



**Facultad de Ciencias Económicas Empresariales (ICADE)**

# **PLAN DE NEGOCIO DE LA START-UP ALOJAMIENTOS Y SERVICIOS UNIVERSITARIOS: UNIVIVIENDA**

Autor: Alejandro Antequera Martín

Director: Javier Márquez Vigil

MADRID | Junio 2024

## **Resumen**

El proyecto UNIVIVIENDA, concebido como una iniciativa de startup dirigida a facilitar la búsqueda de alojamiento para estudiantes en Madrid, propone una solución innovadora y funcional a través de una plataforma web. Partiendo de la identificación de una necesidad creciente entre los estudiantes de encontrar alojamiento de manera eficiente, la empresa aspira a simplificar este proceso, ofreciendo funcionalidades avanzadas que van desde filtros personalizados hasta visualizaciones en realidad virtual de los espacios.

Enfocándose en estudiantes que se enfrentan al reto de independizarse por primera vez, UNIVIVIENDA no sólo se propone proporcionar una herramienta de búsqueda, sino también integrar servicios adicionales que mejoren la experiencia del usuario, tales como asesoramiento personalizado y servicios de apoyo diario.

El análisis interno y de mercado realizado destaca la viabilidad operativa y financiera del proyecto, revelando que la plataforma podría satisfacer efectivamente las expectativas del mercado objetivo y operar de manera rentable. La combinación de una planificación estratégica cuidadosa y un enfoque centrado en el usuario permite a *UNIVIVIENDA* no solo captar a su público sino también retenerlo, ofreciendo una experiencia de usuario superior que fomente la fidelidad a la marca.

En conclusión, *UNIVIVIENDA* representa un enfoque moderno y estratégicamente planificado hacia el alojamiento estudiantil, con el potencial de transformar significativamente la forma en que los estudiantes acceden y seleccionan su alojamiento en Madrid.

**Palabras clave:** *UNIVIVIENDA*, *start-up*, estudiantes, colegio mayor, residencia universitaria, Madrid, viabilidad

## **Abstract**

The UNIVIVIENDA project, conceived as a startup initiative aimed at facilitating the search for student accommodation in Madrid, proposes an innovative and functional solution through a web platform. Starting from the identification of a growing need among students to find accommodation efficiently, the company aims to simplify this process, offering advanced features ranging from customized filters to virtual reality visualizations of the spaces.

Focusing on students who are facing the challenge of becoming independent for the first time, UNIVIVIENDA not only aims to provide a search tool but also to integrate additional services that enhance the user experience, such as personalized advice and daily support services.

The internal and market analysis carried out highlights the operational and financial viability of the project, revealing that the platform could effectively meet the expectations of the target market and operate profitably. The combination of careful strategic planning and a user-centered approach allows UNIVIVIENDA to not only capture its audience but also retain it, offering a superior user experience that fosters brand loyalty.

In conclusion, UNIVIVIENDA represents a modern and strategically planned approach to student accommodation, with the potential to significantly transform the way students access and select their accommodation in Madrid.

**Keywords:** *UNIVIVIENDA*, start-up, students, major college, university residence, Madrid, viability.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	<b>5</b>
1.1 Interés por la temática.....	5
1.2 Objetivos.....	5
1.3 Estructura del proyecto y metodología.....	6
<b>2. La Start-up</b> .....	<b>9</b>
2.1 Introducción a la idea: mission, vision y valores.....	9
2.2 Business Model Canva.....	12
<b>3. El sector y las dinámicas</b> .....	<b>23</b>
3.1 Análisis externo.....	23
3.1.1 PESTEL.....	23
3.1.2 Fuerzas Porter.....	30
3.2 Análisis Interno.....	35
3.2.1 DAFO.....	35
<b>4. Viabilidad</b> .....	<b>40</b>
4.1 Viabilidad Operacional.....	40
4.2 Plan de marketing.....	41
4.3 Plan financiero.....	44
<b>5. Conclusión</b> .....	<b>52</b>
<b>6. Declaración de Uso de Herramienta de IA generativa en TFG</b> .....	<b>54</b>
<b>7. Bibliografía</b> .....	<b>55</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Equipo Univivienda.....	19
<b>Figura 2:</b> Business Model Canva.....	22
<b>Figura 3:</b> Análisis PESTEL.....	29
<b>Figura 4:</b> Fuerzas Porter.....	34
<b>Figura 5:</b> Análisis DAFO.....	39
<b>Figura 6:</b> Perfil de @_riverss_.....	43
<b>Figura 7:</b> Perfil de @bycalitos.....	43
<b>Figura 8:</b> Costes desarrollo web.....	47
<b>Figura 9:</b> Costes de marketing.....	48
<b>Figura 10:</b> Costes totales estimados en los futuros 3 años.....	49
<b>Figura 11:</b> Ingresos totales estimados en los futuros 3 años.....	51

## **1. Introducción**

### **1.1. Interés por la temática**

La principal motivación para llevar a cabo el desarrollo de esta idea de negocio no es otro que una necesidad que detectamos los 3 miembros fundadores (Alonzo Telge, Ignacio Porqueras y Alejandro Antequera) cuando nos fuimos a nuestros respectivos intercambios. Una vez elegimos el destino al que nos íbamos a ir de intercambio comenzó el proceso de búsqueda de alojamiento, y fue aquí de dónde surge la idea. Pues empezamos a tener problemas para encontrar un lugar que se adaptase a nuestras necesidades, bien por tema de precio, porque las residencias que te proporcionaba la universidad estaban completas, porque la mayoría de las casas no se pueden alquilar para un periodo de 4-5 meses que era el tiempo que íbamos a estar, y así un sinfín de problemas e inconvenientes que hicieron de la búsqueda de alojamiento una pesadilla. Por este motivo nos surgió la idea de llevar a cabo esta startup, con la cual buscamos facilitar la búsqueda de residencia a todos los estudiantes que vengan a Madrid a cursar sus estudios de grado o posgrado, así como ayudarles en cualquier inconveniente que les pueda surgir con algún servicio como temas eléctricos o de agua, de limpieza... y que no sepan con que profesional contactar.

### **1.2 Objetivos**

El principal objetivo no es otro que el mencionado arriba de facilitar en todo lo posible relacionado con el tema de alojamiento y servicios a aquellos estudiantes que vengan a Madrid a cursar parte o todos sus estudios de grado y posgrado, con el fin de que puedan centrarse exclusivamente en sus estudios y en disfrutar de una experiencia tan bonita y agradable como es irse a otra ciudad a estudiar.

Otro objetivo, es el de desarrollar la plataforma web de forma que sea intuitiva y accesible para el usuario, de forma que vaya creciendo y dándose a conocer entre los estudiantes de todo el mundo y sea sostenible a nivel económico y empresarial no solo en el corto plazo sino también a futuro.

### **1.3 Estructura del proyecto y metodología**

La estructura del proyecto de UNIVIVIENDA está cuidadosamente organizada para guiar el desarrollo y despliegue de la startup de manera eficiente y efectiva. La metodología adoptada para el diseño del proyecto se articula alrededor de varios pilares fundamentales que abarcan desde la concepción inicial de la idea hasta la implementación práctica y operacional de la plataforma.

Primero, el proyecto inicia con una fase de exploración exhaustiva, donde se realiza un profundo análisis del mercado de alojamiento estudiantil en Madrid, identificando las necesidades específicas de los estudiantes que buscan alojamiento temporal o permanente. Esta etapa también implica un análisis competitivo y la identificación de posibles socios y colaboradores. Este entendimiento integral del entorno de mercado ayuda a moldear la dirección estratégica del proyecto y a diseñar una oferta de servicio que realmente responda a las necesidades del cliente.

Posteriormente, la fase de diseño conceptual se enfoca en la creación del Business Model Canvas, que sirve como hoja de ruta para el desarrollo de la empresa. Este modelo no solo clarifica cómo *UNIVIVIENDA* creará, entregará y capturará valor, sino que también identifica los segmentos de clientes clave, las propuestas de valor, los canales de distribución, la estructura de costes, y las fuentes de ingresos. Este marco estratégico es vital para asegurar que todos los aspectos del negocio estén alineados y que la ejecución se haga sobre bases sólidas.

Tras el Business Model Canva, se llevará a cabo un análisis externo del sector en el que se entabla la actividad empresarial de nuestra start-up. Para ello nos apoyaremos en dos herramientas como son el análisis PESTEL y el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Un análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para identificar y evaluar cómo los factores externos en el macroentorno pueden influir en un negocio. El término PESTEL es un acrónimo que representa seis factores externos que pueden afectar a una empresa: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos (o Ambientales) y Legales. Este análisis ayuda a las empresas a entender el panorama más amplio del entorno

en el que operan o planean operar, facilitando la toma de decisiones más informada y la formulación de estrategias efectivas.

En cuanto a las 5 Fuerzas de Porter es un modelo estratégico creado por Michael E. Porter, que ayuda a analizar la industria y la competencia de un negocio. El propósito de este modelo es identificar y evaluar la intensidad de la competencia dentro de una industria y el nivel de rentabilidad que se puede esperar. Las cinco fuerzas son: Rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

También llevaremos un análisis interno de la empresa mediante el uso de la herramienta DAFO, acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Este análisis abarca una evaluación detallada de las fortalezas y debilidades de la startup, centrándose en áreas clave como la tecnología de la plataforma, la competencia del equipo, y los recursos financieros disponibles. El propósito de este análisis es identificar los activos clave que la startup puede capitalizar y las áreas que requieren mejoras o refuerzos.

En la etapa final de la estructura del proyecto, se aborda el componente de viabilidad, que es crucial para determinar si el proyecto es operacional y económicamente factible llevarlo a cabo. Este análisis de viabilidad incluye varios aspectos fundamentales, empezando por la viabilidad operacional, que investiga si los recursos actuales de la empresa, tanto humanos como materiales, son adecuados para poner en práctica el proyecto conforme a los requisitos y restricciones establecidos.

El objetivo es garantizar que *UNIVIVIENDA* gane notoriedad y aceptación en el mercado objetivo, fundamental para captar una base de usuarios activa y creciente. Se desarrolla un plan de marketing detallado que especifica las tácticas de publicidad, las campañas en redes sociales, las asociaciones estratégicas y otras actividades promocionales que se emplearán para aumentar la visibilidad de la plataforma y fomentar la adopción por parte de los usuarios.

Paralelamente, se elabora un plan financiero destinado a asegurar la sostenibilidad económica del proyecto. Este plan detalla cómo se cubrirán todos los costes operativos y de desarrollo mediante los ingresos generados. Se incluyen proyecciones financieras que modelan diversas situaciones de ingresos y gastos, ofreciendo así un marco para monitorizar la salud financiera de la empresa y ajustar las estrategias conforme sea necesario para mantener o mejorar la viabilidad financiera.

Este análisis de viabilidad confirma la posibilidad de ejecutar el proyecto con éxito, así como también garantiza que el proyecto esté preparado para enfrentar los desafíos del mercado, adaptándose a las dinámicas cambiantes y capitalizando las oportunidades emergentes.

## **2. La Startup**

Cada año la cifra de estudiantes que llegan a la capital española con la finalidad de realizar una carrera universitaria, un máster, un doctorado, o simplemente de intercambio va en aumento desde 2015. Entre 135.000 y 150.000 estudiantes, tanto internacionales como de fuera de Madrid vienen cada año a estudiar a la capital (Medina, 2019). Todas estas personas necesitan un lugar donde poder quedarse a vivir durante su estancia en Madrid, que bien puede ir desde 1 mes, hasta los 6-7 años que puede durar un grado y el máster. Entre las diferentes opciones que poseen los estudiantes cabe destacar:

- Colegios mayores: Más comunes entre estudiantes que vienen a Madrid desde otros puntos de España para estudiar un grado universitario. En estas residencias no suelen alojarse estudiantes internacionales.
- Residencias universitarias: Más orientadas a estudiantes internacionales..
- Pisos de estudiantes: Aquí no encontramos un público tan determinado como en las otras dos opciones anteriores, puesto que podemos encontrar estudiantes internacionales que eligen esta opción entre un grupo de amigos. Pero también tenemos a estudiantes nacionales que al tercer o cuarto año optan por abandonar los colegios mayores e irse a pisos compartidos con amigos que han ido haciendo a lo largo de su estancia en Madrid.

### **2.1. Introducción a la idea: misión, visión, valores**

El inicio de una nueva etapa académica, como puede ser una carrera universitaria, un máster o un intercambio internacional, implica a menudo la reubicación a un nuevo entorno, lo cual puede ser fuente de estrés significativo. Este estrés puede intensificarse con la adición de la tarea de encontrar alojamiento adecuado. Además, para la mayoría de los estudiantes, este periodo también marca su primera experiencia de independencia, incrementando así la presión sobre ellos. En este contexto, nuestra startup se propone ofrecer una plataforma integral y accesible diseñada específicamente para estudiantes universitarios, que les facilite la búsqueda de un alojamiento óptimo que se ajuste a sus necesidades y preferencias. Esta iniciativa busca no sólo simplificar la tarea de encontrar donde vivir, sino también enriquecer la experiencia universitaria de los estudiantes

mediante la integración de servicios de calidad, permitiéndoles así concentrarse plenamente en su rendimiento académico y desarrollo personal. *UNIVIVIENDA* es una startup dedicada a simplificar la búsqueda de alojamiento para estudiantes universitarios a través de una plataforma integral y fácil de usar. Ofrecemos un comparador de pisos y residencias universitarias que permite filtrar opciones según ubicación, precio y necesidades específicas, e incluye servicios complementarios como limpieza y mantenimiento. Nuestro objetivo es optimizar la experiencia de vivienda estudiantil, permitiendo a los usuarios concentrarse en su éxito académico y disfrutar de su independencia, todo en un entorno que fomenta la innovación, la calidad y la integridad. Vamos a definir con mayor profundidad cada una de las tres ramas que ofrece *UNIVIVIENDA*:

- Pisos: En esta primera rama, nos muestra la sección de pisos de la página, la cual tiene el objetivo de ayudar a los estudiantes en la búsqueda de alojamientos apropiados. Este comparador integrado permite filtrar opciones de vivienda por ubicación, precio, acceso a transporte público y proximidad a lugares de ocio, adaptándose así a diversos presupuestos y preferencias de estilo de vida. La funcionalidad de seleccionar la duración del alquiler añade flexibilidad, apuntando a satisfacer las necesidades temporales de los estudiantes. Esta herramienta, diseñada con una interfaz intuitiva, busca simplificar el proceso de selección de vivienda, alineándose con el objetivo de mejorar la experiencia universitaria global de los usuarios.
- Residencias Universitarias / Colegios Mayores: Similar a la sección de pisos, esta categoría brinda una herramienta comparativa que facilita la elección de alojamiento para estudiantes. Esta opción está más orientada a aquellos que están iniciando su trayectoria académica. Algunas de las ventajas es que permite socializar y conocer a gente nueva con mayor facilidad, así como también incluye algunos servicios como puede ser limpieza, comedor...Esta funcionalidad está diseñada para apoyar a los estudiantes en la búsqueda de un entorno que no solo satisfaga sus necesidades habitacionales, sino que también contribuya a una experiencia universitaria enriquecedora y holística. Será la rama en la que nos centraremos a lo largo del trabajo.

- **Servicios:** Finalmente, encontramos el apartado de servicios de la plataforma, concebido para enriquecer y simplificar la vida diaria del estudiante universitario. Este segmento de la herramienta está diseñado para que los estudiantes puedan dedicarse plenamente a su formación académica y al disfrute de su vida universitaria, minimizando las distracciones y preocupaciones cotidianas. La plataforma ofrece una amplia gama de servicios que incluyen, limpieza, pintura de paredes, reparaciones menores de fontanería y electricidad, así como la instalación de muebles y otras muchas más opciones. Estos servicios, disponibles a precios razonables, permiten al estudiante delegar estas tareas y concentrarse en sus estudios y bienestar personal. Este enfoque demuestra el compromiso de la plataforma con la oferta de distintas soluciones para abordar las diversas necesidades de los estudiantes universitarios.

En cuanto a la **visión** de la startup, nos gustaría a través del trabajo y confianza, convertirnos en la plataforma líder para la comparación y selección de residencias y pisos para universitarios a nivel global, revolucionando la experiencia de vivienda para los estudiantes mediante la integración de servicios que faciliten su vida diaria y potencien su éxito académico.

Pero todo esto nos gustaría construirlo basándonos en una serie de principios y **valores** que nos caracterizan como personas y que consideramos fundamentales para garantizar el éxito. Algunos de estos valores son:

- **Innovación:** Buscamos constantemente estar a la vanguardia, mejorar, adoptar soluciones avanzadas con el objetivo de satisfacer y anticipar las necesidades educativas y personales de los estudiantes.
- **Calidad:** Nos comprometemos a mantener los más altos estándares de calidad en nuestros servicios, garantizando fiabilidad y una experiencia excepcional para los usuarios.
- **Integridad:** Priorizamos la honestidad y la transparencia, construyendo relaciones de confianza y respeto con estudiantes, colaboradores y socios.

- **Orientación al usuario:** Centramos nuestros esfuerzos en la satisfacción y bienestar de los estudiantes, adaptando nuestros servicios a sus necesidades y retroalimentación para enriquecer su experiencia universitaria.
- **Colaboración:** Fomentamos la cooperación interna y externa, trabajando conjuntamente con diversas entidades para abordar de manera integral las necesidades de los estudiantes.

## **2.2. Business Model Canvas**

### **2.2.1 Segmento de clientes**

Lo primero que tenemos que tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un Business Canvas Model, es saber a quién nos dirigimos. Kotler y Armstrong definían en 2018 la segmentación como *el proceso de dividir un mercado en grupos de consumidores con necesidades y/o comportamientos similares que podrían requerir estrategias y/o productos de marketing separados*. Por otro lado, la Real Academia Española (RAE), lo define como *el proceso consistente en dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, a fin de determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el consumidor del producto*.

Tras comprender lo que es segmentar el mercado, vamos a ponerlo en práctica en el caso que nos conviene. En Madrid, estimamos que alrededor de 150.000 personas vienen al año a estudiar (Medina, 2019). No obstante, no son esos 150.000 los únicos clientes, no podemos olvidarnos también de los padres de dichos estudiantes, las instituciones educativas a las que vienen a formarse, los propietarios de residencias y colegios mayores...

Para un mayor éxito, debemos analizar y entender a cada uno de ellos individualmente pues todos son fundamentales para el éxito de la startup, pero para cada uno habrá que tener un enfoque diferente, pues no todos tienen los mismos objetivos e ideas.

- **Estudiantes universitarios:** El principal segmento de clientes de esta startup son, obviamente, los estudiantes que buscan alojamiento mientras

cursan sus estudios. Dentro de este grupo, se pueden identificar subgrupos basados en diversos criterios, como estudiantes de primer año que buscan su primera experiencia fuera de su hogar, estos estarán más influenciados por sus padres quienes serán los que tomen probablemente la decisión de elegir dónde se va a quedar su hijo; estudiantes de posgrado que podrían preferir opciones de vivienda más tranquilas y centradas, o estudiantes internacionales que podrían valorar la proximidad a la universidad y a los principales focos turísticos y de ocio de la ciudad.

- **Padres de estudiantes:** Como hemos comentado en el anterior punto, aunque los estudiantes son los usuarios finales de la residencia, los padres a menudo juegan un papel crucial en la decisión y financiación del alojamiento. Los padres valorarán diferentes cuestiones a las que pueda valorar el estudiante joven, entre estos aspectos en los que pondrán más detalle destacan la seguridad, la calidad y el ambiente de estudio proporcionado por el alojamiento.
- **Universidades y colegios:** Al final del día, sin universidades o centros educativos donde puedan venir los jóvenes a estudiar, *UNIVIVIENDA* no tiene negocio. Por este motivo los consideramos clientes indirectos, ya que pueden asociarse con la startup para ofrecer y/o recomendar a sus estudiantes la plataforma como una herramienta confiable y eficaz para encontrar alojamiento.
- **Propietarios de residencias y colegios mayores:** Al igual que con las universidades, aunque no son el mercado objetivo directo en términos de usuarios de la plataforma, los propietarios son cruciales para el modelo de negocio, ya que su oferta de alojamiento constituye el producto que la startup está comercializando. Por eso, debemos comprender las necesidades y expectativas de los propietarios para que se alíen con nosotros y de esta forma, aumentar así la oferta disponible para los estudiantes.

### **2.2.2 Propuesta de valor**

Una vez definido el público al que nos dirigimos, el siguiente paso es analizar la propuesta de valor de *UNIVIVIENDA*. Una propuesta de valor es el conjunto de características, ventajas y diferencias que tiene un producto o servicio sobre otro (Fuentes, 2020); es decir, es lo que va a hacer que los clientes nos elijan por delante de otros comparadores.

En relación con el mapa de valor, *UNIVIVIENDA* es una página web disponible en todos los buscadores dirigida a estudiantes de universidad, máster o doctorado. Dentro de las residencias universitarias y colegios mayores, la página ofrecerá distintas ventajas distintivas.

Por un lado, ofrecerá al usuario unas recomendaciones de alojamiento -a través de diferentes filtros de ubicación, precio, servicios que incluye- que se alineen con las preferencias individuales de cada estudiante. Para que estos puedan tomar la mejor decisión se garantizará la transparencia y el acceso a información detallada y fiable sobre cada opción de alojamiento para permitir a los estudiantes realizar elecciones bien informadas, facilitando así una transición más cómoda y segura a su nueva vida universitaria. La plataforma destaca por proporcionar información detallada sobre cada residencia o colegio mayor, incluyendo descripciones completas, fotografías de alta calidad, y comentarios de otros estudiantes, lo cual permite a los usuarios realizar una elección informada y confiable. Este nivel de detalle asegura que los estudiantes tengan una clara comprensión de lo que se van a encontrar en su futura vivienda, facilitando una transición más suave a su nueva vida universitaria.

Por último, la startup se compromete a crear un ecosistema de apoyo para los estudiantes, donde no solo encuentren su alojamiento ideal, sino que también se sientan parte de una comunidad. Al promover la interacción y el intercambio de experiencias entre estudiantes de diversas residencias y colegios mayores, la plataforma busca enriquecer la vida universitaria de sus usuarios, ofreciéndoles no solo un lugar donde vivir, sino un espacio donde puedan crecer, aprender y establecer conexiones valiosas para su futuro. En resumen, la startup no solo se posiciona como un facilitador en la elección de alojamiento sino como

un verdadero socio en la experiencia universitaria de aquellos que vengan a Madrid a formarse

### **2.2.3 Canales**

El tercer elemento, los canales, *es el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios* (Kotler, 1984). Los canales de distribución adquieren gran importancia, puesto que no solo facilitan la interacción inicial con la plataforma, sino que también juegan un papel vital en la retención y satisfacción del cliente a lo largo del tiempo.

El canal por excelencia que *UNIVIVIENDA* será la página web, que brindará una interfaz intuitiva y accesible donde los estudiantes podrán utilizar los diferentes filtros y funcionalidades disponibles para buscar, comparar y seleccionar residencias y colegios mayores. Esta plataforma será el núcleo de la experiencia del usuario y está optimizada para ser utilizada tanto en dispositivos móviles como ordenadores, asegurando accesibilidad y conveniencia para los usuarios en cualquier momento y lugar.

Además, la empresa emplea canales de marketing digital para llegar a su audiencia objetivo, utilizando redes sociales, email marketing, y publicidad en línea para crear conciencia de marca y atraer nuevos usuarios a la plataforma. Estas estrategias digitales se complementan con la participación en eventos y ferias universitarias, donde la startup puede interactuar directamente con los estudiantes, comprendiendo mejor sus necesidades y promoviendo sus servicios. El plan de marketing se detallará más adelante en el punto 4.2 Plan de Marketing

Tampoco se puede pasar por alto la atención al cliente, proporcionando soporte y asesoramiento continuo a través de chat en vivo y correo electrónico. Este enfoque multicanal asegura que los estudiantes puedan obtener ayuda rápida y eficiente cuando lo necesiten, mejorando su experiencia general y fomentando una relación positiva con la marca

#### 2.2.4 Relación con clientes

La Relación con Clientes *describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos específicos de clientes* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este componente es vital para determinar cómo una organización interactúa y se conecta con su clientela, impactando directamente en la fidelización y la percepción de valor. Esencial para la satisfacción y retención del cliente, la relación con los clientes influye en la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

*UNIVIVIENDA* se propone establecer una relación cercana con los estudiantes, basada en la comunicación bidireccional. A través de la plataforma, los usuarios tendrán la oportunidad de recibir asesoramiento personalizado durante el proceso de búsqueda y selección de alojamiento. Esto incluirá respuestas a consultas, asistencia en la evaluación de opciones y orientación en la toma de decisiones, asegurando que cada estudiante encuentre una residencia o colegio mayor que se alinee con sus preferencias y necesidades. *En el mundo digital, el contenido puede ser rey, pero la conexión es la reina* (Rebecca Lieb). Esta cita subraya la importancia de las conexiones y relaciones en el entorno digital, que es precisamente lo que *UNIVIVIENDA* busca fortalecer a través de su estrategia omnicanal.

Además, *UNIVIVIENDA* se compromete a mantener un vínculo con los estudiantes después de la elección de su alojamiento, ofreciendo un canal abierto de comunicación para cualquier inquietud o necesidad que pueda surgir durante su estancia. Esto se traducirá en servicios de soporte y atención al cliente, que estarán disponibles a través de múltiples canales, como chat en vivo, correo electrónico, y teléfono, garantizando que los estudiantes se sientan respaldados en todo momento.

Uno de los valores de la empresa es la innovación y la constante necesidad de estar buscando áreas de mejora, mediante el uso de encuestas y solicitudes de *feedback*, que permitan a la startup ajustar y mejorar sus servicios de acuerdo con las experiencias y opiniones de los usuarios, fortaleciendo así la relación con estos. Este enfoque centrado en el cliente asegura una mejora continua de la plataforma, fomentando una comunidad de usuarios satisfechos y comprometidos, que perciben a la startup no solo como un proveedor

de servicios, sino como un aliado en su experiencia universitaria y que posteriormente recomendaran a amigos y conocidos, haciendo así una comunidad cada vez mayor.

### **2.2.5 Fuentes de ingreso**

En el modelo Business Model Canvas, las "fuentes de ingresos" constituyen uno de los nueve bloques esenciales y describen las diversas maneras en que una empresa genera dinero a través de sus clientes. Estas pueden incluir ventas directas, suscripciones, licencias, entre otras, y son cruciales para definir cómo la empresa convierte su propuesta de valor en beneficios económicos (Cuofano, 2024).

Por tal motivo, hemos optado por diversificar y tener más de una fuente de ingresos. Una fuente primaria de ingresos provendría de las comisiones obtenidas por cada reserva o contrato de alquiler realizado a través de la plataforma. Otra fuente de ingreso significativa sería la publicidad y las asociaciones estratégicas. Dado que la plataforma atiende a un nicho de mercado específico de estudiantes universitarios, podría atraer a anunciantes y socios interesados en dirigirse a este segmento demográfico. Más opciones de financiación sería la colaboración con universidades y colegios, donde *UNIVIVIENDA* ofrezca servicios exclusivos a las instituciones a cambio de una tarifa. No obstante, todas estas opciones de financiación y otras más las veremos en mayor detalle en el apartado *4.3 Plan Financiero*

### **2.2.6 Socios clave**

Las asociaciones o socios clave son aquellas colaboraciones esenciales que una empresa establece para asegurar su operatividad y éxito en el mercado. Estas asociaciones son fundamentales porque permiten a las empresas optimizar sus operaciones y expandir sus capacidades, mejorando así su oferta de valor (Cowan, 2017).

Para una startup enfocada en la comparación de residencias universitarias y colegios mayores, establecer alianzas estratégicas con **universidades** es crucial. En el caso de Madrid, son la gran mayoría de universidades las que tienen una residencia propia, o si no disponen de un colegio mayor el cual gestionan. Algunos ejemplos los encontramos en la Universidad Nebrija ([Residencias Nebrija, Madrid, España](#)), Universidad Alfonso X El

Sabio ([Alojamiento y Residencias - UAX](#)), Universidad Francisco de Vitoria ([Colegio Mayor Madrid | UFV](#)), Universidad Autónoma de Madrid ([Alojamientos | Vida en la UAM](#)). Estas colaboraciones pueden ofrecer un acceso directo a una población estudiantil amplia, facilitando la promoción de la plataforma y permitiendo que la startup recopile valiosos *insights* sobre las preferencias y necesidades de alojamiento de los estudiantes.

Pero no todas las residencias o colegios mayores están gestionadas o son propiedad de las universidades, por lo que otra asociación clave es con los **propietarios de residencias y colegios mayores**. Estas colaboraciones aseguran que la plataforma disponga de prácticamente toda la oferta disponible en Madrid de alojamiento estudiantil, lo cual es esencial para mantener la competitividad y relevancia en el mercado.

Otra alianza clave para poder ofrecer un servicio transversal será **AULA**, que es el salón internacional del Estudiante y de la Oferta Educativa. Tiene lugar en IFEMA, Madrid, al principio del mes de marzo. Este evento reúne una amplia oferta académica y formativa, representando a las universidades públicas y privadas de España.

Por último, no debemos de olvidar las asociaciones con **plataformas tecnológicas** y otros proveedores de infraestructura digital, puesto que aunque no están relacionados directamente con el servicio que ofrece *UNIVIVIENDA* son fundamentales para asegurar que la startup pueda operar de manera eficiente manteniendo a la vanguardia en términos de innovación y calidad de servicio, elementos esenciales para captar y retener a los usuarios en el entorno digital actual.

### 2.2.7 Recursos clave

Los recursos clave son vitales para el funcionamiento y éxito de cualquier empresa. Según Eric Ries en "The Lean Startup", estos recursos son fundamentales para que las organizaciones implementen sus ideas, ofrezcan su propuesta de valor y sostengan su infraestructura operativa, lo que finalmente les permite generar ingresos y crecer (Ries, 2011).

El principal recurso con el que cuenta *UNIVIVIENDA* no es otro que su **capital humano**. Sus tres fundadores, Alonzo Telge (CFO), Ignacio Porqueras (COO), y Alejandro Antequera (CEO), cuentan con una gran experiencia en el mundo empresarial y de los negocios, tras haber realizado prácticas en diferentes empresas y haber aprendido sobre como funciona el mundo de los negocios. Detectaron la oportunidad de negocio tras haberse ido a diferentes países de intercambio, y haber tenido ellos esta necesidad generada en el momento de buscar alojamiento, y que fue compleja de satisfacer.

**FIGURA 1: Equipo UNIVIVIENDA**



Ignacio Porqueras (COO)

Alonzo Telge (CFO)

Alejandro Antequera (CEO)

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado no podemos olvidar los **recursos económicos**. Para que el proyecto eche a rodar será necesaria financiación para realizar la inversión inicial. Para asumir estos primeros costes, se requerirá de 36.500€, coste extraído del desarrollo web y las diferentes acciones publicitarias mediante marketing digital y participación en eventos.

Por último, también hay que destacar como uno de los recursos clave, su **plataforma tecnológica**, dado que la empresa opera íntegramente en el ámbito digital. Esta debe ser intuitiva y capaz de gestionar un gran volumen de datos con el cual proporcionar una experiencia de usuario fluida y satisfactoria. La calidad y la cantidad de la información ofrecida puede ser un diferenciador significativo en el mercado.

Otro recurso esencial es el equipo humano de la empresa, que incluye desde desarrolladores de software hasta especialistas en marketing y atención al cliente. El talento y la experiencia de este equipo son cruciales para innovar, ejecutar la estrategia de la empresa y mantener una alta calidad de servicio. La capacidad del equipo para adaptarse y responder a las necesidades del mercado es vital para el crecimiento y la sostenibilidad de la startup.

### **2.2.8 Estructura de costes**

La estructura de costes juega un papel crucial en la sostenibilidad y la proyección financiera de la empresa. Dicha estructura se divide en costes fijos y costes variables, cada uno con su propia dinámica e implicaciones para el funcionamiento de la startup. Los costes fijos incluyen gastos como alquileres, salarios, seguros y servicios básicos, que son indispensables para la operación continua de la empresa, independientemente del volumen de negocio. Estos costes forman la columna vertebral financiera de la empresa y proporcionan estabilidad, permitiendo a la empresa planificar con cierta predictibilidad a largo plazo.

Además de los costes fijos, la estructura de costes también comprende varios costes variables, que fluctúan en función del volumen de actividad. Entre estos se encuentra el desarrollo y mantenimiento de la plataforma web, que, aunque requiere una inversión inicial significativa, sigue necesitando inversiones periódicas para actualizaciones y mejoras tecnológicas. Esta categoría también incluye costes asociados con marketing y promociones, esenciales para atraer nuevos usuarios y mantener el crecimiento de la base de clientes. Estos costes variables son vitales para la adaptabilidad y escalabilidad de la empresa, permitiéndole ajustarse a las demandas cambiantes del mercado y a las oportunidades de expansión.

El equilibrio entre costes fijos y variables es determinante para la viabilidad financiera de *UNIVIVIENDA*. Un manejo efectivo de esta estructura de costes permite no solo cubrir los gastos operativos, sino también invertir en innovación y desarrollo, elementos clave para mantener la competitividad en el mercado.

Finalmente, en la gestión de la estructura de costes, *UNIVIVIENDA* debe considerar factores externos como variaciones en el mercado inmobiliario, la inflación, y posibles cambios en la regulación que puedan influir en los costes de operación y materiales. La capacidad de anticipar estos cambios y adaptar la estructura de costes correspondiente no solo es una medida de precaución financiera, sino también una estrategia crucial para el crecimiento sostenido.

### **2.2.9 Actividades claves**

Las actividades clave de una empresa son aquellas tareas esenciales que deben realizarse para mantener su ventaja competitiva y garantizar el éxito del modelo de negocio. Estas incluyen las necesarias para lanzar el negocio, así como aquellas de mantenimiento e innovación que permitan mejorar el servicio y fomentar el crecimiento. El primer paso crucial es diseñar y desarrollar la plataforma web, que no solo actúa como interfaz con los usuarios, sino también como el principal canal de entrega de servicios. Es fundamental que esta plataforma sea intuitiva, atractiva y funcional para captar y retener a los estudiantes. Para ello, se contratará a desarrolladores y programadores profesionales que transformen el diseño conceptual en una plataforma operativa.

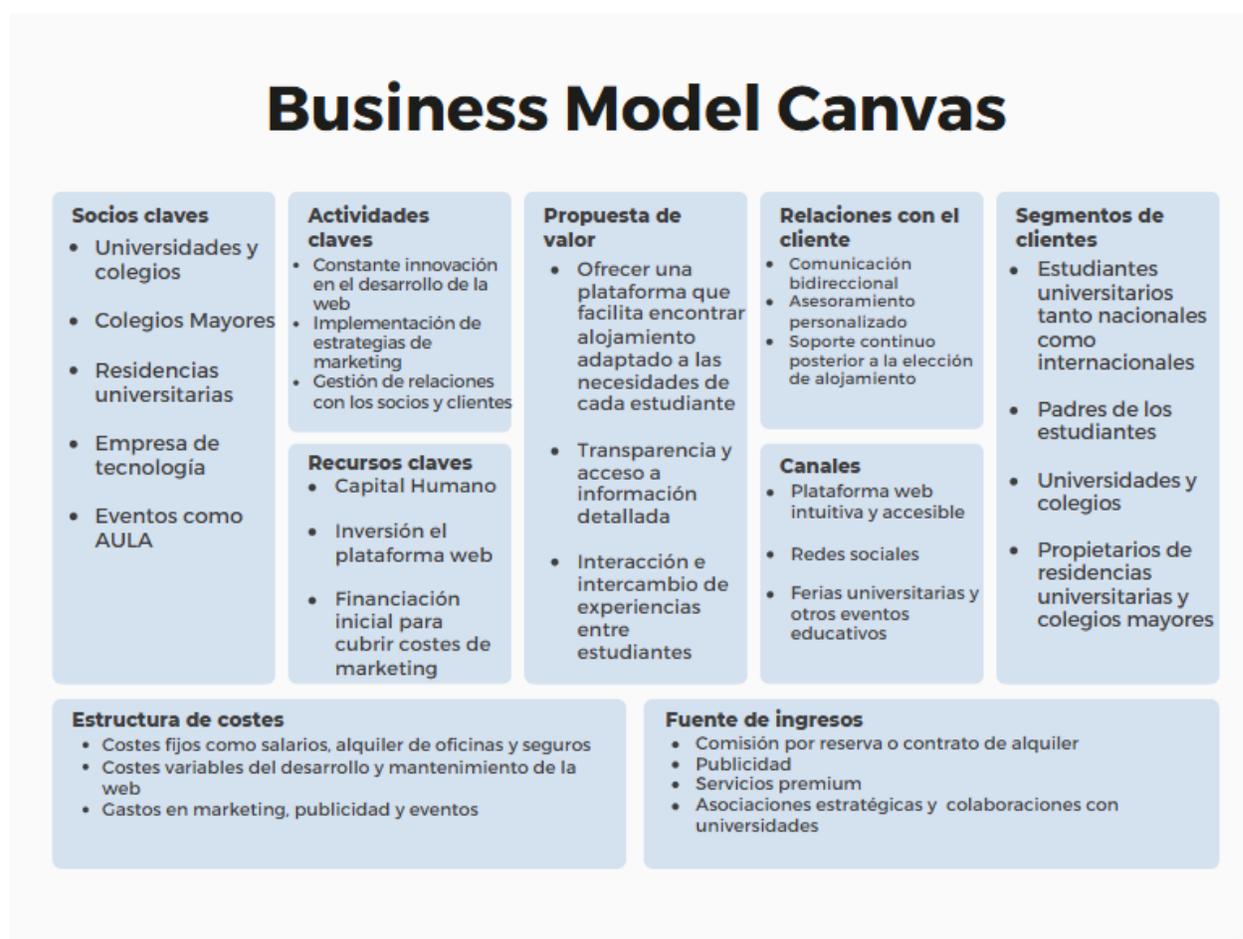
La estrategia inicial de *UNIVIVIENDA* se centrará en su posicionamiento en el mercado mediante tácticas de marketing orientadas a incrementar la visibilidad de la plataforma. Paralelamente al desarrollo técnico de la página web, se diseñarán e implementarán campañas publicitarias, principalmente en canales digitales como redes sociales, incluyendo Instagram y TikTok, las cuales son ampliamente utilizadas por el público estudiantil. Además, se contempla la colaboración con *influencers* cuyo público objetivo se alinea con el de *UNIVIVIENDA*, y la participación en diversos foros y ferias universitarias, detallándose más extensamente estas acciones en el plan de marketing.

Posteriormente, la atención se dirigirá a la fidelización de clientes, aunque con un enfoque adaptado a la naturaleza ocasional de la demanda, dado que muchos usuarios necesitan el servicio exclusivamente durante periodos académicos específicos como intercambios o estudios temporales en Madrid. El objetivo no será la fidelización continua, sino asegurar una experiencia satisfactoria que promueva la recomendación del servicio a otros

estudiantes. Este proceso estará fundamentado en la innovación constante y en la mejora continua del servicio para superar las expectativas de los usuarios.

Adicionalmente, se abordarán cuestiones legales esenciales, como la constitución de la sociedad y su registro, así como la planificación financiera, que se desarrollará en etapas posteriores.

Figura 2: Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia

### **3. El sector y dinámicas**

#### **3.1 Análisis Externo**

Para tratar de garantizar el éxito de la startup, es de crucial importancia llevar a cabo un análisis externo de la empresa, en el que evaluemos el sector y sus dinámicas en busca de examinar los factores que pueden influir en el rendimiento y las decisiones estratégicas de la organización. Este análisis permite a las empresas identificar oportunidades y amenazas en su entorno de mercado, incluyendo cambios en la economía, tendencias sociales, avances tecnológicos, normativas legales y la dinámica competitiva. Al comprender estos factores externos, las empresas pueden adaptar sus estrategias para aprovechar las oportunidades emergentes y mitigar los riesgos potenciales. Para ello nos apoyaremos en la matriz PESTEL, y analizaremos las 5 Fuerzas Porter.

##### **3.1.1PESTEL**

Siempre que queramos analizar el entorno macroeconómico de una empresa deberemos llevar a cabo una matriz PESTEL. Esta herramienta analiza 6 factores diferentes, que son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental (*Environmental*) y Legal

##### **Factores Políticos**

Recientemente se aprobó una reforma de la ley universitaria. En ella se tratan diferentes aspectos que afectan directamente a los colegios mayores y residencias universitarias.

Actualmente, los colegios mayores pueden disfrutar de los beneficios o exenciones fiscales de la universidad a la que están adscritos. Sin embargo, si no cumplen con la nueva ley de universidades - comentada en el apartado legal, con la que se busca eliminar la segregación por géneros y promover los principios de igualdad y diversidad - podría cambiar esta situación, eliminando estos beneficios para los colegios mayores que no cumplan con la normativa. Esta nueva reforma también afecta a las cesiones de suelo público, puesto que la nueva ley podría llevar a una revisión de las condiciones de la cesión y en caso de no cumplirse la universidad podría reconsiderar dicha cesión o imponer condiciones adicionales.

La nueva Ley de Vivienda en España ha provocado un aumento significativo en los alquileres de temporada, utilizados como una estrategia para esquivar las restricciones del alquiler residencial. Esta tendencia ha llevado a que la oferta de alquiler de temporada aumente hasta un 56%, generando un desajuste en el mercado de alquiler tradicional (López, 2024). En respuesta, el Gobierno español y algunas comunidades autónomas, como Cataluña, han implementado regulaciones específicas para controlar estos alquileres temporales y evitar fraudes (Valls, 2023). Estas medidas buscan asegurar que los alquileres de temporada no se utilicen para inflar los precios del mercado y garantizar un equilibrio en la oferta de viviendas. Esta nueva regulación de los alquileres de temporada en España podría aumentar la demanda de residencias universitarias, pues es posible que más estudiantes busquen opciones de alojamiento en residencias, lo que podría llevar a un incremento en sus precios y a una mayor competencia con los alquileres tradicionales. Esto podría resultar en mejoras en las instalaciones y servicios de las residencias para atraer a más estudiantes. Además, al concentrar a más estudiantes, las residencias universitarias podrían desempeñar un papel más significativo en la integración social y el desarrollo personal de los estudiantes, mejorando el ambiente académico y social

Para finalizar, cabe destacar que en la actualidad existe cierta confusión entre lo que es un colegio mayor y una residencia universitaria motivada por la creciente entrada de fondos de inversión en el negocio de las residencias universitarias. Para evitar esta confusión, se han realizado reuniones con grupos parlamentarios, rectores y el Ministerio de Universidades para que se defina correctamente qué es un **colegio mayor**. En palabras de Juan Muñoz, presidente del Consejo de Colegios Mayores Universitarios de España, *“los Colegios Mayores son instituciones universitarias -reconocidos como tales en la normativa vigente- cuyo origen se remonta al siglo XIV y alguno de los cuales ha sido origen de universidades como la de Alcalá de Henares y que solo pueden ser gestionados y fundados por entidades sin ánimo de lucro”* mientras que define las **residencias universitarias** como *“Una residencia privada es un negocio de alojamiento y no tenemos nada en contra, pero no es un colegio mayor que es una institución universitaria con un proyecto formativo”*

No obstante, otras definiciones para colegios mayores y residencias universitarias que no esté tan sesgada, podrían ser Los **colegios mayores** son entidades vinculadas a universidades que ofrecen alojamiento y actividades culturales y académicas, con reglas y servicios centralizados como comedores. Requieren cumplimiento de normas específicas y participación en ciertas actividades. Mientras que las **residencias universitarias**, en cambio, son independientes y sirven a estudiantes de varias universidades, ofreciendo alojamiento más flexible y autónomo con instalaciones modernas, sin requisitos de participación en actividades programadas

### **Factores económicos**

Madrid es actualmente una ciudad de reclamo no solo para estudiantes gracias a la amplia variedad de oferta de universidades, sino también de empresas y fondos de inversión que buscan invertir su dinero en la construcción de infraestructuras. Un claro ejemplo de ello lo vemos en las residencias de estudiantes, donde la inversión durante el primer semestre de 2021 rondó los 140 millones de euros, lo que supone un incremento del 137% respecto al mismo periodo del año anterior. Pero no solo se queda ahí, sino que también en la actualidad, hay alrededor de 60 proyectos en desarrollo, lo que implica 20.802 nuevas camas (JLL España, 2021).

A pesar de la significativa inversión en nuevas infraestructuras y el aumento del número de camas disponibles en residencias universitarias y colegios mayores, sigue existiendo un considerable desajuste entre la oferta y la demanda. Este desajuste es particularmente evidente en Madrid, que concentra el 22,3% de la oferta total de plazas de residencia en España (DBK, 2024). A pesar de la expansión prevista, la oferta sigue siendo insuficiente para satisfacer la creciente demanda de alojamientos para estudiantes

Se estima que para el curso 2025, la capacidad total de plazas en residencias universitarias en Madrid aumentará hasta cerca de 123.000 camas (DBK, 2024). Sin embargo, esta expansión puede no ser suficiente para cubrir la demanda impulsada por factores como el aumento de la población estudiantil y la preferencia por vivir en entornos controlados y seguros. Madrid sigue siendo un destino preferido para los estudiantes de otras

comunidades autónomas, incrementando aún más la presión sobre las plazas disponibles (El Español, 2023).

Los costes asociados también juegan un papel crucial en este desajuste. En Madrid, el precio medio de las residencias universitarias oscila entre 1.500 y 1.600 euros, mientras que los colegios mayores tienen un costo promedio de alrededor de 1.000 euros (Mirador Madrid, 2024). Estos altos precios pueden ser prohibitivos para algunos estudiantes, limitando sus opciones y exacerbando el desajuste entre oferta y demanda.

### **Factores Sociales**

Las residencias universitarias y colegios mayores juegan un papel fundamental en la integración social de los estudiantes, especialmente para aquellos que se mudan a otra ciudad para estudiar, esto se ha demostrado en diferentes estudios como *Integración social en estudiantes universitarios de primer año* de Hernández Rosell & Pérez Pérez, 2019. Estos espacios ofrecen una oportunidad para que los estudiantes se relacionen con compañeros que se encuentran en la misma situación que ellos, es decir, gente que llega por primera vez a vivir solo y sin conocer prácticamente a nadie, por lo que en un comienzo es fácil hacer nuevas amistades. Un claro ejemplo de ello son las famosas novatadas de los colegios mayores, que pese a estar cada vez más prohibidas, no dejan de ser actividades para que los nuevos estudiantes se conozcan entre sí y les resulte mucho más fácil y ameno este gran cambio. También se les permite participar en actividades culturales y deportivas, como torneos en numerosas disciplinas deportivas entre residencias y colegios mayores, fomentando el deporte y la integración.

Como hemos visto en el apartado económico, los precios de las residencias universitarias y colegios mayores no son precisamente baratos, esto puede dar lugar a desigualdades socioeconómicas que pueden influir en el rendimiento académico de los estudiantes y, por ende, en su elección de alojamiento. Tristemente, habrá estudiantes de familias con menos recursos que debido a los altos costes no puedan permitirse el acceder a residencias universitarias o colegios mayores.

## **Factores Tecnológicos**

Una de las principales características que diferencia a una startup de una pyme es el factor tecnológico, pues las startups suelen ser empresas que buscan desarrollar su producto y/o servicio a través de internet. Es por ello que *UNIVIVIENDA* deberá estar a la vanguardia de la tecnología. La creciente prevalencia de dispositivos móviles y la dependencia de las aplicaciones para realizar actividades diarias sugieren que la optimización móvil es esencial para cualquier plataforma digital. Según Statista (2021), más del 50% de todo el tráfico de internet mundial ahora proviene de dispositivos móviles, lo que subraya la necesidad de que *UNIVIVIENDA* desarrolle una interfaz fácil de usar para dispositivos móviles.

Según McKinsey & Company, 2023 fue el año en el que el mundo descubrió la *generative AI (gen AI)*, pero 2024 es el año dónde las empresas van a comenzar a usarlo realmente (McKinsey & Company, 2024). *UNIVIVIENDA* podría aprovechar la oportunidad con la finalidad de personalizar las experiencias de los usuarios y mejorar la eficiencia operativa en plataformas digitales, mediante la implantación de algoritmos IA que analicen las preferencias de alojamiento de los usuarios y ofrezcan, como hemos comentado anteriormente, recomendaciones personalizadas.

## **Factores Medioambientales**

Hoy en día la gran mayoría de empresas del mundo opta por llevar a cabo actividades sostenibles o buscan la forma de reducir su impacto en la huella de carbono puesto que la sostenibilidad se ha convertido en uno de los principales factores para atraer inversiones (Gallego,2024), y los colegios mayores y residencias universitarias no iban a ser menos.

Recientemente, se reunieron en la Universidad de Deusto en Bilbao más de 250 participantes de 70 colegios universitarios para debatir sobre cómo los colegios mayores pueden ser agentes de cambio en la educación superior, enfocándose en la responsabilidad social universitaria y el desarrollo sostenible. En este evento se subrayó la importancia de integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU, en la educación y gestión de los colegios. Ejemplos de este compromiso que adquirieron lo podemos ver en acciones como el huerto ecológico del Colegio Mayor Isabel, o las

apuestas por las energías renovables del Roncalli. En palabras de Maria Ángeles Martín, directora del Colegio Mayor Roncalli *“Hay dos variables: el continente y el contenido, ambos de carácter transversal. El continente sería la infraestructura, que estamos trabajando mediante la instalación de paneles solares, luces de bajo consumo, filtros de agua, etc. El contenido, que atañe directamente a cómo vivimos en el colegio, tiene como piedras angulares el reciclado y la sensibilización de las colegialas. Nosotras hacemos voluntariado social y ambiental; no podemos solamente cuidar a las personas. Las personas vivimos en un medio que está degradado y la pobreza es un impacto del medio ambiente”*

### **Factores Legales**

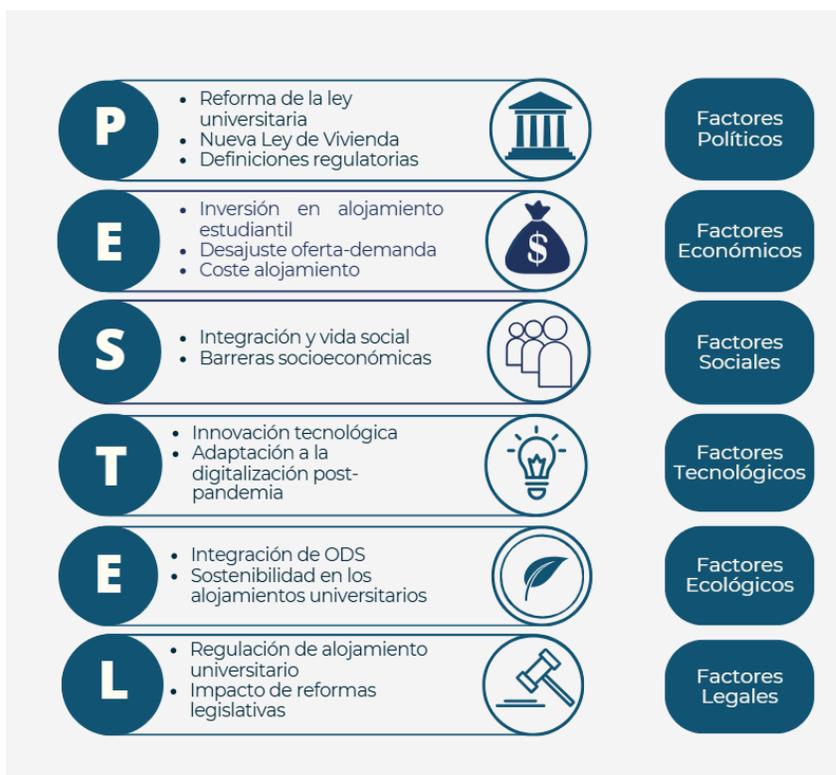
Por último, no podemos olvidarnos de los factores legales, debemos tener en cuenta toda la normativa que regula los colegios mayores y residencias universitarias. Algunos aspectos relevantes son:

1. Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU):
  - Esta ley regula los colegios mayores y residencias universitarias.
  - Los colegios mayores son centros universitarios que proporcionan residencia a los estudiantes y promueven su formación cultural y científica. El funcionamiento de estos centros se rige por los estatutos de cada universidad y los propios de cada colegio mayor o residencia.
  - Una reciente reforma de esta ley recoge una enmienda que no permite que colegios mayores privados que segregan por género estén adscritos a universidades públicas
  
2. Prioridad de acogida:
  - Por ley, los colegios mayores deben acoger preferentemente a estudiantes que permanezcan el curso completo en la universidad a la que están adscritos.

- Se da prioridad a los estudiantes con mejor expediente académico, a los colegiales que renuevan su permanencia y a aquellos con discapacidad.

Aunque no sea un factor legal como tal, no podemos olvidarnos tampoco de que cada colegio mayor tiene un reglamento interno, que debe cumplir con las normativas generales y adaptarse a las necesidades específicas del centro. En él se abordan aspectos como la convivencia, derechos y deberes de los residentes, uso de instalaciones y normas de comportamiento.

**Figura 3: Análisis PESTEL**



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2 Fuerzas Porter

Otra de las herramientas que utilizaremos para ayudarnos a analizar los factores externos que rodean a *UNIVIVIENDA* son las 5 Fuerzas Porter, que son: el poder del cliente, el poder del proveedor, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la competencia existente en el sector.

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Esta amenaza hace referencia a la facilidad con la que las nuevas empresas pueden ingresar al sector y competir efectivamente, es decir, a las barreras de entrada de una nueva empresa. Lo cual puede influir significativamente en la dinámica del mercado, la participación de mercado y la rentabilidad. La amenaza de nuevos competidores en el mercado se considera **media**. Si bien el aspecto digital reduce las barreras de entrada en comparación con otros sectores, existen otra serie de desafíos que se deben tener en cuenta.

En primer lugar, el desarrollo de una plataforma digital requiere una inversión inicial relativamente accesible, lo que podría parecer una barrera baja. Sin embargo, el verdadero desafío radica en la capacidad de la plataforma para ofrecer una experiencia de usuario sobresaliente, pero que a la vez sea intuitiva y fácil de usar, y asegurar actualizaciones y mantenimientos constantes, que son esenciales para retener a los usuarios y generar confianza.

No obstante, el principal obstáculo con el que se toparán los nuevos competidores será la diferenciación, la cual es clave en este mercado. La clave para que el cliente elija un nuevo producto en vez del ya asentado en el mercado es que perciba en él cierto valor añadido, es decir, ofrecer características únicas que los demás no tengan, lo que puede ser difícil al estar comenzando y obliga a realizar fuertes inversiones de capital en publicidad para construir una presencia de marca sólida y atractiva.

Además, gracias a un excelente soporte técnico, aspiramos a brindar un servicio de alta calidad a nuestros usuarios. Por lo tanto, una gran parte de la inversión inicial está destinada a contratar a los mejores especialistas tecnológicos. De igual manera, nuestro

equipo multidisciplinar cubre las principales áreas del negocio, lo que puede suponer una barrera de entrada a nuevos competidores que requieren un equipo externo.

### **Poder de negociación del cliente**

Esta segunda fuerza se basa en analizar el nivel de presión que los clientes pueden ejercer para lograr un precio más bajo del servicio ofrecido a una calidad superior. En el caso que nos conviene, creemos que el poder de negociación de los clientes es notablemente **alto**. Los estudiantes, que son los usuarios finales, disponen de una variedad de opciones a través de las cuales elegir su alojamiento, lo que les otorga una posición ventajosa. Aunque les pueda llevar más tiempo de búsqueda que si lo hacen directamente con *UNIVIVIENDA*, si investigan en internet pueden comparar precios, ubicaciones, servicios... Es esta capacidad de comparación la que incrementa su poder y les permite ejercer una influencia significativa sobre las residencias y, por extensión, sobre la plataforma.

Además, la lealtad de los clientes en el ámbito digital puede ser muy volátil, y más en la época en la que nos encontramos, en la que los jóvenes estudiantes se mueven por modas, de forma que, si una plataforma, es conocida y le proporciona los servicios que buscan, no dudarán en recomendarla a amigos y conocidos

Otra consideración importante es el impacto de las opiniones y reseñas en línea, tanto positivas como negativas. Un alto volumen de reseñas negativas o la percepción de una oferta inadecuada pueden disminuir la credibilidad de la plataforma y afectar su base de usuarios. En el otro lado, la plataforma puede aumentar su valor para los estudiantes ofreciendo servicios adicionales que vayan más allá de la mera comparación, como asistencia personalizada, recomendaciones basadas en algoritmos de inteligencia artificial. Con esto estaríamos logrando reseñas positivas y mitigando en cierta medida el alto poder de negociación que tienen los clientes.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores principales de *UNIVIVIENDA* son tanto las residencias y colegios mayores que se listan en la plataforma, como los desarrolladores e informáticos encargados

del correcto funcionamiento del software y de la página web. Si bien el mercado de residencias universitarias y colegios mayores en Madrid es limitado, no son pocas las opciones disponibles, por ello consideramos que los proveedores de residencias universitarias y colegios mayores tienen un poder **medio** de negociación. Tienen la capacidad de imponer algunas condiciones como mayor visibilidad en la plataforma o precios más altos, puesto que su participación es vital para la oferta de la plataforma, pero siempre siendo conscientes de que la oferta no es escasa y que deberán competir entre ellas para atraer a los nuevos estudiantes.

En cuanto al poder de negociación que tienen los desarrolladores e informáticos consideramos que tienen un poder de negociación **bajo**, pues si bien es cierto que siempre queremos contar con los mejores en nuestro equipo, la oferta de profesionales que se dedican a la industria tecnológica ha experimentado un enorme crecimiento en los últimos años. Como consecuencia, *UNIVIVIENDA* puede elegir entre contratar grandes compañías tecnológicas o emplear trabajadores *freelance* de manera más personalizada. En función de la calidad del servicio, las funciones que ofrece cada agente, el nivel de personalización y el precio, el equipo de *UNIVIVIENDA* elegirá una de las varias opciones disponibles. El poder de negociación de *UNIVIVIENDA* es inicialmente alto debido a la posibilidad de elegir entre muchos proveedores, sin embargo, una vez que se contrata un servicio, el costo de cambio puede ser elevado porque todos los servicios de la startup están basados en la tecnología y un cambio de proveedor podría requerir rediseñar completamente sus procesos comerciales.

### **Productos sustitutivos como amenaza**

Porter afirma que "*la presencia de productos sustitutivos limita el potencial de una industria*" al ofrecer alternativas que satisfacen la misma necesidad (Porter, 1979). Esta fuerza puede erosionar la cuota de mercado y la rentabilidad de las empresas si los consumidores perciben que los sustitutos ofrecen un valor superior o un precio más atractivo. Por tanto, es esencial para las empresas reconocer y estratégicamente contrarrestar la influencia de los productos sustitutivos en su sector. En el caso del sector de residencias universitarias, la amenaza es **baja**

Una de las alternativas más directas, si no la única, son los pisos compartidos. Si bien es cierto que en cualquier otra situación los pisos compartidos supondrían una amenaza alta, ya que son totalmente sustitutivos a las residencias, no lo vamos a considerar como amenaza pues *UNIVIVIENDA* también ofrece en su página web el servicio de comparación de pisos de estudiantes, por lo que seríamos nuestros propios enemigos.

La única amenaza real o producto sustitutivo que podemos encontrarnos es que aquellos estudiantes que viven en provincias próximas a Madrid como Segovia, Ávila, Guadalajara o Toledo opten por permanecer en su hogar familiar, eliminando la necesidad de buscar alojamiento externo. Esta opción es particularmente atractiva en familias en las cuales la situación económica es complicada y no pueden permitirse el pagar una residencia.

Algunas soluciones que se podrían plantear para contrarrestar la amenaza de los productos sustitutivos serían destacar los beneficios únicos que las residencias universitarias y colegios mayores ofrecen, como la proximidad a las instalaciones de la universidad, oportunidades de conocer gente nueva en la misma situación que tú, seguridad...

### **Rivalidad entre competidores**

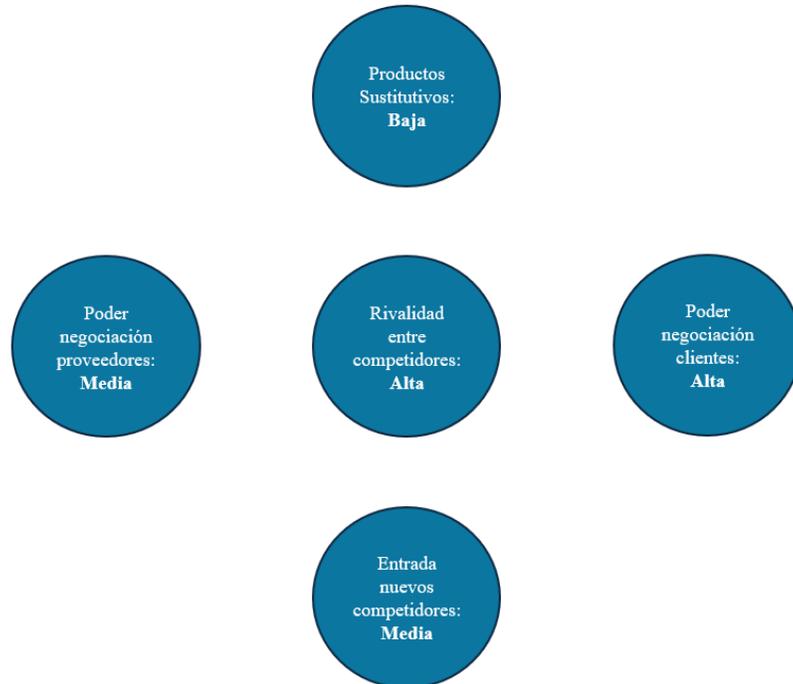
Por último, debemos tener en cuenta la rivalidad entre los competidores, esta rivalidad se define por el número de competidores, la intensidad de la competencia y las bases en las que compiten las empresas, que en este caso, son principalmente la calidad del servicio, la variedad de la oferta de alojamiento y la experiencia del usuario. En este sector, la competencia es **alta**, por lo que la diferenciación pasa a ser un aspecto clave para poder tener la mayor cuota de mercado posible. Podemos clasificar en dos grupos a los principales rivales de *UNIVIVIENDA* que son:

- **Empresas que ofrecen un servicio similar:** En este grupo podemos encontrar todas aquellas apps y páginas web que ofrecen el mismo servicio. Algunas de ellas son *buscoresi*, que actualmente se conoce como *mati* ([Buscador - Mati \(heymati.com\)](https://www.heymati.com)), *residencias universitarias* ([▷ Residencias Universitarias en Madrid - 【Actualizado 2024】](#)) o *micampus residencias*

(▷ [Residencias universitarias en Madrid | micampus \(micampusresidencias.com\)](#)).

- **Universidades:** Son muchas las universidades que ofrecen sus propias herramientas de búsqueda de alojamiento, o bien tienen su residencia propia, la cual anuncian en su página web, como es el caso de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) ([Alojamientos | Vida en la UAM](#)). A pesar de que en un principio pueden ser vistos como competidores, *UNIVIVIENDA* podría optar por a través de un acuerdo de colaboración, gestionar este servicio a la UAM, ganando así la exclusividad y eliminándose a un competidor.

**Figura 4: 5 Fuerzas Porter**



Fuente: Elaboración Propia

## **3.2 Análisis Interno**

### **3.2.1 DAFO**

La matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), es una herramienta fundamental para analizar y describir la realidad de un negocio. Lo que hace realmente útil a este análisis es que permite a las empresas elaborar estrategias precisas, pues toma una visión integral, que aprovechen sus fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que abordan sus debilidades y se protegen de las amenazas. Podemos dividir la matriz DAFO en variables internas de la empresa, que son las Fortalezas y Debilidades, y variables externas, las Oportunidades y Amenazas.

#### **Variables externas**

Puesto que tenemos el análisis externo reciente, gracias al análisis PESTEL y las 5 fuerzas Porter comenzaremos con las variables externas. Es de vital importancia ser conocedor del entorno a la perfección, puesto que en un sector tan competitivo como este no se puede dejar pasar las oportunidades que vayan surgiendo. De la misma forma será crucial reconocer las amenazas para poder protegerse de ellas y superarlas con la mayor celeridad posible.

#### **Amenazas**

Como hemos visto anteriormente, la inversión necesaria para entrar como competidor en el sector digital no es excesivamente alta. Esta barrera de entrada puede hacer que la competencia se incremente dando lugar a nuevas empresas con un modelo de negocio similar al de *UNIVIVIVENDA*, pero con interfaces más atractivas para el usuario, atrayendo así a parte de la cuota de mercado.

Otra amenaza que debemos tener en cuenta es la situación mundial actual, los crecientes conflictos entre países como Rusia y Ucrania, o Israel y Palestina están provocando un aumento en los precios de los bienes y servicios. Este aumento no va directamente relacionado con el incremento de los salarios, por lo que el poder adquisitivo de la gente se está viendo reducido (Esteban, 2024). Todo esto podría traducirse en una menor utilización

de la plataforma si los estudiantes deciden permanecer en sus ciudades y estudiar allí, ya que no pueden permitirse el elevado coste que tienen las residencias y colegios mayores en Madrid.

Por último, no debemos olvidarnos del apartado legal. No debe preocuparnos en exceso los posibles cambios en el ámbito del alojamiento estudiantil, pues es algo que está correctamente regulado y no se esperan cambios. Pero siendo una startup en la que el almacenamiento y la analítica de datos son pilares fundamentales, deberíamos tener más en cuenta los posibles cambios legislativos en cuanto a la protección de estos. El RGPD y la Ley de Protección de Datos se constituyen como requisitos de imprescindible cumplimiento para desarrollar el negocio. También habrá que tener especial cuidado si se registran datos de menores de edad a la hora de ofrecerles el servicio personalizado de asesoramiento, pues la gestión de los datos de menores de edad es especialmente sensible y las consecuencias de un uso incorrecto de la información son mucho mayores.

## **Oportunidades**

La tecnología avanza a pasos agigantados, siendo cada vez más accesibles, más intuitivas y avanzadas, hasta el punto de dudar en ocasiones si es real. Una gran oportunidad para diferenciarnos del resto de competidores y aprovechando la repercusión mediática que ha vuelto a experimentar gracias al lanzamiento de las gafas Apple Vision Pro, sería el incorporar la realidad virtual en nuestros servicios. Podría utilizarse para realizar visitas por los alojamientos, para así tener una visión mucho más realista de lo que el cliente se va a encontrar, puesto que en ocasiones las imágenes proporcionadas no corresponden con exactitud a la realidad.

Por otro lado, el establecer alianzas con universidades, colegios y otras instituciones educativas puede proporcionar un canal directo para llegar a los estudiantes. No solo para darnos a conocer y obtener promoción, si no para también conseguir acuerdos en los que anuncien sus residencias y colegios mayores exclusivamente en *UNIVIVIENDA*.

Por último, se podría valorar la expansión a nuevos usuarios. Esto puede hacerse mediante la incursión en nuevos mercados. Aunque inicialmente sólo va a estar destinado a Madrid, en un futuro no se descarta la expansión al mercado nacional.

### **Variables internas**

Una vez analizado todos los factores externos que la empresa puede aprovechar o debe protegerse, vamos a realizar una fotografía de la situación en la que se encuentra la empresa para así identificar las debilidades y fortalezas.

#### **Debilidades**

Una de las principales debilidades que encontramos es la alta dependencia que tiene el proyecto en los socios clave y proveedores, es decir, en las residencias y colegios mayores. Esta dependencia se debe a que el servicio gira exclusivamente en torno a ellos, por lo que cualquier interrupción en las relaciones, o inexactitud en los datos proporcionados puede afectar muy negativamente en la calidad y la fiabilidad del servicio ofrecido al usuario.

Otra debilidad que se hace evidente es la falta de conocimiento técnico para poder desarrollar una página web, pues la formación recibida en ICADE a lo largo de estos 4 años ha sido bastante buena y nos ha enseñado grandes conocimientos para poder aplicarlos en el mundo empresarial a nivel de marketing, finanzas, gestión de RRHH y pese a haber realizado prácticas en diferentes empresas del sector empresarial ... pero no tenemos el conocimiento necesario para crear una página web de estas características. Por este motivo consideramos necesaria la contratación de un programador o un equipo de programadores informáticos encargados del diseño y desarrollo de la plataforma es fundamental. Para dicha contratación deberemos elegir a aquellas personas que nos transmitan confianza, que sean profesionales y expertos en la materia, y que entiendan y se alineen con nuestras necesidades y prioridades. También podemos acusar al inicio la falta de experiencia en cuanto a la creación de un negocio desde cero, pues es una situación nueva para nosotros. Para solventar estos problemas estaremos en constante formación en la materia para ganar los conocimientos necesarios y convertir esta debilidad en una fortaleza.

Por último, cabe destacar que el ciclo de vida de los usuarios es bastante corto, pues una vez encuentran la residencia o colegio mayor en el que se van a alojar pierden gran interés por la página web. Puesto que para solucionar esto no podemos hacer nada, debemos elaborar una buena estrategia para lograr una rotación efectiva de clientes.

### **Fortalezas**

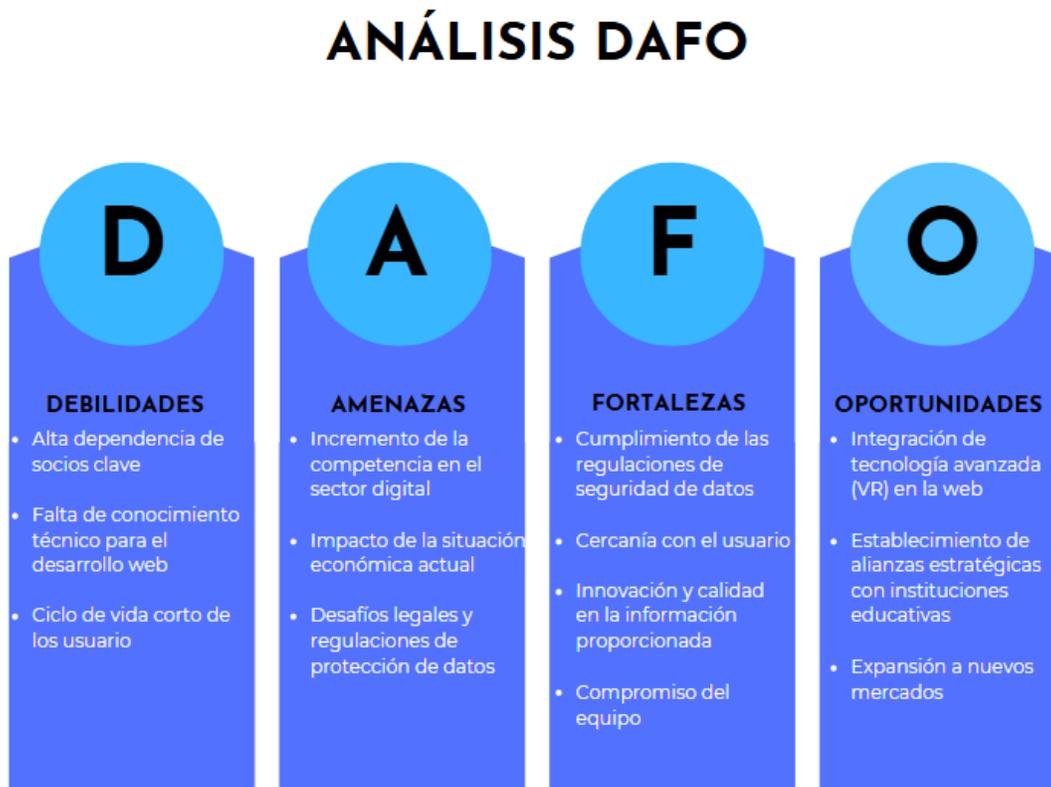
Cada vez proporcionamos más datos personales sin saber que utilidad se les va a dar, lo que en ocasiones puede generar inseguridad, es por ello que al tratarse de una página web, cumpla con las regulaciones que permitan garantizar la seguridad en el tratamiento de datos personales y bancarios. Es fundamental que los usuarios perciban este mecanismo como seguro para así mantener el prestigio del negocio

Otro de los puntos fuertes con los que buscamos constituir una ventaja competitiva es mediante la cercanía con el usuario. Esto se debe a que el nicho de mercado al que está dirigida la plataforma son jóvenes, gente que se encuentra en nuestro rango de edad, y a la que nos puede ser más fácil atraer pues conocemos las necesidades que puedan tener.

Además, debemos destacar, como venimos mencionando a lo largo del trabajo, la máxima de una constante búsqueda de innovación y calidad. Contamos con una base de datos extensa y detallada de residencias universitarias, que ofrece información actualizada y verificada con la que los usuarios pueden tomar decisiones informadas basadas en una amplia gama de opciones y criterios de comparación

Por último, aunque es más que evidente, hay que destacar como fortaleza el compromiso del equipo. Todos los miembros están dispuestos a dedicar su tiempo y sobre todo sus esfuerzos para conseguir un exitoso desarrollo y expansión del negocio.

Figura 5: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

## **4. Viabilidad**

Tras haber analizado los diferentes factores tanto externos como internos que afectan a la startup, vamos a estudiar la viabilidad del proyecto. Según la Real Academia Española (RAE), la viabilidad es *“la calidad de viable. "Viable", a su vez, se refiere a algo que tiene posibilidad de realizarse o concretarse.”*. Esto en un contexto de proyectos y startups se refiere a la capacidad de que sea llevada a cabo con éxito. Para ello vamos a descomponer la viabilidad en cuatro diferentes facetas que son, la viabilidad operacional, el plan de marketing que se va a llevar a cabo para darnos a conocer, el plan de RRHH, y por último la viabilidad financiera. Este análisis integral nos permitirá discernir si nuestro proyecto tiene el potencial para prosperar y sostenerse en el dinámico mercado actual.

### **4.1. Viabilidad operacional**

La viabilidad operacional se refiere a la capacidad de una empresa o proyecto para funcionar eficazmente en el día a día, manteniendo la continuidad y calidad de sus operaciones. Incluye aspectos como la gestión eficiente de recursos, procesos operativos eficaces, y la habilidad para adaptarse a cambios o resolver problemas operativos, es decir, evalúa si la empresa puede llevar a cabo su propuesta de valor de manera sostenible y efectiva.

Lo primero que se ha de hacer para desarrollar y mantener la plataforma de la startup, es, como hemos comentado en ocasiones anteriores, esencial que esta sea robusta, escalable y segura, proporcionando una experiencia excelente al usuario. Esto implica un diseño e interfaz sólidos, pruebas continuas en las que detectar posibles errores, actualizaciones regulares para incluir mejoras que puedan ir surgiendo o que los usuarios puedan reclamar, y un enfoque en la usabilidad y accesibilidad. Además, al trabajar con datos confidenciales y privados, es crucial implementar medidas de seguridad efectivas para proteger los datos y así mantener la integridad de la plataforma. La escalabilidad asegurará que la plataforma pueda crecer y adaptarse a medida que aumenta el número de usuarios y se expanden los servicios.

Al ser una startup, es decir, una empresa pequeña que está comenzando, se deben gestionar los recursos de manera óptima. No solo habrá que sacar la máxima rentabilidad del uso de activos financieros, sino también de los activos humanos y tecnológicos. Esto incluye asignar el capital de manera eficiente, contratar y un equipo competente que desarrolle la plataforma, y utilizar tecnología adecuada para operaciones y desarrollo de productos. Es crucial mantener un equilibrio entre la inversión en crecimiento y la sostenibilidad financiera, asegurando que los recursos se utilicen de manera que maximicen el retorno y dejando siempre lugar a la capacidad de adaptarse a cambios y nuevos desafíos.

El servicio al cliente es crucial para la viabilidad operacional porque impacta directamente en la satisfacción y retención de clientes, influyendo en la reputación y éxito a largo plazo de la startup. Un buen servicio al cliente fomenta la lealtad, facilita la resolución de problemas, mejora la experiencia del usuario y puede ser un diferenciador clave en mercados competitivos. Además, el *feedback* de los clientes es vital para la mejora continua y la innovación en productos o servicios.

Las alianzas estratégicas son fundamentales para la viabilidad operacional de una startup, ya que proporcionan acceso a recursos, mercados y conocimientos especializados que pueden no estar disponibles internamente. Estas colaboraciones pueden incluir asociaciones con universidades, que brindan acceso a investigación y talento; alianzas con residencias y colegios mayores, que permiten una integración más profunda del servicio; y conexiones con empresas tecnológicas, que pueden ofrecer soporte y avanzadas capacidades técnicas.

## **4.2 Plan de Marketing**

A continuación, vamos a desarrollar el plan de marketing. El principal objetivo de este plan de marketing es incrementar la visibilidad de *UNIVIVIENDA* entre la población estudiantil en Madrid, pues los primeros meses son cruciales para el desarrollo de una startup. Para ello promocionaremos el servicio, que como venimos comentando a lo largo del proyecto es una plataforma accesible que facilite encontrar residencias universitarias y colegios mayores adecuados y complementar la experiencia estudiantil con servicios de valor añadido que mejoren tanto la vida académica como personal de los estudiantes.

Brevemente vamos a resumir la situación de *UNIVIVIENDA* y la segmentación del mercado antes de entrar de lleno a la estrategia a llevar a cabo para darnos a conocer. *UNIVIVIENDA* se inserta en un competitivo mercado de alojamiento estudiantil en Madrid, caracterizado por una constante demanda debido a la alta concentración de estudiantes universitarios, tanto nacionales como internacionales. El dinamismo que caracteriza este mercado ofrece oportunidades para innovar y crecer constantemente. En cuanto a la segmentación del mercado, se identifican principalmente a estudiantes de primer año que buscan su primera residencia, estudiantes de posgrado que buscan tranquilidad y conveniencia, y estudiantes internacionales que valoran la proximidad a centros académicos y zonas urbanas.

Para dar la plataforma a conocer, nos centraremos principalmente en el marketing digital, pues consideramos que es lo más efectivo para el segmento al que nos dirigimos, es un pilar de nuestra estrategia. No obstante, no podemos dejar de lado el establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas en Madrid. Este enfoque se centrará en identificar y colaborar con universidades y colegios cuyos estudiantes necesitan alojamiento. Al ofrecer propuestas de valor que destaquen los beneficios mutuos, como facilitar la integración de los estudiantes en la ciudad y mejorar su experiencia educativa, *UNIVIVIENDA* planea interactuar directamente con los responsables de servicios estudiantiles. Las reuniones programadas permitirán demostrar las funcionalidades de la plataforma y su contribución a la satisfacción estudiantil, asegurando que cada interacción con *UNIVIVIENDA* inspire a los usuarios a recomendar la plataforma a sus compañeros

Volviendo al marketing digital, nos focalizaremos en SEO y SEM para mejorar la visibilidad en buscadores a través de palabras clave cuidadosamente seleccionadas que capturan la intención de búsqueda de alojamiento estudiantil en Madrid. Las redes sociales desempeñan un papel crucial, utilizando plataformas como Instagram y TikTok para campañas dirigidas que resuenen con el público joven. Complementariamente, el email marketing permitirá mantener a los estudiantes informados sobre actualizaciones y nuevas ofertas, fomentando un canal de comunicación directo y constante.

Figura 6: Perfil de \_rivers\_



Fuente: Instagram

Figura 7: Perfil de bycalitos



Fuente: Instagram

Si hablamos de marketing digital no podemos olvidarnos de las colaboraciones con *influencers* relevantes, como (@\_riverss\_, @bycalitos...), quienes a pesar de no dedicar su contenido a temática de universidades y estudios, se consideran referentes pues han sabido compaginar los estudios con la creación de contenido y por ello son muy valorados. Esto ayudará a aumentar la credibilidad y extenderán el alcance de nuestra plataforma. A su vez, también estaremos presentes en ferias universitarias y otros eventos educativos, donde poder enseñar el funcionamiento de la plataforma y distribuir material informativo directamente a los estudiantes.

Por último nos apoyaremos en campañas de publicidad mediante Google Ads, que es la herramienta mediante la cual Google gestiona los anuncios que aparecen en sus diferentes páginas web.

La marca y la reputación de la empresa son recursos intangibles, pero esenciales. Construir una marca confiable y respetada en el nicho de alojamiento estudiantil puede influir significativamente en la decisión de los usuarios de utilizar la plataforma de la startup, por este motivo consideramos fundamental que aunque muchos usuarios no requieran el

servicio más de una vez, es que cada interacción con *UNIVIVIENDA* sea tan positiva que inspire a los usuarios a recomendar la plataforma a sus compañeros.

Para conocer el impacto que nuestras campañas de marketing están teniendo nos apoyaremos en herramientas analíticas como Google Analytics para monitorear el tráfico web y las conversiones, y en función de los resultados obtenidos, ajustaremos nuestras tácticas promocionales. La satisfacción del cliente se medirá mediante encuestas y el análisis de feedback directo, y gracias a ello podremos estar en continua mejora de nuestros servicios y la adaptarnos a las necesidades de los usuarios.

En cuanto a los costes y presupuesto de plan de marketing será analizado en el plan financiero desarrollado a continuación.

### **4.3 Plan Financiero**

Por último vamos a analizar como *UNIVIVIENDA* va a ser sostenible a nivel económico, para ello se describirá la metodología aplicada para elaborar la proyección financiera. Se ha desarrollado una proyección básica que incluye las principales variables y supuestos, obteniendo así estimaciones de ingresos y gastos anuales. Para este análisis tendremos en cuenta tan solo los gastos financieros de la parte de residencias universitarias y colegios mayores. Lo primero y fundamental será analizar los costes tanto fijos como variables

Comenzaremos analizando los costes fijos, que como su nombre indica son aquellos costes que no varían con los cambios en el nivel de actividad de la empresa. Estos costes son predecibles y se deben pagar independientemente del volumen de negocio. Dentro de estos costes fijos encontramos:

- **Alquiler de Oficina y Servicios:** A la hora de desarrollar la actividad empresarial, consideramos importante el tener una oficina dónde poder reunirnos presencialmente todos los días para tratar todos aquellos temas que rodean a *UNIVIVIENDA*. No obstante, para el primer año no tener costes iniciales tan elevados optaremos por comenzar cada uno desde su casa, mediante el teletrabajo – ya que es importante pero no imprescindible el

tener una oficina – para así reducir el desembolso inicial en la startup. Para aquellas ocasiones en que consideremos necesario reunirnos buscaremos un espacio de Coworking o quedaremos en alguna de las casas y así podremos estar de forma presencial. No obstante, si que a partir del segundo año, cuando ya este la empresa asentada, alquilaremos una oficina para tener un espacio de trabajo donde poder estar todo el equipo, pues como bien dijo nuestra madrina de graduación Carina Szpilka “Hay que dejarse de teletrabajo y hay que ir a la oficina, pues es donde de verdad se hacen las relaciones”

El coste estimado para la oficina es de 1850€ mensuales, dividido en 1500€ del alquiler, y 350€ de servicios complementarios como el agua, la luz o el internet. Se asume un incremento anual del 3% por la inflación

- **Salarios:** Los salarios se consideran también un coste fijo significativo. Dado que la operación de la empresa requiere la dedicación a tiempo completo de su personal, es esencial proporcionar una remuneración adecuada que refleje el compromiso y la inversión de tiempo de los empleados. Los salarios no solo deben ser competitivos para atraer y retener talento, sino que también deben estar en consonancia con las normativas laborales vigentes, garantizando así la equidad y la sostenibilidad de las prácticas empresariales.

Para los salarios se han estimado inicialmente 4 empleados (Alonzo, Ignacio, Alejandro y el desarrollador de la web) de 25.000€ anuales, con un incremento de 3.000€ anuales a cada uno. Al tercer año, el salario de los cuatro trabajadores se incrementará de nuevo 3.000€. Además estimamos que debido al crecimiento de la empresa será necesaria la contratación de una 5ª persona, que entrará cobrando 25.000€.

- **Seguros:** Como último coste fijo debemos contemplar los seguros. Esto incluye seguros de responsabilidad civil para protegerse contra posibles reclamaciones que puedan surgir de accidentes o daños causados a terceros

como resultado de sus operaciones. Otro aspecto importante es la seguridad social, que es un coste fijo obligatorio para las empresas con empleados; esto incluye contribuciones que garantizan cobertura de salud, pensiones y otros beneficios sociales para los trabajadores. Además, a partir del segundo año habrá que añadir un seguro de propiedad que cubra las oficinas y equipo contra riesgos como incendio, robo o desastres naturales. Estos seguros no solo salvaguardan la integridad física y legal de la empresa, sino que también fortalecen la confianza entre los empleados y socios al garantizar un ambiente de trabajo seguro y protegido.

En cuanto al coste de los seguros hemos estimado 2500€ anuales, con un incremento del 5% anual

Además de los costes fijos, la empresa también tiene costes variables, son aquellos costes que cambian directamente en relación con el nivel de actividad o volumen de negocio de la empresa.

- **Coste de Creación de la Plataforma Web:** El primer coste variable que habrá que asumir no es otro que aquel derivado de la creación de la página web, representa un coste inicial esencial, pues abarca diseño, desarrollo y compra de software. Este proceso requiere la contratación de especialistas en desarrollo web, para crear la plataforma funcional con la que atraer a los nuevos clientes. Tras el primer año, no será necesario volver a incurrir en este coste.

Hemos calculado que el coste del diseño de la página web será de unos 10.000€. A esto hay que añadirle el *hosting* que ronda los 100€ anuales, 2000€ derivados de la traducción a diversos idiomas de la página, 15€ por el dominio y el texto web 500€.

**Figura 8: Costes desarrollo web**

Funcionalidad	Precio
Diseño	10.000,00 €
Hosting	100,00 €
Traducción	2.000,00 €
Dominio	15,00 €
Texto Web	500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>12.615,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia mediante información obtenida en la web [origi.es](http://origi.es)

- **Mantenimiento de la plataforma:** Habrá una persona del equipo encargada de la tarea de mantenimiento y actualización de la plataforma. No obstante, a pesar del sueldo de esta persona, también habrá que invertir regularmente en programas de seguridad, optimizar el rendimiento de la página, actualizar el software, mantener el nombre del dominio, el alojamiento web, el diseño, el SEO...

Para el mantenimiento de la plataforma se estima el primer año 1000€, pues la plataforma será de reciente creación y no necesitará de grandes actualizaciones, y de 5000€ en los dos años posteriores (Weisheim, 2023)

- **Eventos:** Como se ha comentado en el plan de marketing, una de las estrategias para darnos a conocer será la participación en distintas ferias de universidades. Esto conlleva un coste de alquiler de espacio en la feria, el montaje del *stand*, el material promocional que se va a llevar para la feria... Una serie de costes que irá variando en función del número de ferias a las que *UNIVIVIENDA* vaya asistiendo, el tamaño del *stand* que tenga y otra serie de factores que afectan al precio.

Ayudados en los diferentes precios que ofrece IFEMA por disponer de un *stand* en una feria, estimamos que el coste aproximado es de 3300€ por el suelo+*stand* de 16m<sup>2</sup>, 445€ por la presencia en elementos promocionales y servicios, y 600€ por el montaje del *stand*. A esto le añadiremos 400€ en

*merchandising* y un aumento del 10% anual a medida que vayamos participando en más eventos

- **Marketing:** Por último, habrá que hacer un gran desembolso en todas las campañas de publicidad, puesto que darse a conocer al inicio será muy importante para el futuro éxito de la startup. Estos costes irán variando en función del tipo de publicidad, si es mediante *influencers*, correos electrónicos, anuncios en universidades...; el tipo de publicidad y el tiempo que vaya a estar la publicidad activa.

En la siguiente tabla haremos un desglose de las campañas de publicidad que vamos a llevar a cabo:

**Figura 9: Costes de Marketing**

Influencers	Seguidores	Historias	Precio
Bycalitos	368 k	3	3.300,00 €
_riverss_	2 millones	4	12.000,00 €
Mailchimp	Año	Nº Suscriptores	Precio
	1	500	240,00 €
	2	2500	720,00 €
	3	10000	1.620,00 €
Google Ads	3.600,00 €		

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la agencia de marketing SWAY

Por lo tanto los costes totales serían de:

**Figura 10: Costes totales de los próximos 3 años**

Año	Desarrollo Web	Mantenimiento	Salarios	Marketing y Publicidad	Eventos	Seguros	Alquiler	Total
1	12.615,00 €	1.000,00 €	100.000,00 €	19.140,00 €	4.745,00 €	2.500,00 €	- €	140.000,00 €
2	0	5.000,00 €	112.000,00 €	19.620,00 €	5.219,50 €	2.625,00 €	22.200,00 €	166.664,50 €
3	0	5.000,00 €	149.000,00 €	20.520,00 €	5.741,45 €	2.756,25 €	22.866,00 €	205.883,70 €

Fuente: Elaboración propia

Tras haber analizado los costes, vamos a ver de dónde vamos a obtener los ingresos para que la actividad empresarial sea rentable y podamos mantenernos en el largo plazo

- **Comisiones por reserva:** Una de las principales fuentes de ingresos de la startup *UNIVIVIENDA* se deriva de las comisiones generadas por cada reserva o contrato de alquiler facilitado a través de su plataforma. Este método de monetización, denominado modelo de *pay-per-success*, constituye un mecanismo eficiente mediante el cual los ingresos de la empresa están intrínsecamente ligados a su capacidad para satisfacer las necesidades del mercado en términos de conectividad entre estudiantes y opciones de alojamiento. Este modelo no solo optimiza la alineación de los incentivos entre la startup y sus usuarios al fomentar un servicio de alta calidad y una amplia oferta de propiedades, sino que también proporciona una medida clara y directa del valor agregado por la empresa al mercado, ya que los clientes han optado por contratar el servicio mediante nuestra página web y no por otros proveedores de servicios o los mismos de la universidad, pese a poder tener precios más bajos. Además, este enfoque garantiza que la generación de ingresos se produzca exclusivamente cuando la empresa consiga resultados tangibles, lo cual es esencial para mantener la sostenibilidad financiera y operativa en las etapas iniciales de crecimiento de la startup.

Para el cálculo de los ingresos llevado a cabo en la tabla que se muestra a continuación, se ha estimado un 9% de comisión sobre cada alquiler, teniendo el alquiler un precio medio de 1300€ y con 70 reservas mensuales con un incremento anual del 25% fruto de la expansión de la marca, y la mejora en la calidad del servicio

- **Servicios Premium:** Adicionalmente, se podría explorar la incorporación de un modelo de suscripción o membresía premium, dirigido a usuarios que requieran un nivel superior de servicio en su proceso de búsqueda de alojamiento. Los suscriptores premium tendrían acceso a una serie de beneficios exclusivos, entre los cuales se destaca la posibilidad de recibir asesoramiento personalizado con una orientación a medida para los usuarios en la selección del alojamiento que mejor se adapte a sus necesidades

específicas. Otro servicio innovador que podría ser incluido en esta membresía es la visualización de las propiedades mediante realidad virtual. Esta tecnología permite a los potenciales arrendatarios realizar un tour virtual por la vivienda, ofreciendo una perspectiva más fidedigna y detallada que las fotografías convencionales. Este tipo de vistas previas puede ser particularmente valioso para los estudiantes internacionales o aquellos que no puedan visitar las propiedades en persona, ya que proporciona una representación realista del espacio, ayudando a tomar decisiones más informadas. Esta estrategia no solo mejoraría la experiencia del usuario, sino que también podría aumentar la tasa de conversión de reservas, puesto que en la actualidad no hay ninguna empresa competidora que ofrezca este servicio.

El precio del servicio premium es de 29,99€ al mes. El precio aumentará 5€ cada año. En cuanto a los suscriptores, inicialmente estimamos 30 suscriptores iniciales que irán incrementando un 30% cada año

- **Publicidad y patrocinios:** Finalmente, Otra vía efectiva para la generación de ingresos es a través de la venta de espacios publicitarios y la obtención de patrocinios dentro de la plataforma. Este modelo de ingresos, sustentado en la comercialización de espacios digitales a terceros, permite a la startup capitalizar su base de usuarios al proporcionarles visibilidad a anunciantes interesados en el mercado estudiantil. Las empresas que buscan llegar a este demográfico, como editoriales académicas, proveedores de servicios de mudanza, y tiendas de mobiliario, pueden beneficiarse de la exposición directa a una audiencia altamente específica y comprometida. Mediante la implementación de banners, anuncios integrados, y patrocinios de contenido, UNIVIVIENDA no solo diversifica sus fuentes de ingreso, sino que también enriquece la experiencia del usuario al ofrecerle acceso a productos y servicios relevantes. Además, al colaborar con marcas alineadas con los intereses y necesidades de su público objetivo, la startup puede mejorar su

percepción de marca y fidelizar a su audiencia, fortaleciendo su posición en el competitivo mercado de alojamiento estudiantil.

Para publicitarse en la página de *UNIVIVIENDA* la empresa interesada deberá pagar 300€ al mes por banner. Al inicio contamos con 5 patrocinadores que pasarán a ser 6 el 2º año y 8 el 3º año. En cuanto al precio del banner, se incrementará un 10% cada año

A continuación, se muestra una tabla con los ingresos estimados en un periodo vista de 3 años:

**Figura 11: Ingresos totales estimados de los próximos 3 años**

Año	Comisiones por reserva	Publicidad y Patrocinios	Servicios Premium	Total
1	98.280,00 €	18.000,00 €	10.796,40 €	127.076,40 €
2	123.552,00 €	27.720,00 €	16.375,32 €	167.647,32 €
3	154.440,00 €	43.560,00 €	24.473,88 €	222.473,88 €

Fuente: Elaboración propia

A partir de la proyección de ingresos y gastos, podemos identificar que el punto de equilibrio llegaría a finales del segundo año. Fruto del buen trabajo realizado, para el comienzo del tercer año ya estaríamos obteniendo más de 15.000€ de beneficio que podrían ser reinvertidos en la empresa para seguir creciendo de forma exponencial.

## 5. Conclusión

El proyecto *UNIVIVIENDA* se postula como un catalizador para la transformación del sector del alojamiento estudiantil en Madrid, un mercado que, a pesar de su gran demanda, ha mostrado oportunidades significativas de innovación y mejora. Esta iniciativa ofrece una solución novedosa al integrar tecnologías avanzadas y un enfoque centrado en el usuario, especialmente diseñado para mejorar la experiencia de los estudiantes que buscan alojamiento. La empresa se presenta como una entidad que no solo facilita la búsqueda de alojamiento sino que enriquece el proceso con servicios adicionales que abordan las necesidades complejas de los estudiantes durante su periodo académico.

El análisis estratégico realizado sobre *UNIVIVIENDA* subraya la importancia de una adaptación continua en un sector caracterizado por la variabilidad de necesidades estudiantiles y la evolución tecnológica. La viabilidad del proyecto se ha evaluado detalladamente, combinando un escrutinio financiero con un firme compromiso hacia la satisfacción del usuario y la funcionalidad práctica. Este enfoque no solo aspira a redefinir la experiencia de búsqueda de alojamiento sino también a instaurar un nuevo modelo en el cual el éxito operativo se alinea estrechamente con el bienestar y el desarrollo integral de los estudiantes.

La fluctuación del mercado inmobiliario y la intensa competencia de plataformas similares son algunos de los riesgos y desafíos que se han identificado para *UNIVIVIENDA* durante el proceso de desarrollo del proyecto. Se han propuesto estrategias proactivas para reducir estos riesgos, como la innovación continua en la plataforma, la diversificación de los servicios ofrecidos y la adaptación a las tendencias del mercado inmobiliario estudiantil. Además, *UNIVIVIENDA* busca destacar ofreciendo una plataforma fácil de usar y servicios que realmente satisfagan las necesidades de los estudiantes, adaptándose dinámicamente a sus preferencias y circunstancias cambiantes.

*UNIVIVIENDA* prioriza la calidad del servicio y el bienestar de sus usuarios sobre el beneficio a corto plazo. Su modelo de negocio, que promueve una excelente estructura de servicio al cliente, inversiones en el desarrollo tecnológico y un enfoque ético en todas sus operaciones, demuestra esta dedicación. La empresa no solo tiene como objetivo

transformar la forma en que los estudiantes encuentran alojamiento, sino que también ayuda a crear un mercado de alojamiento estudiantil más eficiente y justo.

En conclusión, el éxito de *UNIVIVIENDA* dependerá de su habilidad para ejecutar estas estrategias de manera efectiva, adaptándose continuamente a un entorno en constante cambio y respondiendo de manera innovadora a las necesidades de alojamiento estudiantil en Madrid.

## 6. 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, Alejandro Antequera Martín, estudiante de E2-Bilingüe de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocio de una start-up alojamiento y servicios universitarios: Univivienda", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 04/06/2024

Firma: Alejandro Antequera Martín

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Medina, F. (2019, 11 octubre). Estudiantes de todo el mundo eligen Madrid: 131.044 alumnos y un impacto de 1.000 millones. *ELMUNDO*.

<https://www.elmundo.es/madrid/2019/10/12/5da09a51fdddfc19f8b457e.html>

Cuofano, W. I. G. (2024, 5 mayo). *Revenue streams business model canvas*.

FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/revenue-streams-business-model-canvas/>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

JLL España. (2021, 21 octubre). *La inversión en residencias de estudiantes aumenta un*

*137%*. (2021, 21 octubre). <https://www.jll.es/es/sala-de-prensa/la-inversion-en-residencias-de-estudiantes-aumenta-un-137>

Esteban, N. S. (2024, 22 mayo). Carrefour apunta a la pérdida de poder adquisitivo en España: «Los consumidores son cada vez más sensibles . . . Diario ABC.

<https://www.abc.es/economia/carrefour-apunta-perdida-poder-adquisitivo-espana-consumidores-20240522132054-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Feconomia%2Fcarrefour-apunta-perdida-poder-adquisitivo-espana-consumidores-20240522132054-nt.html>

Gallego, J. L. (2024, 21 enero). Estas son las 100 empresas más sostenibles del mundo, y ninguna de ellas es española. *elconfidencial.com*.

[https://www.elconfidencial.com/medioambiente/empresa/2024-01-21/global-100-corporate-knights-sostenibilidad\\_3814124/](https://www.elconfidencial.com/medioambiente/empresa/2024-01-21/global-100-corporate-knights-sostenibilidad_3814124/)

- Hernández Rosell, Y., & Pérez Pérez, L. (2019). *Integración social en estudiantes universitarios de primer año*.  
[https://dehesa.unex.es:8443/bitstream/10662/11009/1/0214-9877\\_3\\_1\\_57.pdf](https://dehesa.unex.es:8443/bitstream/10662/11009/1/0214-9877_3_1_57.pdf)
- Valls, F. H. (2023, 18 diciembre). El Gobierno regulará el alquiler temporal de vivienda para evitar que se burle la ley. *La Vanguardia*.  
<https://www.lavanguardia.com/economia/20231217/9455454/gobierno-regulara-alquiler-temporal-vivienda-evitar-burle-ley.html>
- López, E. G. (2024, 18 abril). El deseo de los arrendadores de esquivar la Ley de Vivienda y subir los precios dispara un 56% el alquiler de temporada. *Infobae*.  
<https://www.infobae.com/espana/2024/04/18/el-deseo-de-los-arrendadores-de-esquivar-la-ley-de-vivienda-y-subir-los-precios-dispara-un-56-el-alquiler-de-temporada/>
- Muntal, S. P. (2024, 15 abril). ¿Cuánto cuesta una página web en 2024? | Precios para España. *ORIGI*. <https://origi.es/blog/cuanto-cuesta-una-pagina-web/>
- Weisheim, R., & Weisheim, R. (2023, 20 diciembre). *¿Cuánto cuesta mantener una página web en 2024? Un desglose completo de precios*. Tutoriales Hostinger.  
<https://www.hostinger.es/tutoriales/cuanto-cuesta-mantener-una-pagina-web#:~:text=9%20costos%20esenciales%20del%20mantenimiento%20web%201%201.,t%C3%A9cnico%206%206.%20Dise%C3%B1o%20web%207%207.%20Plugins>

Javier. (2021, 30 agosto). *Google Ads; ¿Qué precio, tarifas y cuánto cuesta la gestión de publicidad?* Xplora. <https://www.xplora.eu/precio-google-ads/#:~:text=E1%20cobro%20de%20un%20precio%20fijo%20mensual%20es,de%20media%20ronda%20los%2075%20y%20400%20%E2%82%AC%2Fmes.>

cope.es. (2015b, mayo 26). *¿Cómo influye la política en la Universidad?* COPE. [https://www.cope.es/programas/solo-copees/campus-cope/noticias/como-influye-politica-universidad-20150526\\_66426](https://www.cope.es/programas/solo-copees/campus-cope/noticias/como-influye-politica-universidad-20150526_66426)

Ferluga, G., Ferluga, G., & Ferluga, G. (2016b, septiembre 12). La clave de la integración. *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/09/12/economia/1473672414\\_585929.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/09/12/economia/1473672414_585929.html)

Seocom. (2021b, junio 7). *¿Cuál es la diferencia entre colegio mayor y residencia de estudiantes?* Collegiate - ES. <https://www.collegiate-ac.es/noticias-para-estudiantes/diferencia-colegio-mayor-residencia-estudiantes/>

Real, A. (2023b, agosto 17). La reforma universitaria plantea el fin de los convenios entre centros públicos y colegios mayores que segregan por sexos. *Newtral*. <https://www.newtral.es/colegios-mayores-ley-universidades/20221219/>

AULA 2024, *todo el universo educativo dirigido al estudiante*. (2024, 5 febrero). <https://www.ifema.es/semana-de-la-educacion/notas-prensa/buenas-expectativas-feria-2024>

Agencias, I. P. N. /. (2023b, julio 12). Estas son las comunidades que más estudiantes envían a Madrid para que se formen en sus universidades. *El Español*.

[https://www.elespanol.com/madrid/comunidad/20230712/comunidades-estudiantes-envian-madrid-formen-universidades/775172639\\_0.html](https://www.elespanol.com/madrid/comunidad/20230712/comunidades-estudiantes-envian-madrid-formen-universidades/775172639_0.html)

Ucha, A. P. (2024b, abril 30). *5 fuerzas de Porter - Qué son, sus fases y ejemplos*.

Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Comunidad de Madrid. (n.d.). Sistema Universitario Madrileño. Retrieved from

<https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/sistema-universitario-madrileno#:~:text=E1%20n%C3%BAmero%20de%20alumnos%20matriculados%20en%20la%20regi%C3%B3n%2C,asociados%20de%20Madrid%20y%20Madrid-Sur%20de%20la%20UNED>

*Erasmus+ Spain in 2022*. (s. f.-b). Erasmus+. [https://erasmus-](https://erasmus-plus.ec.europa.eu/factsheets/2022/spain)

[plus.ec.europa.eu/factsheets/2022/spain](https://erasmus-plus.ec.europa.eu/factsheets/2022/spain)

Oakley, D. (2021b, noviembre 4). *Key Activities in the Business Model Canvas*. Denis

Oakley & Co. <https://www.denis-oakley.com/key-activities/>

*The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value*. (2024, 30 mayo). McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>