posteriormente escenarios alternativos (optimista y conservador) en el análisis de viabilidad, con el fin de valorar el comportamiento del modelo ante posibles variaciones en las principales variables económicas y operativas.

#### 6.1.1 Estructura de ingresos

Para construir las proyecciones financieras del proyecto, es necesario definir claramente las hipótesis de ingresos que se utilizarán en el cálculo de los resultados económicos. Estas suposiciones están basadas en una combinación de porcentajes de comisión y precios de suscripciones, junto con los servicios adicionales y los ingresos por publicidad, que se ajustan a los estándares de la industria y las características del mercado de servicios a domicilio. A continuación, se detallan las hipótesis de ingresos para cada fuente, junto con su justificación.

La comisión por transacción será la principal fuente de ingresos para la plataforma. Esta comisión se aplicará sobre el monto total que los clientes finales pagan a los profesionales por los servicios contratados. Después de investigar plataformas similares como TaskRabbit o Taskia, que aplican comisiones que varían entre el 15% y el 30%, se ha decidido establecer un 20% de comisión sobre cada transacción realizada en la plataforma (Taskia 2025). Este porcentaje es

competitivo, permitiendo a la plataforma generar ingresos adecuados, a la vez que ofrece precios razonables tanto para los clientes como para los profesionales. El 20% se considera suficiente para asegurar la rentabilidad sin imponer un coste demasiado alto a los profesionales, lo que podría disuadirlos de unirse a la plataforma.

Para calcular los ingresos por esta fuente, se ha considerado un precio medio por servicio de 100 €. Además, se espera que la plataforma comience con unas 1500 transacciones anuales, con una tasa de crecimiento anual del 10% durante los 4 primeros años, la cual irá en descenso a medida que avancen los años. Esta estimación es razonable dado el potencial de mercado y el aumento progresivo de usuarios a medida que la plataforma gane tracción en el mercado.

El modelo de ingresos también incluye una fuente significativa proveniente de las suscripciones premium de los profesionales que desean mejorar su visibilidad y acceder a herramientas adicionales en la plataforma. La suscripción premium ofrecerá a los profesionales una serie de ventajas, como una mayor prioridad en las búsquedas por parte de los clientes, acceso a informes detallados sobre su rendimiento, y funciones avanzadas de gestión de trabajos y pagos.

Se ha fijado el precio de la suscripción premium en 25€ al mes, basado en el rango de precios que ofrecen plataformas similares, donde los profesionales pagan entre 20 € y 100 € mensuales dependiendo del nivel de servicio. Se espera que aproximadamente el 20% de los profesionales se suscriban al plan premium durante el primer año.

Los servicios adicionales son una fuente de ingresos que permitirá ofrecer valor agregado a los usuarios. Entre estos servicios se incluyen seguros para trabajos realizados o seguimiento post-servicio. Estos servicios no solo generarán ingresos adicionales, sino que también mejorarán la experiencia del cliente, brindando mayor seguridad y comodidad.

El precio medio de estos servicios adicionales se estima en 12€ por transacción, y se proyecta que el 15% de los clientes utilizarán estos servicios adicionales.

Para estimar los ingresos derivados de las suscripciones premium y servicios adicionales, es necesario definir previamente una hipótesis sobre el número de profesionales registrados en la plataforma y su evolución a lo largo del tiempo. Dado que la plataforma iniciará su actividad en el mercado de Madrid, se ha planteado un escenario de crecimiento gradual, coherente con el proceso habitual de adopción de plataformas digitales de intermediación. En este sentido, se asume que la plataforma comenzará su actividad con 50 profesionales registrados, una cifra que permite ofrecer una variedad suficiente de servicios desde el inicio sin exigir un volumen excesivo de captación antes del lanzamiento. Este número inicial incluye profesionales de diferentes especialidades relacionadas con el mantenimiento y las reparaciones del hogar, como fontaneros, electricistas, carpinteros o pintores.

Otra fuente adicional de ingresos para la plataforma será la venta de espacios publicitarios dentro de la propia plataforma. La plataforma ofrecerá espacios publicitarios integrados en la interfaz, como anuncios destacados en la página principal, promociones dentro de las búsquedas de servicios o recomendaciones patrocinadas. Este tipo de publicidad permite a las empresas llegar a un público altamente segmentado que ya está interesado en realizar reparaciones o mejoras en su vivienda.

Para las proyecciones financieras se ha asumido un precio medio de 4.000€ anuales por espacio publicitario, una cifra prudente teniendo en cuenta que la plataforma se encontrará en una fase inicial de crecimiento. Asimismo, se ha considerado que en los primeros años la plataforma contará con un número reducido de espacios publicitarios disponibles, los cuales irán aumentando progresivamente conforme crezca la base de usuarios y la visibilidad de la plataforma en el mercado.

Todos los precios establecidos se actualizarán anualmente en base al IPC, que ara las proyecciones se tomará un nivel del 2% anual.

Estas hipótesis de ingresos establecen una base realista y detallada para las proyecciones financieras de la plataforma. Con las comisiones por transacción del 20%, las suscripciones premium de 25€ al mes y los servicios adicionales, la plataforma tiene una estructura de ingresos diversificada que garantiza una rentabilidad sostenible a medida que crece. Además, el ajuste por IPC cada año asegura que las proyecciones de ingresos se mantengan realistas y alineadas con las condiciones del mercado.

I. Ingresos		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Comisión por transacción promedio	20 €	20	20	21	21	22	22	23	23	23	24	24
Nº transacciones	1.500	1.500	1.650	1.815	1.997	2.196	2.405	2.633	2.870	3.129	3.379	3.615
<b>Total</b>		<b>30.000</b>	<b>33.660</b>	<b>37.767</b>	<b>42.374</b>	<b>47.544</b>	<b>53.102</b>	<b>59.309</b>	<b>65.940</b>	<b>73.312</b>	<b>80.760</b>	<b>88.142</b>
Precio suscripciones premium	25 €	25	26	26	27	27	28	28	29	29	30	30
% usuarios suscripción premium	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Total</b>		<b>250</b>	<b>638</b>	<b>1.170</b>	<b>1.791</b>	<b>2.375</b>	<b>2.906</b>	<b>3.409</b>	<b>3.999</b>	<b>4.691</b>	<b>5.263</b>	<b>5.905</b>
Comisión "servicios adicionales" promedio	12 €	12	12	12	13	13	13	14	14	14	14	15
% usuarios "servicios adicionales"	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>230</b>	<b>421</b>	<b>645</b>	<b>855</b>	<b>1.046</b>	<b>1.227</b>	<b>1.440</b>	<b>1.689</b>	<b>1.895</b>	<b>2.126</b>
Precio medio espacio publicitario anual	4.000	4.000	4.080	4.162	4.245	4.330	4.416	4.505	4.595	4.687	4.780	4.876
Nº espacios publicitarios vendidos		3	5	5	7	7	8	9	9	10	10	15
<b>Total</b>		<b>12.000</b>	<b>20.400</b>	<b>20.808</b>	<b>29.714</b>	<b>30.308</b>	<b>35.331</b>	<b>40.542</b>	<b>41.353</b>	<b>46.866</b>	<b>47.804</b>	<b>73.140</b>
<b>Total Ingresos</b>		<b>42.340</b>	<b>54.927</b>	<b>60.166</b>	<b>74.523</b>	<b>81.081</b>	<b>92.385</b>	<b>104.488</b>	<b>112.731</b>	<b>126.558</b>	<b>135.722</b>	<b>169.313</b>

Cuadro 6.1: Estructura y proyección de ingresos

Fuente: elaboración propia

## 6.1.2 Estructura de costes

En cuanto a la estructura de costes del proyecto, es necesario diferenciar entre los gastos operativos recurrentes necesarios para el funcionamiento de la plataforma y la carga fiscal derivada de los resultados obtenidos. Dentro de los costes operativos u *OPEX*, se incluyen principalmente los gastos de marketing, los gastos de personal y los gastos por servicios profesionales externos, todos ellos necesarios para garantizar el desarrollo, la gestión y el crecimiento de la actividad.

En primer lugar, los gastos de marketing constituyen una partida clave dentro de la estructura de costes, dado que la captación de usuarios y profesionales resulta esencial en las primeras fases de crecimiento de la plataforma. Para las proyecciones financieras, se ha asumido un gasto inicial de 10.000 euros anuales en marketing. A partir de esta base, se considera que esta partida evolucionará en línea con el crecimiento del negocio, incrementándose al mismo ritmo que los ingresos. En este sentido, entre el primer y el segundo año se ha proyectado un aumento del 30%, reflejando la necesidad de reforzar las acciones de adquisición y visibilidad conforme la plataforma amplía su actividad.

En segundo lugar, los gastos de personal recogen los costes asociados a las distintas funciones necesarias para la operativa del proyecto. En concreto, se han considerado 5.000 euros anuales para el área de marketing, 6.000 euros anuales para el área financiera, 6.000 euros anuales para operaciones, 7.000 euros anuales para el área de IT, 1.000 euros anuales para el área legal y 6.000 euros anuales correspondientes a la remuneración del fundador y CEO. Esta estructura responde a un planteamiento inicial ajustado, coherente con una fase temprana de desarrollo, en la que se busca mantener una organización funcional pero contenida en costes. Asimismo, se ha supuesto que todas estas partidas salariales se actualizarán anualmente conforme al IPC, adoptando para ello una tasa del 2%.

Por otro lado, dentro del OPEX también se incluyen los gastos de servicios profesionales, que recogen aquellos costes externos necesarios para el funcionamiento y apoyo del proyecto, tales como asesoramiento especializado, soporte técnico o servicios complementarios de gestión. Para esta partida se ha asumido un importe de 10.000 euros anuales, que también se actualizará cada ejercicio en función del IPC del 2%.

Finalmente, en relación con la carga fiscal, se ha considerado un tipo impositivo del 25% aplicable sobre el beneficio antes de impuestos o EBT (*Earnings Before Tax*) generado en cada ejercicio. De este modo, el impuesto sobre sociedades se calcula como un gasto dependiente del resultado económico anual, permitiendo reflejar de forma coherente el impacto fiscal del proyecto dentro de las proyecciones financieras.

2. OPEX		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
<b>2.1. Gastos Marketing</b>		<b>10.000</b>	<b>12.973</b>	<b>14.210</b>	<b>17.601</b>	<b>19.150</b>	<b>21.820</b>	<b>24.678</b>	<b>26.625</b>	<b>29.891</b>	<b>32.055</b>	<b>39.989</b>
<i>Incremento ingresos</i>			30%	10%	24%	9%	14%	13%	8%	12%	7%	25%
<b>2.2. Gastos Personal</b>												
Marketing	5.000 €/año	5.000	5.100	5.202	5.306	5.412	5.520	5.631	5.743	5.858	5.975	6.095
Finanzas	6.000 €/año	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495	6.624	6.757	6.892	7.030	7.171	7.314
Operaciones	6.000 €/año	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495	6.624	6.757	6.892	7.030	7.171	7.314
IT	7.000 €/año	7.000	7.140	7.283	7.428	7.577	7.729	7.883	8.041	8.202	8.366	8.533
Legal	1.000 €/año	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149	1.172	1.195	1.219
CEO/Founder	6.000 €/año	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495	6.624	6.757	6.892	7.030	7.171	7.314
<b>Total Gastos Personal</b>		<b>31.000</b>	<b>31.620</b>	<b>32.252</b>	<b>32.897</b>	<b>33.555</b>	<b>34.227</b>	<b>34.911</b>	<b>35.609</b>	<b>36.321</b>	<b>37.048</b>	<b>37.789</b>
<b>2.3. Servicios Profesionales</b>		<b>10.000</b>	<b>10.200</b>	<b>10.404</b>	<b>10.612</b>	<b>10.824</b>	<b>11.041</b>	<b>11.262</b>	<b>11.487</b>	<b>11.717</b>	<b>11.951</b>	<b>12.190</b>
<b>Total OPEX</b>		<b>51.000</b>	<b>54.793</b>	<b>56.867</b>	<b>61.111</b>	<b>63.530</b>	<b>67.087</b>	<b>70.851</b>	<b>73.721</b>	<b>77.929</b>	<b>81.054</b>	<b>89.968</b>
<b>3. Impuesto Sociedades</b>		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Impuesto Sociedades	25,0% sobre EBT											
EBT		- 10.623	- 2.333	837	10.954	15.096	22.846	31.188	36.564	46.185	52.226	76.920
<b>Impuesto Sociedades</b>		<b>2.656</b>	<b>583</b>	<b>(209)</b>	<b>(2.738)</b>	<b>(3.774)</b>	<b>(5.712)</b>	<b>(7.797)</b>	<b>(9.141)</b>	<b>(11.546)</b>	<b>(13.057)</b>	<b>(19.230)</b>

Cuadro 6.2: Estructura y proyección de costes

*Fuente: elaboración propia*

### 6.1.3 Estructura del WACC

Para la estimación de la tasa de descuento empleada en la valoración del proyecto, se ha calculado el coste medio ponderado del capital (WACC), obteniéndose un valor del 6,48%.

En primer lugar, el coste de los recursos propios se ha estimado mediante el modelo CAPM, tomando como referencia una tasa libre de riesgo del 2,65%, correspondiente a la media de los últimos doce meses del Bund alemán a diez años (Deutsche Bundesbank 2024), una beta

apalancada de 0,91, obtenida del sector “Homebuilding” de Damodaran (Damodaran, Aswath 2024a), y una prima de riesgo de mercado para España del 5,78% (Damodaran, Aswath 2024b). A partir de estos supuestos, se obtiene un coste de los fondos propios del 7,91%.

En segundo lugar, el coste de la deuda se ha estimado en un 4,72%, considerando como base un Euríbor del 2,30% (Expansión 2026) al que se añade un margen del 4%, en línea con las condiciones de financiación que podrían exigirse a un proyecto de estas características. Asimismo, se ha aplicado un tipo impositivo del 25%, lo que permite ajustar fiscalmente el coste de la deuda.

Finalmente, para el cálculo del WACC se ha asumido una estructura de financiación compuesta por un 55% de recursos propios y un 45% de deuda. En conjunto, estos supuestos permiten obtener una tasa de descuento coherente con el perfil de riesgo del proyecto y adecuada para el análisis de su viabilidad financiera.

<b>Ke</b>	
Risk free rate	2,65%
Levered beta	0,91
Market risk premium	5,78%
<b>Coste del equity</b>	<b>7,91%</b>
<b>Kd</b>	
Coste bruto de la deuda	6,30%
Tipo impositivo IS	25,00%
<b>Coste de la deuda</b>	<b>4,72%</b>
<b>Estructura de capital objetivo</b>	
% Equity	55%
% Deuda	45%
<b>WACC</b>	<b>6,48%</b>

Cuadro 6.3: Estructura WACC  
Fuente: elaboración propia

## 6.2 Resultados económicos proyectados y análisis de viabilidad

Una vez establecidas las principales hipótesis de ingresos, costes, estructura de financiación y tasa de descuento, procede analizar los resultados económicos proyectados y valorar su viabilidad financiera. Para ello, se examinan de forma conjunta la cuenta de resultados, el balance de situación y el estado de flujos de caja, complementando dicho análisis con los principales indicadores de rentabilidad. Este enfoque permite no solo observar la evolución contable del negocio, sino también valorar su capacidad para generar caja, consolidar una posición patrimonial sólida y crear valor económico a lo largo del tiempo.

En primer lugar, la cuenta de resultados proyectada refleja una evolución claramente favorable tras una fase inicial de pérdidas, circunstancia habitual en proyectos empresariales de nueva creación. En el primer ejercicio proyectado, correspondiente a 2026, la plataforma presenta un EBITDA de -8.660 euros, un EBIT de -10.125 euros y un beneficio antes de impuestos de -10.591 euros, cerrando el ejercicio con un resultado neto de -7.968 euros. Estos valores nega-

tivos son coherentes con una etapa inicial en la que el volumen de actividad todavía no resulta suficiente para absorber el conjunto de costes fijos, comerciales y operativos asociados a la puesta en marcha del proyecto. No obstante, esta situación se corrige con relativa rapidez. Ya en 2028 el EBITDA pasa a ser positivo, alcanzando los 3.300 euros, mientras que el EBIT se sitúa en 1.804 euros, el EBT en 837 euros y el beneficio neto en 628 euros. A partir de este punto, la evolución de los resultados muestra una senda de crecimiento sostenido, hasta situarse en 2046 en un EBITDA de 141.135 euros, un EBIT de 140.931 euros, un EBT de 140.363 euros y un beneficio neto de 105.272 euros.

Cuenta de resultados	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
<b>Ingresos</b>	<b>42.340</b>	<b>60.166</b>	<b>81.081</b>	<b>104.488</b>	<b>126.558</b>	<b>169.313</b>	<b>188.270</b>	<b>206.750</b>	<b>225.161</b>	<b>244.432</b>	<b>264.539</b>
Gastos de personal	(31.000)	(32.252)	(33.555)	(34.911)	(36.321)	(37.789)	(39.315)	(40.904)	(42.556)	(44.276)	(46.064)
Marketing	(10.000)	(14.210)	(19.150)	(24.678)	(29.891)	(39.989)	(44.466)	(48.831)	(53.179)	(57.731)	(62.480)
Servicios profesionales	(10.000)	(10.404)	(10.824)	(11.262)	(11.717)	(12.190)	(12.682)	(13.195)	(13.728)	(14.282)	(14.859)
<b>OPEX</b>	<b>(51.000)</b>	<b>(56.867)</b>	<b>(63.530)</b>	<b>(70.851)</b>	<b>(77.929)</b>	<b>(89.968)</b>	<b>(96.464)</b>	<b>(102.930)</b>	<b>(109.464)</b>	<b>(116.289)</b>	<b>(123.403)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(8.660)</b>	<b>3.300</b>	<b>17.551</b>	<b>33.637</b>	<b>48.629</b>	<b>79.345</b>	<b>91.806</b>	<b>103.821</b>	<b>115.698</b>	<b>128.143</b>	<b>141.135</b>
<i>Margen EBITDA</i>	-20,5%	5,5%	21,0%	32,2%	38,4%	46,0%	48,8%	50,2%	51,4%	52,4%	53,4%
D&A	(1.465)	(1.496)	(1.528)	(1.562)	(1.596)	(1.618)	(1.624)	(1.631)	(1.639)	(1.646)	(204)
<b>EBIT</b>	<b>(10.125)</b>	<b>1.804</b>	<b>16.023</b>	<b>32.075</b>	<b>47.033</b>	<b>77.728</b>	<b>90.182</b>	<b>102.189</b>	<b>114.059</b>	<b>126.497</b>	<b>140.931</b>
<i>Margen EBIT</i>	-23,9%	3,0%	19,8%	30,7%	37,2%	45,9%	47,9%	49,4%	50,7%	51,5%	53,3%
Gastos intereses	(466)	(903)	(866)	(829)	(792)	(754)	(717)	(680)	(643)	(605)	(568)
<b>EBT</b>	<b>(10.591)</b>	<b>900</b>	<b>15.157</b>	<b>31.246</b>	<b>46.241</b>	<b>76.973</b>	<b>89.465</b>	<b>101.510</b>	<b>113.416</b>	<b>125.892</b>	<b>140.363</b>
<i>Margen EBT</i>	-25,0%	1,5%	18,7%	29,9%	36,5%	45,5%	47,5%	49,1%	50,4%	51,5%	53,1%
Impuestos	2.648	(225)	(3.789)	(7.812)	(11.560)	(19.243)	(22.366)	(25.377)	(28.354)	(31.473)	(35.091)
<b>Beneficio neto</b>	<b>(7.943)</b>	<b>675</b>	<b>11.368</b>	<b>23.435</b>	<b>34.681</b>	<b>57.730</b>	<b>67.099</b>	<b>76.132</b>	<b>85.062</b>	<b>94.419</b>	<b>105.272</b>
<i>Margen bruto</i>	-18,8%	1,1%	14,0%	22,4%	27,4%	34,1%	35,6%	36,8%	37,8%	38,6%	39,8%

Cuadro 6.4: Proyección Cuenta de resultados  
Fuente: elaboración propia

Desde una perspectiva económica, esta trayectoria pone de manifiesto que el proyecto presenta una estructura con capacidad de escalado. Durante los primeros ejercicios, la rentabilidad se ve limitada por el peso relativo de los costes asociados al lanzamiento, especialmente los gastos de marketing, personal y estructura. Sin embargo, a medida que aumenta la base de usuarios, se incrementa el número de transacciones y se consolidan las distintas fuentes de ingresos previstas en el modelo. En consecuencia, el crecimiento de la facturación se traslada progresivamente a una mejora de los márgenes operativos y del resultado final.

En segundo lugar, el análisis del flujo de caja refuerza la solidez de esta evolución. El cash flow operativo presenta un valor negativo en el ejercicio inicial, situándose en -34.442 euros en 2026, lo que refleja la necesidad de financiar el arranque del proyecto y el desfase temporal habitual entre los costes de implantación y la consolidación de los ingresos. Sin embargo, al igual que sucede con la cuenta de resultados, esta situación cambia en una fase temprana del horizonte proyectado. En 2028 el flujo de caja operativo ya alcanza un valor positivo de 2.674 euros, manteniendo posteriormente una tendencia creciente hasta situarse en 105.281 euros en 2046. De forma paralela, la variación de caja neta pasa de -12.577 euros en 2026 a 2.411 euros en 2028, incrementándose de manera sostenida hasta alcanzar 105.377 euros al final del período. Este comportamiento resulta especialmente relevante, ya que confirma que la mejora del proyecto no se limita al plano contable, sino que también se traduce en una capacidad real de generación de liquidez.

Cash Flows	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
<b>EBITDA</b>	<b>(8.660)</b>	<b>3.300</b>	<b>17.551</b>	<b>33.637</b>	<b>48.629</b>	<b>79.345</b>	<b>91.806</b>	<b>103.821</b>	<b>115.698</b>	<b>128.143</b>	<b>141.135</b>
Inversiones CAPEX	(29.150)	(156)	(162)	(169)	(176)	(183)	(190)	(198)	(206)	(214)	(223)
Variación Working Capital	712	(260)	(340)	(685)	(791)	(2.028)	(504)	(510)	(503)	(487)	(551)
Impuestos	2.648	(225)	(3.789)	(7.812)	(11.560)	(19.243)	(22.366)	(25.377)	(28.354)	(31.473)	(35.091)
<b>Cash Flow Operativo</b>	<b>(34.451)</b>	<b>2.658</b>	<b>13.260</b>	<b>24.971</b>	<b>36.102</b>	<b>57.891</b>	<b>68.746</b>	<b>77.735</b>	<b>86.634</b>	<b>95.970</b>	<b>105.271</b>
Gastos Financieros	(466)	(903)	(866)	(829)	(792)	(754)	(717)	(680)	(643)	(605)	(568)
Variación Deuda	14.790	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)
Variación Equity	7.573	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Variación Caja Neta</b>	<b>(12.552)</b>	<b>2.459</b>	<b>13.098</b>	<b>24.846</b>	<b>36.015</b>	<b>57.841</b>	<b>68.733</b>	<b>77.759</b>	<b>86.696</b>	<b>96.068</b>	<b>105.407</b>

Cuadro 6.5: Proyección Flujos de caja  
Fuente: elaboración propia

En tercer lugar, el balance de situación proyectado muestra una expansión patrimonial significativa a lo largo del horizonte analizado. El total activo, que por definición coincide con el total pasivo, pasa de 18.588 euros en 2026 a 1.087.655 euros en 2046. Este crecimiento responde a la consolidación progresiva del proyecto, al incremento de los recursos generados por la actividad y a la acumulación de valor dentro de la estructura financiera del negocio. A medida que el proyecto entra en beneficios, genera caja y mejora su rentabilidad operativa, también aumenta su dimensión patrimonial. Por tanto, el crecimiento del activo no debe interpretarse únicamente como una expansión cuantitativa, sino también como una señal de fortalecimiento del modelo y de mayor capacidad para sostener su actividad en el largo plazo.

Balance de situación	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
Activo no Corriente	27.685	25.018	22.300	19.528	16.701	13.831	10.963	8.096	5.230	2.365	952
Cuentas a cobrar	3.480	4.945	6.664	8.588	10.402	13.916	15.474	16.993	18.506	20.090	21.743
Cash	(12.552)	(10.485)	12.100	55.572	120.722	219.416	352.259	503.142	671.961	859.597	1.065.773
<b>Total Activo</b>	<b>18.613</b>	<b>19.478</b>	<b>41.064</b>	<b>83.688</b>	<b>147.825</b>	<b>247.164</b>	<b>378.696</b>	<b>528.231</b>	<b>695.697</b>	<b>882.052</b>	<b>1.088.468</b>
Equity	(369)	605	22.235	64.849	128.996	227.937	359.527	509.122	676.642	863.029	1.069.451
Deuda	14.790	14.199	13.607	13.016	12.424	11.832	11.241	10.649	10.057	9.466	8.874
Cuentas a pagar	4.192	4.674	5.222	5.823	6.405	7.395	7.929	8.460	8.997	9.558	10.143
<b>Total Pasivo</b>	<b>18.613</b>	<b>19.478</b>	<b>41.064</b>	<b>83.688</b>	<b>147.825</b>	<b>247.164</b>	<b>378.696</b>	<b>528.231</b>	<b>695.697</b>	<b>882.052</b>	<b>1.088.468</b>

Cuadro 6.6: Proyección Balance de Situación  
Fuente: elaboración propia

La valoración financiera del proyecto confirma igualmente esta lectura positiva. En concreto, el Valor Actual Neto (VAN) asciende a 439.836 euros, lo que implica que, una vez descontados los flujos de caja esperados mediante la tasa de descuento correspondiente, el proyecto genera una creación neta de valor claramente positiva. Este resultado constituye uno de los principales indicadores de viabilidad, ya que pone de manifiesto que la rentabilidad esperada del proyecto supera el coste de los recursos empleados.

En la misma línea, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en el 59%, nivel muy superior al coste medio ponderado del capital previamente estimado en el 6,63%. La amplitud de esta diferencia resulta especialmente significativa, puesto que indica que el proyecto no solo es rentable, sino que además presenta un margen de seguridad elevado frente a posibles desviaciones en las hipótesis de partida.

A ello se añade un período de recuperación de la inversión o *payback* de 5,48 años. Este plazo puede considerarse razonable dentro de un proyecto de estas características, en el que existe una fase inicial de desarrollo, captación y consolidación operativa antes de alcanzar una rentabilidad plenamente estabilizada. El hecho de que la inversión inicial pueda recuperarse en algo más de cinco años refuerza el atractivo financiero del proyecto, especialmente si se tiene en cuenta que, una vez superado ese umbral, la plataforma continúa mostrando una evolución creciente tanto en beneficios como en generación de caja.

Rentabilidades												
WACC	6,48%											
Rentabilidades y Ratios												
VAN	448.507											
TIR	60%											
PAYBACK	5,48											
Payback												
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
CAPEX inicial	- 29.150											
Cash Flows	- 34.450,49	- 174,49	2.658,44	9.668,35	13.259,71	18.769,22	24.970,93	29.240,89	36.102,55	40.922,34	57.890,91	
Cash Flows acumulados	- 34.450,49	- 34.624,99	- 31.966,55	- 22.298,20	- 9.038,49	9.730,73	34.701,67	63.942,56	100.045,11	140.967,45	198.858,36	

Cuadro 6.7: Análisis de rentabilidades  
Fuente: elaboración propia

En conjunto, los estados financieros proyectados permiten concluir que el proyecto presenta una evolución económica favorable y una viabilidad financiera sólida en el escenario base. Aunque el negocio incurre en pérdidas durante la fase inicial, estas responden a la lógica normal de implantación de una plataforma digital y se revierten en una etapa relativamente temprana. A partir de ahí, la mejora continuada del EBITDA, del resultado neto, del flujo de caja operativo y del tamaño del balance muestra un proceso de maduración consistente con un modelo escalable y con capacidad de generación de valor. Del mismo modo, los indicadores de rentabilidad obtenidos, especialmente el VAN positivo y una TIR ampliamente superior al WACC, permiten afirmar que el proyecto resulta atractivo desde el punto de vista financiero.

#### Comparativa de los escenarios optimista y conservador:

El escenario optimista se construye a partir de un mayor dinamismo en las variables de actividad. En este caso, se asume un crecimiento más elevado del número de usuarios, acompañado de una mayor frecuencia de uso de la plataforma, lo que se traduce en un incremento superior del número de transacciones. Asimismo, se contempla una mayor conversión a suscripción premium, derivada de una mejor aceptación de la propuesta de valor y de una mayor eficacia en las estrategias de fidelización. Como consecuencia, el punto de equilibrio se adelanta al ejercicio 5,08, y el proyecto alcanza un VAN de 575.272€ y una TIR del 68%, reflejando una mayor creación de valor respecto al escenario base. Además, el nivel de flujos de caja generado en este contexto pone de manifiesto el potencial de crecimiento del modelo.

Cuenta de Resultados	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
<b>Ingresos</b>	<b>42.403</b>	<b>62.222</b>	<b>87.428</b>	<b>117.007</b>	<b>145.067</b>	<b>192.096</b>	<b>215.842</b>	<b>239.760</b>	<b>267.276</b>	<b>297.481</b>	<b>330.640</b>
Gastos personal	(31.000)	(32.252)	(33.555)	(34.911)	(36.321)	(37.789)	(39.315)	(40.904)	(42.556)	(44.276)	(46.064)
Marketing	(10.000)	(14.674)	(20.619)	(27.594)	(34.212)	(45.303)	(50.903)	(56.544)	(63.033)	(70.156)	(77.977)
Servicios profesionales	(10.000)	(10.404)	(10.824)	(11.262)	(11.717)	(12.190)	(12.682)	(13.195)	(13.728)	(14.282)	(14.859)
<b>OPEX</b>	<b>(51.000)</b>	<b>(57.330)</b>	<b>(64.998)</b>	<b>(73.767)</b>	<b>(82.250)</b>	<b>(95.282)</b>	<b>(102.901)</b>	<b>(110.642)</b>	<b>(119.317)</b>	<b>(128.715)</b>	<b>(138.900)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(8.598)</b>	<b>4.891</b>	<b>22.430</b>	<b>43.240</b>	<b>62.817</b>	<b>96.814</b>	<b>112.941</b>	<b>129.117</b>	<b>147.958</b>	<b>168.766</b>	<b>191.740</b>
<i>Margen EBITDA</i>	-20,3%	7,9%	25,7%	37,0%	43,3%	50,4%	52,3%	53,9%	55,4%	56,7%	58,0%
D&A	(1.465)	(1.496)	(1.528)	(1.562)	(1.596)	(1.618)	(1.624)	(1.631)	(1.639)	(1.646)	(204)
<b>EBIT</b>	<b>(10.063)</b>	<b>3.395</b>	<b>20.901</b>	<b>41.679</b>	<b>61.221</b>	<b>95.197</b>	<b>111.317</b>	<b>127.486</b>	<b>146.320</b>	<b>167.120</b>	<b>191.535</b>
<i>Margen EBIT</i>	-23,7%	5,5%	23,9%	35,6%	42,2%	49,6%	51,6%	53,2%	54,7%	56,2%	57,9%
Gastos intereses	(498)	(967)	(927)	(887)	(847)	(807)	(768)	(728)	(688)	(648)	(608)
<b>EBT</b>	<b>(10.561)</b>	<b>2.428</b>	<b>19.974</b>	<b>40.792</b>	<b>60.374</b>	<b>94.389</b>	<b>110.549</b>	<b>126.758</b>	<b>145.632</b>	<b>166.472</b>	<b>190.927</b>
<i>Margen EBT</i>	-24,9%	3,9%	22,8%	34,9%	41,6%	49,1%	51,2%	52,9%	54,5%	56,0%	57,7%
Impuestos	2.640	(607)	(4.994)	(10.198)	(15.093)	(23.597)	(27.637)	(31.690)	(36.408)	(41.618)	(47.732)
<b>Beneficio neto</b>	<b>(7.921)</b>	<b>1.821</b>	<b>14.981</b>	<b>30.594</b>	<b>45.280</b>	<b>70.792</b>	<b>82.912</b>	<b>95.069</b>	<b>109.224</b>	<b>124.854</b>	<b>143.196</b>
<i>Margen neto</i>	-18,7%	2,9%	17,1%	26,1%	31,2%	36,9%	38,4%	39,7%	40,9%	42,0%	43,3%

Cuadro 6.8: Cuenta de resultados para el escenario optimista

*Fuente: elaboración propia*

Rentabilidades											
WACC	6,48%										
<b>Rentabilidades y Ratios</b>											
VAN	575.272										
TIR	68%										
PAYBACK	5,08										
<b>Payback</b>											
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
CAPEX inicial	- 29.150										
Cash Flows	- 34.408,76	278,96	3.776,46	11.658,00	16.746,09	23.987,62	31.977,22	37.983,81	46.556,40	52.622,72	70.853,48
Cash Flows acumulados	- 34.408,76	- 34.129,80	- 30.353,34	- 18.695,34	- 1.949,25	22.038,37	54.015,59	91.999,41	138.555,81	191.178,52	262.032,00

Cuadro 6.9: Análisis de rentabilidades para el escenario optimista

*Fuente: elaboración propia*

Por el contrario, el escenario conservador plantea una evolución más moderada de la actividad. En este supuesto, el crecimiento del número de usuarios es más limitado, la frecuencia de uso de la plataforma es menor y la adopción de la suscripción premium se produce a un ritmo más lento. Estas hipótesis se traducen en una evolución más gradual de los ingresos y en un retraso del punto de equilibrio hasta el ejercicio 6,31. No obstante, el proyecto mantiene un VAN positivo de 296.531€ y una TIR de 49%, lo que indica que sigue generando valor incluso bajo condiciones más exigentes.

Cuenta de Resultados	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
<b>Ingresos</b>	<b>42.215</b>	<b>57.341</b>	<b>74.327</b>	<b>92.214</b>	<b>106.895</b>	<b>142.022</b>	<b>152.626</b>	<b>162.642</b>	<b>171.320</b>	<b>180.520</b>	<b>190.281</b>
Gastos personal	(31.000)	(32.252)	(33.555)	(34.911)	(36.321)	(37.789)	(39.315)	(40.904)	(42.556)	(44.276)	(46.064)
Marketing	(10.000)	(13.583)	(17.607)	(21.844)	(25.322)	(33.643)	(36.154)	(38.527)	(40.583)	(42.762)	(45.074)
Servicios profesionales	(10.000)	(10.404)	(10.824)	(11.262)	(11.717)	(12.190)	(12.682)	(13.195)	(13.728)	(14.282)	(14.859)
<b>OPEX</b>	<b>(51.000)</b>	<b>(56.240)</b>	<b>(61.987)</b>	<b>(68.017)</b>	<b>(73.360)</b>	<b>(83.621)</b>	<b>(88.152)</b>	<b>(92.626)</b>	<b>(96.867)</b>	<b>(101.320)</b>	<b>(105.998)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(8.785)</b>	<b>1.102</b>	<b>12.341</b>	<b>24.198</b>	<b>33.536</b>	<b>58.401</b>	<b>64.474</b>	<b>70.016</b>	<b>74.453</b>	<b>79.200</b>	<b>84.283</b>
<i>Margen EBITDA</i>	-20,8%	1,9%	16,6%	26,2%	31,4%	41,1%	42,2%	43,0%	43,5%	43,9%	44,3%
D&A	(1.465)	(1.496)	(1.528)	(1.562)	(1.596)	(1.618)	(1.624)	(1.631)	(1.639)	(1.646)	(204)
<b>EBIT</b>	<b>(10.250)</b>	<b>(394)</b>	<b>10.813</b>	<b>22.636</b>	<b>31.939</b>	<b>56.783</b>	<b>62.849</b>	<b>67.657</b>	<b>72.814</b>	<b>77.554</b>	<b>84.079</b>
<i>Margen EBIT</i>	-24,3%	-0,7%	14,5%	24,5%	29,9%	40,0%	41,2%	42,0%	42,5%	43,0%	44,2%
Gastos intereses	(498)	(967)	(927)	(887)	(847)	(807)	(768)	(728)	(688)	(648)	(608)
<b>EBT</b>	<b>(10.748)</b>	<b>(1.361)</b>	<b>9.886</b>	<b>21.749</b>	<b>31.092</b>	<b>55.976</b>	<b>62.082</b>	<b>67.657</b>	<b>72.126</b>	<b>76.906</b>	<b>83.471</b>
<i>Margen EBT</i>	-25,5%	-2,4%	13,3%	23,6%	29,1%	39,4%	40,7%	41,6%	42,1%	42,6%	43,9%
Impuestos	2.687	340	(2.471)	(5.437)	(7.773)	(13.994)	(15.520)	(16.914)	(18.032)	(19.226)	(20.868)
<b>Beneficio neto</b>	<b>(8.061)</b>	<b>(1.021)</b>	<b>7.414</b>	<b>16.312</b>	<b>23.319</b>	<b>41.982</b>	<b>46.561</b>	<b>50.743</b>	<b>54.095</b>	<b>57.679</b>	<b>62.603</b>
<i>Margen neto</i>	-19,1%	-1,8%	10,0%	17,7%	21,8%	29,6%	30,5%	31,2%	31,6%	32,0%	32,9%

Cuadro 6.10: Cuenta de resultados para el escenario conservador

*Fuente: elaboración propia*

Rentabilidades													
WACC	6,48%												
<b>Rentabilidades y Ratios</b>													
VAN	296.531												
TIR	49%												
PAYBACK	6,31												
<b>Payback</b>													
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
CAPEX inicial	-	29.150											
Cash Flows	-	34.534,04	-	885,54	1.104,22	7.073,65	9.482,80	13.544,41	18.076,90	20.418,29	25.032,59	27.583,67	42.414,76
Cash Flows acumulados	-	34.534,04	-35.419,58	-34.315,36	-27.241,71	-17.758,91	-4.214,49	13.862,40	34.280,69	59.313,28	86.896,95	129.311,72	

Cuadro 6.11: Análisis de rentabilidades para el escenario conservador

*Fuente: elaboración propia*

En conjunto, el análisis de sensibilidad muestra que el modelo presenta una estructura económica sólida y adaptable a distintos escenarios de crecimiento. Mientras que el escenario optimista refleja un mayor potencial de rentabilidad, el escenario conservador confirma la capacidad del proyecto para mantener su viabilidad en entornos menos favorables. Esta amplitud de resultados refuerza la validez del escenario base como referencia principal y aporta consistencia al análisis de riesgos del proyecto.

# Capítulo 7

## Conclusiones del desarrollo del proyecto

El presente Trabajo de Fin de Grado ha tenido como objetivo el desarrollo de un plan de negocio para una plataforma digital orientada a conectar profesionales del hogar con particulares, evaluando su viabilidad desde una perspectiva empresarial. A lo largo del trabajo se ha analizado el entorno en el que se insertaría el proyecto, se ha definido una propuesta de valor adaptada a las necesidades del mercado, se ha diseñado el modelo de negocio y se ha valorado su viabilidad económica y financiera. En conjunto, el análisis realizado permite concluir que existe una oportunidad real para el desarrollo de una plataforma de estas características, en un contexto marcado por la fragmentación de la oferta, la creciente digitalización del consumo y la necesidad de generar mayor confianza y transparencia en la contratación de servicios a domicilio.

El análisis del entorno y del mercado ha puesto de manifiesto que el sector de los servicios a domicilio presenta una demanda estructural y sostenida, especialmente en actividades vinculadas al mantenimiento, reparación y mejora de la vivienda. La elevada presencia de autónomos y microempresas, junto con la falta de estandarización y transparencia en muchos procesos de contratación, genera ineficiencias que dificultan tanto la experiencia del cliente como la visibilidad de los profesionales. A su vez, el avance de la digitalización, el uso creciente de canales online y la mayor predisposición de los consumidores a comparar opciones y buscar referencias en internet configuran un entorno favorable para el desarrollo de plataformas de intermediación que aporten valor más allá de la simple conexión entre oferta y demanda.

Sobre esta base, el proyecto plantea una propuesta de valor centrada en mejorar la experiencia de contratación de servicios del hogar a través de una plataforma digital que prioriza la confianza, la transparencia, la eficiencia y la seguridad. Desde la perspectiva del cliente final, la plataforma ofrece un acceso más estructurado a profesionales verificados, con información relevante sobre experiencia, valoraciones y condiciones del servicio. Desde la perspectiva del profesional, la plataforma constituye una herramienta de captación de clientes y de gestión de la actividad, permitiendo mejorar su visibilidad y profesionalizar su presencia en el mercado. De este modo, la propuesta planteada trata de responder de forma simultánea a dos necesidades complementarias: reducir la incertidumbre del consumidor y facilitar a los profesionales un canal de acceso más eficiente a la demanda.

Asimismo, el modelo de negocio diseñado presenta una estructura coherente con el funcionamiento de una plataforma digital escalable. La combinación de comisiones por transacción, suscripciones premium, servicios adicionales y publicidad configura una estructura de ingresos diversificada, mientras que la definición de recursos, actividades y alianzas clave permite entender de forma integrada cómo la plataforma podría crear, entregar y capturar valor. Del mismo modo, la estrategia de entrada gradual en el mercado, comenzando por Madrid, resulta razonable desde el punto de vista estratégico, ya que permite validar el modelo en un entorno urbano con elevada densidad de población, importante volumen de vivienda y un uso intensivo de canales digitales, reduciendo al mismo tiempo parte del riesgo asociado a una expansión prematura.

Desde el punto de vista económico-financiero, los resultados obtenidos en el escenario base permiten valorar positivamente la viabilidad del proyecto. Aunque la plataforma incurre en pérdidas en la fase inicial, como consecuencia lógica de los costes de lanzamiento, captación y estructuración del negocio, las proyecciones muestran una rápida entrada en beneficios y una evolución creciente tanto del resultado operativo como de la generación de caja. La obtención de un VAN positivo de 439.836 euros, una TIR del 59% y un período de recuperación de la inversión de 5,48 años permite concluir que, bajo las hipótesis planteadas, el proyecto presenta capacidad para generar valor y ofrecer una rentabilidad superior al coste de capital estimado. En este sentido, el análisis financiero refuerza la idea de que la iniciativa no solo resulta conceptualmente atractiva, sino también defendible desde una perspectiva de inversión y sostenibilidad económica.

No obstante, también conviene subrayar que la valoración positiva del proyecto debe interpretarse dentro de los límites propios del trabajo realizado. En primer lugar, las proyecciones financieras se apoyan en un conjunto de hipótesis que, aunque razonadas, están sujetas a incertidumbre, especialmente en lo relativo al ritmo de captación de usuarios, la frecuencia de uso de la plataforma, la respuesta de los profesionales y el comportamiento competitivo del mercado. En segundo lugar, el trabajo adopta un enfoque aplicado y estratégico, pero no incorpora una validación empírica directa mediante entrevistas, encuestas o pruebas piloto con usuarios reales, lo que limita la capacidad para contrastar determinadas hipótesis de demanda o adopción. Finalmente, el alcance del proyecto no incluye el desarrollo técnico de la plataforma, por lo que no se profundiza en aspectos operativos vinculados a la implementación tecnológica real del servicio.

A pesar de estas limitaciones, el trabajo realizado permite afirmar que el proyecto constituye una iniciativa empresarial con sentido estratégico y con potencial de desarrollo. El análisis llevado a cabo sugiere que existe espacio en el mercado para una plataforma especializada que contribuya a profesionalizar la contratación de servicios del hogar, reduzca la asimetría de información y mejore la experiencia tanto de clientes como de profesionales. En este sentido, una línea natural de desarrollo futuro consistiría en profundizar en la validación práctica del modelo mediante un piloto en una zona geográfica concreta, incorporar investigación primaria para contrastar las hipótesis del proyecto, ampliar el análisis competitivo y desarrollar con mayor detalle la estrategia de captación y fidelización de usuarios. Asimismo, podría resultar interesante complementar el análisis financiero con escenarios alternativos y análisis de sensibilidad que permitan valorar con mayor precisión el efecto de posibles desviaciones en las principales variables del modelo.

En definitiva, el presente Trabajo de Fin de Grado permite concluir que la creación de una

plataforma digital de servicios a domicilio representa una oportunidad empresarial plausible en el contexto actual, siempre que el proyecto sea capaz de ejecutar de forma adecuada su propuesta de valor y de consolidar una base suficiente de usuarios y profesionales.

En última instancia, la oportunidad consiste en convertir la confianza en producto: digitalizar un mercado masivo y fragmentado sustituyendo el boca a boca por un entorno transparente, verificado y eficiente, en el que tanto clientes como profesionales encuentren un valor que hoy ninguna alternativa del sector ofrece de forma completa. La combinación de una necesidad real de mercado, un entorno favorable a la digitalización y unos resultados financieros positivos en el escenario base permite sostener que la iniciativa es, en términos generales, viable desde una perspectiva estratégica, comercial y económica.

# Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos de Fin de Grado

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

Por la presente, yo, Álvaro Martínez-Atienza Lorenzo, estudiante de E2+Business Analytics, de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio para una plataforma digital de servicios profesionales a domicilio", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.

15. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: Marzo 2026

Firma: Álvaro Martínez-Atienza Lorenzo

# Bibliografía

- Banco de España (12 de nov. de 2025). *El efectivo sigue siendo el medio de pago principal en los establecimientos físicos, aunque su uso continúa disminuyendo en favor de los dispositivos móviles*. URL: <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/actualidad-banco-espana/notas-banco-espana/el-efectivo-sigue-siendo-el-medio-de-pago-principal-en-los-establecimientos-fisicos-aunque-su-uso-continua-disminuyendo-en-favor-de-los-dispositivos-moviles.html>.
- Damodaran, Aswath (2024a). *Betas by Sector (US)*. URL: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html).
- (2024b). *Country Risk Premiums*. URL: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html).
- Deutsche Bundesbank (2024). *Daily yields of current Federal securities*. URL: <https://www.bundesbank.de/en/statistics/money-and-capital-markets/interest-rates-and-yields/daily-yields-of-current-federal-securities-772220>.
- European Commission (2022). *Digital Services Act*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act>.
- European Parliament and the Council of the European Union (27 de abr. de 2016). *Regulation (EU) 2016/679 of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation)*. Protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (GDPR). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>.
- (24 de abr. de 2024). *Directive (EU) 2024/1275 of 24 April 2024 on the energy performance of buildings (recast)*. Text with EEA relevance. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1275/oj/eng>.
- Expansión (2026). *Euríbor*. URL: <https://www.expansion.com/mercados/euribor.html>.
- Farvaque, Nicolas (ene. de 2013). *Developing Personal and Household Services in the EU: A Focus on Housework Activities*. Report for the DG Employment, Social Affairs and Social Inclusion. Tender No VT/2012/026. European Commission, DG Employment, Social Affairs e Inclusion. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9725&langId=en>.
- Idealista News (2025a). *El coste de construcción sigue subiendo y ya alcanza 1.066 euros/m<sup>2</sup>, según UVE*. URL: <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/construccion/2025/04/08/840140-el-coste-de-construccion-sigue-subiendo-y-ya-alcanza-1-066-euros-m2-segun-uve>.
- (2025b). *La vejez del parque inmobiliario, un problema estructural que amenaza al mercado*. URL: <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2025/04/10/>

- 840073-la-vejez-del-parque-inmobiliario-un-problema-estructural-que-amenaza-al-mercado.
- Instituto Nacional de Estadística (2024a). *Base de datos de JAXI*. URL: <https://ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2881>.
- (2024b). *Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) 2024*. URL: <https://ine.es/dyngs/Prensa/EPF2024.htm>.
- (24 de jun. de 2024c). *Proyecciones de Población. Años 2024–2074*. URL: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/PROP20242074.htm>.
- (22 de oct. de 2025a). *Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas. Año 2024 – Primer trimestre 2025. Datos definitivos*. URL: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ETICGE20241T2025.htm>.
- (20 de nov. de 2025b). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los Hogares. Año 2025*. URL: <https://ine.es/dyngs/Prensa/TICH2025.htm>.
- Jefatura del Estado (11 de jul. de 2002). *Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico*. URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>.
- Kenney, Martin y John Zysman (2016). «The Rise of the Platform Economy». En: *Issues in Science and Technology* 32.3. URL: <https://brie.berkeley.edu/sites/default/files/kenney-zysman-the-rise-of-the-platform-economy-spring-2016-istx.pdf>.
- Ministerio de la Presidencia (16 de nov. de 2007). *Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias*. URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555>.
- Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes (2007). *Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo*. URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-13409>.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (2025). *Estadística de afiliación de trabajadores autónomos*. Gobierno de España. URL: [https://www.mites.gob.es/estadisticas/AUT/AUT\\_01\\_2025.pdf](https://www.mites.gob.es/estadisticas/AUT/AUT_01_2025.pdf).
- Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana (2024). *Ayudas europeas para la rehabilitación de edificios y viviendas*. URL: <https://www.mivau.gob.es/vivienda/ayudas-europeas-rehabilitacion-edificios-viviendas>.
- Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública (2021). *Plan de Digitalización de PYMES 2021–2025*. URL: <https://espanadigital.gob.es/medida/plan-de-digitalizacion-de-pymes-2021-2025>.
- (2024). *Kit Digital*. URL: <https://www.acelerapyme.gob.es/kit-digital>.
- Observatorio Inmobiliario (2025). *El mercado de la reforma alcanzará 1.9 millones de viviendas en 2025 y la rehabilitación crecerá un 75%*. URL: <https://observatorioinmobiliario.es/noticias/residencial/el-mercado-de-la-reforma-alcanzar%C3%A1-1-9-millones-de-viviendas-en-2025-y-la-rehabilitaci%C3%B3n-crecer%C3%A1-un-75/>.
- Oficina de Publicaciones de la Unión Europea (12 de abr. de 2023). *Digital Services Act*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/digital-services-act.html>.

Secretaría de Estado de la Seguridad Social (2025). *Tabla resumen de bases y tipos de cotización de los últimos cinco años (2021–2025)*. Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. URL: [https://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/18e91bc9-f6c5-4387-b994-51b6a8b71bf4/2021\\_2025\\_Tabla+resumen+de+bases+y+tipos+de+los+ultimos+5+a%C3%B1os.pdf](https://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/18e91bc9-f6c5-4387-b994-51b6a8b71bf4/2021_2025_Tabla+resumen+de+bases+y+tipos+de+los+ultimos+5+a%C3%B1os.pdf).

Taskia (2025). *¿Hay que pagar por utilizar Taskia?* URL: <https://ayuda.taskia.es/hc/es/articles/208000095--Hay-que-pagar-por-utilizar-Taskia>.

# Anexos

	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
Asunciones Generales											
IPC	0,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
N° transacciones incremento anual	0,0%	10,0%	10,0%	9,5%	9,0%	7,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	2,0%
N° usuarios incremento anual	0,0%	80,0%	30,0%	15,0%	15,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
N° usuarios profesionales	50	225	439	605	801	969	1.172	1.419	1.716	2.077	2.513
N° espacios publicitarios disponibles	3	5	7	9	10	15	15	15	15	15	15

## Asunciones tomadas para el escenario base Fuente: elaboración propia

Cuenta de resultados	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
<b>Ingresos</b>	<b>42.340</b>	<b>60.166</b>	<b>81.081</b>	<b>104.488</b>	<b>126.558</b>	<b>169.313</b>	<b>188.270</b>	<b>206.750</b>	<b>225.161</b>	<b>244.432</b>	<b>264.539</b>
Gastos de personal	(31.000)	(32.252)	(33.555)	(34.911)	(36.321)	(37.789)	(39.315)	(40.904)	(42.556)	(44.276)	(46.064)
Marketing	(10.000)	(14.210)	(19.150)	(24.678)	(29.891)	(39.989)	(44.466)	(48.831)	(53.179)	(57.731)	(62.480)
Servicios profesionales	(10.000)	(10.404)	(10.824)	(11.262)	(11.717)	(12.190)	(12.682)	(13.195)	(13.728)	(14.282)	(14.859)
<b>OPEX</b>	<b>(51.000)</b>	<b>(56.867)</b>	<b>(63.530)</b>	<b>(70.851)</b>	<b>(77.929)</b>	<b>(89.968)</b>	<b>(96.464)</b>	<b>(102.930)</b>	<b>(109.464)</b>	<b>(116.289)</b>	<b>(123.403)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(8.660)</b>	<b>3.300</b>	<b>17.551</b>	<b>33.637</b>	<b>48.629</b>	<b>79.345</b>	<b>91.806</b>	<b>103.821</b>	<b>115.698</b>	<b>128.143</b>	<b>141.135</b>
<i>Margen EBITDA</i>	<i>-20,5%</i>	<i>5,5%</i>	<i>21,0%</i>	<i>32,2%</i>	<i>38,4%</i>	<i>46,0%</i>	<i>48,8%</i>	<i>50,2%</i>	<i>51,4%</i>	<i>52,4%</i>	<i>53,4%</i>
D&A	(1.465)	(1.496)	(1.528)	(1.562)	(1.596)	(1.618)	(1.624)	(1.631)	(1.639)	(1.646)	(204)
<b>EBIT</b>	<b>(10.125)</b>	<b>1.804</b>	<b>16.023</b>	<b>32.075</b>	<b>47.033</b>	<b>77.728</b>	<b>90.182</b>	<b>102.189</b>	<b>114.059</b>	<b>126.497</b>	<b>140.931</b>
<i>Margen EBIT</i>	<i>-23,9%</i>	<i>3,0%</i>	<i>19,8%</i>	<i>30,7%</i>	<i>37,2%</i>	<i>45,9%</i>	<i>47,9%</i>	<i>49,4%</i>	<i>50,7%</i>	<i>51,8%</i>	<i>53,3%</i>
Gastos intereses	(466)	(903)	(866)	(829)	(792)	(754)	(717)	(680)	(643)	(605)	(568)
<b>EBT</b>	<b>(10.591)</b>	<b>900</b>	<b>15.157</b>	<b>31.246</b>	<b>46.241</b>	<b>76.973</b>	<b>89.465</b>	<b>101.510</b>	<b>113.416</b>	<b>125.892</b>	<b>140.363</b>
<i>Margen EBT</i>	<i>-25,0%</i>	<i>1,5%</i>	<i>18,7%</i>	<i>29,9%</i>	<i>36,5%</i>	<i>45,5%</i>	<i>47,5%</i>	<i>49,1%</i>	<i>50,4%</i>	<i>51,5%</i>	<i>53,1%</i>
Impuestos	2.648	(225)	(3.789)	(7.812)	(11.560)	(19.243)	(22.366)	(25.377)	(28.354)	(31.473)	(35.091)
<b>Beneficio neto</b>	<b>(7.943)</b>	<b>675</b>	<b>11.368</b>	<b>23.435</b>	<b>34.681</b>	<b>57.730</b>	<b>67.099</b>	<b>76.132</b>	<b>85.062</b>	<b>94.419</b>	<b>105.272</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>-18,8%</i>	<i>1,1%</i>	<i>14,0%</i>	<i>22,4%</i>	<i>27,4%</i>	<i>34,1%</i>	<i>35,6%</i>	<i>36,8%</i>	<i>37,8%</i>	<i>38,6%</i>	<i>39,8%</i>

## Cuenta de resultados para el escenario base Fuente: elaboración propia

	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
Asunciones Generales											
IPC	0,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
N° transacciones incremento anual	0,0%	12,0%	12,0%	11,0%	10,0%	7,0%	5,0%	4,0%	4,0%	3,0%	3,0%
N° usuarios incremento anual	0,0%	100,0%	60,0%	25,0%	15,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
N° usuarios profesionales	50	270	691	1.210	1.669	2.020	2.444	2.957	3.578	4.330	5.239
N° espacios publicitarios disponibles	3	5	7	9	10	15	15	15	15	15	15

## Asunciones tomadas para el escenario optimista Fuente: elaboración propia

Balance de Situación	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
Activo no Corriente	27.685	25.018	22.300	19.528	16.701	13.831	10.963	8.096	5.230	2.365	952
Cuentas a cobrar	3.485	5.114	7.186	9.617	11.923	15.789	17.740	19.706	21.968	24.450	27.176
Cash	(12.535)	(8.993)	18.976	74.584	158.846	282.122	444.878	631.654	845.478	1.090.061	1.367.339
<b>Total Activo</b>	<b>18.635</b>	<b>21.139</b>	<b>48.461</b>	<b>103.729</b>	<b>187.470</b>	<b>311.742</b>	<b>473.581</b>	<b>659.456</b>	<b>872.676</b>	<b>1.116.877</b>	<b>1.395.467</b>
Equity	(347)	2.228	29.511	84.650	168.286	292.078	453.883	639.713	852.811	1.096.832	1.375.176
Deuda	14.790	14.199	13.607	13.016	12.424	11.832	11.241	10.649	10.057	9.466	8.874
Cuentas a pagar	4.192	4.712	5.342	6.063	6.760	7.831	8.458	9.094	9.807	10.579	11.416
<b>Total Pasivo</b>	<b>18.635</b>	<b>21.139</b>	<b>48.461</b>	<b>103.729</b>	<b>187.470</b>	<b>311.742</b>	<b>473.581</b>	<b>659.456</b>	<b>872.676</b>	<b>1.116.877</b>	<b>1.395.467</b>

### Balance de situación para el escenario optimista

*Fuente: elaboración propia*

Flujo de Caja	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
<b>EBITDA</b>	<b>(8.598)</b>	<b>4.891</b>	<b>22.430</b>	<b>43.240</b>	<b>62.817</b>	<b>96.814</b>	<b>112.941</b>	<b>129.117</b>	<b>147.958</b>	<b>168.766</b>	<b>191.740</b>
Inversiones CAPEX	(29.150)	(156)	(162)	(169)	(176)	(183)	(190)	(198)	(206)	(214)	(223)
Variación Working Capital	707	(336)	(512)	(882)	(978)	(2.168)	(658)	(690)	(804)	(841)	(981)
Impuestos	2.640	(607)	(4.994)	(10.198)	(15.093)	(23.597)	(27.637)	(31.690)	(36.408)	(41.618)	(47.732)
<b>Cash Flow Operativo</b>	<b>(34.401)</b>	<b>3.792</b>	<b>16.761</b>	<b>31.992</b>	<b>46.570</b>	<b>70.867</b>	<b>84.455</b>	<b>96.540</b>	<b>110.540</b>	<b>126.093</b>	<b>142.804</b>
Gastos Financieros	(498)	(967)	(927)	(887)	(847)	(807)	(768)	(728)	(688)	(648)	(608)
Variación Deuda	14.790	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)
Variación Equity	7.573	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Variación Caja Neta</b>	<b>(12.535)</b>	<b>3.529</b>	<b>16.538</b>	<b>31.809</b>	<b>46.427</b>	<b>70.763</b>	<b>84.392</b>	<b>96.516</b>	<b>110.557</b>	<b>126.149</b>	<b>142.901</b>

### Flujos de Caja para el escenario optimista

*Fuente: elaboración propia*

		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
<b>2. OPEX</b>		<b>10.000</b>	<b>13.155</b>	<b>14.674</b>	<b>18.426</b>	<b>20.619</b>	<b>24.004</b>	<b>27.594</b>	<b>30.250</b>	<b>34.212</b>	<b>36.862</b>	<b>45.303</b>
<b>2.1. Gastos Marketing</b>												
Incremento ingresos			32%	12%	26%	12%	16%	15%	10%	13%	8%	23%
<b>2.2. Gastos Personal</b>												
Marketing	5.000 €/año	5.000	5.100	5.202	5.306	5.412	5.520	5.631	5.743	5.858	5.975	6.095
Finanzas	6.000 €/año	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495	6.624	6.757	6.892	7.030	7.171	7.314
Operaciones	6.000 €/año	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495	6.624	6.757	6.892	7.030	7.171	7.314
IT	7.000 €/año	7.000	7.140	7.283	7.428	7.577	7.729	7.883	8.041	8.202	8.366	8.533
Legal	1.000 €/año	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149	1.172	1.195	1.219
CEO/Founder	6.000 €/año	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495	6.624	6.757	6.892	7.030	7.171	7.314
<b>Total Gastos Personal</b>		<b>31.000</b>	<b>31.620</b>	<b>32.252</b>	<b>32.897</b>	<b>33.555</b>	<b>34.227</b>	<b>34.911</b>	<b>35.609</b>	<b>36.321</b>	<b>37.048</b>	<b>37.789</b>
<b>2.3. Servicios Profesionales</b>	10.000 €/año	<b>10.000</b>	<b>10.200</b>	<b>10.404</b>	<b>10.612</b>	<b>10.824</b>	<b>11.041</b>	<b>11.262</b>	<b>11.487</b>	<b>11.717</b>	<b>11.951</b>	<b>12.190</b>
<b>Total OPEX</b>		<b>51.000</b>	<b>54.975</b>	<b>57.330</b>	<b>61.936</b>	<b>64.998</b>	<b>69.271</b>	<b>73.767</b>	<b>77.346</b>	<b>82.250</b>	<b>85.861</b>	<b>95.282</b>

### Estructura y proyección de costes para el escenario optimista

*Fuente: elaboración propia*

		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
<b>1. Ingresos</b>												
Comisión por transacción promedio	20€	20	20	21	21	22	22	23	23	23	24	24
Nº transacciones	1.500	1.500	1.680	1.882	2.107	2.360	2.620	2.908	3.199	3.519	3.800	4.066
<b>Total</b>		<b>30.000</b>	<b>34.272</b>	<b>39.152</b>	<b>44.728</b>	<b>51.097</b>	<b>57.852</b>	<b>65.500</b>	<b>73.491</b>	<b>82.457</b>	<b>90.834</b>	<b>99.137</b>
Precio suscripciones premium	25€	25	26	26	27	27	28	28	29	29	30	30
% usuarios suscripción premium	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>Total</b>		<b>313</b>	<b>861</b>	<b>1.756</b>	<b>2.865</b>	<b>4.676</b>	<b>6.677</b>	<b>8.514</b>	<b>10.421</b>	<b>12.224</b>	<b>13.715</b>	<b>15.388</b>
Comisión "servicios adicionales" promedio	12€	12	12	12	13	13	13	14	14	14	14	15
% usuarios "servicios adicionales"	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>248</b>	<b>506</b>	<b>825</b>	<b>1.347</b>	<b>1.923</b>	<b>2.452</b>	<b>3.001</b>	<b>3.520</b>	<b>3.950</b>	<b>4.432</b>
Precio medio espacio publicitario anual	4.000	4.000	4.080	4.162	4.245	4.330	4.416	4.505	4.595	4.687	4.780	4.876
Nº espacios publicitarios vendidos		3	5	5	7	7	8	9	9	10	10	15
<b>Total</b>		<b>12.000</b>	<b>20.400</b>	<b>20.808</b>	<b>29.714</b>	<b>30.308</b>	<b>35.331</b>	<b>40.542</b>	<b>41.353</b>	<b>46.866</b>	<b>47.804</b>	<b>73.140</b>
<b>Total Ingresos</b>		<b>42.403</b>	<b>55.780</b>	<b>62.222</b>	<b>78.132</b>	<b>87.428</b>	<b>101.783</b>	<b>117.007</b>	<b>128.266</b>	<b>145.067</b>	<b>156.303</b>	<b>192.096</b>

### Estructura y proyección de ingresos para el escenario optimista

*Fuente: elaboración propia*

	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
Asunciones Generales											
IPC	0,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Nº transacciones incremento anual	0,0%	7,0%	7,0%	6,0%	5,5%	5,0%	2,5%	2,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Nº usuarios incremento anual	0,0%	70,0%	25,0%	10,0%	10,0%	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%
Nº usuarios profesionales	50	179	312	395	478	532	592	659	734	817	909
Nº espacios publicitarios disponibles	3	5	7	9	10	15	15	15	15	15	15

### Asunciones tomadas para el escenario conservador

*Fuente: elaboración propia*

Balance de Situación	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
Activo no Corriente	27.685	25.018	22.300	19.528	16.701	13.831	10.963	8.096	5.230	2.365	952
Cuentas a cobrar	3.470	4.713	6.109	7.579	8.786	11.673	12.545	13.368	14.081	14.837	15.640
Cash	(12.660)	(12.955)	3.167	34.431	79.604	149.403	244.245	347.522	457.917	575.336	699.907
<b>Total Activo</b>	<b>18.494</b>	<b>16.776</b>	<b>31.575</b>	<b>61.539</b>	<b>105.091</b>	<b>174.907</b>	<b>267.753</b>	<b>368.986</b>	<b>477.228</b>	<b>592.539</b>	<b>716.499</b>
Equity	(488)	(2.045)	12.873	42.933	86.638	156.202	249.266	350.724	459.209	574.745	698.913
Deuda	14.790	14.199	13.607	13.016	12.424	11.832	11.241	10.649	10.057	9.466	8.874
Cuentas a pagar	4.192	4.622	5.095	5.590	6.030	6.873	7.245	7.613	7.962	8.328	8.712
<b>Total Pasivo</b>	<b>18.494</b>	<b>16.776</b>	<b>31.575</b>	<b>61.539</b>	<b>105.091</b>	<b>174.907</b>	<b>267.753</b>	<b>368.986</b>	<b>477.228</b>	<b>592.539</b>	<b>716.499</b>

### Balance de situación para el escenario conservador

*Fuente: elaboración propia*

Flujo de Caja	2026	2028	2030	2032	2034	2036	2038	2040	2042	2044	2046
<b>EBITDA</b>	<b>(8.785)</b>	<b>1.102</b>	<b>12.341</b>	<b>24.198</b>	<b>33.536</b>	<b>58.401</b>	<b>64.474</b>	<b>70.016</b>	<b>74.453</b>	<b>79.200</b>	<b>84.283</b>
Inversiones CAPEX	(29.150)	(156)	(162)	(169)	(176)	(183)	(190)	(198)	(206)	(214)	(223)
Variación Working Capital	722	(166)	(209)	(500)	(540)	(1.796)	(224)	(221)	(185)	(198)	(212)
Impuestos	2.687	340	(2.471)	(5.437)	(7.773)	(13.994)	(15.520)	(16.914)	(18.032)	(19.226)	(20.868)
<b>Cash Flow Operativo</b>	<b>(34.526)</b>	<b>1.120</b>	<b>9.498</b>	<b>18.092</b>	<b>25.047</b>	<b>42.428</b>	<b>48.539</b>	<b>52.683</b>	<b>56.030</b>	<b>59.561</b>	<b>62.980</b>
Gastos Financieros	(498)	(967)	(927)	(887)	(847)	(807)	(768)	(728)	(688)	(648)	(608)
Variación Deuda	14.790	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)
Variación Equity	7.573	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Variación Caja Neta</b>	<b>(12.660)</b>	<b>857</b>	<b>9.275</b>	<b>17.908</b>	<b>24.903</b>	<b>42.325</b>	<b>48.475</b>	<b>52.659</b>	<b>56.046</b>	<b>59.617</b>	<b>63.076</b>

### Flujos de Caja para el escenario conservador

*Fuente: elaboración propia*

2. OPEX	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	
<b>2.1. Gastos Marketing</b>	<b>10.000</b>	<b>12.698</b>	<b>13.583</b>	<b>16.547</b>	<b>17.607</b>	<b>19.675</b>	<b>21.844</b>	<b>22.988</b>	<b>25.322</b>	<b>26.556</b>	<b>33.643</b>	
<i>Incremento ingresos</i>		27%	7%	22%	6%	12%	11%	5%	10%	5%	27%	
<b>2.2. Gastos Personal</b>												
Marketing	5.000 € /año	5.000	5.100	5.202	5.306	5.412	5.520	5.631	5.743	5.858	5.975	6.095
Finanzas	6.000 € /año	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495	6.624	6.757	6.892	7.030	7.171	7.314
Operaciones	6.000 € /año	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495	6.624	6.757	6.892	7.030	7.171	7.314
IT	7.000 € /año	7.000	7.140	7.283	7.428	7.577	7.729	7.883	8.041	8.202	8.366	8.533
Legal	1.000 € /año	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149	1.172	1.195	1.219
CEO/Founder	6.000 € /año	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495	6.624	6.757	6.892	7.030	7.171	7.314
<b>Total Gastos Personal</b>	<b>31.000</b>	<b>31.620</b>	<b>32.252</b>	<b>32.897</b>	<b>33.555</b>	<b>34.227</b>	<b>34.911</b>	<b>35.609</b>	<b>36.321</b>	<b>37.048</b>	<b>37.789</b>	
<b>2.3. Servicios Profesionales</b>	<b>10.000 € /año</b>	<b>10.000</b>	<b>10.200</b>	<b>10.404</b>	<b>10.612</b>	<b>10.824</b>	<b>11.041</b>	<b>11.262</b>	<b>11.487</b>	<b>11.717</b>	<b>11.951</b>	<b>12.190</b>
<b>Total OPEX</b>	<b>51.000</b>	<b>54.518</b>	<b>56.240</b>	<b>60.057</b>	<b>61.987</b>	<b>64.942</b>	<b>68.017</b>	<b>70.084</b>	<b>73.360</b>	<b>75.555</b>	<b>83.621</b>	

### Estructura y proyección de costes para el escenario conservador

*Fuente: elaboración propia*

<b>I. Ingresos</b>		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
<b>Comisión por transacción promedio</b>	20€	20	20	21	21	22	22	23	23	23	24	24
Nº transacciones	1.500	1.500	1.605	1.717	1.838	1.966	2.084	2.209	2.331	2.459	2.582	2.711
<b>Total</b>		<b>30.000</b>	<b>32.742</b>	<b>35.735</b>	<b>39.001</b>	<b>42.565</b>	<b>46.022</b>	<b>49.759</b>	<b>53.545</b>	<b>57.620</b>	<b>61.711</b>	<b>66.093</b>
<b>Precio suscripciones premium</b>	25€	25	26	26	27	27	28	28	29	29	30	30
% usuarios suscripción premium	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Total</b>		<b>125</b>	<b>268</b>	<b>464</b>	<b>663</b>	<b>845</b>	<b>992</b>	<b>1.113</b>	<b>1.248</b>	<b>1.401</b>	<b>1.507</b>	<b>1.622</b>
<b>Comisión "servicios adicionales" promedio</b>	12€	12	12	12	13	13	13	14	14	14	14	15
% usuarios "servicios adicionales"	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>193</b>	<b>334</b>	<b>477</b>	<b>609</b>	<b>714</b>	<b>801</b>	<b>899</b>	<b>1.008</b>	<b>1.085</b>	<b>1.168</b>
<b>Precio medio espacio publicitario anual</b>	4.000	4.000	4.080	4.162	4.245	4.330	4.416	4.505	4.595	4.687	4.780	4.876
Nº espacios publicitarios vendidos		3	5	5	7	7	8	9	9	10	10	15
<b>Total</b>		<b>12.000</b>	<b>20.400</b>	<b>20.808</b>	<b>29.714</b>	<b>30.308</b>	<b>35.331</b>	<b>40.542</b>	<b>41.353</b>	<b>46.866</b>	<b>47.804</b>	<b>73.140</b>
<b>Total Ingresos</b>		<b>42.215</b>	<b>53.603</b>	<b>57.341</b>	<b>69.855</b>	<b>74.327</b>	<b>83.058</b>	<b>92.214</b>	<b>97.045</b>	<b>106.895</b>	<b>112.107</b>	<b>142.022</b>

Estructura y proyección de ingresos para el escenario conservador  
*Fuente: elaboración propia*