



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**PLATAFORMA DE ALQUILER DE BIENES C2C,  
B2C Y B2B  
‘U HIRE’**

Autor: Lucía Gil Juan

Director: Juan Antonio Gil Serrá

MADRID | Junio 2026

## RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza la viabilidad de ‘U Hire’, una plataforma digital de alquiler de bienes que opera simultáneamente bajo los modelos C2C (particular a particular), B2C (empresa a particular) y B2B (empresa a empresa) en el mercado español. La propuesta surge en un contexto socioeconómico caracterizado por la aceleración de la transformación digital, el cambio en los hábitos de consumo de las generaciones más jóvenes y la consolidación de la economía colaborativa como alternativa al consumo.

El trabajo se articula en cinco capítulos principales. En primer lugar, se realiza un análisis del entorno mediante las herramientas PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO, que revelan un escenario mayoritariamente favorable para el lanzamiento de la plataforma: alta penetración digital, sensibilidad al precio derivada del contexto post-inflacionario, ausencia de un líder consolidado en el segmento del alquiler generalista de bienes y un marco político e institucional que apoya activamente la digitalización y la economía circular. En segundo lugar, se define el modelo de negocio mediante el Business Model Canvas, con una propuesta de valor basada en el acceso temporal a bienes con seguro obligatorio, verificación de identidad y entrega a domicilio bajo una única interfaz. En tercer lugar, se desarrolla el plan estratégico de marketing, orientado a la construcción de comunidad, de operaciones basado en un modelo *asset-light* sin inventario propio, de recursos humanos, con una política de retención basada en *phantom shares*, y, por último, financiero.

El plan financiero está construido sobre una hipótesis validada por una encuesta y proyecta que la plataforma alcanza el punto de equilibrio el segundo año, con un EBITDA positivo de 275.292€ y un resultado neto de 1.341.969€ al cierre del tercer año. La valoración mediante el Descuento de Flujos de Caja evidencia la creación de valor a largo plazo, con un *Enterprise Value* de 114,7 millones aproximadamente. El análisis de sensibilidad confirma que el factor crítico es el volumen de transacciones proyectado. Las conclusiones del trabajo confirman que el proyecto es viable, siempre que se ejecute correctamente la captación de usuarios en la fase inicial, se construya confianza y se aproveche la ventana de oportunidad existente antes que otros actores.

**Palabras clave:** Economía colaborativa, plataforma digital, alquiler entre particulares, C2C, B2C, B2B, viabilidad financiera, modelo de negocio, marketplace.

## **ABSTRACT**

This Thesis analyses the viability of U Hire, a digital rental platform operating simultaneously under C2C (consumer-to-consumer), B2C (business-to-consumer) and B2B (business-to-business) models in the Spanish market. The proposal emerges in a socioeconomic context characterised by accelerating digital transformation, structural shifts in consumption habits among younger generations, and the consolidation of the collaborative economy as a genuine alternative to traditional consumption patterns.

The study is structured around five main chapters. First, an environmental analysis using PESTEL, Porter's Five Forces and SWOT frameworks, which reveal a broadly favourable landscape for the platform's launch: high digital penetration, price sensitivity stemming from the post-inflationary context, the absence of a consolidated leader in the generalist goods rental segment, and a political and institutional framework that actively supports digitalisation and the circular economy. Second, the business model is defined through the Business Model Canvas, articulating a value proposition based on temporary access to goods with mandatory insurance, identity verification and home delivery under a single interface. Third, the strategic plan is developed, encompassing the marketing plan, focused on building a community prior to launch, the operations plan, based on an asset-light model with no own inventory, the human resources plan, featuring a retention policy based on phantom shares and the financial plan.

The financial plan, built on hypotheses empirically validated through a survey, projects that the platform reaches break-even during the second year in the base scenario, with a positive EBITDA of €275,292 and a net profit of €1,341,969 at the close of the third financial year. The Discounted Cash Flow valuation estimates an Enterprise Value of €114.7 million, demonstrating the long-term value creation potential of the model. The sensitivity analysis confirms that the critical success factor is achieving the projected transaction volume, since the asset-light model allows margins to scale significantly once the break-even threshold is surpassed. The conclusions confirm that the project is viable, provided that the user acquisition strategy is executed effectively in the initial phase, trust is and the existing window of opportunity is seized before larger-scale players decide to enter this segment.

**Key words:** sharing economy, digital platform, peer-to-peer rental, C2C, B2C, B2B, financial viability, business model, marketplace.

## **ÍNDICE**

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TFG</b> .....	8
1.1 Descripción de la idea de negocio.....	8
1.2 Problema u oportunidad detectada en el mercado.....	8
1.3 Objetivos .....	9
1.4 Metodología de trabajo .....	10
1.5 Estructura del trabajo.....	11
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	12
<b>2.1 Análisis del macroentorno: PESTEL</b> .....	12
2.1.1 Factores Políticos.....	12
2.1.2 Factores Económicos.....	12
2.1.3 Factores Sociales.....	12
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	12
2.1.5 Factores Ecológicos .....	12
2.1.6 Factores Legales.....	12
<b>2.2 Análisis del entorno específico: PORTER</b> .....	13
2.2.1 Amenaza de nuevos entrantes.....	13
2.2.2 Amenaza de productos sustitutivos .....	14
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	15
2.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	15
2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes .....	16
<b>2.3 Análisis del cliente y público objetivo</b> .....	17
2.3.1 Segmentación de mercado.....	17
2.3.2 Buyer persona (perfil del cliente y B2B) .....	19
2.3.3 Resultado de encuesta e interpretación de los resultados.....	20
<b>2.4 Síntesis del análisis DAFO</b> .....	21
2.4.1 Fortalezas.....	22
2.4.2 Debilidades.....	22
2.4.3 Oportunidades.....	22
2.4.4 Amenazas.....	22
<b>2.5 Conclusiones del análisis</b> .....	23
<b>CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO</b> .....	24
<b>3.1 Misión, Visión y Valores</b> .....	24

<b>3.2 Business Model Canvas</b> .....	25
3.2.1 Segmentos de clientes.....	25
3.2.2 Propuesta de valor.....	25
3.2.3 Canales de distribución.....	25
3.2.4 Relaciones con clientes.....	25
3.2.5 Recursos clave.....	25
3.2.6 Actividades clave.....	25
3.2.7 Socios clave.....	25
3.2.8 Fuentes de ingresos.....	25
3.2.9 Estructura de costes.....	25
<b>CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	27
<b>4.1 Plan de Marketing</b> .....	27
4.1.1 Estrategia de comunicación.....	27
4.1.2 Producto.....	28
4.1.3 Política de precios.....	28
4.1.4 Política de distribución y canales.....	29
4.1.5 Estrategia digital y uso de <i>influencers</i> .....	30
4.1.6 Posicionamiento de marca.....	31
<b>4.2 Plan de Operaciones</b> .....	32
4.2.1 Logística y cadena de suministro.....	32
4.2.2 Infraestructura (oficinas, plataformas, tecnología) .....	33
4.2.3 Acuerdos y alianzas estratégicas.....	34
4.2.4 Gestión del día a día.....	36
<b>4.3 Plan de Recursos Humanos</b> .....	36
4.3.1 Organización inicial y evolución esperada (a 3 años).....	37
4.3.2 Perfiles necesarios y funciones clave.....	38
4.3.3 Políticas de reclutamiento, formación y retención.....	39
4.3.4 Cultura organizacional .....	40
<b>4.4 Plan Financiero</b> .....	41
4.4.1 Hipótesis de partida.....	41
4.4.2 Previsión de ingresos y gastos (PyG a 3 años).....	45
4.4.3 Balance del proyecto.....	49
4.4.4 Flujo de caja libre .....	50

4.4.5 Valoración del proyecto (DCF).....	51
4.4.6 Análisis de sensibilidad.....	58
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>5.1 Resumen de los hallazgos.....</b>	<b>65</b>
<b>5.2 Viabilidad del proyecto.....</b>	<b>66</b>
<b>5.3 Recomendaciones y Futuro (próximos pasos) .....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO 6: Declaración de uso de la IA.....</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO 8: ANEXOS .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo I: Análisis PESTEL.....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo II: Metodología y resultados de la encuesta.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo III: DAFO.....</b>	<b>87</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS</b>	
1. ÍNDICE IMÁGENES	
<i>Imagen 1: Buyer persona 1.....</i>	<i>19</i>
<i>Imagen 2: Buyer persona 2.....</i>	<i>19</i>
<i>Imagen 3: Buyer persona.....</i>	<i>20</i>
<i>Imagen 4: Business Model Canvas.....</i>	<i>25</i>
2. ÍNDICE FIGURAS	
<i>Figura 1: Cadena de suministro.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 2: Gestión del día a día.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 3: perfiles necesarios y funciones clave.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 4: Cultura organizacional.....</i>	<i>40</i>
3. ÍNDICE TABLAS	
<i>Tabla 1: Análisis del macroentorno: PESTEL.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 2: DAFO.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 3: Equipo.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 4: Ticket medio por transacción.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 5: Transacciones al año.....</i>	<i>43</i>

<i>Tabla 6: Arrendatarios y usuarios premium</i> .....	44
<i>Tabla 7: Comisión por transacción</i> .....	45
<i>Tabla 8: Suscripción premium</i> .....	46
<i>Tabla 9: Margen sobre la prima de seguro por transacción</i> .....	46
<i>Tabla 10: Ingresos obtenidos del margen de seguro</i> .....	47
<i>Tabla 11: Amortización</i> .....	47
<i>Tabla 12: Cuenta de pérdidas y ganancias</i> .....	48
<i>Tabla 13: Balance de situación</i> .....	50
<i>Tabla 14: Flujo de caja</i> .....	51
<i>Tabla 15: Datos históricos</i> .....	52
<i>Tabla 16: Crecimiento de usuarios</i> .....	53
<i>Tabla 17: n° usuarios proyectados</i> .....	53
<i>Tabla 18: Take rate</i> .....	54
<i>Tabla 19: Ingresos proyectados</i> .....	54
<i>Tabla 20: Flujo de caja libre</i> .....	55
<i>Tabla 21: WACC</i> .....	56
<i>Tabla 22: Valor terminal</i> .....	57
<i>Tabla 23: Enterprise value</i> .....	58
<i>Tabla 24: Equity value</i> .....	58
<i>Tabla 25: Estados financieros escenario optimista</i> .....	59
<i>Tabla 26: Estados financieros escenario pesimista</i> .....	62

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TFG**

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

La idea del negocio reside en una aplicación web que conecta a particulares y empresas entre sí con el objetivo de alquilar bienes de forma temporal. El usuario, incluyendo a empresas y particulares, podrá encontrar productos que resultan caros de adquirir y alquilarlos durante un tiempo determinado por un precio competitivo, incluyendo también un seguro frente a daños para asegurar el correcto estado de los bienes y servicios. Por tanto, la plataforma opera bajo tres modelos de relación comercial: C2C (particular a particular), B2C (empresa a particular) y B2B (empresa a empresa) permitiendo a cualquier usuario actuar como arrendador y arrendatario. La diferenciación se basa en la involucración de empresas grandes que pueden ofrecer productos que quizá ningún particular tiene, el fácil acceso a productos caros por menos dinero, y, por último, el consumo responsable y sostenible al usar productos ya existentes para obtener un beneficio.

### **1.2 Problema u oportunidad detectada en el mercado**

En el contexto socioeconómico actual, se observa una transformación profunda en los patrones de consumo, impulsados por la digitalización, conciencia medioambiental y el auge de la economía colaborativa. Estos tres factores lejos de actuar de forma aislada se refuerzan mutuamente y configuran un escenario especialmente favorable para el desarrollo de esta plataforma.

La aceleración de la transformación digital ha sido un factor determinante para la viabilidad de este tipo de modelos de negocio. Según el informe de la Comisión Europea (2023), España se sitúa por encima de la media en penetración de internet y uso digital, con un 93% de hogares con acceso a ello. Esto facilita la adopción de plataformas digitales haciendo que la experiencia de alquilar un bien sea sencilla e intuitiva.

A este entorno digital, se suma un cambio en la mentalidad del consumidor contemporáneo. Según el informe de Deloitte (2023), el 61% de los consumidores europeos afirma haber modificado sus hábitos de compra con el objetivo de reducir su impacto medioambiental. En este contexto, el alquiler entre particulares y empresas se percibe como una opción consciente y no solo como alternativa económica.

Uno de los problemas centrales que esta plataforma pretende resolver, es la infrautilización de activos. Estudios como el de Botsman y Rogers (2010) señalan que la gran mayoría de los bienes de consumo duradero permanecen sin uso durante el 80-90% de su vida útil. Esto representa una oportunidad económica tanto para el propietario, que podría monetizar sus activos, como para quienes necesitan un bien de forma puntual o buscan probarlo antes de adquirirlo.

Desde el lado de la demanda, existe un segmento creciente de consumidores, especialmente entre las generaciones *millennial* y *Z*, que prioriza el acceso sobre la propiedad. Según el informe “*Sharing Economy*” de Nielsen (2014) el 68% de los consumidores globales estarían dispuestos a compartir o alquilar bienes a personas a cambio de una compensación económica, y el 66% estaría dispuesto a alquilar productos a terceros.

Además, este cambio se ha visto adicionalmente impulsado por el contexto macroeconómico reciente. La crisis vivida en España entre 2021 y 2024, con tasas de inflación que llegaron al 10,8% en 2022 según el INE, ha reforzado la sensibilidad al precio en el consumidor y la búsqueda de alternativas más económicas.

Por todo ello, esta situación presenta una oportunidad significativa de mercado para el desarrollo de una aplicación web que conecte oferta y demanda de manera segura, sostenible y eficiente.

### **1.3 Objetivos**

El presente Trabajo de Fin de Grado está orientado como objetivo principal a estudiar y analizar la viabilidad que tendrá la creación de un modelo de negocio basado en el alquiler de bienes entre empresas y particulares (C2C, B2C, B2B), fundamentado en un análisis integral del entorno y en la elaboración de una propuesta completa del negocio planteado basada en previsiones reales.

Para alcanzar los fines propuestos, se determinarán una serie de objetivos específicos para estructurar el desarrollo del proyecto. En primer lugar, se llevará a cabo un estudio interno y externo para definir el entorno con el fin de obtener una visión global de la situación. Además, se definirá el público objetivo y el tipo de cliente al que va dirigido esta

plataforma para así conocer sus necesidades y poder adaptar los servicios de esta, con el fin de ser elegido frente a la competencia.

Para continuar, otro objetivo, será definir el modelo de negocio con la finalidad de planificar, visualizar y analizar todos los elementos del negocio de manera integrada. También se elaborará un plan estratégico de marketing, de operaciones, de recursos humanos y financiero para así posicionar la propuesta de valor, organizar los procesos, gestionar a las personas y evaluar la viabilidad económica del proyecto.

Por último, este proyecto tendrá un carácter sostenible orientado a fomentar un consumo más responsable mediante la reutilización de bienes y de recursos ya existentes, y de este modo se evaluará lo atractivo que eso resulta para los potenciales clientes en el mundo actual, comprometido con el medio ambiente.

#### **1.4 Metodología de trabajo**

Para llevar a cabo el plan de negocio, se opta por un enfoque inductivo, a partir de la observación, recogida y análisis de datos reales, con el fin de formular conclusiones apoyadas en marcos teóricos para la creación de una propuesta empresarial viable y sostenible.

Se abordará la metodología adoptando un enfoque de investigación mixto, es decir, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para así tener una visión más amplia de todos los puntos que pueden afectar a la creación de este modelo de negocio. El componente cuantitativo va a estar dirigido a el análisis de datos numéricos relacionados con las previsiones financieras y con la definición del comportamiento del público objetivo, como preferencias, disposición a pagar, frecuencia de uso, etc. Por otro lado, el componente cualitativo, facilitará la comprensión de percepciones, motivaciones y necesidades tanto de particulares como empresas de forma mucho más subjetiva, profunda y compleja teniendo en cuenta, expectativas, comportamiento de consumo, percepción de valor del proyecto, etc.

En cuanto a las fuentes de información, se recurrirá tanto a fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias se obtendrán mediante la realización de una encuesta a individuos, para recoger información directa. Por otro lado, las fuentes secundarias se

emplearán para contrastar información primaria mediante informes de mercado, publicaciones académicas, artículos y datos estadísticos del sector.

Para desarrollar todo el análisis, se aplicarán diferentes herramientas de carácter estratégico y empresarial como el modelo de Pestel, las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO, para poder definir el entorno global en el que se desarrollará. Además, se empleará el Business Model Canvas para definir el modelo de negocio de forma específica.

El estudio se va a caracterizar por ser descriptivo y explicativo, ya que se pretende describir el contexto del mercado, comportamiento del consumidor, condiciones competitivas y por otro lado explicar si el modelo de negocio planteado es viable.

### **1.5 Estructura del trabajo**

El presente Trabajo de Fin de Grado se estructura en cinco capítulos principales.

En el primer capítulo se presenta la introducción al proyecto, donde se describe la idea de negocio, el problema identificado en el mercado, los objetivos del trabajo y la metodología utilizada.

En el segundo capítulo se desarrolla el análisis del entorno, incluyendo el estudio del macroentorno mediante el análisis PESTEL, el análisis del entorno competitivo mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, así como el análisis del cliente potencial y la elaboración del análisis DAFO.

En el tercer capítulo se define el modelo de negocio a través del Business Model Canvas, detallando los diferentes elementos que componen la propuesta empresarial.

En el cuarto capítulo se desarrolla el plan estratégico, incluyendo el plan de marketing, operaciones, recursos humanos y el plan financiero.

Finalmente, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones del trabajo, evaluando la viabilidad del proyecto y proponiendo posibles líneas de desarrollo futuro.

## CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Con el objetivo de analizar la viabilidad del modelo de negocio propuesto, se realiza un estudio del entorno externo e interno mediante diferentes herramientas de análisis estratégico. En concreto, se emplean el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO.

### 2.1 Análisis del macroentorno: PESTEL

En el caso de la plataforma propuesta, este análisis resulta especialmente relevante debido a que el proyecto se basa en un modelo de economía colaborativa y mercado digital, sectores que se encuentran en constante evolución y que están influenciados por cambios tecnológicos, regulatorios y sociales. A continuación, presenta una tabla resumen con los aspectos clave de cada factor y su impacto estimado el proyecto. El detalle completo de cada factor se recoge en el Anexo I.

Tabla 1: Análisis del macroentorno: PESTEL.

Factor	Aspectos (+)	Aspectos (-)	Impacto general	Signo
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento institucional de la economía colaborativa por la UE - refuerza viabilidad.</li> <li>- Ley de Servicios y Mercados Digitales = espacio seguro y justo.</li> <li>- Programa Kit Digital (Next Generation EU) - apoyar a empresas en su desarrollo.</li> <li>- Plan de Acción para la economía circular por la comisión europea.</li> <li>- Vacío regulatorio en España - oportunidad a corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vacío regulatorio en España - riesgo a medio plazo.</li> </ul>	(+) Positivo	↑ Favorable
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Según OCDE - crecimiento del PIB español previsto del 2,9% en 2025 y 2,2% en 2026.</li> <li>- Crisis inflacionaria (tasas del 10,8%) que impulsa el consumo alternativo.</li> <li>- Comercio electrónico: 79.900 M€ en 2022 (+24,5%).</li> <li>- Mercado global economía colaborativa: 197.120 M en 2023 (crecimiento esperado --&gt; 32,08%).</li> <li>- Economía colaborativa representa 1-1,4% del PIB español.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas estructurales - baja productividad, déficit público, etc.</li> </ul>	(+) Positivo	↑ Favorable
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30% de los españoles compra productos usados mensualmente.</li> <li>- Alta predisposición al alquiler en Gen Z y millennials - (uso temporal frente a propiedad).</li> <li>- Incremento por parte de los consumidores por la sostenibilidad (45-53%).</li> <li>- El 55% de los españoles ha recurrido a plataformas C2C.</li> <li>- Herramienta más accesible para consumidores con menor poder adquisitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La confianza entre desconocidos se considera la principal barrera.</li> <li>- Tensión entre valores y comportamiento (a veces lo sostenible es más caro) - no aplica directamente a la propuesta, pero se tiene en cuenta.</li> </ul>	(+) Positivo	↑ Favorable
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 96,3% de penetración de internet en España.</li> <li>- Generalización de sistemas de pago (ej: Bizum +25M usuarios en España).</li> <li>- Sistemas de verificación de identidad y seguros, sistemas de reputación, etc, proporciona + confianza</li> <li>- IA aplicada a personalización y detección de fraude.</li> <li>- Herramientas cloud y no-code reducen las barreras de desarrollo.</li> </ul>		(+) Positivo	↑ Favorable
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia España Circular 2030: reducción del 30% del consumo de materiales.</li> <li>- Presión ESG sobre empresas, lo que fomenta su participación.</li> <li>- La economía circular puede reducir emisiones GEI hasta un 70%.</li> </ul>		(+) Positivo	↑ Favorable
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RGDP y LOPDGDD para protección de datos.</li> <li>- DSA en vigor desde febrero de 2024.</li> <li>- Ley Crea y Crece (facturación electrónica).</li> <li>- RDL 1/2007 (derechos del consumidor en contratos a distancia).</li> <li>- Directiva DAC 7 (obligaciones fiscales a plataformas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere monitorización continua para anticipar los cambios legales.</li> </ul>	(-) Neutro/Riesgo	! Vigilar

Fuente: Elaboración propia (2026)

En conjunto, el análisis PESTEL revela un entorno mayoritariamente favorable para el lanzamiento de la plataforma. Cinco de los seis factores analizados presentan un impacto positivo sobre el modelo de negocio, mientras que el factor legal, aunque requiere atención continua, no supone una barrera profunda.

El contexto post-inflacionario ha consolidado una mayor sensibilidad al precio entre los consumidores jóvenes, favoreciendo directamente la adopción de alternativas más económicas al consumo tradicional (INE, 2026). Este efecto se ve reforzado por el cambio estructural en los hábitos de consumo de las generaciones *Z* y *millennial*, que priorizan el acceso frente a la propiedad (Bardhi y Eckhardt, 2012). El entorno tecnológico elimina prácticamente cualquier barrera de acceso, con un 96,3% de penetración de internet y sistemas de pago móvil normalizados (INE, 2024). El marco político e institucional, con el reconocimiento europeo de la economía colaborativa y programas como el Kit Digital, actúa como un respaldo adicional al modelo (Red.es, 2022).

El único factor que exige más vigilancia activa es el aspecto legal, especialmente frente a una eventual regulación de la economía colaborativa en España y el impacto progresivo de la Directiva DAC7 (Agencia Tributaria, 2023).

En cualquier caso, el momento actual representa una ventana de oportunidad que el modelo de negocio propuesto está posicionado para aprovechar.

## **2.2 Análisis del entorno específico: PORTER**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael E. Porter, permite analizar el nivel de competencia existente en un sector y la rentabilidad potencial de una empresa (Porter, 1980).

Las 5 fuerzas de Porter

### 2.2.1. Amenaza de nuevos entrantes

Las barreras de entrada en el sector de los *marketplace* digitales son moderadas. Por un lado, el desarrollo tecnológico de una plataforma web o aplicación móvil es cada vez más accesible gracias a herramientas de desarrollo *no-code*, *framework open source* y servicios en la nube, lo que reduce la inversión inicial necesaria (Eisenmann et al., 2006). Aún así, existen barreras significativas.

La principal barrera de entrada en este tipo de mercados es el efecto de red. El valor de una plataforma de alquiler crece en función del número de usuarios activos que tengan. Si una plataforma no tiene muchos arrendadores, no atraerá a muchos arrendatarios, y viceversa. Esto crea un círculo difícil de romper para los nuevos entrantes. Pero una vez que se supera, se convierte en una ventaja competitiva sostenible (Rochet y Tirole, 2003).

Otras barreras importantes incluyen construir reputación y confianza entre los usuarios. Esto es especialmente importante en plataformas donde las personas intercambian bienes de valor (Einav et al., 2016). También es necesario hacer acuerdos con aseguradoras para ofrecer cobertura en caso de daños. Y hay que encontrar empresas dispuestas a unirse como arrendadoras desde el principio.

En general, la amenaza de nuevos entrantes es moderada. La tecnología hace que sea más fácil acceder a estos mercados, pero el efecto de red y la confianza actúan como barreras naturales una vez que se alcanza cierta escala.

### 2.2.2. Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de sustitutos es muy importante para el modelo de negocio propuesto. Esto se debe a que hay muchas alternativas al alquiler a través de una plataforma digital.

Los principales sustitutos son los siguientes:

La compra directa del bien → Aunque supone un desembolso mayor, elimina la dependencia de terceros y resulta preferible para usuarios con necesidad recurrente.

Las empresas de alquiler tradicionales → Como las que alquilan maquinaria, coches, equipos audiovisuales o material de construcción. Estas empresas ofrecen garantías y son profesionales, aunque generalmente cuestan más y no son tan flexibles.

El préstamo informal entre conocidos → Muchas personas prefieren pedir prestado a amigos o familiares, especialmente para cosas que solo necesitan de vez en cuando (Horton & Zeckhauser, 2016).

La segunda mano → A través de plataformas como Wallapop o Vinted se pueden acceder a bienes de bajo coste, aunque implica su adquisición permanente.

La principal defensa contra estos sustitutos reside en la propuesta de valor de la plataforma, ofrecer acceso a bienes que la persona no tiene, que solo necesita por un

tiempo, a un precio más bajo que comprarlas y con más variedad y disponibilidad que el alquiler tradicional, incluyendo además un seguro.

### 2.2.3. Poder de negociación de los proveedores

En esta plataforma, los principales proveedores son los usuarios que alquilan, ya sean personas o empresas que ofrecen sus bienes a través de ella

En el caso de los particulares que alquilan su poder de negociación es bajo dado que ningún usuario concreto tiene un peso determinante en la oferta total, es el conjunto de ellos lo que sí es más relevante (Rochet & Tirole, 2003). Sin embargo, si la plataforma no les ofrece condiciones atractivas, como comisiones justas, visibilidad, seguridad y facilidad de uso, pueden irse a otra plataforma o no participar, lo que supone un riesgo y debe tenerse en cuenta.

Las empresas arrendadoras, por otro lado, tienen un poco más de poder para negociar, especialmente si son grandes empresas con bienes valiosos o muy demandados que pueden hacer que la plataforma sea única y difícil de reemplazar. No obstante, en la medida en la que la plataforma cuente con una base más amplia, este poder puede quedar diluido.

Otros proveedores importantes son las compañías de seguros que ofrecen cobertura en caso de daños. Su poder para negociar depende de la competencia en el mercado de seguros digitales. También están los proveedores de tecnología que ofrecen infraestructura en la nube, pagos y verificación de identidad. Su poder es moderado porque hay muchos competidores, como AWS, Stripe o Jumio (Yousign, 2025).

### 2.2.4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de la plataforma son personas o empresas que buscan alquilar cosas temporalmente. Tienen bastante poder para negociar porque pueden cambiar fácilmente a otra plataforma o a una tienda de alquiler tradicional si no les gusta algo.

Actualmente hay mucha información en internet que les permite comparar precios y condiciones entre diferentes plataformas de forma rápida y gratuita. Esto les da más poder para negociar (Porter, 1980), hace que sean más sensibles al precio y a la experiencia que tienen en la plataforma.

Sin embargo, si la plataforma puede ofrecer algo que las otras no tienen, como una gran variedad de productos, precios competitivos, seguro incluido y una buena experiencia, entonces los clientes no tienen tanta ventaja (Porter, 1980). En este caso, es importante que la plataforma tenga sistemas para que los clientes se sientan valorados y quieran volver, como recompensas por usar la plataforma varias veces y una experiencia fácil de usar (Reichheld & Scheffer, 2000).

#### 2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

El mercado de la economía colaborativa en España cuenta con actores consolidados. Sin embargo, ninguno ha consolidado una posición dominante en el segmento del alquiler general de bienes que integre simultáneamente los modelos C2C, B2C y B2B, lo que reduce la intensidad de la rivalidad directa y supone una oportunidad para la propuesta. A continuación, se analizan los principales competidores identificados:

**Wallapop:** es la plataforma de compraventa entre particulares líder en España, con más de 15 millones de usuarios registrados (Wallapop, 2025). Aunque su modelo está orientado a la venta de productos, de segunda mano, ha incorporado funcionalidades de alquiler en algunas categorías haciéndole un competidor relevante. Su principal ventaja competitiva es su enorme base de usuarios y alto nivel de reconocimiento entre el público español, por lo que tiene capacidad de escalar en el segmento de alquiler sin captar usuarios desde 0.

**Fat Llama** (ahora adquirida **Hygglo**), es una plataforma de alquiler C2C de bienes entre particulares fundada en el Reino Unido, que permite a los usuarios alquilar productos, desde cámaras y equipo audiovisuales hasta bicicletas o instrumentos musicales. Es el competidor más similar al modelo propuesto en términos de propuesta de valor. Sin embargo, su presencia en el mercado español es casi nula, lo que limita su rivalidad directa a corto plazo, aunque es una referencia relevante si decide expandirse (Hygglo, 2025).

**Airbnb** es una plataforma de alquiler C2C de alojamientos entre particulares, desde habitaciones individuales hasta viviendas completas. Es un referente global de economía colaborativa muy reconocido, sin embargo, su propuesta de valor se centra exclusivamente en alojamiento, lo que la sitúa en un sector diferente al propuesto. Aún así, es una referencia relevante en términos de modelo de negocio, gestión de confianza entre usuarios y estrategia internacional (Airbnb, 2025).

Las **empresas de alquiler tradicionales**, como las de alquiler de maquinaria, vehículos, equipos audiovisuales o material de construcción son rivales importantes. Empresas como Loxam o grandes cadenas de alquiler de coches como Hertz o Europcar ofrecen servicios de alta calidad con garantías y mantenimiento incluidos. La ventaja principal de estas empresas es la confianza y profesionalidad al ya tener notoriedad en el mercado. Sin embargo, también tienen un precio más alto y no ofrecen tantas opciones como otras plataformas (ASEAMAC, 2025).

En conclusión, la competencia se ve moderada por el hecho de que el mercado está en una fase de crecimiento. Esto reduce la presión competitiva directa y ofrece oportunidades para nuevos entrantes con una propuesta de valor diferenciada (Porter, 1980)

El análisis de las cinco fuerzas muestra que el sector es bastante atractivo para este modelo de negocio, ya que no existe un líder consolidado en el segmento objetivo, la rivalidad directa es moderada y las condiciones socioeconómicas son favorables. Los principales retos son la construcción de masa crítica y la gestión de la confianza en las transacciones. La integración de varios modelos de negocio constituye una ventaja diferencial al ofrecer más opciones y no depender de un solo tipo de arrendador.

## **2.3 Análisis del cliente y público objetivo**

### 2.3.1 Segmentación de mercado

Para definir el público objetivo de la plataforma, se han buscado los grupos de personas más relevantes del mercado atendiendo a características demográficas, socioeconómicas y de comportamiento. Como la plataforma opera bajo los modelos C2C, B2C y B2B, se han tenido en cuenta tanto las personas como las empresas.

Desde el punto de vista de los usuarios particulares, el segmento principal está formado por jóvenes de entre 18 y 35 años que viven en ciudades medianas o grandes, con un nivel de ingresos bajo y medio. Este perfil muestra un alto grado de digitalización y un uso frecuente de aplicaciones móviles y plataformas *online*, lo que facilita la adopción de servicios digitales como *marketplaces* de alquiler (Statista, 2025).

Según García-Rodríguez y otros expertos (2022), la Generación Z y *millennial*, han cambiado la forma en que consumen, transitando desde la propiedad hacia el acceso

temporal de bienes y experiencias de forma más económica, en un contexto de inflación y restricción del poder adquisitivo.

Desde el punto de vista geográfico, la plataforma se enfocará inicialmente en ciudades medianas y grandes, donde la densidad de población y el nivel de actividad social y económica aumentan la probabilidad de transacciones exitosas entre particulares. La proximidad geográfica facilita también la logística de entrega y recogida de los productos, incrementando la seguridad y conveniencia para los usuarios (Stępnicka & Patora-Wysocka, 2019).

En cuanto a los ingresos, el segmento objetivo se sitúa en niveles bajos y medios. Los usuarios jóvenes tienen recursos limitados, la disponibilidad de ingresos variables combinada con su disposición a invertir en experiencias y productos de calidad temporalmente convierte a este grupo en un público clave para la plataforma. Además, los estudios muestran que los jóvenes valoran más la flexibilidad y la sostenibilidad en sus decisiones de consumo, lo que coincide con la propuesta de valor de la plataforma (PwC, 2015).

Dentro de este segmento, se distingue el arrendatario, que busca acceder a bienes de forma temporal y económica, por diferentes motivos como veremos más adelante. Por otro lado, el arrendador que desea monetizar objetos que no usa con frecuencia.

Desde el punto de vista de las empresas, la plataforma se enfoca en pequeñas y medianas empresas que requieren equipamiento o materiales de manera ocasional, como maquinaria, equipos de sonido y video, suministros para eventos o vehículos. Estas empresas ven en el alquiler una opción rentable y desean aprovecharlos al máximo participando como arrendadoras en el modelo de negocio B2B o B2C.

Las plataformas de compra o alquiler de productos de segunda mano son las más utilizadas en España dentro de la economía colaborativa, con casi un 27% de los internautas usándolas al menos una vez al año (CNMC, 2019). Esto muestra que hay una demanda establecida en este sector.

### 2.3.2 Buyer persona

A partir de los segmentos identificados, se desarrollan 3 perfiles de *buyer* persona que representan los arquetipos del usuario más relevantes para la plataforma (Romero Montero et al., 2024).

Imagen 1: Buyer persona 1



Fuente: Elaboración propia realizada con IA (2026)

Los *millennials* y la generación Z son más propensos que cualquier otra generación a comprar de segunda mano y a buscar opciones de consumo alternativas al modelo tradicional de compra, especialmente en un contexto de presión económica (NielsenIQ, 2023).

Imagen 2: Buyer persona 2



*Fuente: Elaboración propia realizada con IA (2026)*

Este comportamiento encaja con lo descrito por Botsman y Rogers (2010), quienes identificaron que la gran mayoría de los bienes de consumo duradero permanecen sin uso durante el 80-90% de su vida útil, configurando una oportunidad de monetización para sus propietarios.

*Imagen 3: Buyer persona*

The image shows a digital profile for 'Construcciones Vega — Javier, resp. operaciones'. The profile is categorized as a 'Buyer persona 3 — Empresa arrendadora y arrendataria (B2B / B2C)'. It is divided into several sections: 'PERFIL DE LA EMPRESA' (Company Profile) with details like size (Pequeña empresa), sector (Construcción y reforma), location (Ciudad mediana), and role (Arrendador y arrendatario); 'MOTIVACIONES' (Motivations) including renting underutilized assets, reducing maintenance costs, and improving ESG reputation; 'ACTIVOS QUE PONDRIÁ EN ALQUILER' (Assets for rent) such as construction machinery, professional tools, vehicles, and safety equipment; 'FRENOS Y BARRERAS' (Barriers) like complex invoicing, legal liability, and time management; and 'LO QUE NECESITA PARA INCORPORARSE A LA PLATAFORMA' (Requirements for platform incorporation) such as insurance, integrated invoicing, and clear digital contracts.

*Fuente: Elaboración propia realizada con IA (2026)*

Este perfil se corresponde con lo señalado por Vilalta Nicuesa (2018), quien destaca que la actividad de los proveedores empresariales en plataformas colaborativas tiende a prolongarse en el tiempo, se realiza a demanda y ha incorporado progresivamente servicios muy profesionalizados, haciendo del modelo B2B y B2C una vía de ingresos estable y escalable.

### 2.3.3 Resultados e interpretación de la encuesta a potenciales clientes

Con el objetivo de validar el modelo de negocio, se ha realizado una encuesta para entender mejor a al público objetivo, sus preferencias, motivaciones y que les frena a la hora de alquilar bienes.

La encuesta obtuvo 43 respuestas válidas y se ha centrado en particulares para obtener una visión más clara de sus necesidades, hábitos y opiniones. El 93% de los encuestados pertenece al público objetivo (18-35 años), con un nivel de ingresos predominante de entre 500 y 1.000

La metodología, la encuesta y los resultados completos se recogen en el Anexo II. Los hallazgos más relevantes son los siguientes:

- El 81,4% utiliza servicios de acceso temporal (Netflix, Spotify), validando la familiaridad con el modelo de uso frente a la propiedad.
- La predisposición de alquilar en lugar de comprar obtuvo una media de 4,3/5 (90,3% de los encuestados).
- Los productos más demandados son: vehículos y movilidad (81,4%), materiales para eventos (67,4%), equipamiento tecnológico (65,1%), ropa para eventos (65,1%) y herramientas (58,1%).
- Los principales motivos para alquilar son la necesidad temporal (74,4%), el ahorro económico (72,1%), el deseo de evitar acumular cosas en casa (58,1%) y la sostenibilidad.
- La intención de uso de la plataforma es de 8,6/10, la percepción de valor frente a la compra directa es de 8,09/10, y la frecuencia de uso estimada se situó en 7,19 sobre 10.
- Los principales frenos para actuar como arrendador son: miedo a daños (74,4%), desconfianza hacia el arrendatario (53,5%), complejidad de gestión (20,9%).
- Los factores que más aumentan la confianza son: las valoraciones de los usuarios (90,7%), un seguro ante daños (81,4%) y un pago de seguro integrado (69,8%).
- El precio máximo diario aceptable esta entre el 2% y el 5% del precio de venta (58,1% de los encuestados), confirmando la sensibilidad al precio del público objetivo.
- El enfoque sostenible obtuvo la puntuación más alta de toda la encuesta: 8,21/10, alineándose con la propuesta de valor de la plataforma.

## **2.4 Síntesis del análisis DAFO**

El análisis DAFO permite identificar los factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo del proyecto empresarial. Este modelo analiza cuatro dimensiones principales: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, lo que permite evaluar la viabilidad estratégica del negocio y su capacidad para adaptarse al entorno.

A continuación, se muestra una tabla con las ideas clave del DAFO, pero la información detallada y con todas las referencias, se encuentra en el Anexo III.

Tabla 2: DAFO

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta única que no está en el mercado: C2C+B2C+B2B en una sola plataforma con cobertura de seguro y sistema de verificación de identidad incluidos.</li> <li>- Alineación con las tendencias de consumo entre el público objetivo.</li> <li>- Contribución a objetivos sostenibles actuales, como España circular 2030.</li> <li>- Sostenibilidad como diferenciador entre el público objetivo: 8,21/10 en encuesta.</li> <li>- Flexibilidad del modelo de negocio (cualquiera puede participar).</li> <li>- 96,3% penetración de internet en España (INE, 2024).</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de masa crítica en lanzamiento, por lo que se necesitará una gran inversión inicial.</li> <li>- Reconocimiento de marca nulo frente a plataformas como Wallapop.</li> <li>- Dependencia de terceros (aseguradoras, pasarela de pago, etc)</li> <li>- Complejidad operativa por tres modelos simultáneos (C2C, B2C, B2B), implica perfiles muy diferentes.</li> <li>- La ausencia de historial financiero puede dificultar acuerdos con partners.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado potencial de crecimiento del mercado de la economía colaborativa: +32% anual</li> <li>- Ausencia de un líder consolidado en el mercado español de alquiler generalista.</li> <li>- E-commerce español: +24,5% en 2022.</li> <li>- Marco político favorable: Kit Digital, España Circular 2030.</li> <li>- Alta sensibilidad al precio por parte del público joven (contexto post inflacionario) --&gt; sostenible+asequible.</li> <li>- Criterios ESG - argumento atractivo para atraer a empresas.</li> <li>- Incorporación de empresas permite una mayor</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible entrada de competidores con mayor capacidad de escala (Wallapop o Amazon).</li> <li>- Incertidumbre regulatoria en economía colaborativa.</li> <li>- Directiva DAC7 y presión fiscal creciente sobre plataformas.</li> <li>- Desconfianza estructural entre desconocidos.</li> <li>- Efecto reputacional desproporcionado ante incidente grave.</li> <li>- Resistencia por parte del público objetivo por miedo a que sus bienes se estropeen.</li> </ul>

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>diversificación</span> <span>de</span> <span>ingresos.</span> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auge de la IA - oportunidad para personalizar la experiencia del usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efecto ambivalente de los ciclos económicos supone un riesgo que debe monitorizarse.</li> </ul>
---	--

*Fuente: Elaboración propia (2026)*

## 2.5 Conclusiones del análisis

El análisis del entorno revela un escenario globalmente favorable para el lanzamiento de la plataforma. El mercado de la economía colaborativa en España se encuentra en una fase de crecimiento, y con una ausencia de líder en el sector específico para el que se plantea este modelo de negocio. Las condiciones socioeconómicas (post-inflación, conciencia sostenible, alta digitalización), crean una demanda latente validada empíricamente. Los principales retos residen en la construcción de la masa crítica en la fase inicial, y la gestión de la confianza en transacciones entre desconocidos, cuya respuesta pasa por la implementación de mecanismos de verificación y seguro, y por un posicionamiento sostenible.

## **CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

### **3.1 Misión, Visión y Valores**

“Las empresas que poseen una misión, visión y valores bien definidos, prosperan como faros en la noche, guiando sus acciones hacia un futuro brillante y exitoso” (Gallardo, C.G., 2024, p.1)

Estos 3 elementos son esenciales para el éxito de cualquier negocio, ya que marcan unos objetivos y propósito, proporcionando claridad y dirección. Tal y como señalan autores como Peter Drucker, la misión de una empresa radica en su propósito fundamental, la visión proyecta su aspiración, su imagen a futuro, todo ello guiado y sostenido por los valores que orientan su forma de actuar y tomar decisiones (Osterwalder y Pigneur, 2010).

#### Misión

La misión de esta organización es facilitar el acceso a bienes mediante un sistema de alquiler temporal, que conecta a particulares y empresas a través de una plataforma digital que garantice confianza, seguridad, eficiencia y una experiencia de usuario satisfactoria. Asimismo, la misión incorpora la dimensión de sostenibilidad, al promover la reutilización de productos y la optimización de recursos ya existentes.

#### Visión

Convertirse en la plataforma líder en el alquiler de bienes entre particulares y empresas, en España.

#### Valores

Los valores que guían la actividad de este negocio son los siguientes:

- Sostenibilidad: fomento del consumo responsable mediante la extensión del ciclo de vida de los productos.
- Confianza y seguridad: implementación de mecanismos para reducir la incertidumbre en las transacciones.
- Accesibilidad económica
- Innovación tecnológica: mejora continua de la experiencia del usuario.
- Colaboración B2B, B2C, C2C: creación de un ecosistema donde interactúan particulares y empresas generando valor conjunto.

### 3.2 Business Model Canvas

Para la definición del modelo de negocio se ha utilizado la herramienta Business Model Canvas, desarrollada por Alexander Osterwalder, herramienta que permite representar de forma visual y sistemática, los elementos clave para la creación de un negocio a través de nueve bloques fundamentales que cubren las áreas principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Imagen 4: Business Model Canvas

<b>SOCIOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de bienes que se registran en la plataforma.</li> <li>- Proveedores de seguros -&gt; aseguradoras que cubran daños.</li> <li>- Pasarelas de pago -&gt; seguridad y fluidez en las transacciones (Bizum, Stripe, ..).</li> <li>- Empresas de logística y mensajería -&gt; SEUR, Glovo, etc.</li> <li>- Proveedores de tecnología de verificación de identidad -&gt; mediante documentos, reconocimiento facial, etc.</li> <li>- Inversores y aceleradoras -&gt; (Lanzadera, Wayra, etc) para: financiación, mentoring, contactos y visibilidad.</li> <li>- Partners de distribución e institucionales -&gt; asociaciones con universidades, colegios y empresas.</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo y mantenimiento continuo de la plataforma.</li> <li>- Gestión de la comunidad y confianza.</li> <li>- Marketing y captación.</li> <li>- Atención al cliente y resolución de incidencias.</li> <li>- Negociación y mantenimiento de acuerdos con aseguradoras, empresas de logística, proveedores tecnológicos.</li> <li>- Análisis de datos mediante monitorización de métricas clave.</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo digital que combina tres enfoques (C2C, B2C, B2B).</li> <li>- Catálogo amplio de bienes derivado de la cantidad de diferentes tipos de oferentes.</li> <li>- Facilidad de acceso y uso (plataforma incluye filtros para elegir la opción más adaptable para cada persona).</li> <li>- Sistema de seguridad en las transacciones (seguro frente a daños, sistemas de verificación de usuarios y mecanismos de valoración, geolocalización).</li> <li>- Plan premium: mayor visibilidad, acceso a estadísticas de rendimiento.</li> <li>- Oportunidad para pequeñas y grandes empresas.</li> <li>- Alta competitividad en precios por la cantidad de oferentes.</li> <li>- Mecanismos de incentivo y fidelización.</li> <li>- Enfoque sostenible</li> </ul>	<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b> <p>CREACIÓN COMUNIDAD DIGITAL</p> <p>Clientes demandantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoservicio digital.</li> <li>- Estrategias de fidelización -&gt; descuentos por uso recurrente, programas de beneficio.</li> </ul> <p>Propietarios de bienes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas de gestión del catálogo, soporte fijación de precios y acceso a métricas de rendimiento (premium)</li> <li>- Estrategias de fidelización -&gt; mayor visibilidad</li> </ul> <p>Enfoque en medidas de confianza y seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sist. Valoración bilateral - Historial de comportamiento</li> <li>- Verificación documento de identidad</li> <li>- Servicio de atención al cliente (chat, correo electrónico).</li> </ul>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> <p>Clientes demandantes (usuarios interesados en alquilar):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Particulares: necesidad puntual</li> <li>- Profesionales: equipamiento especializado</li> <li>- Usuarios exploradores: prueba previa a la compra.</li> <li>- Consumidores sostenibles: alternativas medioambientales</li> <li>- Empresas: necesidad puntual o reducción de costes operativos.</li> </ul> <p>Propietarios de bienes (alquilan recursos infrutilizados a cambio de ingresos adicionales):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Particulares que desean alquilar sus bienes.</li> <li>- Empresas que buscan fuentes nuevas de ingreso ofreciendo sus bienes infrutilizados.</li> </ul>
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo tecnológico de la plataforma (sistema de pagos, seguros, geolocalización, etc).</li> <li>- Infraestructura cloud.</li> <li>- Marketing y captación de usuarios.</li> <li>- Personal</li> <li>- Seguros y legal</li> <li>- Logística de entregas.</li> <li>- Atención al cliente y resolución de incidencias (equipo soporte y gestión con aseguradoras).</li> </ul>	<b>FUENTE DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de comisión bilateral del 12% en total (cobrar baja comisión a clientes demandantes y a propietarios de bienes).</li> <li>- Suscripción premium arrendadores (9,99€/mes)</li> <li>- Margen sobre la prima de seguro (15% de la prima).</li> <li>- Publicidad (fase avanzada).</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia (2026)

### Conclusión

El modelo de negocio diseñado constituye un sistema integrado y coherente en el que cada bloque del Canvas refuerza mutuamente a los demás. En su núcleo, la propuesta de valor que supone el acceso temporal a bienes de cualquier categoría con seguro obligatorio y entrega a domicilio da una respuesta directa a las barreras de adopción identificadas en el análisis previo (desconfianza ante daños – 74,4% de los encuestados), al tiempo que combina bajo una única interfaz los modelos C2C, B2C y B2B, para maximizar la amplitud de catálogo disponible (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Esta propuesta se sostiene sobre una arquitectura de mercado bilateral en la que arrendadores y arrendatarios se retroalimentan. A mayor volumen de bienes ofertados, mayor atractivo para demandantes, y viceversa (Rochet y Tirole, 2003). La flexibilidad del modelo que permite a un usuario participar de ambos roles, reduce la fricción de incorporación y amplía el valor percibido (Eisenmann et al., 2006). Los canales digitales, centrados en la aplicación móvil y apoyados en SEO/SEM y marketing de contenidos, aseguran una distribución escalable. El sistema de valoraciones bilaterales, la verificación de identidad obligatoria y el soporte al cliente, construyen la confianza necesaria para que se constituya una comunidad digital, siguiendo el patrón de plataformas ya consolidadas como Airbnb y Wallapop (Teubner et al., 2018)

Desde el lado de la oferta, los recursos clave (plataforma tecnológica, algoritmo de sugerencia de precios y datos de comportamiento de usuario), habilitan las actividades de desarrollo continuo y captación de usuarios. Para las capacidades necesarias pero ajenas, la plataforma recurre a socios estratégicos (aseguradoras, pasarelas de pago, operados logísticos y proveedores de verificación de identidad), que aportan servicios especializados mediante acuerdos de colaboración evitando así la complejidad de desarrollarlos internamente, lo que permite mantener una estructura de costes concentrada en tecnología y marketing, con costes variables en logística y atención (Osterwalder y Pigneur, 2010). Las fuentes de ingresos (comisiones por transacción, suscripciones premium y margen sobre la prima del seguro), generan flujos que reducen la dependencia de una sola palanca y se permanecen más estables ante un cambio en el comportamiento del consumidor.

En conclusión, el Business Model Canvas, refleja un diseño pensado para crecer en red, cada nuevo usuario incrementa el valor de la plataforma, mientras que la combinación de seguro integrado, reconocimiento del producto y confianza digital elimina progresivamente las fricciones que históricamente han limitado la adopción de la economía colaborativa.

## CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico integra cuatro dimensiones complementarias: marketing, operaciones, recursos humanos y financiera. Cada una se desarrolla de forma autónoma, de modo que los recursos y costes definidos en cada plan se incorporan al modelo financiero.

### 4.1 Plan de marketing

El plan de marketing explica cómo la plataforma va a comunicar su propuesta de valor, fijar precios y llegar a sus usuarios, con el objetivo de construir una marca reconocible en el mercado español. Las decisiones que se toman en cada una de estas áreas son coherentes con los análisis de cliente previamente realizados y la propuesta del Business Model Canvas.

#### 4.1.1 Estrategia de comunicación y posicionamiento

El enfoque de la plataforma se basa en el concepto de acceso frente a propiedad, tendencia identificada por Bardhi y Eckhardt (2012), donde las generaciones más jóvenes prefieren acceder a cosas en lugar de poseerlas. Este mensaje central, responde a los tres motivos de uso identificados en la encuesta: necesidad temporal (74,4%), ahorro económico (72,1%) y deseo de no acumular objetos (58,1%).

La estrategia de comunicación tiene un enfoque digital y se apoya en la construcción de una comunidad antes que en la publicidad directa y está inspirada en el modelo de Vinted en España, que consiguió millones de usuarios a través de contenido orgánico y referidos antes de invertir en publicidad pagada (NielsenIQ, 2023).

Este enfoque es ideal para el público objetivo, jóvenes de 18 a 35 años expuestos a lo digital, que son más receptivos a la comunicación auténtica basada en la comunidad, que a la publicidad convencional (McKinsey, 2023).

La estrategia de comunicación se divide en tres fases:

- Fase 1: (meses 1-6, prelanzamiento) → la inversión se concentra en construir presencia orgánica en *TikTok* e *Instagram*, con contenido educativo sobre la economía colaborativa y casos de uso reales.
- Fase 2: (meses 7-18)→ se incorporan campañas de pago en *Google Ads* y *Meta Ads*, con SEO orientado a búsquedas transaccionales de alta intención en categorías prioritarias (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

- Fase 3: (a partir del mes 19) → la estrategia escala la inversión en *paid media* de forma proporcional al crecimiento de ingresos, incorporando acuerdos de *co-branding* con marcas de consumo sostenible y presencia en medios especializados.

El presupuesto para comunicación es de 30.000€ en el Año 1 y crecerá a 52.000€ en el Año 3. La mayor parte de la inversión se destinará a captar a los arrendadores, ya que sin una oferta suficiente no es posible activar la demanda de forma sostenida (Rochet y Tirole, 2003).

#### 4.1.2 Producto

El producto central de la plataforma es el acceso temporal a bienes de terceros a través de una interfaz digital segura, sencilla y con cobertura de seguro integrada. Ofrece un seguro de intermediación que conecta arrendadores y arrendatarios, facilitando toda la transacción desde la búsqueda del bien hasta su devolución.

La propuesta se articula en dos niveles:

- Versión estándar: en la que cualquier usuario puede registrarse, publicar bienes y alquilarlos sin coste fijo. La plataforma únicamente retiene una comisión por transacción (14% sobre el valor del alquiler), lo que elimina la barrera de entrada.
- Versión premium: los arrendadores que opten por la suscripción de 89,99€/año, acceden a beneficios como mayor visibilidad de sus anuncios, no pagan comisión y tienen acceso a estadísticas de demanda por categoría y zona geográfica.

En ambos casos el servicio incluye la verificación de identidad de los usuarios, el seguro ante daños o pérdida, el sistema de valoraciones bilaterales y la gestión logística de recogida y entrega.

#### 4.1.3 Política de precios

La plataforma tiene una política de precios que se basa en dos dimensiones: el precio de alquiler que paga el arrendatario y la comisión que retiene la plataforma por cada transacción.

El precio de alquiler se fija mediante un sistema de regulación automática. Un algoritmo de reconocimiento del producto estima el precio de venta del bien y sugiere al dueño un precio de alquiler diario que es entre el 3% y el 5% de ese valor. Esto coincide con el

precio máximo diario declarado como aceptable por el 58,1% de los encuestados, lo que garantiza la disposición a pagar del público objetivo. De esta manera, los precios que se publican en la plataforma son justos y razonables para ambas partes (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La comisión bilateral de la plataforma se fija en un 3-5% al arrendador y un 14-16% al arrendatario, resultando en una comisión total del 14% sobre el valor de cada transacción. Este nivel de transacción es coherente con el estándar del sector: Airbnb aplica una comisión del 16% (Airbnb, 2025) y Hygglo entre el 15 y 20% (Hygglo, 2025).

Para los arrendadores que elijan la suscripción premium, será de 9,99€ al mes o 89,99€ al año, la comisión se reduce en dos puntos porcentuales, actuando como incentivo a la fidelización del lado de la oferta. Este modelo sigue la lógica de plataformas como Wallapop, donde la suscripción premium ha demostrado ser la fuente de ingresos recurrentes (Wallapop, 2025).

Además, la plataforma obtiene un margen del 15% sobre la prima del seguro que se incluye en cada transacción. Esto representa entre el 0,1% y el 1% del valor del bien asegurado durante el período de alquiler. Esto no cuesta nada extra a los usuarios, ya que el seguro está incluido en el precio de alquiler, y ayuda a aumentar el ingreso promedio por transacción (Rochet, J. C., & Tirole, J., 2003).

#### 4.1.4 Política de distribución y canales

La plataforma se distribuye de forma digital a través de dos canales principales: la aplicación móvil (disponible para iOS y Android) y la versión web que se adapta a diferentes dispositivos. Esta elección se alinea con el perfil del público objetivo, jóvenes con un alto uso de smartphones (Osterwalder y Pigneur, 2010). También coincide con el modelo de negocio, que destaca la aplicación móvil como herramienta clave y como el canal principal de interacción.

La estrategia de distribución combina canales directos e indirectos.

- Los canales directos son la aplicación móvil y sitio web, donde los usuarios pueden: buscar, reservar, pagar y gestionar sus alquileres de manera autónoma, sin necesidad de intermediarios. La experiencia del usuario en estos canales es crucial para lograr el objetivo y debe optimizarse continuamente a partir de los datos de comportamiento recogidos.

- Los canales indirectos incluyen acuerdos con asociaciones de empresas, colegios profesionales y universidades, con la intención de que sean canales de captación de arrendadores en las fases iniciales. Son especialmente importantes para desarrollar los segmentos B2B y B2C de la plataforma.

La logística de entrega y recogida de bienes es parte integral de la experiencia del usuario, constituyendo un elemento diferencial de la propuesta de valor. La externalización de la plataforma a empresas de mensajería con integración API garantiza que el usuario puede gestionar toda la experiencia desde la aplicación. Esto reduce los obstáculos y la desconfianza en las transacciones entre particulares (Fraiberger y Sundararajan, 2016).

#### 4.1.5 Estrategia digital y uso de *influencers*

La estrategia digital se basa en cuatro partes importantes: SEO/SEM, redes sociales, marketing de contenidos y colaboraciones con *influencers*.

El SEO se enfoca en búsquedas específicas de personas que buscan algo concreto, como "alquilar cámara en Madrid" o "alquilar furgoneta entre particulares". Este tipo de búsquedas atrae a usuarios con una necesidad concreta e inmediata, y son más propensos a convertirse en clientes. El SEM, activado en la fase dos, se centra en campañas publicitarias en Google Ads y Meta Ads, segmentadas por ciudad, edad y categoría de producto (Statista, 2025).

Las redes sociales son el canal principal de construcción de comunidad y notoriedad de marca. TikTok e Instagram son las plataformas más importantes por su penetración en el público objetivo (18-35 años), además permiten crear contenido viral a bajo coste. El contenido publicado combina tres formatos: vídeos cortos con comparativas de precio alquiler versus compra (para reforzar el argumento económico del modelo), contenido educativo sobre economía colaborativa y sostenibilidad, y casos de usos reales documentados por usuarios en la plataforma.

La estrategia de *influencers* se centra en *microinfluencers*, que tienen entre 10.000 y 100.000 seguidores y se especializan en sostenibilidad, finanzas personales y estilo de vida urbano. Este perfil ofrece tasas de *engagement* de entre el 3% y el 8%, con un coste de colaboración entre 150 y 500 euros (NielsenIQ, 2023). El objetivo de ello es que documenten la experiencia real de alquilar un producto en la plataforma, evitando el formato de publicidad directa, ya que los consumidores jóvenes penalizan las

colaboraciones percibidas como puramente comerciales (McKinsey, 2023). En el futuro, se explorará la colaboración con creadores especializados en cada categoría de producto, como tecnología, deportes y eventos.

El marketing de contenidos se basa en un blog integrado en la web con contenido orientado al SEO, que incluye información sobre economía colaborativa, guías de uso y comparativas de precios. También una *newsletter* mensual dirigida a arrendadores activos con estadísticas de demanda y consejos para mejorar sus anuncios, con el objetivo de reducir la tasa de abandono por parte de estos (Teubner et al., 2018).

#### 4.1.5 Posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca se basa en tres pilares fundamentales que son muy importantes para el público objetivo.

En primer lugar, la sostenibilidad y el consumo responsable como argumento de identidad y diferenciación, ya que la plataforma no es únicamente una herramienta de ahorro económico, es una forma diferente de reducir el impacto ambiental mediante la reutilización de activos existentes.

En segundo lugar, la accesibilidad económica. Permite que las personas puedan acceder a productos de alta calidad a un precio mucho más bajo que el precio de compra. Esto es especialmente atractivo en el contexto económico actual de España, donde la inflación ha sido un problema (INE, 2026).

En tercer lugar, la seguridad y la confianza como argumento de reducción del riesgo percibido. El seguro incluido, la verificación de identidad y el sistema de valoraciones responde a los principales frenos identificados en la encuesta y ya mencionados previamente, que son una condición necesaria para adoptar este modelo en el segmento C2C (Hawlitschek et al., 2016).

El posicionamiento sostenible debe respaldarse con métricas reales y transparentes para evitar percepciones de *greenwashing*, problema actual y que fomenta la desconfianza de los jóvenes (Deloitte, 2023).

Según McKinsey (2023), el 70% de los consumidores de la Generación Z prefieren marcas que demuestren un compromiso real con sus valores, por lo que se debe mostrar con acciones y no solo a través de la publicidad.

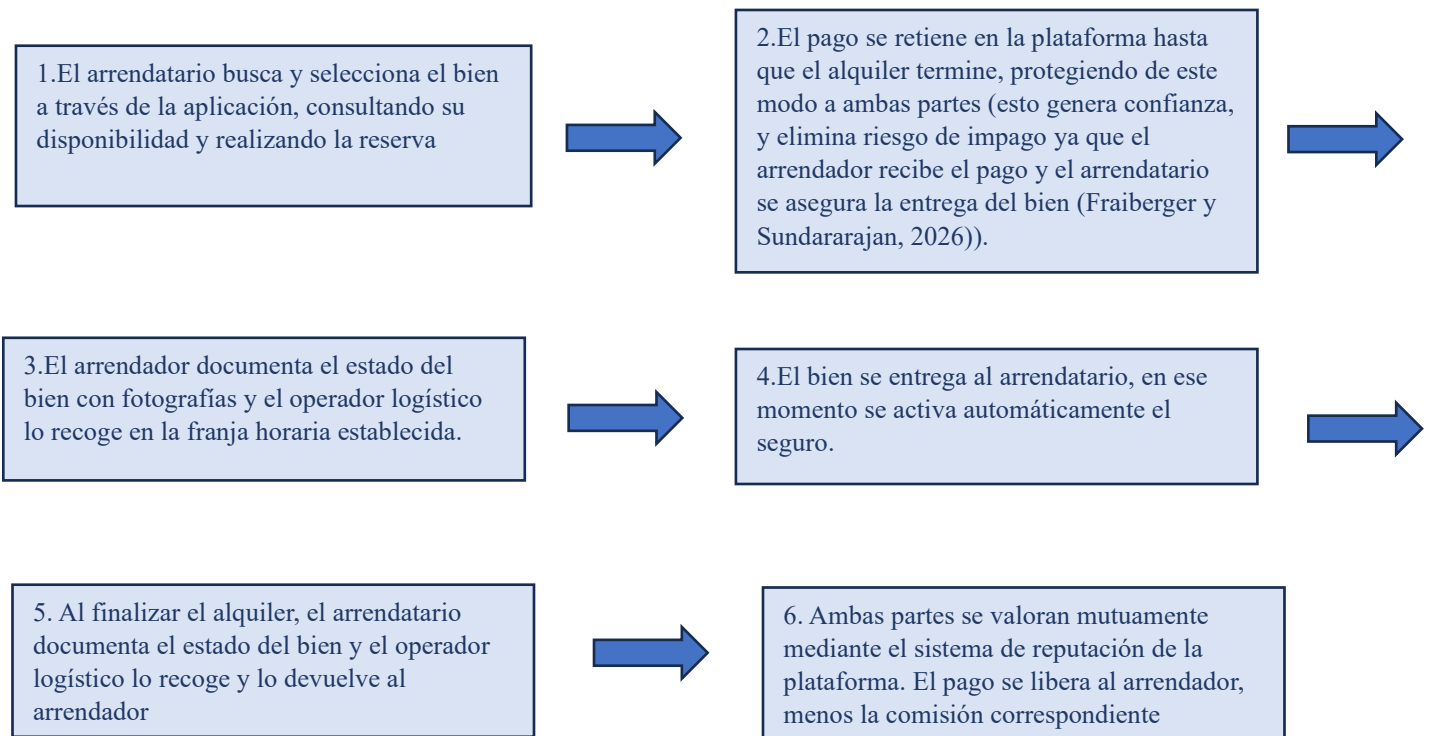
## 4.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones define como la plataforma ejecuta la propuesta de valor. El modelo operativo es asset-light, ya que la plataforma no posee inventario propio, ni infraestructura, actúa como intermediaria tecnológica entre arrendadores y arrendatarios. Este modelo reduce los costes fijos y permite crecer con menos capital que los modelos tradicionales. Por otro lado, requiere un mayor control de la calidad del servicio y de la experiencia del usuario en cada transacción (Carlborg et al., 2024).

### 4.2.1 Logística y cadena de suministro

Como hemos mencionado, a diferencia de algunos modelos de comercio electrónico tradicional, la cadena de suministro de la plataforma no implica la gestión de inventario propio ni almacenes. Cada transacción se basa en seis etapas, sin contar la 0, en la que tanto arrendador como arrendatario se instalan la aplicación, se crean un usuario y realizan el proceso de verificación.

*Figura 1: Cadena de suministro*



*Fuente: Elaboración propia (2026)*

La logística de recogida y entrega se externaliza con empresas de mensajería como Correos. El coste estimado por transacción es de unos 6 euros de media, dicho coste se incorpora directamente al modelo financiero (Correos, 2025).

La plataforma elige automáticamente al operador logístico según el código postal, el tamaño del bien y la franja horaria disponible, optimizando el coste y el tiempo de entrega (Monticelli y Costamagna, 2022).

El sistema de inspección fotográfica integrado en la aplicación permite al arrendador y al arrendatario documentar el estado del bien con fotografías geolocalizadas y con sello de tiempo. Este sistema ayuda a resolver incidencias de manera rápida.

A partir del año 3, cuando haya suficientes transacciones, se explorará la internalización parcial de la logística con vehículos propios, lo que podría reducir el coste por transacción hasta los 3-4€ y mejorar el EBITDA significativamente (Monticelli y Costamagna, 2022).

#### 4.2.2 Infraestructura (oficinas, plataformas, tecnología)

##### **Infraestructura física**

En la fase inicial, la plataforma opera sin una oficina física propia. El equipo teletrabaja con reuniones periódicas presenciales en espacios de coworking en Madrid o Barcelona, lo que elimina uno de los costes fijos más significativos y permite mayor flexibilidad para adaptar el tamaño del equipo (Fried & Heinemeier Hansson, 2013). A partir del año 2, cuando el equipo crezca a seis personas, se considerará alquilar un espacio de trabajo fijo en un hub tecnológico o aceleradora, que además facilite el acceso a la red de contactos del ecosistema emprendedor.

##### **Infraestructura tecnológica**

La plataforma se basa en tres cosas importantes: escalabilidad, seguridad y modularidad. La infraestructura cloud se apoya en *AWS (Amazon Web Services)* o *Google Cloud Platform*, que ofrecen servicios gestionados en cuanto a la base de datos, almacenamiento, lo que permite aumentar o disminuir los recursos según sea necesario, sin tener que comprar nuestros propios servidores y sin costes fijos de hardware (Yclas, 2024).

Los componentes tecnológicos clave son los siguientes. El motor de búsqueda que permite filtrar los diferentes bienes ofertados por categoría, ubicación, precio, disponibilidad y valoración. Se emplearán *Google Maps* o *Mapbox* para combinar la búsqueda con la ubicación geográfica (Google, 2025; Mapbox, 2025).

El sistema de pagos utiliza *Stripe* y *Redsys*, que son fáciles de usar y permiten a los usuarios pagar de manera segura. El sistema de verificación de identidad utiliza *Veriff* o *Jumio* que poseen una tasa de verificación exitosa del 95% (Yousing, 2025), y que permiten verificar la identidad de los usuarios de manera rápida y segura mediante la validación del DNI o pasaporte y mediante verificación biométrica.

El sistema de gestión del seguro se integra con la aseguradora para activar y cancelar la cobertura automáticamente. Finalmente, el sistema de valoraciones bilaterales, que permite que los usuarios se califiquen entre sí después de cada transacción, lo que ayuda a construir la confianza en la plataforma (Teubner et al., 2018).

El coste de desarrollar la versión 1.0 de la plataforma se estima entre 55.000 y 65.000 euros, con un equipo de desarrollo externo y con un plazo de 4-6 meses para completarla. El mantenimiento y la actualización continua se mantendrán en 60.000 euros al año.

#### 4.2.3 Acuerdos y alianzas estratégicas

Los acuerdos estratégicos son necesarios para el lanzamiento de la plataforma ya que varios elementos centrales de la propuesta dependen de *partners* externos, por ello su negociación debe realizarse de forma paralela al desarrollo tecnológico.

Además de los proveedores de bienes que se registran en la plataforma para ofrecer sus artículos, que son los más cruciales, la plataforma podría considerar otros socios.

Proveedores de seguros → El seguro que se incluye en cada transacción es muy importante para la propuesta de valor. El acuerdo con una o varias aseguradoras que cubran daños, pérdidas o robos de los bienes alquilados, es un socio muy estratégico. Este tipo de producto es más novedoso en el mercado español, pero existe en mercados de referencia. La plataforma actuaría como distribuidora del seguro y ganaría un margen del 15% sobre la prima, lo que proporcionaría una fuente de ingresos adicional (Monticelli y Costamagna, 2022).

Pasarelas de pago → Para garantizar la seguridad y fluidez de las transacciones económicas de la plataforma, son necesarios proveedores como *Stripe*, *Redsys* o *Bizum*. El sistema de pago debe ser seguro, rápido y compatible con los métodos de pago que prefieren nuestros clientes en España.

Empresas de logística y mensajería → Para entregar los bienes alquilados a domicilio, se requieren acuerdos con empresas de mensajería como *Correos*, *SEUR*, *MRW*, *Glovo* o *Stuart*, lo que permitirá garantizar recogidas y entregas en el plazo acordado.

Proveedores de tecnología de verificación de identidad → Empresas como *Jumio* o *Veriff* ofrecen soluciones de verificación de documentos y reconocimiento facial que se pueden integrar en el proceso de registro de la plataforma. Esto ayudará a garantizar la autenticidad de los perfiles de usuario, ya que según los encuestados (67,4%) es el segundo factor que aumenta más la confianza.

Inversores y aceleradoras → En la fase inicial, aceleradoras como Lanzadera (Lanzadera, 2025) pueden aportar no solo financiación sino también *mentoring*, redes de contactos y visibilidad. En fases posteriores, fondos de capital riesgo especializados en marketplaces y economía circular pueden ser útiles.

Partners de distribución e institucionales → Asociaciones con universidades, colegios profesionales y asociaciones empresariales pueden actuar como canales de distribución indirectos, especialmente para captar arrendadores iniciales en segmentos específicos. Al estar alineada la propuesta con la Estrategia España Circular 2030, se podría abrir la puerta a colaboraciones institucionales con la administración pública.

#### 4.2.4 Gestión del día a día

Las operaciones diarias de la plataforma se organizan en cuatro procesos principales que garantizan la calidad del servicio y la confianza de los usuarios.

*Figura 2: Gestión del día a día*

Moderación de contenido → revisión de nuevos anuncios para verificar la coherencia entre la descripción, fotografías y el precio sugerido por el sistema. Este proceso es más importante en las fases iniciales, ya que la plataforma es más frágil. A partir de las 500 transacciones por ciudad se incorporarán herramientas IA para agilizar el proceso sin modificar el coste de personal (Yclas, 2024)

Gestión de incidencias logísticas → coordinación con empresas de mensajería para evitar retrasos, daños en tránsito o entregas fallidas. Cada incidencia genera una comunicación automática al usuario afectado a través de la app con una propuesta de solución en un plazo de 24 horas. La rapidez ante estas situaciones es clave para la valoración del usuario (Marth et al., 2022).

Gestión de reclamaciones por daños → apertura de siniestros con la aseguradora y mediación entre arrendatario y arrendador. El protocolo garantiza que ningún usuario debe esperar más de 7 días hábiles para la resolución de cualquier reclamación, umbral a partir del cual la insatisfacción tiene un impacto muy negativo en la valoración global (Marth et al., 2022).

Supervisión del sistema de valoraciones y fraude → detección de patrones anómalos de comportamiento como valoraciones falsas, cancelaciones, etc. Este proceso de apoyo en reglas automáticas de detección configuradas en la plataforma, con revisión manual de los casos marcados como sospechosos, por el equipo de operaciones (Hawlitshchek et al., 2016)

*Fuente: Elaboración propia 2026*

Las métricas operativas clave que se monitorizan diariamente son: número de transacciones completadas, tasa de incidencias sobre el total de transacciones (objetivo: <2%), tiempo medio de resolución de reclamaciones (objetivo: <48h para incidencias logísticas, <7 días hábiles para siniestros) y NPS (*net promoter score*) post-transacción (objetivo: >50).

### **4.3 Plan de Recursos Humanos**

El plan de Recursos Humanos define la estructura organizativa necesaria para operar la plataforma en sus tres primeros años, los perfiles que la componen, las políticas de captación y retención del talento y la cultura organizacional que guía la forma de trabajar del equipo. Dado el modelo asset-light de la plataforma, el equipo humano es el principal activo estratégico por lo que es crucial para el éxito del lanzamiento.

#### 4.3.1 Organización inicial y evolución esperada (a 3 años)

La estructura organizativa inicial responde a los principios de agilidad de los startups en etapa temprana, donde los recursos son limitados (Ries, 2011). El equipo se organiza en cuatro áreas fundamentales, que cubren las capacidades necesarias para el modelo de negocio: desarrollo de producto, marketing y crecimiento, operaciones, atención al cliente y cumplimiento legal.

Tabla 3: Equipo

Perfil	Año 1	Año 2	Año 3	Coste bruto Año 1
CEO/Fundador	1 tiempo completo	1	1	21.000 €
CTO/ Desarrollador Senior	1 tiempo completo	1 + 1 junior	2 + 1 junior	21.000 €
Responsable de marketing	1 tiempo completo	1 + freelance	2	20.000 €
Operaciones y atención al cliente	1 media jornada	1 completo	2	10.000 €
<b>TOTAL COSTE PERSONAL</b>	<b>4 personas</b>	<b>6 personas</b>	<b>9 personas</b>	<b>72.000 €</b>

Fuente: Elaboración propia 2026

El asesor legal externo simplemente se solicita cuando se necesite (freelance o trabajador puntual), y será un total de 6.000€ al año aproximadamente.

El año 1, el equipo se compone de cuatro personas y un asesor legal externo, con esta estructura se busca reducir los costes fijos.

En el año 2, el crecimiento del volumen de transacciones y la expansión a nuevas ciudades justifican la incorporación de un desarrollador junior y la ampliación del responsable de operaciones.

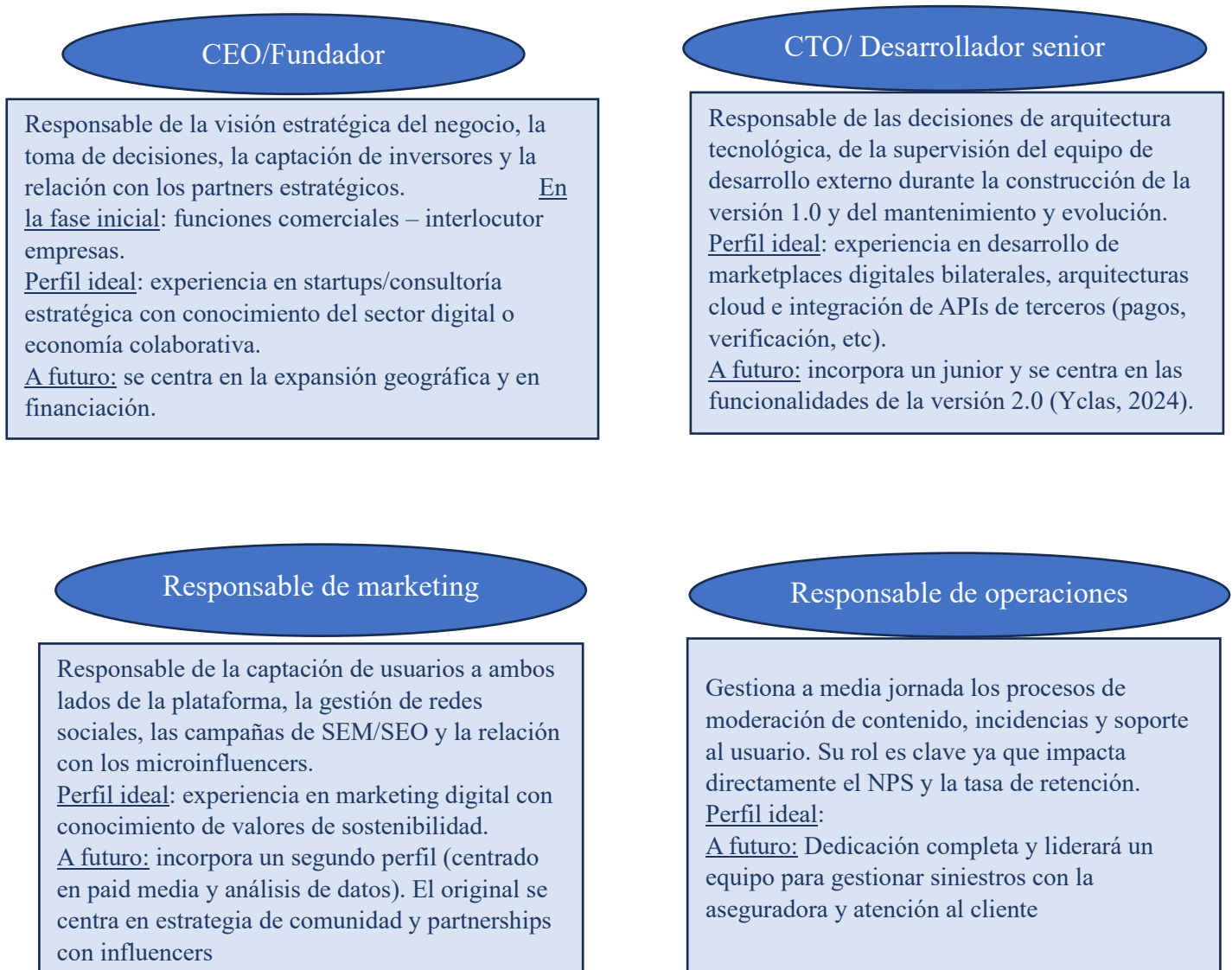
El año 3, con el crecimiento del segmento B2B, el equipo alcanza nueve personas, incorporando un segundo perfil de marketing y un responsable de *partnerships* y cuentas empresariales. Esta progresión es coherente con los patrones de escalado de plantilla

observados en mercados de tamaño similar en Europa durante sus primeros años de operación (Einsenmann et al., 2006).

El coste total de personal en el Año 1 asciende a 72.000€, cifra que se incorpora directamente al modelo financiero del epígrafe 4.4. Los sueldos fijados son deliberadamente conservadores para la fase inicial, compensándose mediante participación en el capital de la empresa a través de *phantom shares*, tal y como se detalla en el epígrafe 4.3.3.

#### 4.3.2 Perfiles necesarios y funciones clave

*Figura 3: Perfiles necesarios y funciones clave*



### Asesor legal externo

Cubre de forma puntual las necesidades de asesoramiento en protección de datos (RGPD y LOPDGDD), redacción de términos y condiciones, contratos con partners y monitorización del entorno regulatorio.  
\*Modalidad freelance: acceso a conocimiento sin el coste de una contratación a tiempo completo

*Fuente: Elaboración propia 2026*

#### 4.3.3 Políticas de reclutamiento, formación y retención

##### **Reclutamiento**

La captación del equipo fundador será principalmente a través de redes profesionales como LinkedIn, comunidades de startups y programas de aceleración, ya que facilitan el acceso a talento con experiencia en plataformas digitales y un perfil emprendedor. Para los perfiles técnicos se valorará la participación en comunidades de desarrollo *open source* y hackáthones especializados en *marketplaces* y economía colaborativa (Fernández-Aráoz et al., 2009).

En el futuro, se explorará la posibilidad de trabajar con universidades y escuelas de negocio para encontrar talento joven con formación en marketing digital, análisis de datos y desarrollo de producto.

##### **Retención**

Es importante la retención del talento clave, especialmente del CTO y al responsable de marketing. Para lograr esto, se ofrecerá la participación en el capital de la empresa a través de *phantom shares* o *stock options*. Lo que significa que tendrán una parte de la empresa después de un período de consolidación de cuatro años y un *cliff* de un año (Core & Guay, 2001). Esto es común en el ecosistema de startups español y ayudará a alinear los objetivos del equipo con los de la empresa a largo plazo sin generar un desembolso económico inmediato (Sonderegger, 2020).

Adicionalmente la política de retribución incluye flexibilidad horaria completa, modalidad de teletrabajo como opción permanente y un presupuesto individual anual de

formación de 500€ por persona, factores identificados como determinantes de la satisfacción laboral en perfiles tecnológicos jóvenes (Deloitte, 2022).

### **Formación**

La formación continua está estructurada en tres áreas prioritarias. La primera es la normativa de protección de datos y economía colaborativa. El asesor legal externo proporcionará sesiones de actualización semestrales para asegurar que todo el equipo conoce las obligaciones derivadas del RGPD, la LOPDGDD y la DSA (Yousign, 2025).

La segunda área es el análisis de datos y *growth hacking*. Se ofrecerán cursos online especializados en herramientas de analítica de plataformas como *Google Analytics*, *Mixpanel* y *Amplitude*, y técnicas de optimización (Ellis & Brown, 2017).

La tercera área es la gestión de comunidades y atención al cliente en plataformas C2C. Se hará un seguimiento periódico de las mejores prácticas de plataformas de referencia como Airbnb y Wallapop, así como la participación en conferencias del sector de la economía colaborativa.

#### 4.3.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional define la forma en la que el equipo toma decisiones, se relaciona internamente y se vincula con la misión de la empresa. En una startup en fase inicial, supone un activo estratégico, ya que determina la capacidad del equipo de adaptarse a cambios en el mercado, atraer talento y mantener la cohesión en momentos de incertidumbre (Sonderegger, 2020).

*Figura 4: Cultura organizacional*

#### **Orientación al usuario**

Las decisiones se evalúan desde el impacto al usuario. Principio muy importante en un modelo bilateral donde el equilibrio entre ambos es crítico para la sostenibilidad del modelo de negocio (Rochet y Tirole, 2003)

### **Evolución y progreso continuo**

El equipo opera con ciclos cortos de validación basados en datos, testando hipótesis antes de comprometer recursos importantes. Este enfoque propio de la metodología Lean Startup, reduce el riesgo de invertir en campañas que no general impacto y acelera el aprendizaje (Eisenmann et al., 2006).

### **Transparencia interna**

Los resultados del negocio y los aprendizajes se comparten con todo el equipo en reuniones semanales. Esta transparencia genera confianza, facilita la alineación estratégica y permite que cada miembro del equipo vea su valor.

### **Colaboración y polivalencia**

En un equipo pequeño, cada persona contribuye en múltiples frentes y compartiendo su conocimiento con el resto del equipo, lo que aumenta la resiliencia organizacional.

### **Compromiso sostenible real**

La sostenibilidad no es únicamente un argumento de marketing, es un principio que guía las decisiones del equipo.

Este compromiso debe ser genuino y medible, dado que los consumidores son especialmente sensibles a la coherencia entre lo que se comunica y las decisiones internas (Deloitte, 2023).

*Fuente: Elaboración propia 2026*

## **4.4 Plan financiero**

El plan financiero evalúa la viabilidad económica de la plataforma a partir de hipótesis fundamentadas en los datos obtenidos en la encuesta y en referencias de mercado contrastadas. Todos los costes definidos en los planes de marketing, operaciones y recursos humanos se incorporan directamente en este modelo, garantizando la coherencia de los números.

### **4.4.1 Hipótesis de partida**

Las proyecciones financieras se construyen sobre las siguientes hipótesis.

#### **Ticket medio por transacción**

El *ticket* medio se calcula a partir de las categorías de producto más demandadas según la encuesta, el precio de alquiler diario aceptable declarado por los encuestados (3-5% del precio de venta del bien) y la duración media estimada de cada alquiler:

Tabla 4: Ticket medio por transacción

Categoría	Frec. encuesta	P. venta ref.	Alquiler/día (3%)	Dur. media	Ticket	
Vehículos y movilidad	81,40%	~2.500€	75	3 días	225	€
Material para eventos	67,40%	~500€	15	2 días	30	€
Equipamiento tecnológico	65,10%	~800€	24	4 días	96	€
Ropa para eventos	65,10%	~250€	7,5	2 días	15	€
Herramientas y maquinaria	58,10%	~400€	12	3 días	36	€
<b>TICKET MEDIO PODERADO</b>					<b>80,4</b>	€

Fuente: Elaboración propia 2026

El *ticket* medio ponderado por la frecuencia de demanda declarada en la encuesta son aproximadamente 80 €. Este valor es coherente con plataformas similares en mercados europeos comparables: Hygglo reporta un valor medio de transacción entre 50 y 80 libras en sus categorías principales (Hygglo, 2025).

### Volumen de transacciones

El volumen de transacciones se proyecta a partir del tamaño del mercado objetivo en cada fase de expansión geográfica. La plataforma se lanza en el Año 1 en tres ciudades grandes (Madrid, Barcelona y Valencia), escala a siete ciudades medianas al Año 2 (incorporando Sevilla, Bilbao, Málaga y Zaragoza) y alcanza cobertura nacional en el Año 3.

La tasa de penetración se estima mediante datos encontrados en el mercado.

En el primer año de lanzamiento, Wallapop convenció de la reutilización de productos a más de 170.000 personas, es decir, una tasa de penetración del 0,45% (Wallapop, 2023). Desde una perspectiva conservadora, se estima que la tasa para esta plataforma será del 0,20% (menos de la mitad de lo que alcanzó Wallapop). Esta tasa está justificada por la estrategia de marketing multicanal desplegada desde el lanzamiento: presencia activa en TikTok e Instagram, colaboraciones con microinfluencers y blogs con contenido SEO y newsletter, todo ello en un ecosistema digital más maduro y con una penetración de

internet de 96,3%, frente al 74% de entonces (INE, 2024), lo que supone una ventaja frente a cuando Wallapop se desarrolló en 2013.

El incremento en la frecuencia de uso por usuarios entre años responde al efecto red: a mayor número de arrendadores y productos disponibles, mayor probabilidad de que el usuario encuentre lo que busca y repita la experiencia (Rochet y Tirole, 2003). También a la expansión geográfica que permite acceder a un público objetivo más amplio.

*Tabla 5: Transacciones al año*

Parámetro	Año 1	Año 2	Año 3	Nota
Ciudades activas	3 (Madrid, Barcelona, Valencia)	7 (+Sevilla, Bilbao, Málaga, Zaragoza)	Cobertura nacional	Expansión gradual
P. Objetivo (18-35 años)	~2,1 M	~4,8 M	~8,5M	INE, 2024
Tasa penetración objetivo	0,20%	0,35%	0,55%	Conservador vs. Mercado
Usuarios activos estimados	4.200	16.800	46.750	
Transacciones/usuario/año	2,2	3,5	5	Creciente por efecto red
<b>TRANSACCIONES TOTALES</b>	<b>9.240</b>	<b>58.800</b>	<b>233.750</b>	
Transacciones al mes	770	4.900	19.479	

*Fuente: Elaboración propia 2026*

Una vez hecha esta estimación sobre las transacciones aproximadas que sucederán, es crucial hacer una distinción entre los dos tipos de clientes que hay en la plataforma, propietarios de bienes y clientes demandantes.

Dentro de los propietarios, habrá que tener en cuenta los perfiles premium, que probablemente frecuenten más el uso de la plataforma debido a los beneficios y costes asociados a dicha suscripción, y por otro lado aquellos usuarios estándar que no tengan

intención de tener tanta actividad. El objetivo es que el primer año al menos el 5% de los propietarios sean premium. Se estima que la frecuencia de uso del usuario premium es 5 veces superior a la del usuario estándar (con un aumento progresivo hasta 8 en el año tres), estimación conservadora respecto al ratio observada en empresas maduras donde la diferencia suele ser entre 8 y 10 veces (Fraiberger y Sundararajan, 2016).

Teniendo en cuenta los usuarios activos al año, se estima cuantos perfiles serán usuarios y cuantos demandantes. En esta hipótesis se va a suponer que va a haber 1 propietario por cada 12 demandantes, ya que la barrera inicial es mayor para los propietarios.

*Tabla 6: Arrendatarios y usuarios premium*

Usuarios activos estimados	4.200	16.800	46.750
<b>Arrendatarios</b>	Año 1	Año 2	Año 3
Nº usuarios	3.850	14.933	43.387
<b>Propietarios</b>			
Nº de usuarios	350	1.867	3.363
%Propietarios premium	5%	10%	15%
Nº usuarios premium	18	187	504

*Fuente: Elaboración propia 2026*

### **Coste logístico**

El coste logístico se estima en 6€ por transacción de media, calculado a partir de las tarifas negociadas por volumen con operadores de mensajería como SEUR o Correos para envíos de menos de 5Kg en la península, que oscilan entre 4-8€ según el peso y la distancia (Correos, 2025) (SEUR, 2025).

### **Inversión inicial**

La inversión inicial necesaria se estima en 500: 60.000€ para el desarrollo tecnológico de la plataforma (versión 1.0); 30.000€ para el marketing de lanzamiento; 72.000€ para el coste del equipo durante el primer año; 8.000€ para seguros y asesoramiento legal inicial;

gastos de logística en función de las transacciones; otros gastos y 300.000€ como reserva de tesorería para cubrir las pérdidas.

#### 4.4.2 Previsión de ingresos y gastos (PyG a 3 años)

Con las hipótesis anteriores, la cuenta de pérdidas y ganancias proyectada bajo el escenario base es la siguiente.

##### **Ingresos**

Para prever los ingresos es necesario tener en cuenta las tres vías por las que este modelo pretende obtener los mismos.

- Comisión por transacción:

Cada vez que se completa un alquiler en la plataforma esta retiene un porcentaje del valor de la transacción. En total una comisión del 14% sobre el ticket medio de cada alquiler.

El cálculo de estos ingresos se obtiene multiplicando cuatro variables:

$$\text{Ingresos por comisiones} = \text{N}^{\circ} \text{ usuarios estándar} \times \text{frecuencia de uso} \times \text{ticket medio} \times \text{comisión (14\%)}$$

*Tabla 7: Comisión por transacción*

Usuarios activos estimados	4.200	16.800	46.750
Transacciones medias	2,2	3,5	5
Precio medio de transacción	80	80	80
Comisión	14%	16%	16%
Ingreso comisiones por transacción	103.617	753.581	2.995.740

*Fuente: Elaboración propia 2026*

- Subscripción premium:

Los arrendadores que deseen acceder a ventajas adicionales pueden contar con la subscripción premium de 9,99€/mes o 89,99€/año.

Tabla 8: *Subscripción premium*

Usuarios premium	18	187	504
Fee anual	90	90	90
Ingreso subscripción premium	1.575	16.798	45.400

Fuente: *Elaboración propia 2026*

- Margen sobre la prima del seguro del 15%:

Cada transacción completada en la plataforma lleva asociado un seguro obligatorio ante daños y pérdidas del bien alquilado, durante un período de alquiler. Este seguro es diferencial, ya que responde directamente al principal miedo identificado en la encuesta: el miedo a que le bien sufra daños (74,4%).

Lo primero a conocer para poder calcular dicho ingreso, es la prima que se paga aproximadamente por cada transacción. La prima se estima entre el 0,1-1% (se empleará un 0,3%) del valor del bien asegurado y como estimación conservadora en línea con prácticas habituales de seguros de daños a corto plazo en plataformas de economía colaborativa (Casualty Actuarial Society, 2019).

La aproximación de lo que se paga en cada transacción la vamos a hacer mediante una media del valor aproximado de los bienes más frecuentados en la encuesta. También calculamos la media de los días de alquiler, ya que el seguro se paga al día.

Tabla 9: *Margen sobre la prima de seguro por transacción*

Valor medio del bien asegurado	890
Nº días	3,01
Prima estimada	0,30%
Prima por transacción	8,04
Margen por transacción (15%)	1,206

Fuente: *Elaboración propia 2026*

Para conocer los ingresos totales del margen sobre la prima de negocio, empleamos las transacciones totales:

Tabla 10: Ingresos obtenidos del margen de seguro

TRANSACCIONES TOTALES	9.240	58.800	233.750
Prima media por transacción	8	8	8
Prima total cobrada	74.290	472.752	1.879.350
Prima pagada a la aseguradora (85%)	63.146	401.839	1.597.448
Ingresos Margen seguro (15%)	11.143	70.913	281.903

Fuente: Elaboración propia 2026

### Gastos

La estructura de los gastos refleja el modelo *asset-light*, ya que no existen costes de inventario, almacenamiento ni infraestructura física propia. Los gastos se concentran en tecnología, personas y captación de usuarios en las fases iniciales.

Como único coste variable, se encuentra la logística, que crece proporcional al número de transacciones, siendo la partida de mayor peso, por lo que aquí reside una oportunidad de mejora del margen operativo mediante la negociación de tarifas o internacionalización de la logística (Monticelli y Costamagna, 2022)

A lo largo de los años, la partida que crece mas agresivamente es el marketing y captación de usuarios, lo que refleja la estrategia de escalar progresivamente a la inversión en *paid media*.

### Amortización

En el caso de la plataforma, el único activo amortizable es la plataforma tecnológica. El desarrollo de la plataforma tiene un coste estimado de 60.000€. Según el Plan General Contable, la vida útil de una plataforma digital se estima en 4 años (Ley 27/2014).

Tabla 11: Amortización

Valor bruto del bien	60.000
Vida útil	4
Amortización	15.000

Fuente: Elaboración propia 2026

## Impuesto de sociedades

El impuesto de sociedades grava el beneficio obtenido por la empresa en cada ejercicio. En España el tipo general es del 25%. En esta proyección el primer año estará a 0, debido a que el resultado neto es negativo.

Adjunto la PyG completa:

Tabla 12: Cuenta de pérdidas y ganancias

	Año	1 Año	2 Año	3
Pérdidas y ganancias	(Base)	(Base)	(Base)	
<b>INGRESOS</b>				
Comisiones por transacción	103.617	753.581	2.995.740	
Subscripción premium	1.575	16.798	45.400	
Margen sobre la prima de seguro (15% prima)	11.143	70.913	281.903	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>116.336</b>	<b>841.292</b>	<b>3.323.042</b>	
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
Desarrollo y mantenimiento de la plataforma	60.000	60.000	60.000	
Marketing y captación de usuarios	30.000	60.000	90.000	
Personal	72.000	96.000	132.000	
Seguros, legal y cumplimiento	8.000	8.000	8.000	
Logística de envío externa (6€/transacción)	55.440	294.000	1.168.750	
Alquiler coworking	12.000	24.000	24.000	
Gastos varios	12.000	24.000	36.000	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>249.440</b>	<b>566.000</b>	<b>1.518.750</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>-133.104</b>	<b>275.292</b>	<b>1.804.292</b>	
Amortización	15.000	15.000	15.000	
<b>EBIT</b>	<b>-148.104</b>	<b>260.292</b>	<b>1.789.292</b>	
Resultado financiero	0	0	0	
<b>BAT</b>	<b>-148.104</b>	<b>260.292</b>	<b>1.789.292</b>	
Impuesto de sociedades (25%)	0	65.073	447.323	
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-148.104</b>	<b>195.219</b>	<b>1.341.969</b>	

*Fuente: Elaboración propia 2026*

#### 4.4.3 Balance del proyecto

##### **Activo no corriente**

Recoge el valor neto contable de la plataforma tecnológica tras descontar la amortización acumulada. Parte de 60.000€ en el momento del desarrollo y se reduce en 15.000 € cada año por la amortización lineal a 4 años, pasando de 45.000 € al cierre del Año 1 a 15.000 € al cierre del Año 3. Representa el único activo a largo plazo de la empresa, coherente con el modelo *asset-light* ya mencionado.

##### **Activo corriente**

Recoge el saldo de tesorería disponible al cierre de cada ejercicio. Es la partida más relevante del activo en los tres primeros años y refleja directamente la evolución del flujo de caja acumulado. Parte de 106.896€ al cierre del Año 1 tras la inversión inicial de 300.000€ y las pérdidas operativas del primer ejercicio y crece hasta 1.674.084€ al Año 3 gracias a la generación de caja operativa a partir del Año 2.

##### **Fondos propios**

Es la única fuente de financiación de la empresa durante los tres primeros años, dado que no se recurre a deuda financiera externa. Se compone de tres elementos:

- Capital social (300.000€): aportación inicial, constante los tres años.
- Resultados de ejercicios anteriores: acumula los resultados de años previos, en el Año 1 es 0 porque es el primer ejercicio, el Año 2 recoge la pérdida del Año 1, y en el Año 3 la suma del Año 1 y 2.
- Resultado neto del ejercicio: recoge el beneficio o pérdida del año en curso, que pasa de -148.104€ en el Año 1 a +1.341.969€ en el Año 3.

##### **Pasivo corriente y no corriente**

Ambos son cero los tres primeros años, lo que refleja que la empresa no tiene deuda financiera, ni con proveedores significativos, ni obligaciones fiscales relevantes. Esto es posible porque se trata de un modelo que opera con cobro anticipado de los arrendatarios a través del sistema *escrow* (Karthik et al., 2020), eliminando riesgo de impago y necesidad de financiación externa.

Adjunto el Balance de situación completo:

Tabla 13: Balance de situación

Balance de situación	Año 0	Año 1 (Base)	Año 2 (Base)	Año 3 (Base)
ACTIVO NO CORRIENTE	0	45.000	30.000	15.000
Plataforma IT		45.000	30.000	15.000
ACTIVO CORRIENTE	300.000	106.896	317.114	1.674.084
Caja	300.000	106.896	317.114	1.674.084
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>300.000</b>	<b>151.896</b>	<b>347.114</b>	<b>1.689.084</b>
FONDOS PROPIOS	300.000	151.896	347.114	1.689.084
Capital social	300.000	300.000	300.000	300.000
Resultados de ejercicios anteriores	0	0	-148.104	47.114
Resultado Neto		-148.104	195.219	1.341.969
PASIVO CORRIENTE	0	0	0	0
PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>151.896</b>	<b>347.114</b>	<b>1.689.084</b>

Fuente: Elaboración propia 2026

Nota: El año 0 aunque no es relevante, me ha ayudado en la proyección

#### 4.4.4 Flujo de caja (CF)

##### Resultado neto

Es el punto de partida del flujo de caja. Recoge el beneficio o pérdida contable del ejercicio tal y como aparece en P&L.

##### Amortización (+15.000€)

Se suma al resultado porque es un gasto contable que no implica salida real de caja: reduce el beneficio en el P&L, pero no supone ningún pago a terceros.

##### Beneficio de caja bruto

Resultado de sumar el resultado neto y la amortización. Representa la caja generada o consumida por la actividad operativa pura de la empresa. El salto entre el Año 1 y el Año 2 refleja el punto de inflexión en el que la plataforma pasa de consumir caja a generarla.

##### Inversiones (-60.000 en Año 1)

Recoge el desembolso inicial para el desarrollo de la plataforma tecnológica. En los años siguientes es cero porque el mantenimiento y la evolución de la plataforma están recogidos como gasto operativo en P&L, no como nueva inversión.

### Variación de caja

Resultado que indica cuanta caja ha generado o consumido la empresa en cada ejercicio.

### Caja inicial y caja final

La caja inicial del Año 1 es 300.000€ que corresponde a la aportación inicial. La caja final se obtiene sumando la caja inicial y la variación de caja del ejercicio, y se convierte en la caja inicial del siguiente año.

Adjunto el Flujo de caja:

Tabla 14: Flujo de caja

Flujo de Caja	Año 1 (Base)	Año 2 (Base)	Año 3 (Base)
Resultado neto	-148.104	195.219	1.341.969
Amortización	15.000	15.000	15.000
<b>Beneficio de caja bruto</b>	<b>-133.104</b>	<b>210.219</b>	<b>1.356.969</b>
Inversiones	-60.000	0	0
<i>Variación de caja</i>	-193.104	210.219	1.356.969
Caja inicial	300.000	106.896	317.114
<b>Caja final</b>	<b>300.000</b>	<b>317.114</b>	<b>1.674.084</b>

Fuente: Elaboración propia 2026

#### 4.4.5 Valoración del proyecto (DCF)

Para estimar el valor intrínseco de la plataforma se utiliza el método de Descuento de Flujos de Caja libre. Este método consiste en proyectar los flujos de caja que generará el negocio en el futuro y traerlos a valor presente aplicando una tasa de descuento que refleja el riesgo del proyecto (Damodaran, 2012). La fórmula general es:

$$EV = \sum [FCFF_t / (1 + WACC)^t] + Valor Terminal / (1 + WACC)^n$$

Donde FCFE es el flujo de caja libre para la empresa, el WACC es el coste medio ponderado de capital y n el horizonte de proyección. En este caso se va a proyectar hasta el año 7 ya que en el entorno digital se recomiendan horizontes de 5-10 años.

### Datos históricos

El primer paso, es anclar el DCF a los datos reales de la empresa. La siguiente tabla recoge las magnitudes clave extraídas de los estados financieros elaborados en el presente trabajo.

Tabla 15: Datos históricos

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos totales	116.336	841.292	3.323.042
	-		
EBITDA	133.104	275.292	1.804.292
<b>Margen EBITDA</b>	<b>-114%</b>	<b>33%</b>	<b>54%</b>
Transacciones totales	9.240	58.800	233.750
<b>Crecimiento de transacciones</b>		<b>636%</b>	<b>398%</b>
Caja al cierre	106.896	317.114	1.674.084
Deuda financiera	0	0	0

Fuente: Elaboración propia 2026

Destaca el crecimiento de las transacciones entre el año 1 y 3, lo que a su vez supone una notable mejora en el EBITDA, esto evidencia el modelo *asset-light* de la plataforma.

El margen de EBITDA refleja el porcentaje de ingresos que se convierte en beneficio operativo antes de amortizaciones, impuestos e intereses. Se calcula para tener un punto de partida y poder aproximar márgenes futuros.

El crecimiento de transacciones es clave para este negocio porque es la palanca de ingresos principal lo que supone otro punto de partida para poder proyectar de forma más coherente.

### Proyección de ingresos

La proyección de ingresos parte del número de usuarios activos, la frecuencia de uso por usuario y el *ticket* medio por transacción.

En el año 3 la plataforma cuenta con 46.750 usuarios activos, con una tasa de penetración del 0,55%.

La evolución histórica de la plataforma muestra un crecimiento de usuarios de 400% entre el año 1 y año 2 y del 278% entre el año 2 y 3.

Tabla 16: Crecimiento de usuarios

	Año 1	Año 2	Año 3
Número de usuarios	4.200	16.800	46.750
<b>Crecimiento de usuarios</b>		<b>400%</b>	<b>278%</b>

Fuente: Elaboración propia 2026

Para proyectar el número de usuarios activos, se tiene en cuenta una desaceleración progresiva coherente con la ley de grandes números, que dice que, a mayor base de usuarios, menor tasa de crecimiento marginal (Cennamo, 2018).

Además de ello vamos a tener en cuenta el crecimiento progresivo de la tasa de penetración del público objetivo. El techo proyectado del 2,7% en el año 7 es conservador, teniendo en cuenta que plataformas comparables como Wallapop, han alcanzado penetraciones muy superiores en el mismo segmento (El español, 2019). Por tanto, la proyección no asume un escenario de dominancia del mercado, si no una captura moderada y gradual del mercado.

Tabla 17: n° usuarios proyectados

	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Público objetivo	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000
Tasa de penetración	1,0%	1,5%	2,1%	2,7%
<b>N° de usuarios</b>	<b>85.000</b>	<b>127.500</b>	<b>178.500</b>	<b>229.500</b>
% de crecimiento	182%	150%	140%	129%

Fuente: Elaboración propia 2026

### Take rate

El *take rate* es el porcentaje del volumen total de alquileres que se queda la plataforma como ingreso propio, por lo que para proyectar los ingresos futuros tener este dato.

Se va a obtener de los datos históricos reales, dividiendo los ingresos entre el volumen bruto de alquileres de cada ejercicio.

Tabla 18: Take rate

	Año 1	Año 2	Año 3
Transacciones x ticket medio	740.124	4.709.880	18.723.375
Ingresos reales	116.336	841.292	3.323.042
<b>Take rate</b>	<b>15,7%</b>	<b>17,9%</b>	<b>17,7%</b>

Fuente: Elaboración propia 2026

Al mantenerse estable entre el año 2 y 3, se asume constante para el resto de la proyección, es decir, en un 17,7%.

### Ingresos proyectados

Aplicando la fórmula la siguiente fórmula se obtienen los ingresos proyectados:

$$\text{Ingresos} = \text{Transacciones} \times \text{Ticket medio} \times \text{Take rate}$$

Tabla 19: Ingresos proyectados

	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Nº de usuarios	85.000	127.500	178.500	229.500
Transacciones medias	6,0	6,8	7,5	8,0
<b>Total transacciones</b>	<b>510.000</b>	<b>867.000</b>	<b>1.338.750</b>	<b>1.836.000</b>
Ticket medio	80	80	80	80
<b>Volumen bruto alquileres</b>	<b>41.004.000</b>	<b>69.706.800</b>	<b>107.635.500</b>	<b>147.614.400</b>
Take rate	17,7%	17,7%	17,7%	17,7%
<b>Ingresos proyectados</b>	<b>7.257.708</b>	<b>12.338.104</b>	<b>19.051.484</b>	<b>26.127.749</b>

*Fuente: Elaboración propia 2026*

### **Flujo de Caja Libre**

El flujo de caja libre se calcula a partir del EBIT, ajustando impuestos, amortizaciones y necesidad de inversión.

$$\text{FCF} = \text{NOPAT} + \text{Amortización} - \text{Variación del capital de trabajo} - \text{CAPEX}$$

Donde el NOPAT = EBIT x (1-tax) y el CAPEX es la inversión en activos fijos. Dado el modelo asset-light de la plataforma, el capital de trabajo es prácticamente nulo y el CAPEX se limita al mantenimiento y mejora de la plataforma.

En cuanto a los márgenes, el año 3 registra un margen EBITDA del 54,3 %. La mejora proyectada en el año 7 fundamenta las economías de escala características de los modelos de plataforma digital: los costes fijos (infraestructura digital, equipo de desarrollo, gastos legales, gastos de marketing, etc) crecen de forma sublineal a los ingresos.

Como referencia comparativa, Airbnb opera con márgenes EBITDA del 35-48% (Airbnb Inc, Annual Report 2023) y Vinted del 40-50% (Vinted, Financial Statements 2023). Para una plataforma sin stock ni logística propia, 63% es coherente con el sector.

*Tabla 20: Flujo de caja libre*

	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos	7.257.708	12.338.104	19.051.484	26.127.749
Margen EBITDA	55%	58%	61%	63%
EBITDA	3.991.739	7.156.100	11.621.405	16.460.482
Amortización	15.000	15.000	15.000	15.000
EBIT	3.976.739	7.141.100	11.606.405	16.445.482
Impuesto sobre EBIT (25%)	994.185	1.785.275	2.901.601	4.111.370
<b>NOPAT</b>	<b>2.982.555</b>	<b>5.355.825</b>	<b>8.704.804</b>	<b>12.334.111</b>
+Amortización	15.000	15.000	15.000	15.000

-CAPEX	116.123	86.367	76.206	52.255
FCF	2.881.431	5.284.458	8.643.598	12.296.856

Fuente: Elaboración propia 2026

\*El CAPEX se estima como un porcentaje decreciente de los ingresos: 1,6% en el año 4, reduciéndose progresivamente hasta 0,2% en el año 7. Esta evolución corresponde a la naturaleza asset-light del negocio, ya que una plataforma construida y operativa requiere inversiones menores en relación con sus ingresos. Este comportamiento es consistente en plataformas como Airbnb, donde el CAPEX tiende a estabilizarse una vez superado el desarrollo inicial (Airbnb Inc., Annual Report 2023).

### Tasa de descuento (WACC)

El WACC representa la rentabilidad mínima que exigen los inversores para financiar el proyecto. Dado que la empresa financiera no tiene deuda en ninguno de los tres ejercicios históricos, el WACC es igual al capital propio (Ke), que se calcula mediante el modelo CAPM:

$$K_e = R_f + b \times (R_m - R_f)$$

Tabla 21: WACC

Componente	Valor	Fuente y justificación
Tasa libre de riesgo (Rf)- Bono español a 10 años	3,4%	El bono español cotiza a 10 años cotiza en torno al 3,4% (Investing.com, 2026).
Prima de riesgo de mercado (Rm-Rf)	5,78%	Según Damodaran (2026), España se sitúa en una prima de riesgo de 5,78%.
Beta (b) - comparables cotizados	1,21	La media de la beta desapalancada del sector ( <i>software entertainment</i> ), es de 1,21 (Damodaran, 2026)
<b>WACC</b>	<b>10%</b>	

Fuente: Elaboración propia 2026

## Valor terminal

Recoge el valor de todos los flujos de caja que generará la empresa a partir del año 7 asumiendo que crece a tasa constante y sostenible de forma perpetua. Para ello se utiliza el modelo de Gordon:

$$VT = FCF(7) \times (1+g) / (WACC - g)$$

La tasa de crecimiento (g) se fija en el 3% por las siguientes razones: el FMI, estima un crecimiento del PIB español a largo plazo en torno al 3,5-4% (Fondo monetario internacional, 2026) y la tasa de crecimiento perpetuo no debería de superarlo. Además, el BCE mantiene un objetivo de inflación del 2% a medio plazo (Banco central europeo, 2026), con lo que una g del 3% implica un crecimiento real del 1% a perpetuidad, razonable para una plataforma consolidada. El valor obtenido en el año 7 debe traerse al momento presente, aplicando el factor de descuento correspondiente a dicho año.

Tabla 22: Valor terminal

Cálculo del Valor Terminal	
FCF año 7	12.296.856
x (1+g) --> (1+3%)	1,030
/ (WACC - g) --> (10%-3%)	7%
<b>Valor terminal (año 7)</b>	<b>180.939.450</b>

Descontar a valor presente	
Valor terminal	180.939.450
/ (1+WACC) ^7	1,95
<b>Valor presente VT</b>	<b>92.850.548</b>

Fuente: Elaboración propia 2026

## Enterprise value y Equity value

Finalmente, el *Enterprise Value*, se obtiene como la suma de todos los flujos de caja libre proyectados traídos a valor presente e incluyendo el valor terminal.

$$Enterprise Value = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+WACC)^t} + \frac{Terminal Value}{(1+WACC)^n}$$

Tabla 23: Enterprise value

Enterprise value	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
FCF	2.881.431	5.284.458	8.643.598	12.296.856
$(1+WACC)^t$	1,10	1,21	1,33	1,46
FCF descontados	2.619.483	4.367.321	6.494.063	8.398.918
Valor terminal descontado	92.850.548			
<b>ENTERPRISE VALUE</b>	<b>114.730.332</b>			

Fuente: Elaboración propia 2026

El *Equity Value* es: **Enterprise Value – caja – deuda neta**

Tabla 24: Equity value

Enterprise Value	114.730.332
Caja (año 3)	1.674.084
Deuda financiera neta	0
<b>EQUITY VALUE</b>	<b>116.404.416</b>

Fuente: Elaboración propia 2026

El resultado del modelo DCF en el escenario base, plantea un *Enterprise Value* de 114,7M y un *Equity Value* de 116,4 M aproximadamente. Se trata de una estimación puntual que debe interpretarse en el contexto de los siguientes supuestos: crecimiento sostenido de usuarios, un margen de EBITDA del 63% y un coste de capital del 10%. La validez de esta valoración depende de la capacidad de la plataforma de capturar al mercado español en el sector de alquiler.

#### 4.4.6 Análisis de sensibilidad (pesimista y optimista)

Todo modelo de negocio se construye mediante hipótesis acerca del comportamiento futuro del negocio que, por definición, está sujeto a incertidumbre. El análisis de sensibilidad tiene como objetivo evaluar como varían las principales magnitudes financieras ante cambios en las variables.

Para cada escenario se analizan las siguientes magnitudes: el volumen de ventas, el EBITDA y el resultado neto para así poder extraer conclusiones sobre la resistencia de la plataforma en diferentes contextos.

### Escenario optimista

El escenario optimista supone una evolución más favorable de las principales variables operativas, en concreto, se considera que la plataforma alcanzará en su primer año, una tasa de penetración del 0,50% sobre el mercado objetivo, superior a la registrada por Wallapop en su fase inicial de lanzamiento (Wallapop, 2023).

Esto se traduce en 10.500 usuarios activos frente a los 4.200 del escenario base. Esta mayor captación inicial combinada con una frecuencia de uso más elevada (5 transacciones por usuario frente a 2,2 en el base), genera un volumen de transacciones de 52.500 en el año 1, frente a las 9.420 del caso base. Como resultado, los ingresos totales ascienden a 658.349 en el año 1, alcanzando los 8.188.912€ en el año 3.

El EBITDA, que en el escenario base es negativo en el año 1, se vuelve positivo desde el inicio, con 149.349€, y escala hasta los 4.948.912€ en el año 3.

El resultado neto sigue la misma tendencia, cerrando el año 3 en 3.700.434€.

Este escenario serio posible en un contexto de fuerte respuesta del mercado al modelo de alquiler propuesto, una estrategia de marketing efectiva desde el lanzamiento y un efecto red que impulse la frecuencia de uso.

A continuación, se presentan los tres estados financieros, a los que se ha llegado igual que en el escenario base, pero incluyendo las diferentes variantes mencionadas:

*Tabla 25: Estados financieros escenario optimista*

Pérdidas y ganancias	Año 1 (Base)	Año 2 (Base)	Año 3 (Base)
<b>INGRESOS</b>			
Comisiones por transacción	588.735	2.599.085	7.407.648
Subscripción premium	6.299	37.436	84.196
Margen sobre la prima de seguro (15% prima)	63.315	244.577	697.068
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>658.349</b>	<b>2.881.097</b>	<b>8.188.912</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>			

Desarrollo y mantenimiento de la plataforma		60.000	60.000	60.000
Marketing y captación de usuarios		30.000	60.000	90.000
Personal		72.000	96.000	132.000
Seguros, legal y cumplimiento		8.000	8.000	8.000
Logística de envío externa (6€/transacción)		315.000	1.014.000	2.890.000
Alquiler coworking		12.000	24.000	24.000
Gastos varios		12.000	24.000	36.000
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>509.000</b>	<b>1.286.000</b>	<b>3.240.000</b>
<b>EBITDA</b>		<b>149.349</b>	<b>1.595.097</b>	<b>4.948.912</b>
Amortización		15.000	15.000	15.000
<b>EBIT</b>		<b>134.349</b>	<b>1.580.097</b>	<b>4.933.912</b>
Resultado financiero		0	0	0
<b>BAT</b>		<b>134.349</b>	<b>1.580.097</b>	<b>4.933.912</b>
Impuesto de sociedades (25%)	25%	0	395.024	1.233.478
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>134.349</b>	<b>1.185.073</b>	<b>3.700.434</b>

Balance de situación	Año 0	Año 1 (Base)	Año 2 (Base)	Año 3 (Base)
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	0	45.000	30.000	15.000
Plataforma IT		45.000	30.000	15.000
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	300.000	389.349	1.589.422	5.304.856
Caja	300.000	389.349	1.589.422	5.304.856
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>300.000</b>	<b>434.349</b>	<b>1.619.422</b>	<b>5.319.856</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>300.000</b>	<b>434.349</b>	<b>1.619.422</b>	<b>5.319.856</b>
Capital social	300.000	300.000	300.000	300.000
Resultados de ejercicios anteriores	0	0	134.349	1.319.422
Resultado Neto		134.349	1.185.073	3.700.434
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>434.349</b>	<b>1.619.422</b>	<b>5.319.856</b>

Flujo de Caja		Año 1 (Base)	Año 2 (Base)	Año 3 (Base)
Resultado neto		134.349	1.185.073	3.700.434
Amortización		15.000	15.000	15.000
Beneficio de caja bruto		149.349	1.200.073	3.715.434
Inversiones		-60.000	0	0
<i>Variación de caja</i>		89.349	1.200.073	3.715.434
Caja inicial	300.000	300.000	389.349	1.589.422
Caja final	300.000	389.349	1.589.422	5.304.856

*Fuente: Elaboración propia 2026*

### **Escenario pesimista**

El escenario pesimista asume una tasa de penetración del 0,05%, en el primer año, lo que se traduce solo en 1.050 usuarios activos y una frecuencia de uso significativamente inferior (1,2 transacciones por usuario en el año 1). Esto genera 1.260 transacciones en el año 1 y 8.925 el año 3 frente a los 233.750 del escenario base. Los ingresos totales, se reducen drásticamente a 30.109€ en el año 1 y apenas alcanzan los 434.340€ en el año 3, cifra insuficiente para cubrir la estructura de costes de la plataforma. Como consecuencia el EBITDA es negativo en los tres ejercicios, evidenciando que la plataforma no alcanza el umbral de rentabilidad en el horizonte analizado. El resultado neto acumulado a cierre en el año 3 es de -390.975€, y la caja presenta saldo negativo desde el año 2, lo que en un escenario real exigiría una inyección de capital adicional o la reestructuración del modelo. Este escenario respondería a una adopción muy lenta por parte del mercado, posiblemente derivada de una baja confianza del usuario en el modelo de alquiler, una propuesta de valor poco diferenciada, o dificultades en la consolidación de la masa crítica necesaria para el efecto red.

A continuación, se presentan los tres estados financieros, a los que se ha llegado igual que en el escenario base, pero incluyendo las diferentes variantes mencionadas:

Tabla 26: Estados financieros escenario pesimista

Pérdidas y ganancias		Año 1 (Base)	Año 2 (Base)	Año 3 (Base)
<b>INGRESOS</b>				
Comisiones por transacción		28.495	180.859	422.421
Subscripción premium		94	2.419	1.156
Margen sobre la prima de seguro (15% prima)		1.520	7.294	10.764
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>30.109</b>	<b>190.572</b>	<b>434.340</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
Desarrollo y mantenimiento de la plataforma		60.000	60.000	60.000
Marketing y captación de usuarios		30.000	60.000	90.000
Personal		72.000	96.000	132.000
Seguros, legal y cumplimiento		8.000	8.000	8.000
Logística de envío externa (6€/transacción)		15.246	70.560	164.802
Alquiler coworking		12.000	24.000	24.000
Gastos varios		12.000	24.000	36.000
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>209.246</b>	<b>342.560</b>	<b>514.802</b>
<b>EBITDA</b>		<b>-179.137</b>	<b>-151.988</b>	<b>-80.462</b>
Amortización		15.000	15.000	15.000
<b>EBIT</b>		<b>-194.137</b>	<b>-166.988</b>	<b>-95.462</b>
Resultado financiero		0	0	0
<b>BAT</b>		<b>-194.137</b>	<b>-166.988</b>	<b>-95.462</b>
Impuesto de sociedades (25%)	25%	0	-41.747	-23.866
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>-194.137</b>	<b>-125.241</b>	<b>-71.597</b>

Balance de situación		Año 0	Año 1 (Base)	Año 2 (Base)	Año 3 (Base)
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>0</b>	<b>45.000</b>	<b>30.000</b>	<b>15.000</b>
Plataforma IT			45.000	30.000	15.000
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>300.000</b>	<b>60.863</b>	<b>-49.378</b>	<b>-105.975</b>
Caja		300.000	60.863	-49.378	-105.975

TOTAL ACTIVO	300.000	105.863	-19.378	-90.975
FONDOS PROPIOS	300.000	105.863	-19.378	-90.975
Capital social	300.000	300.000	300.000	300.000
Resultados de ejercicios anteriores	0	0	-194.137	-319.378
Resultado Neto		-194.137	-125.241	-71.597
PASIVO CORRIENTE		0	0	0
PASIVO NO CORRIENTE		0	0	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		105.863	-19.378	-90.975

Flujo de Caja	Año 1 (Base)	Año 2 (Base)	Año 3 (Base)	
Resultado neto	-194.137	-125.241	-71.597	
Amortización	15.000	15.000	15.000	
Beneficio de caja bruto	-179.137	-110.241	-56.597	
Inversiones	-60.000	0	0	
<i>Variación de caja</i>	-239.137	-110.241	-56.597	
Caja inicial	300.000	300.000	60.863	-49.378
Caja final	300.000	60.863	-49.378	-105.975

*Fuente: Elaboración propia 2026*

### Conclusiones

Con unos costes fijos de 249.000€ en el año 1 y un ingreso medio por transacción de 12,6€, la plataforma necesita aproximadamente 19.800 transacciones para no perder dinero. El escenario base no las alcanza en el año 1, por otro lado, el escenario optimista las supera con creces. Esto explica la importancia de la captación temprana de volumen como variable crítica del modelo.

Los 3 escenarios tienen los mismos costes fijos, lo que cambia es el volumen. Por eso el EBITDA pasa de -133.104€ en el caso base, a +149.349€ en el optimista. Esta es la esencia del modelo *asset-light*, a mayor volumen, mayor margen sin necesidad de aumentar infraestructura.

La logística es el único coste que crece con el volumen y se convierte en el año 3 en la partida más elevada de gastos, por lo que cualquier mejora en el coste unitario, mediante acuerdos o eliminando el envío en categorías que no lo requieran, tendrá un impacto directo sobre este margen.

En el escenario pesimista la caja se vuelve negativa en el año 2. Con los 300.000€ de capital inicial, la plataforma tendría liquidez para aproximadamente 14 meses antes de necesitar financiación, esto establece una ventana amplia para la toma de decisiones y evaluación de la viabilidad, marca un horizonte de decisión.

En el pesimista la frecuencia de uso es de 1,2 transacciones por usuario, frente a 5 en el optimista. Una frecuencia tan baja indica que los usuarios que prueban el servicio no repiten, lo que apunta problemas de experiencia, confianza o propuesta de valor. Sin recurrencia el modelo no es sostenible.

Por último, el seguro supone una fuente adicional de ingresos, ya que sin esfuerzo comercial adicional y al crecer con el volumen de ingresos, es una palanca de monetización bastante eficiente.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

### 5.1 Resumen de los hallazgos

El presente Trabajo de Fin de Grado ha tenido como objetivo analizar la viabilidad de una plataforma digital de alquiler de bienes que opera simultáneamente bajo los modelos C2C, B2C y B2B en el mercado español.

El análisis del macroentorno a través del modelo PESTEL ha revelado un escenario mayoritariamente favorable. Cinco de los seis factores presentan un impacto positivo sobre el modelo: el contexto post-inflacionario ha consolidado en el consumidor una mayor sensibilidad al precio que incentiva la búsqueda de alternativas al consumo tradicional, el cambio estructural de hábitos entre las generaciones *Z* y *millennial* refuerza la preferencia por el acceso frente a la propiedad, la alta penetración de internet (96,3% según el INE (2024)) elimina prácticamente cualquier barrera tecnológica, el marco político europeo y español apoya activamente la digitalización y la economía circular y el crecimiento sostenido del comercio electrónico ha normalizado las transacciones digitales entre particulares. El único factor que exige vigilancia continua es el legal, ante la posible evolución regulatoria de la economía colaborativa en España y la presión fiscal creciente derivada de la Directiva DAC7.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter ha mostrado que el atractivo competitivo del sector es elevado. La rivalidad directa es moderada y ningún actor ha consolidado una posición dominante en el segmento del alquiler generalista de bienes que combine los tres modelos de relación comercial de forma integrada. Esto representa una ventana de oportunidad real para una propuesta diferenciada. Los principales retos son la construcción de masa crítica inicial, característica del problema del "huevo y la gallina" en mercados de dos lados (Rochet y Tirole, 2003), y la gestión de la confianza en transacciones entre desconocidos.

La encuesta realizada a 43 potenciales usuarios ha validado empíricamente la demanda. El 90,7% de los encuestados muestra una predisposición alta a alquilar productos en lugar de comprarlos cuando la necesidad es temporal, la intención de uso de la plataforma obtuvo una puntuación media de 8,16 sobre 10 y el enfoque sostenible alcanzó la puntuación más alta de toda la encuesta (8,21/10). Los datos también han permitido identificar con claridad los principales frenos a la adopción, el miedo a daños (74,4%) y

la desconfianza hacia el arrendatario (53,5%), y los mecanismos que más aumentan la confianza: valoraciones de usuarios (90,7%), seguro ante daños (81,4%) y verificación de identidad (67,4%). Estos hallazgos han orientado directamente el diseño del modelo de negocio.

El Business Model Canvas ha definido un sistema integrado y coherente, cuya propuesta de valor, es: acceso temporal a bienes con seguro obligatorio, entrega a domicilio y verificación de identidad bajo una única interfaz responde de forma directa a las barreras de adopción identificadas. La estructura de ingresos diversificada en tres vías (comisiones por transacción, suscripción premium y margen sobre la prima del seguro) reduce la dependencia de una sola palanca y aporta estabilidad al modelo.

El plan estratégico ha desarrollado cuatro áreas complementarias. En marketing, la estrategia se basa en la construcción de comunidad previa al lanzamiento mediante contenido orgánico en TikTok e Instagram y el programa de referidos, para escalar progresivamente hacia campañas de pago a partir del mes 7, siguiendo el modelo de plataformas como Vinted. En operaciones, el modelo *asset-light*, sin inventario propio ni infraestructura física significativa, permite crecer con menos capital y concentrar los recursos en tecnología, calidad del servicio y captación de usuarios. En recursos humanos, el equipo inicial de cuatro personas crece hasta nueve en el tercer año, con una política de retención basada en *phantom shares* y flexibilidad laboral que alinea los incentivos del equipo con los del negocio. El plan financiero, que integra los costes de todos los planes anteriores, proyecta que la plataforma alcanza el punto de equilibrio durante el segundo año en el escenario base, y que genera un resultado neto positivo de 1.341.969€ al cierre del tercer ejercicio.

## 5.2 Viabilidad del proyecto

Desde un punto de vista estratégico, financiero y de mercado, el proyecto es viable, aunque condicionado a la ejecución de ciertos factores críticos de éxito.

Estratégicamente, la plataforma ocupa un espacio no cubierto en el mercado español: ningún competidor integra simultáneamente los modelos C2C, B2C y B2B bajo una única interfaz con seguro incluido y verificación de identidad. Esta singularidad le otorga una ventaja diferencial real y difícil de replicar a corto plazo, especialmente si la plataforma logra construir efecto de red antes de que actores más grandes decidan escalar en este

segmento. El momento actual representa, en ese sentido, una ventana de oportunidad que no conviene dejar pasar.

Desde el punto de vista de la demanda, la viabilidad está respaldada por evidencia empírica. Los datos de la encuesta muestran una disposición a usar la plataforma consistentemente por encima de 8 sobre 10, y el crecimiento del mercado global de la economía colaborativa a una tasa del 32% anual (Business Research Insights, 2024) proyecta un entorno de demanda creciente y estructuralmente favorable.

Financieramente, el escenario base muestra que la plataforma no alcanza el umbral de rentabilidad en el primer año, lo que era esperado dada la inversión inicial necesaria para superar el problema de masa crítica. No obstante, el EBITDA se vuelve positivo en el segundo año (275.292€) y escala hasta 1.804.292€ en el tercero, con un margen del 54%. El análisis DCF estima un Enterprise Value de 114,7 millones de euros en el escenario base, lo que evidencia la creación de valor a largo plazo del modelo.

La principal condición de viabilidad es la consecución del volumen de transacciones proyectado. Con unos costes fijos de 249.000€ en el año 1 y un ingreso medio por transacción de 12,6€, la plataforma necesita aproximadamente 19.800 transacciones para no perder dinero en ese ejercicio, umbral que el escenario base no alcanza pero que el optimista supera con creces. Esto sitúa la estrategia de captación de usuarios y el marketing de lanzamiento como el factor más crítico para la viabilidad del proyecto a corto plazo.

En conclusión, el proyecto es viable bajo condiciones de ejecución razonables.

### 5.3 Recomendaciones y Futuro (próximos pasos)

A partir del análisis realizado, se proponen las siguientes recomendaciones y líneas de desarrollo futuro para el proyecto.

Explorar vías de financiación externa → El análisis pesimista muestra que con 300.000€ de capital inicial la plataforma dispone de una ventana de decisión de aproximadamente 14 meses. Para acelerar el crecimiento y protegerse ante desviaciones del escenario base, se recomienda explorar la participación en programas de aceleración como Lanzadera,

Wayra o Demium, que aportan no solo capital sino también red de contactos, visibilidad y *mentoring* especializado en modelos de plataforma. En una fase posterior, una ronda *seed* con fondos especializados en *marketplaces* y economía circular permitiría escalar la inversión en marketing y el desarrollo de funcionalidades de la versión 2.0.

Incorporar inteligencia artificial como palanca de diferenciación en el medio plazo → El análisis PESTEL identificó la IA como una oportunidad para personalizar la experiencia del usuario y aumentar los ingresos de los *marketplaces* hasta en un 15% (Yclas, 2024). En una segunda fase, una vez consolidada la masa crítica, se recomienda desarrollar un motor de recomendación personalizado, un sistema de precios dinámicos basado en demanda por categoría y zona geográfica, y herramientas de detección automatizada de fraude que reduzcan la carga operativa del equipo.

Medir la sostenibilidad con métricas reales y transparentes → El posicionamiento ecológico es el argumento más valorado por el público objetivo, pero los consumidores jóvenes son especialmente sensibles a la incoherencia entre los valores que comunica una marca y sus decisiones reales (Deloitte, 2023). Para evitar percepciones de *greenwashing*, se recomienda desarrollar desde el inicio un sistema de medición del impacto ambiental de la plataforma, estimando por ejemplo las emisiones de CO<sub>2</sub> evitadas por cada transacción completada o el número de bienes que han extendido su vida útil gracias a la plataforma. Estas métricas, comunicadas de forma transparente, reforzarán la credibilidad del posicionamiento sostenible y pueden convertirse en un argumento diferencial tanto hacia el consumidor final como hacia potenciales inversores con criterios ESG.

En definitiva, el proyecto reúne las condiciones estratégicas, de mercado y financieras para ser viable. El reto no reside en la idea, que responde a una demanda real y creciente, sino en la ejecución: construir confianza, alcanzar la masa crítica necesaria y diferenciar la propuesta antes de que actores con mayor capacidad de escala decidan ocupar este espacio. La ventana de oportunidad existe, y este trabajo ha tratado de demostrar que merece la pena aprovecharla.

## **CAPÍTULO 6: DECLARACIÓN DE IA**

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

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

Por la presente, yo, Lucía Gil Juan, estudiante de ADE con Mención Internacional (E4) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado PLATAFORMA DE ALQUILER DE BIENES C2C, B2C Y B2B ‘U HIRE’, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
3. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
5. Interpretador de código: Para realizar análisis de datos preliminares.
8. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
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.
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.

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: 03/06/2026

Firma: Lucía Gil Juan

## CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA

Adán, P. y González, A. (2015). *Emprender con éxito: 10 claves para generar modelos de negocio*. Alfaomega.

Agencia Tributaria. (2023). Directiva DAC7: obligaciones de información para plataformas digitales. AEAT. [https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/normativa-criterios-interpretativos/analisis/Operadores\\_de\\_plataforma\\_obligados\\_a\\_comunicar\\_informacion.html](https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/normativa-criterios-interpretativos/analisis/Operadores_de_plataforma_obligados_a_comunicar_informacion.html)

Airbnb. (2025). About us. <https://www.airbnb.com/about/about-us>

Asociación de Alquiladores de Maquinaria y Equipos (ASEAMAC). (2025). Estudio del alquiler de maquinaria y equipos en España 2024. <https://www.aseamac.org/libreria/estudio-del-alquiler-de-maquinaria-y-equipos-en-espana-2024>

Bardhi, F. y Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881–898. <https://doi.org/10.1086/666376>

Bizum. (2025, enero 21). Bizum continúa creciendo en 2024 con 3 millones de operaciones diarias, una media de 35 bizums al segundo. <https://bizum.com/es/notas/bizum-continua-creciendo-en-2024-con-3-millones-de-operaciones-diarias-una-media-de-35-bizums-al-segundo/>

Botsman, R. y Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. HarperCollins.

Business Research Insights. (2024). Global sharing economy market report. <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/sharing-economy-market-103542>

Cámara de Comercio de España. (2024). La economía española crece más de lo esperado en un contexto internacional complicado. <https://www.camara.es/economia-espanola-crece-esperado-contexto-internacional-complicado>

Carlborg, P., Snyder, H. y Witell, L. (2024). How sustainable is the sharing business model? Toward a critical perspective. *R&D Management*. <https://doi.org/10.1111/radm.12648>

Casualty Actuarial Society. (2019). The sharing economy and insurance: Peer-to-peer (P2P) insurance. <https://www.casact.org/newsletter-article/sharing-economy-and-insurance-peer-peer-p2p-insurance>

Cennamo, C. (2018). Building the value of next-generation platforms: The paradox of diminishing returns. *Journal of Management*, 44(8), 3038–3069. <https://doi.org/10.1177/0149206316658350>

Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8.ª ed.). Pearson.

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (2019). Uno de cada cuatro internautas usa apps para comprar, vender o alquilar productos de segunda mano. <https://www.cnmc.es/prensa/economia-colaborativa-panel-hogares-cnmc-20191108>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (2023). Informe sobre el comercio electrónico en España. <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-1T23-20231006>

Comisión Europea. (2023). Digital Economy and Society Index (DESI) 2023 — Spain. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-spain>

Comisión Europea. (2025). Digital Markets Act. Recuperado el 29 de abril de 2026 de [https://digital-markets-act.ec.europa.eu/index\\_en](https://digital-markets-act.ec.europa.eu/index_en)

Core, J. E. y Guay, W. R. (2001). Stock option plans for non-executive employees. *Journal of Financial Economics*, 61(2), 253–287. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(01\)00062-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00062-9)

Correos. (2025). Tarifas 2025. Península y Baleares. [https://www.correos.es/content/dam/correos/documentos/atc/tarifas/2025/Tarifas\\_2025\\_Peninsula\\_y\\_Baleares.pdf](https://www.correos.es/content/dam/correos/documentos/atc/tarifas/2025/Tarifas_2025_Peninsula_y_Baleares.pdf)

Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3.ª ed.). Wiley.

Damodaran, A. (2026). Betas by sector (global). Stern School of Business, New York University. Recuperado el 29 de mayo de 2026 de [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/BetasGlobal.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/BetasGlobal.html)

Damodaran, A. (2026). Country default spreads and risk premiums. Stern School of Business, New York University. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Datos históricos del bono español a 10 años. (s.f.). Investing.com. Recuperado el 29 de mayo de 2026 de <https://es.investing.com/rates-bonds/spain-10-year-bond-yield-historical-data>

Deloitte. (2022). The Deloitte global 2022 Gen Z and millennial survey. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2022/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>

Deloitte. (2023). The sustainable consumer. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/uk/en/docs/industries/consumer/2024/deloitte-uk-sustainable-consumer-2024.pdf>

Einav, L., Farronato, C. y Levin, J. (2016). Peer-to-peer markets. *Annual Review of Economics*, 8, 615–635. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080315-015334>

Eisenmann, T., Parker, G. y Van Alstyne, M. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92–101. <https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets>

Ellis, S. y Brown, M. (2017). Hacking growth: How today's fastest-growing companies drive breakout success. *Crown Business*.

European Commission. (2020). Circular Economy Action Plan. <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/9dc6aa01-39d2-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en>

Fajardo García, G. (2016). El fomento de la sociedad cooperativa mediante una legislación adecuada, 40 años después. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. [https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC\\_Ext2018\\_17\\_Fajardo.pdf](https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_Ext2018_17_Fajardo.pdf)

Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B. y Nohria, N. (2009). The definitive guide to recruiting in good times and bad. *Harvard Business Review*, 87(5), 74–84. <https://hbr.org/2009/05/the-definitive-guide-to-recruiting-in-good-times-and-bad>

- Fraiberger, S. y Sundararajan, A. (2016). Peer to peer rental markets in the sharing economy. Harvard Business School. [https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2016-dids/Fraigerber\\_Sundararajan\\_March2016.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2016-dids/Fraigerber_Sundararajan_March2016.pdf)
- Fried, J. y Heinemeier Hansson, D. (2013). Remote: Office not required. Crown Business.
- Fundación Endesa. (2023, julio 19). Economía sostenible: un sector en auge con gran potencial para los profesionales senior. <https://www.fundacionendesa.org/es/prensa/noticias/2023/julio/economia-sostenible-empleos-verdes-profesionales-senior>
- Gallardo Heredia, C. G. (2024). El arte místico del negocio: Establece una misión, visión y valores para alcanzar la grandeza. Academia.edu. [https://www.academia.edu/119779529/El\\_Arte\\_M%C3%ADstico\\_del\\_Negocio\\_Establece\\_una\\_Misi%C3%B3n](https://www.academia.edu/119779529/El_Arte_M%C3%ADstico_del_Negocio_Establece_una_Misi%C3%B3n)
- García-Rodríguez, F. J., Gutiérrez-Taño, D., Ruiz-Rosa, I. y Baute-Díaz, N. (2022). New models for collaborative consumption: The role of consumer attitudes among millennials. *SAGE Open*, 12(4). <https://doi.org/10.1177/21582440221140389>
- Google. (2025). Google Maps Platform documentation. <https://developers.google.com/maps/documentation>
- Hawllitschek, F. et al. (2016). Trust in the sharing economy: An experimental framework. *Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems*. <https://fileserver-az.core.ac.uk/download/pdf/301370169.pdf>
- Horton, J. J. y Zeckhauser, R. J. (2016). Owning, using and renting: Some simple economics of the "sharing economy" (NBER Working Paper No. 22029). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w22029>
- Hygglo. (2025). About us. <https://hygglo.com/us/about-us>
- INE — Instituto Nacional de Estadística. (2024). Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/TICH2024.htm>

INE — Instituto Nacional de Estadística. (2026). Índice de Precios de Consumo (IPC). Variación del índice: mensual, anual y en lo que va de año. [https://www.ine.es/prensa/ipc\\_tabla.htm](https://www.ine.es/prensa/ipc_tabla.htm)

Investing.com. (s.f.). Datos históricos del bono español a 10 años. Recuperado el 29 de mayo de 2026 de <https://es.investing.com/rates-bonds/spain-10-year-bond-yield-historical-data>

Karthik, N., Bhatt, S. y Shriram, S. (2020). Compendious research of escrow payment: Focusing on future considerations, trends and applications. *European Journal of Business and Management Research*, 5(4). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.4.347>

Lanzadera. (2025). Aceleradora de startups. <https://lanzadera.es>

Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas (Ley Crea y Crece). Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-15818>

Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. Boletín Oficial del Estado, núm. 288, de 28 de noviembre de 2014. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>

Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1980-22501>

Mapbox. (2025). Mapbox documentation. <https://docs.mapbox.com>

Marth, S., Harti, B. y Penz, E. (2022). Sharing on platforms: Reducing perceived risk for peer-to-peer platform consumers through trust-building and regulation. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(5). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/cb.2075>

Martínez, E. (2014). El modelo de negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. Universidad de Almería.

McKinsey & Company. (2023). True Gen: Generation Z and its implications for companies. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

MITECO. (2020). Estrategia Española de Economía Circular: España Circular 2030. <https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/calidad-y-evaluacion->

ambiental/temas/economia-circular/espanacircular2030\_def1\_tcm30-509532\_mod\_tcm30-509532.pdf

Monticelli, A. y Costamagna, M. (2022). Environmental assessment of the rental business model: A case study for formal wear. Springer. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-022-02363-x>

Nielsen. (2014). Is sharing the new buying? Reputation and trust in the sharing economy. <https://www.collaboriamo.org/media/2014/06/global-share-community-report-may-2014.pdf>

NielsenIQ. (2023). Gen Z and millennial consumers: What defines them and what divides them. <https://nielseniq.com/global/en/insights/commentary/2023/gen-z-and-millennial-consumers-what-defines-them-and-what-divides-them/>

Observatorio Cetelem. (2024). Informe de consumo en España. [https://elobservatoriocetelem.es/app/uploads/sites/3/2024/11/ob\\_consumo-espana\\_2024\\_completo\\_compressed.pdf](https://elobservatoriocetelem.es/app/uploads/sites/3/2024/11/ob_consumo-espana_2024_completo_compressed.pdf)

OCDE. (2025). Panorama económico de España. <https://www.oecd.org/es/topics/sub-issues/economic-surveys/spain-economic-snapshot.html>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Business model generation. Wiley.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

PwC. (2015). The sharing economy. <https://www.pwc.fi/fi/palvelut/tiedostot/pwc-cis-sharing-economy.pdf>

PwC. (2016). Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/digital/evaluacion-economia-colaborativa-europa.pdf>

Real Decreto Legislativo 1/2007, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555>

Red.es. (2022). Programa Kit Digital: guía para empresas. <https://www.red.es/es/iniciativas/proyectos/kit-digital>

Reichheld, F. F. y Schefter, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105–113. <https://hbr.org/2000/07/e-loyalty-your-secret-weapon-on-the-web>

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Rochet, J. C. y Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>

Romero Montero, A., Sellers-Rubio, R. y Cely Alvarez, A. M. (2024). ¿Conoces a tu buyer persona? Identifica a tu cliente para mejorar tu estrategia de inbound marketing. *Investigaciones Turísticas*, (27), 53–76. <https://rua.ua.es/server/api/core/bitstreams/2f724ccb-57fb-4aa1-a838-1697809f133c/content>

Sastre-Centeno, J. M. e Inglada-Galiana, M. E. (2018). La economía colaborativa: un nuevo modelo económico. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (94), 219–250. <https://www.studocu.com/es/document/colegio-cristo-rey/historia-de-espana/document/77328650>

SEUR. (2025). Calcular precio de envío de paquetes. <https://www.seur.com/es/particulares/tarifas/tarifas-nacional/>

Solunion. (2024, febrero 23). Cifras y desafíos de la economía colaborativa en España. <https://www.solunion.es/blog/cifras-y-desafios-de-la-economia-colaborativa-en-espana/>

Sonderegger, P. (2020). Cómo utilizar el Business Model Canvas para reducir el riesgo. *RAIA, Revista Argentina de Investigación en Administración*, (22). <https://raia.revistasuai.ar/index.php/raia/article/view/22/52>

Statista. (2025). Internet usage in Spain. <https://www.statista.com/topics/11287/internet-usage-in-spain/>

Stępnicka, N. y Patora-Wysocka, Z. (2019). Sharing economy and the city. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1453–1464. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(45\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(45))

Teubner, T., Hawlitschek, F. y Gimpel, H. (2018). The economics of peer-to-peer online sharing. En *The Oxford Handbook of the Digital Economy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.5040/9798216009252.ch-007>

Vilalta Nicuesa, A. E. (2018). La regulación europea de las plataformas de intermediarios digitales en la era de la economía colaborativa. *Revista Crítica de Derecho Inmobiliario*, (765), 275–330. <https://www.revistacritica.es/index.php/rcdi/article/view/1195>

Wallapop. (2023, febrero 15). Wallapop cumple 10 años con más de 640 millones de productos subidos por su comunidad. <https://about.wallapop.com/wallapop-cumple-10-anos-con-mas-de-640-millones-de-productos-subidos-por-su-comunidad/>

Wallapop. (2025). About Wallapop. <https://about.wallapop.com/>

Yclas. (2024). Sample report: Global AI impact on payments & B2C e-commerce 2024. [https://cdn.prod.website-files.com/6607400d919e82820791162d/66f12a1f96b859f0be13db91\\_Sample-Report\\_Global-AI-Impact-on-Payments-B2C-E-Commerce-2024\\_by-yStats.com\\_.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/6607400d919e82820791162d/66f12a1f96b859f0be13db91_Sample-Report_Global-AI-Impact-on-Payments-B2C-E-Commerce-2024_by-yStats.com_.pdf)

Yousign. (2025). Normativa de protección de datos en España: guía 2025. <https://yousign.com/es-es/blog/normativa-de-proteccion-de-datos-en-espana>

## CAPÍTULO 8: ANEXOS

### Anexo I: Análisis PESTEL

#### 2.1.1 Factores políticos

Los factores políticos influyen en el desarrollo de proyectos empresariales a través de políticas públicas, programas de apoyo al emprendimiento y estrategias orientadas a la digitalización y sostenibilidad económica. En el contexto europeo y español, diversas iniciativas buscan fomentar la innovación y el desarrollo de plataformas digitales.

A nivel europeo, tanto la Comisión Europea como el Parlamento Europeo han reconocido la economía colaborativa como un ecosistema complejo y valioso. La Comisión la define como un sistema de bienes y servicios, mientras que el Parlamento la describe como un nuevo modelo socioeconómico que favorece la conexión entre personas de manera segura y transparente (Vilalta Nicuesa, 2018). Este reconocimiento legitima el modelo de negocio propuesto y refuerza su viabilidad a largo plazo.

En línea con ello, la Unión Europea reconoce la necesidad de dotarse de un marco regulador común que garantice la competencia en los mercados, la protección de los consumidores y el uso adecuado de datos, por ello la posición de la Comisión resulta especialmente favorable para el modelo de la plataforma, al indicar que los particulares que ofrecen servicios de forma ocasional no deben ser tratados como proveedores profesionales, lo que reduce las barreras regulatorias para el lanzamiento (Vilalta Nicuesa, 2018).

A nivel supranacional, la Ley de Servicios Digitales, que empezó a aplicarse en febrero de 2024, y la Ley de Mercados Digitales, tienen como objetivo crear un espacio digital más seguro y justo. Esta ley establece nuevas reglas para que los usuarios profesionales que venden en mercados en línea puedan ser rastreados, lo que afecta principalmente a las empresas que entraran como proveedores en la plataforma (Comisión Europea, 2025).

En España, todavía no hay normas específicas para la economía colaborativa (Solunion, 2024). Este vacío regulatorio implica una oportunidad a corto plazo para el lanzamiento, pero también un riesgo a medio plazo.

En el plano del apoyo al emprendimiento digital, el Gobierno español ha impulsado el Programa Kit Digital financiado con los fondos europeos *Next Generation EU*, cuyo objetivo principal es apoyar a las empresas en su proceso de digitalización y fomentar el

desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras. Iniciativas como esta crean un entorno político favorable para el lanzamiento de nuevas plataformas digitales, como la que se propone (Red.es, 2022).

Por último, la Comisión Europea tiene un Plan de Acción para la Economía Circular, que promueve formas de consumo que usen los recursos de manera eficiente y que reduzcan el impacto ambiental, lo que favorece a la propuesta (European Commission, 2020).

### 2.1.2 Factores económicos

Desde el punto de vista económico, el contexto actual presenta varias tendencias que pueden favorecer el desarrollo de modelos de negocio basados en el alquiler y el acceso temporal a bienes.

Según la OCDE, la economía española ha crecido un 2,8% en el tercer trimestre de 2025, impulsado por la inversión en capital y el consumo privado. Se espera que siga creciendo un 2,9% en 2025 y un 2,2% en 2026, gracias a la creación de empleo y al aumento de los salarios (OCDE, 2025). Sin embargo, todavía hay problemas estructurales como la baja productividad, el déficit público y la falta de viviendas asequibles en las grandes ciudades (Cámara de Comercio de España, 2024).

Este contexto es ideal para modelos alternativos de consumo. La crisis inflacionaria sucedida entre 2021 y 2024, con tasas que llegaron al 10,8% en julio de 2022 según el INE, redujo el poder adquisitivo de los consumidores, especialmente los jóvenes. Por eso, la gente busca alternativas más económicas y flexibles. Una de las razones principales por las que los españoles recurren a la economía colaborativa es que es más barata que las opciones tradicionales (Solunion, 2024).

Asimismo, el comercio electrónico en España ha crecido mucho en los últimos años, alcanzando un volumen de negocio de 79.900 millones de euros en 2022, que supone un incremento del 24,5% respecto al año anterior (CNMC, 2023). Esto evidencia que los consumidores españoles están cada vez más habituados a realizar transacciones económicas en entornos digitales.

A nivel global, el mercado de la economía colaborativa ha alcanzado los 197.120 millones de dólares en 2023 y se espera que llegue a los 2.411.700 millones para 2032, con una tasa de crecimiento anual del 32,08% (Business Research Insights, 2024). En España, la economía colaborativa podría representar hasta el 2,9% del PIB, lo que la convierte en un

sector con gran potencial de crecimiento. Actualmente representa entre el 1-1,4% (Solunion, 2024).

### 2.1.3 Factores sociales

Los factores sociales desempeñan un papel clave en el desarrollo de la economía colaborativa. En los últimos años se ha producido un cambio significativo en los hábitos de consumo de la población, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

Según El Observatorio Cetelem, en 2024, el 30% de los españoles compra cosas usadas al menos una vez al mes. Esto es un aumento con respecto al 28% del año anterior. Los jóvenes son los que más compran cosas usadas. Este dato evidencia que la barrera psicológica frente al uso de bienes de terceros se está diluyendo progresivamente.

Los consumidores, particularmente los pertenecientes a la Generación Z y a los millennial, muestran una mayor predisposición hacia modelos de consumo basados en el uso temporal de bienes en lugar de su propiedad permanente. Este comportamiento se encuentra vinculado tanto a factores económicos como a un mayor interés por la sostenibilidad y la optimización de los recursos (Deloitte, 2023).

Muchos consumidores españoles piensan en la sostenibilidad al comprar. El 45% dice que siempre o casi siempre piensa en ello. El 53% cree que en el futuro la gente será más sostenible. Los jóvenes de 25 a 34 años son los que más piensan en la sostenibilidad (Observatorio Cetelem, 2024).

Se estima que el 55% de la población española ha recurrido a plataformas P2P, lo que refleja la importancia de la economía colaborativa en España (Solunion, 2024).

No obstante, existe una tensión, entre valores y comportamiento, ya que en muchas ocasiones aquello más sostenible es más caro, por lo que sacrifica el compromiso con la causa (Fundación Endesa, 2023).

Uno de los principales retos sociales de este tipo de modelos es la confianza del usuario hacia la plataforma, estudios afirman que los sistemas de valoración, la verificación de la identidad y las garantías ante daños son factores determinantes (PWC, 2015), por lo que supone casi una condición necesaria para superar una barrera social.

Además, puede convertirse en una herramienta de acceso para consumidores en contextos más complicados que no pueden acceder a crédito para comprar determinados productos de forma convencional por tener un menor poder adquisitivo (Fajardo García, 2016).

#### 2.1.4 Factores tecnológicos

El desarrollo tecnológico constituye uno de los principales factores que han permitido el crecimiento de la economía colaborativa y de los *marketplaces* digitales.

La expansión y el acceso a internet, el uso de smartphones y el desarrollo de ecosistemas digitales, han facilitado la aparición de nuevos modelos de negocio que conectan a usuarios que desean ofrecer o acceder a bienes y servicios (Fajardo García, 2016).

España cuenta con uno de los ecosistemas digitales más desarrollados en Europa. Según el INE (2024), el 96,3% de la población entre 16 y 74 años a usado internet en los últimos tres meses, el 59,6% ha realizado compras en internet, que supone un 2,9% más que en 2023. Además, el 97,4% de los hogares dispone de acceso a banda ancha. Esto muestra que los consumidores españoles están muy acostumbrados a hacer transacciones económicas desde su móvil, lo que reduce notablemente la barrera de adopción para una aplicación de alquiler.

La generalización de los sistemas de pago como Bizum, con más de 25 millones de usuarios en España en 2024, o Paypal y Stripe (internacionalmente), han eliminado desconfianza inicial haciendo que la experiencia online sea intuitiva y sencilla (Bizum, 2025).

Además, tecnologías como los sistemas de reputación en línea, la verificación de identidad y los sistemas de pago seguros han aumentado la confianza en las transacciones entre desconocidos.

La inteligencia artificial es una ventaja adicional: el 91% de las principales plataformas de comercio electrónico ya la usa para personalizar la experiencia del usuario, y se estima que esto aumentará los ingresos de los mercados en un 15% en 2025 (Yclas, 2024).

#### 2.1.5 Factores ecológicos

La creciente preocupación por el impacto ambiental del consumo está impulsando el desarrollo de modelos económicos basados en la sostenibilidad y la optimización de los recursos.

La estrategia española de economía circular, llamado “España Circular 2030”, busca cambiar el modelo de producción y consumo, en el que el valor de productos, materiales y recursos se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, reduciendo de este modo la generación de residuos (MITECO, 2020). Para el año 2030, se han fijado objetivos como reducir un 30% el consumo de materiales en relación con el PIB, disminuir un 15% la cantidad de residuos en comparación con 2010, y aumentar la reutilización de residuos municipales hasta el 10%. Una plataforma donde la gente pueda alquilar productos ayuda a lograr estos tres objetivos alargando la vida útil de los productos que ya existen.

A nivel empresarial, las empresas están sometidas a una presión creciente en materia de sostenibilidad a través de los criterios ESG. Participar como arrendadoras en una plataforma de economía circular les permite mejorar su reputación, dar salida a activos infrautilizados tanto en las transacciones entre empresas como entre empresas y consumidores (Fajardo García, 2016).

Según estudios realizados en siete países europeos, adoptar un modelo de economía circular podría reducir las emisiones de gases de efecto invernadero hasta en un 70% en cada país, por lo que con la creciente preocupación por la sostenibilidad (Sastre-Centeno & Inglada-Galiana, 2018).

#### 2.1.6 Factores legales

El marco legal representa uno de los elementos más relevantes para las plataformas digitales basadas en la economía colaborativa. En los últimos años, se han creado normas específicas para proteger a los consumidores, definir responsabilidades en las transacciones, regular la fiscalidad y asegurar la transparencia de los servicios.

En cuanto a la protección de datos, las plataformas deben cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD), que adapta el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) al marco jurídico español y establece reglas claras para las empresas que manejan datos personales bajo la supervisión de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) (Yousign, 2025). Las plataformas en línea deben informar a los usuarios sobre qué datos personales se recopilan y cómo se comparten y utilizan, en sintonía con el marco normativo europeo (Vilalta Nicuesa, 2018).

Respeto a la operativa con empresas, deberá cumplir con la normativa de facturación electrónica establecida en la Ley Crea y Crece (Ley (18/2022)), que obliga progresivamente a las empresas a emitir facturas electrónicas.

En el plano del derecho de consumo, las transacciones B2C, están sujetas al Real Decreto Legislativo 1/2007, que establece el derecho de desistimiento en contratos celebrados a distancia, la información precontractual clara y las garantías mínimas aplicables.

Por último, la Ley de Servicios Digitales (DSA), en vigor desde febrero de 2024, impone obligaciones de transparencia y trazabilidad para los usuarios profesionales que operan en *marketplaces*, lo que afecta directamente a las empresas que actúen como arrendadoras dentro de la plataforma (Comisión Europea, 2025).

## **Anexo II: Metodología y resultados de la encuesta**

### Perfil de los encuestados

La mayoría de las personas que han participado en la encuesta son jóvenes: el 48,8% tiene entre 18 y 21 años y el 44,2% tiene entre 22 y 25 años. Esto significa que el 93% de los encuestados forma parte del público objetivo.

En cuanto a su situación laboral, el 46,5% estudia y trabaja al mismo tiempo, el 34,9% solo estudia y el 18,6% trabaja a tiempo completo. El nivel de ingresos predominante oscila entre 500 y 1.000 euros al mes, lo que es el 37,2%, seguido de quienes no tienen ingresos (25,6%) y quienes ingresan menos de 500 euros (18,6%).

Respecto al vínculo con las empresas, el 32,6% de los encuestados trabaja en una empresa que podría necesitar alquilar equipamiento de forma puntual y considera que sería útil. Esto muestra que hay una demanda potencial para alquilar equipamiento en el sector empresarial.

### Hábitos de consumo y predisposición al alquiler

Un 81,4% de las personas encuestadas, afirma haber utilizado servicios de alquiler o suscripción con frecuencia, como Netflix, Spotify, etc, lo que evidencia que un modelo de acceso temporal a bienes no es un concepto ajeno para el público objetivo.

Prácticamente la totalidad de los encuestados reconoce haber comprado alguna vez un producto y no haberlo vuelto a usar, poniendo en manifiesto un problema que Bostman y Rogers (2010) consideraban como uno de los principales motores de la economía colaborativa, y que esta plataforma pretende solventar.

La predisposición a alquilar productos en vez de comprarlos cuando la necesidad es temporal obtuvo una puntuación media de 4,3 sobre 5, el 90,7% de los encuestados.

#### Categorías de producto y motivos de alquiler

Los productos que los encuestados considerarían alquilar con mayor frecuencia son los vehículos y movilidad (81,4%), el material para eventos (67,4%), el equipamiento tecnológico (65,1%), la ropa para eventos (65,1%) y las herramientas y maquinaria (58,1%). Estos resultados orientan el catálogo inicial de la plataforma hacia estas categorías prioritarias y son consistentes con los patrones identificados por la CNMC (2016), que señalaba los productos de segunda mano y los vehículos como las categorías más demandadas en las plataformas colaborativas españolas.

En cuanto a los motivos para alquilar en lugar de comprar, la necesidad temporal es el principal impulsor (74,4%), seguido del ahorro económico (72,1%) y el deseo de evitar acumular objetos en casa (58,1%). Los motivos medioambientales fueron mencionados por el 37,2% de los encuestados, lo que refuerza el posicionamiento sostenible de la plataforma y es coherente con el dato del Observatorio Cetelem (2024), que señala que el 45% de los consumidores españoles tiene en cuenta la sostenibilidad en sus decisiones de compra.

#### Disposición a usar la plataforma y percepción de valor

Ante la pregunta de si utilizarían una aplicación que permitiera alquilar y arrendar productos cerca de su ubicación de forma sencilla y segura, los encuestados otorgaron una puntuación media de 8,16 sobre 10, con el 72,1% eligiendo una puntuación de 8 o superior. La percepción de valor de la plataforma frente a la compra directa obtuvo una media de 8,09 sobre 10, y la frecuencia de uso estimada se situó en 7,19 sobre 10.

#### Disposición a actuar como arrendador y principales frenos

La disposición a poner en alquiler objetos propios que no se utilizan con frecuencia obtuvo una puntuación media de 7,51 sobre 10, un resultado positivo para la construcción del lado de la oferta. Sin embargo, los encuestados identificaron también sus principales

frenos: el miedo a que los objetos se dañen o pierdan fue mencionado por el 74,4%, la desconfianza hacia el arrendatario por el 53,5% y la percepción de que la gestión puede resultar complicada por el 20,9%.

Estos resultados son consistentes con los hallazgos de Marth et al. (2022), quienes en su estudio sobre plataformas P2P concluyeron que la percepción del riesgo es el principal inhibidor de la participación en la economía colaborativa, y que los mecanismos de construcción de confianza —seguros, verificación de identidad y sistemas de valoración— son las herramientas más efectivas para reducirlo.

#### Factores de confianza y sensibilidad al precio

Los factores que más aumentarían la confianza de los usuarios en la plataforma son las valoraciones y reseñas de otros usuarios (90,7%), el seguro en caso de daños o pérdida (81,4%), el sistema de pago seguro integrado (69,8%) y la verificación de identidad (67,4%).

En cuanto al precio máximo diario que los encuestados estarían dispuestos a pagar en proporción al precio de venta, el 58,1% se sitúa en la franja entre el 2% y el 5%, y el 32,6% entre el 5% y el 10%. Este rango orienta la política de precios de la plataforma y confirma la elevada sensibilidad al precio del público objetivo, coherente con el perfil socioeconómico descrito.

Por último, la importancia otorgada al enfoque sostenible de la plataforma obtuvo una puntuación media de 8,21 sobre 10, el valor más alto de toda la encuesta, lo que refuerza el posicionamiento ecológico de la propuesta como argumento de comunicación prioritario hacia el público más joven, en línea con lo señalado por McKinsey (2023), que indica que el 70% de los consumidores de la generación Z prefiere marcas que se alineen con sus valores.

### **ANEXO III: DAFO**

#### 2.4.1. Fortalezas

Las fortalezas recogen aquellos factores internos que representan ventajas competitivas de la plataforma.

La principal fortaleza es la propuesta de valor diferenciada e integral. La plataforma es la única en el mercado español que integra simultáneamente los modelos C2C, B2C y B2B bajo una misma interfaz, con cobertura de seguro incluida y un sistema de verificación de identidad. Esta combinación no está disponible en ningún competidor directo identificado en el mercado español, lo que representa una ventaja competitiva clara y difícil de replicar a corto plazo.

La alineación con las tendencias de consumo dominantes entre el público joven constituye otra fortaleza relevante. Esta demanda latente validada empíricamente es un activo estratégico de primer orden.

El enfoque sostenible del modelo de negocio representa asimismo una fortaleza en el contexto actual. La plataforma contribuye directamente a los objetivos de economía circular recogidos en la Estrategia Española España Circular 2030 y en el Plan de Acción para la Economía Circular de la Comisión Europea (European Commission, 2020; MITECO, 2020), lo que puede facilitar el acceso a subvenciones, el posicionamiento en medios y la diferenciación frente a competidores sin este componente de valor.

La flexibilidad del modelo de negocio, que permite a un mismo usuario actuar como arrendador y arrendatario según sus necesidades, amplía el valor percibido de la plataforma y reduce la fricción de *onboarding*, ya que cualquier usuario puede incorporarse con independencia de si dispone inicialmente de bienes para alquilar o de una necesidad concreta de acceso.

Por último, el contexto tecnológico español, con un 96,3% de penetración de internet y un 96,1% de acceso móvil según el INE (2024), garantiza que la plataforma puede alcanzar a la práctica totalidad de su público objetivo sin barreras de acceso tecnológico.

#### 2.4.2. Debilidades

Las debilidades recogen aquellos factores internos que pueden limitar la capacidad competitiva de la plataforma en su fase inicial.

La principal debilidad es la ausencia de masa crítica de usuarios en el lanzamiento. Sin oferta suficiente no hay demanda, y sin demanda no hay oferta, lo que configura el denominado problema del "huevo y la gallina" característico de los mercados de dos lados (Rochet y Tirole, 2003). Superar esta barrera inicial requiere una inversión significativa en captación de usuarios antes de que la plataforma genere valor por sí misma.

En segundo lugar, la plataforma parte de un reconocimiento de marca nulo. A diferencia de competidores con millones de usuarios como Wallapop, la plataforma deberá construir su reputación desde cero, lo que implica un mayor esfuerzo y coste en marketing y comunicación en las fases iniciales (Eisenmann et al., 2006).

Otra debilidad relevante es la dependencia de terceros para elementos críticos del modelo de negocio, como las aseguradoras para la cobertura ante daños, los proveedores de verificación de identidad y las pasarelas de pago. Cualquier fallo o encarecimiento en estos servicios podría afectar directamente a la propuesta de valor y a la estructura de costes de la plataforma.

Asimismo, la complejidad operativa derivada de operar tres modelos simultáneamente, C2C, B2C y B2B, desde el inicio implica gestionar perfiles de usuario muy distintos, con necesidades, expectativas y marcos legales diferenciados, lo que puede dificultar la escalabilidad.

Por último, la ausencia de historial financiero y *track record* empresarial puede dificultar el acceso a financiación externa o a acuerdos con *partners* estratégicos como aseguradoras o empresas arrendadoras, que tienden a exigir garantías de solvencia y trayectoria a sus socios tecnológicos.

#### 2.4.3. Oportunidades

Las oportunidades recogen aquellos factores externos que pueden favorecer el desarrollo y crecimiento de la plataforma.

La principal oportunidad es el elevado potencial de crecimiento del mercado de la economía colaborativa. El mercado global alcanzó los 197.120 millones de dólares en 2023 y se proyecta que crezca a una tasa anual compuesta del 32,08% hasta 2032 (Business Research Insights, 2024). En España, la economía colaborativa podría representar hasta el 2,9% del PIB, con un recorrido de crecimiento muy significativo todavía por explotar, especialmente en el segmento del alquiler generalista de bienes.

La ausencia de un líder consolidado en el mercado español de alquiler generalista representa una ventana de oportunidad concreta. Ningún actor ha alcanzado una posición dominante en este segmento específico, lo que permite a la plataforma construir su posición sin enfrentarse a un competidor con ventajas de red insuperables (Porter, 1980).

El crecimiento sostenido del comercio electrónico en España, con un volumen de 79.900 millones de euros en 2022 y un crecimiento del 24,5% respecto al año anterior (CNMC, 2023), ha normalizado las transacciones digitales entre usuarios y ha generado una infraestructura de confianza, sistemas de pago y hábitos de consumo online que la plataforma puede aprovechar sin necesidad de educar al mercado desde cero.

El marco político favorable tanto a nivel europeo, con el reconocimiento institucional de la economía colaborativa y los programas de apoyo a la digitalización como el *Kit Digital*, la Estrategia España Circular 2030 y los fondos *Next Generation EU*, configura un entorno de apoyo público que puede facilitar tanto el lanzamiento como el crecimiento de la plataforma (Red.es, 2022).

Finalmente, la incorporación de empresas como arrendadoras desde el inicio abre un segmento de mayor ticket medio, mayor recurrencia y previsibilidad de ingresos que el modelo puramente C2C, permitiendo a la plataforma diversificar su base de ingresos y reducir la dependencia de un único perfil de usuario desde las fases más tempranas (Vilalta Nicuesa, 2018).

#### 2.4.4. Amenazas

Las amenazas recogen aquellos factores externos que podrían afectar negativamente al desarrollo del negocio.

La principal amenaza es la posible irrupción de competidores con mayor capacidad de escala. Plataformas ya consolidadas como Wallapop, con más de 15 millones de usuarios en España, podrían ampliar su oferta hacia el alquiler de bienes aprovechando su base de usuarios existente y su reconocimiento de marca, reduciendo significativamente la ventana de oportunidad para nuevos entrantes (Wallapop, 2023). Del mismo modo, grandes plataformas tecnológicas internacionales como Amazon o Google podrían entrar en este segmento con recursos muy superiores.

Una segunda amenaza relevante es la incertidumbre regulatoria. Como se ha señalado en el análisis PESTEL, España carece de normativa específica para la economía colaborativa, lo que representa un riesgo a medio plazo ante posibles cambios legislativos que impongan restricciones operativas, obligaciones fiscales adicionales o requisitos de licencia que encarezcan el modelo de negocio (Vilalta Nicuesa, 2018). La Directiva

DAC7, ya transpuesta en 2023, es un ejemplo de cómo la presión regulatoria sobre las plataformas digitales está aumentando de forma progresiva.

La desconfianza estructural entre desconocidos en transacciones C2C constituye otra amenaza significativa. Aunque los sistemas de reputación y verificación contribuyen a mitigarla, estudios sobre comportamiento del consumidor en plataformas C2C señalan que un único incidente grave puede generar un efecto reputacional desproporcionado en plataformas con baja notoriedad, especialmente en las fases iniciales (Hawlitschek et al., 2016).

Asimismo, la resistencia cultural al modelo de alquiler entre particulares en determinados segmentos de la población puede frenar la adopción. Aunque la encuesta realizada muestra una alta predisposición entre el público joven, el 74,4% de los encuestados identifica el miedo a que los objetos se dañen como principal freno, lo que evidencia que la confianza en el modelo no está consolidada y requiere un esfuerzo continuo de comunicación y educación del mercado.

Por último, una recesión económica o caída del consumo podría reducir el volumen de transacciones en la plataforma, aunque en sentido contrario también podría incentivar el ahorro a través del alquiler. Este efecto ambivalente de los ciclos económicos representa un factor de riesgo que debe monitorizarse (OCDE, 2025).