



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Plan de negocio de la startup UniHogar:
plataforma de alquiler de pisos para estudiantes**

Autor: Ignacio Porqueras Lozano

Tutor: Javier Márquez Vigil

Resumen ejecutivo

Dentro del sector inmobiliario, el residencial de alquiler está en un momento protagonizado por los altos precios, causados por una situación tensionada, en la que no hay suficiente oferta para la demanda existente. Las nuevas leyes y regulaciones que se han aplicado no están teniendo el efecto deseado, y el mercado ha reaccionado de manera contraria a la que se esperaba, agravando dicha tensión, viéndose reflejado en el constante aumento de los precios de los alquileres en las principales ciudades de España.

Después de la pandemia del Covid 19, y con el fin de las restricciones de movilidad, los planes de intercambio para estudiantes se han retomado, y nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo, han surgido. El tiempo empleado por los estudiantes para encontrar un piso que se ajuste a sus necesidades y con un precio asequible es de varios meses, lo que causa frustración y agotamiento en los estudiantes durante este proceso. Además, no siempre encuentran el piso de alquiler en el que piensan inicialmente.

Como respuesta a esta situación nace UniHogar, startup diseñada por un alumno de último año que estudia ADE Bilingüe (E2 Bilingüe) en la Universidad Pontificia de Comillas, con ganas de innovar y ayudar a otros estudiantes en un momento delicado para el sector del residencial de alquiler. UniHogar pretende reunir la mayor parte de la oferta de pisos de alquiler para estudiantes, generando una presión para la bajada de precios de los alquileres, y reducir el tiempo de búsqueda de estos, haciéndola más eficiente y eficaz. Con un portal inmobiliario se mostrará dicha oferta, basado en una plataforma tecnológica de alta calidad, intuitiva y de fácil uso y entendimiento, en el que los estudiantes podrán interactuar entre ellos, y encontrar el piso que más se ajuste a sus necesidades por el mejor precio posible.

Palabras clave: sector inmobiliario, alquiler, estudiantes, portal inmobiliario, regulación, startup.

Abstract

Within the real estate sector, the residential rental sector is currently characterized by high prices, caused by a tense situation in which there is not enough supply for the existing demand. The new laws and regulations that have been implemented are not having the desired effect, and the market has reacted in the opposite way to what was expected, aggravating this tension, which is reflected in the constant increase in rental prices in the main cities of Spain.

After the Covid 19 pandemic, and with the end of mobility restrictions, student exchange schemes have resumed, and new forms of work, such as teleworking, have emerged. The time taken by students to find an apartment that suits their needs and at an affordable price is several months, which causes frustration and exhaustion for students during this process. In addition, they do not always find the rental apartment they are initially thinking of.

In response to this situation UniHogar was born, a startup designed by a final year student studying Bilingual ADE (E2 Bilingual) at the Pontifical University of Comillas, eager to innovate and help other students at a delicate time for the residential rental sector. UniHogar aims to bring together most of the supply of rental apartments for students, generating pressure for lower rental prices, and reduce the search time of these, making it more efficient and effective. A real estate portal will show this offer, based on a high-quality technological platform, intuitive and easy to use and understand, in which students can interact with each other, and find the apartment that best suits their needs for the best possible price.

Keywords: real estate, rental, students, real estate portal, regulation, startup.

Índice

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. INTERÉS DE LA TEMÁTICA
- 1.2. OBJETIVOS
- 1.3. METODOLOGÍA
- 1.4. ESTRUCTURA

2. EL SECTOR INMOBILIARIO

- 2.1. DESCRIPCIÓN Y DINÁMICAS DEL SECTOR
- 2.2. ANÁLISIS DAFO
 - 2.2.1. DEBILIDADES
 - 2.2.2. AMENAZAS
 - 2.2.3. FORTALEZAS
 - 2.2.4. OPORTUNIDADES

3. PLAN DE NEGOCIO

- 3.1. INTRODUCCIÓN A LA IDEA: MISIÓN, VISIÓN, VALORES
- 3.2. *BUSINESS MODEL CANVAS*
- 3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO: CINCO FUERZAS DE PORTER
- 3.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO: DAFO

4. VIABILIDAD OPERACIONAL

- 4.1. PLAN FINANCIERO
- 4.2. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

5. CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

Índice de ilustraciones

Figura 1: Salario Bruto (%) destinado al pago de la vivienda en alquiler

Figura 2: Países más visitados del mundo en 2023 (millones)

Figura 3: Población extranjera de España en 2021 y 2022, por nacionalidad

Figura 4: % población con vivienda arrendada en España vs precio del alquiler (agosto)

Figura 5: Evolución precio del m2 de la vivienda de alquiler

Figura 6: Transacciones de compraventa de viviendas en España

Figura 7: Evolución del número de llegadas internacionales a España

Figura 8: Denuncias por ocupación ilegal en España

Figura 9: Incremento Anual de la duración media de los procedimientos judiciales por ocupación ilegal de viviendas en España

Figura 10: Evolución Tipo Hipotecario – Euribor Mensual 2024

Figura 11: Compra de viviendas en la Comunidad de Madrid

Figura 12: Retrasos en los pagos en la Comunidad de Madrid (% de población total)

Figura 13: Evolución del IPC en España vs el precio del m2 de la vivienda

Figura 14: Evolución del PIB Per Cápita de la Comunidad de Madrid (en miles de euros)

Figura 15: Evolución del número de turistas extranjeros en la Comunidad de Madrid

Figura 16: Compra de viviendas en la Comunidad de Madrid vs Precio alquiler

Figura 17: Número total de visitas por Marketplace en marzo de 2024 (en millones)

Figura 18: Número de visitas por Portal Inmobiliario en marzo 2024 (en millones)

Figura 19: Evolución anual de los anuncios mensuales para UniHogar

Figura 20: Evolución anual de los ingresos de UniHogar

Figura 21: Evolución anual de los costes de UniHogar

Figura 22: Proyecciones de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

Figura 23: Proyecciones de EBITDA

Figura 24: Proyecciones del margen de EBITDA

1. Introducción

1.1. Interés de la temática

La movilidad durante la pandemia del Covid-19 se vio negativamente afectada por las diferentes restricciones impuestas en todos los países del mundo, afectando consecuentemente a la economía mundial, especialmente a sectores como el turismo, generando una crisis económica. Después de la pandemia de Covid-19, el interés por viajar y conocer nuevas ciudades no solo se retomó, sino que aumentó tanto, que se alcanzaron niveles récord de visitantes extranjeros en España, entre otros países (véase figura 7).

Junto con el aumento del interés de la población a conocer nuevos lugares, la financiación para planes de estudio que fomentan la movilidad de estudiantes, como el Plan Erasmus, ha aumentado para los próximos años, ascendiendo a un total de 26,2 billones de euros para el periodo entre 2021 y 2027, en el cual nos encontramos (Comisión Europea, 2021).

Este aumento en la potencial demanda de pisos de alquiler residencial tanto como para familias como para estudiantes, coincide con un momento en el que el mercado del residencial de alquiler en España está tensionado, al no haber suficiente oferta para la demanda actual.

Esta situación ha provocado un aumento constante en los precios del alquiler en España, y sobre todo en ciudades como Madrid. Comparando el precio del metro cuadrado en enero de 2021 y en enero de 2024, el aumento es de aproximadamente un 26%, según los datos proporcionados por el portal inmobiliario de referencia en España, Idealista.

Para ayudar a resolver la situación actual de precios altos por falta de oferta del mercado residencial español, surge UniHogar. Aunque la demanda está al nivel que está, lo que se busca con esta nueva plataforma es centralizar la mayor parte de la oferta para el alquiler residencial para estudiantes, para así generar una presión a la baja en los precios, al haber mucha competencia en una misma sola plataforma.

En los últimos años, los portales inmobiliarios han desarrollado una sección dedicada solo al alquiler de viviendas para estudiantes. Además, han surgido nuevos modelos de negocio como el room by room, llevado a cabo por empresas como Spotahome. Aparte de estas empresas, han nacido otras nuevas como Uniplaces, o Alquilerestudiante, las cuales combinan servicios de información sobre ciudades, con la oferta de distintos tipos de alquiler para estudiantes, ya sea por habitaciones, apartamentos enteros, o residencias estudiantiles.

UniHogar surge con el objetivo de centralizar lo máximo posible la oferta de pisos de alquiler para estudiantes para generar una presión a la baja de los precios y que estos sean más asequibles para los inquilinos. Todo esto se hará a través de una plataforma sencilla e intuitiva para que el tiempo dedicado por los estudiantes a buscar piso sea eficiente y efectivo.

1.2. Objetivos

El objetivo general del trabajo es desarrollar un plan de negocio de una startup basada en un modelo de negocio de un portal inmobiliario, en el que se ofertan viviendas para el alquiler por parte de estudiantes. Para conseguir dicho propósito, se deberán cumplir los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar las dinámicas del sector inmobiliario residencial español para entender el mercado.
2. Desarrollar el plan de negocio de UniHogar mediante el modelo de Business Model Canvas.
3. Analizar el entorno de la empresa para determinar el atractivo del mercado y definir su posicionamiento frente a los competidores.
4. Explicar con detalle el plan financiero: modelo financiero y plan de financiación.

1.3. Metodología

Para conseguir los objetivos específicos mencionados anteriormente, se llevará a cabo la siguiente metodología.

Se han utilizado numerosas fuentes académicas, utilizando buscadores especializados como son Dialnet o Google Scholar. Además, para hacer el trabajo con los datos más actualizados posible, se han utilizados informes muy relevantes de la industria y de temas relacionados con el sector inmobiliario elaborados por entidades de reconocido prestigio como el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Banco Central Europeo (BCE), Idealista o Fotocasa, entre otros.

También he contado con la oportunidad de consultar diferentes dudas y preguntar por impresiones en la empresa donde estoy haciendo prácticas, que se enfoca en el sector inmobiliario residencial de alquiler en España, pudiendo contar con la ayuda y con aportaciones de grandes profesionales que cuentan con una sólida experiencia en el sector.

Debe destacarse que, a lo largo de todo el proyecto, he contado con la supervisión de un mentor, Javier Márquez Vigil, el cual me ha ayudado a enfocar correctamente el desarrollo de la idea, sin irme por temas secundarios menos relevantes y relacionados, aportando una visión crítica y permitiendo la mejora de dicha idea. Además, que el mentor conozca el sector ha hecho que las correcciones y el contenido del proyecto sean concisos y de calidad.

Para desarrollar el plan de negocio se ha empleado la herramienta del Business Model Canvas que se utiliza para analizar el modelo de negocio de una empresa a partir de nueve elementos clave: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave, y la estructura de costes. Este modelo posibilita la idea de negocio en un proyecto finalmente viable (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Además, para el análisis del entorno de la compañía se han empleado otras dos herramientas, una para el análisis interno para el cual se ha elegido el análisis DAFO, y otra para el análisis externo, para el cual se ha elegido la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

Análisis DAFO: este facilita el hecho de poder trabajar con elementos que afectan a la empresa tanoto interna como externamente, al igual que con elementos presentes como futuros, logrando obtener una visión global de la situación de la empresa (Weilhrich, 1982).

Cinco fuerzas de Porter: este análisis permite determinar los potenciales beneficios de los distintos sectores y el posicionamiento de una empresa para la mayor obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible.

1.4. Estructura

La creación de un plan de negocio para la startup UniHogar es el foco del presente estudio. Se subdivide en cinco capítulos independientes:

- Capítulo I: se describe el interés por la temática, los objetivos específicos del trabajo y la metodología para elaborar el estudio.
- Capítulo II: se describe y se analizan las dinámicas del sector inmobiliario en España. Para obtener conclusiones se ha aplicado el análisis DAFO a dicho sector.
- Capítulo III: se desarrolla el plan de negocio de UniHogar. Se utiliza el modelo de *Business Model Canvas* y para analizar el entorno competitivo y el posicionamiento de UniHogar en el mercado se emplea el análisis DAFO y las cinco fuerzas de Porter.
- Capítulo IV: se explica y desarrolla en profundidad el plan financiero, mostrando las hipótesis básicas del modelo financiero y de expansión.
- Capítulo V: se recogen las conclusiones del trabajo, las cuales dan respuesta a los objetivos descritos en la introducción.

2. El sector inmobiliario

2.1. Descripción y dinámicas del sector

El mercado de alquiler de viviendas en España ha atravesado diferentes rachas a lo largo del tiempo debido a cambios en demanda u oferta impulsados por diferentes motivos, sobre todo, por las nuevas leyes creadas para la regulación del mercado.

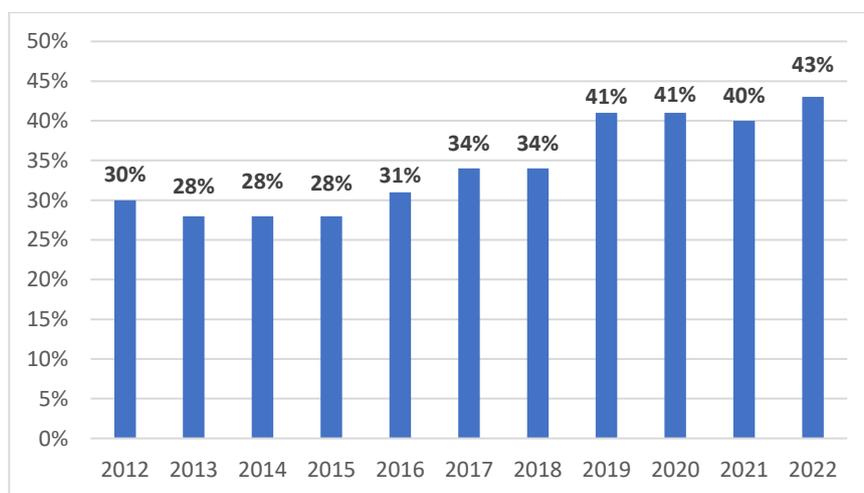
Vivimos en una época en la que cada vez encontramos más dificultades para la compra de una vivienda. Destacan el alto nivel de desempleo estructural (cuyo suelo parece estar en el 11%, el doble de la media europea) y la elevada precariedad laboral, a la que contribuyen los bajos salarios y los empleos estacionales (pese a que estadísticamente hayan disminuido los contratos temporales, se han incrementado

enormemente los fijos discontinuos desde la aprobación del RDL 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral). La pérdida de poder adquisitivo por el desempleo y la precariedad laboral provoca inevitablemente un aumento de la demanda por las viviendas de alquiler, reflejado en la subida constante de los precios del alquiler en las diferentes ciudades y comunidades autónomas. Dentro de España, podemos encontrar ciudades que destacan por los precios medios del alquiler, como pueden ser Madrid o Barcelona, en las que dicho precio se encuentra muy por encima de la media.

Otra característica del momento en el que se encuentra el mercado del alquiler en España actualmente es que el español medio, en 2022 tuvo que dedicar el 43% de su sueldo bruto al pago del alquiler de su vivienda, frente al 40% que necesitaba en 2021, resultando en que esto fuera el mayor esfuerzo de la última década que el español medio tuvo que hacer para poder permitirse un alquiler. Si nos centramos en comunidades autónomas, en Baleares, el arrendatario medio en 2022 tuvo que destinar el 58% de su salario bruto para el alquiler, mientras que en 2021 el esfuerzo representó un 49% del salario bruto. Cataluña y la Comunidad de Madrid son las siguientes comunidades autónomas en las que el arrendatario tiene que hacer un mayor esfuerzo, con un 58% y un 57%, respectivamente (Fotocasa, 2023).

En el siguiente gráfico, se puede observar cómo desde el año 2015, el salario bruto destinado al pago de la vivienda en alquiler crece de manera continuada, destacando el incremento del 7% que hay entre 2018 y 2019.

Figura 1: Salario Bruto (%) destinado al pago de la vivienda en alquiler

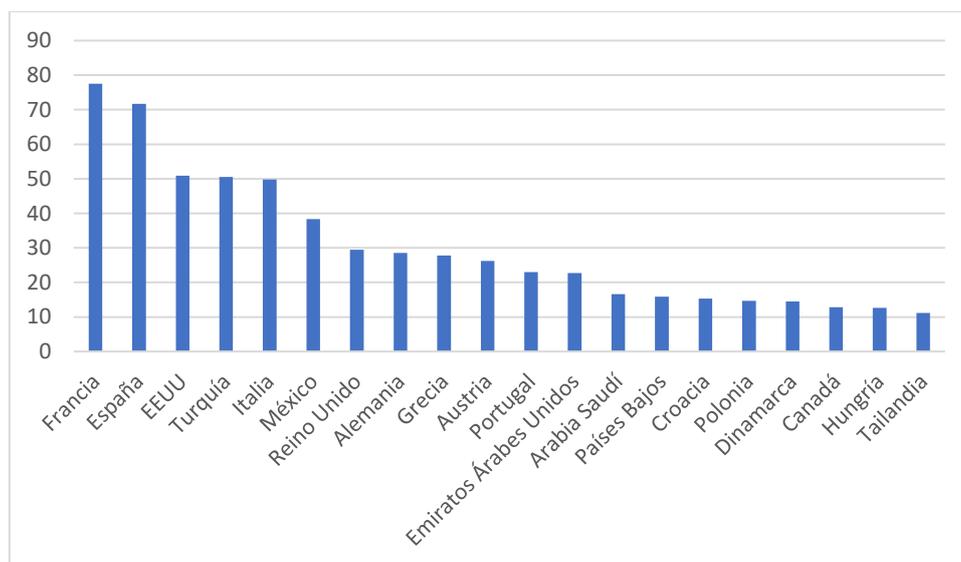


Fuente: Elaboración propia. Fotocasa. InfoJobs

Durante 2023, España fue el segundo país del mundo que más turistas recibió en el año. En 2023, un total de 85.056.528 turistas procedentes de distintas partes del mundo decidieron visitar España. Con respecto a 2022, la diferencia en el número de visitas que España recibió fue de 13.37.247, lo que resulta en un 18,7% más en 2023. Los principales países de los que vienen los turistas son el Reino Unido, Francia, y Alemania.

Esto puede provocar un potencial impulso en la demanda de viviendas de alquiler, pues nuevas y muchas personas conocen España al año, y muchas repiten porque les gusta el país, el clima, la cultura y otros factores que hacen que España sea el segundo país más visitado en el mundo según la Organización Mundial del Turismo. Estas personas que repiten podrían decidir si alquilan por más tiempo una vivienda para su uso y disfrute. Muchas personas, deciden incluso quedarse en España durante un año o más.

Figura 2: Países más visitados del mundo en 2023 (millones)

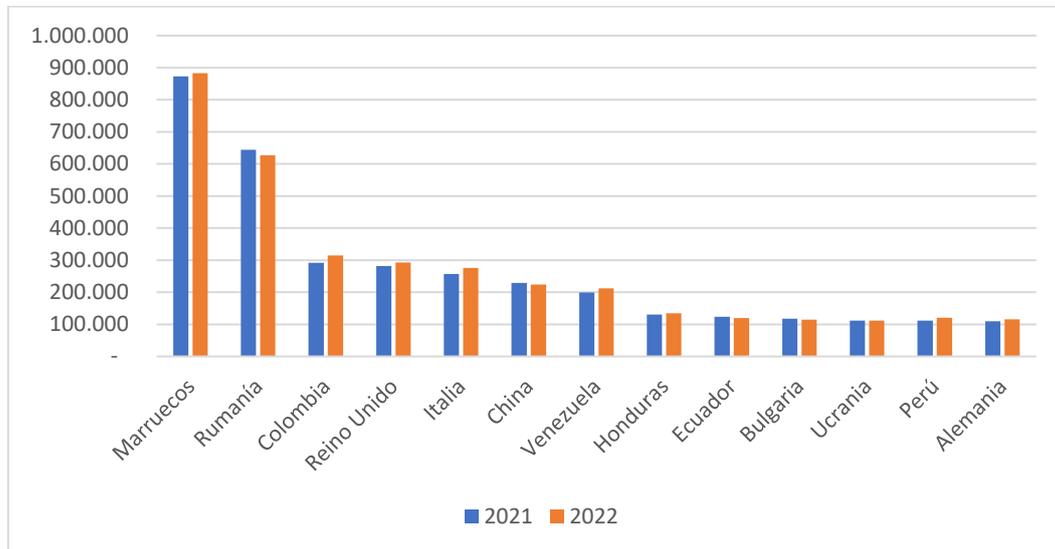


Fuente: Elaboración propia. Organización Mundial del Turismo

Si nos fijamos en la siguiente figura, vemos que gran parte de la población extranjera de España viene de países de Sudamérica, como Colombia, Venezuela, Ecuador, o Perú, países en los que la lengua predominante es el español. Mirando la foto podemos apreciar que el número de 2022 es mayor al de 2021, lo que quiere decir que la población extranjera de estos países en España es creciente. Muchos de ellos vienen porque en estos países, la calidad de vida es peor, o porque sufren situaciones

desgraciadas que provocan la huida de estas personas en busca de una mejor vida. La mayoría de estas personas no pueden permitirse la compra de una vivienda, por lo que su única opción se encuentra en viviendas de alquiler en la que la renta sea medio-baja.

Figura 3: Población extranjera de España en 2021 y 2022, por nacionalidad



Fuente: Elaboración propia. Statista

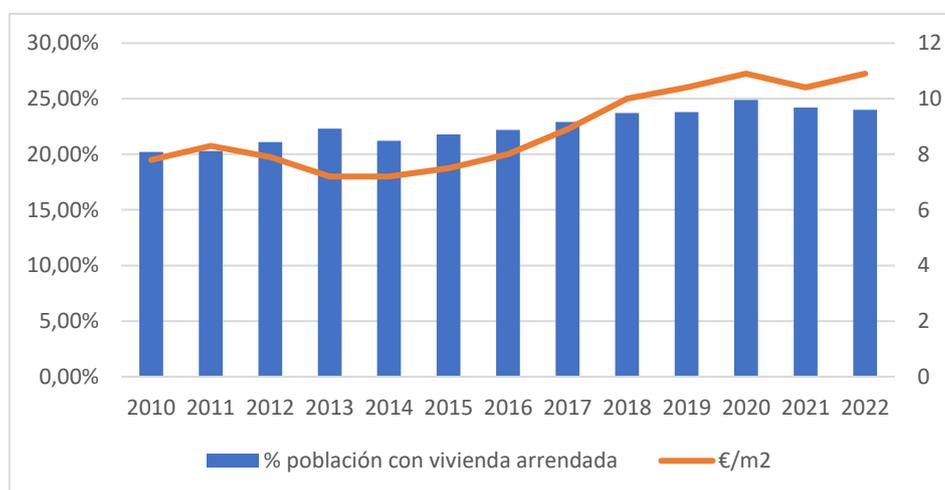
Debido a las razones estudiadas previamente, nos encontramos con un sector que está muy regulado. En España, es muy importante entender la normativa que regula el alquiler tanto para arrendadores como para inquilinos. El mercado de alquiler en el país se rige por tres principales leyes; la Ley de Arrendamientos Urbanos (LAU), el Código Civil y la Ley de la Vivienda. La LAU se enfoca en la duración de los contratos, estableciendo un mínimo de 5 años de contrato de arrendamiento si el arrendador es persona física o de 7 si es jurídica; en el precio del alquiler, estableciendo un índice máximo para la subida del precio del alquiler; y la fianza, que no puede exceder el equivalente a dos mensualidades. El Código Civil establece principios generales para los contratos de alquiler como la obligación del casero de entregar la vivienda en buen estado, la duración del contrato, la renta del alquiler, etc. El Código Civil permite una mayor flexibilidad en la duración de los contratos. La nueva Ley de Vivienda aborda problemáticas relacionadas con el mercado de alquiler en España, como son el elevado coste del alquiler, o la escasa disponibilidad de viviendas para alquiler. Se establecen límite a los alquileres en zonas de mercado tensionado, que son municipios donde el precio del alquiler es desproporcionado a lo que las familias pueden permitirse,

especialmente por la poca oferta de vivienda disponible, prohíbe amentar el precio de alquiler con extras, y ofrece una mayor protección frente a los desahucios.

Todos los factores analizados en la introducción de la situación del mercado de alquiler en España resultan en la siguiente gráfica (figura 4). La línea naranja representa la evolución del precio de la vivienda de alquiler en España desde 2010. Puede observarse la tendencia creciente y continuada de los precios a lo largo de los años. Las barras azules hacen referencia al lado de la demanda. Se puede apreciar cómo el porcentaje de población con vivienda en régimen arrendatario en España entre 2010 y 2022 sigue una tendencia creciente y continuada hasta que en 2020 alcanza su mayor porcentaje, seguido de una pequeña bajada que se mantienen en 2022.

En este grafico que combina dos variables, se puede ver cómo la demanda de la vivienda de alquiler aumenta, y cómo el precio es cada vez mayor, ya que las condiciones del mercado y las leyes que se intentan aplicar para hacer el mercado del alquiler más accesible no funcionan, y hacen que los requisitos para los inquilinos sean más duros, y que los arrendadores suban los precios de los inmuebles.

Figura 4: % población con vivienda arrendada en España vs precio del alquiler (agosto)



Fuente: Elaboración propia. Idealista. INE

Hablando ahora específicamente del mercado inmobiliario enfocado al residencial de alquiler para estudiantes en Madrid, se puede decir que ha sido un nicho de mercado que poco a poco ha ido ganando mucho protagonismo ya sea bien tanto como por el lado de la oferta, impulsada por ciertos factores que sea analizarán más

adelante, o como por el lado de la demanda, que cada vez es más creciente. “Madrid es la región con la comunidad de estudiantes más grande de España formada por 300.000 estudiantes, de los cuales, 20.000 son extranjeros.” Aparte de los estudiantes extranjeros que la ciudad recibe, un total de 45.000 estudiantes proceden de distintas comunidades autónomas de España, lo que resulta en un 15% de la comunidad estudiantil (Martínez, 2023). Esto es gracias, en parte, a la gran calidad y diversidad de titulaciones ofrecidas por las diferentes universidades en distintos ámbitos de estudio. Madrid es una ciudad que, aparte de estudiantes, recibe millones de visitantes al año, lo que la hace de carácter abierto y que por ello esté preparada en términos de seguridad e infraestructura, entre otros.

Hoy en día vivimos en la *era de la globalización*. Esto es uno de los factores que hace que Madrid sea, y cada vez con más protagonismo, un epicentro educativo y cultural a nivel nacional e internacional que alberga a miles de estudiantes de diferentes partes del mundo y de diferentes ciudades de España cada año. Además, otro ejemplo claro de cómo la globalización impulsa la movilidad y por tanto la llegada de estudiantes a distintos países es la evolución de la financiación por parte de la Comisión Europea para el programa Erasmus, la cual va a ser de 26,2 billones de euros para el periodo entre 2021 y 2027 (Comisión Europea, 2021). Esta cifra sorprende ya que es casi el doble que la financiación que se decidió para el periodo entre 2014 y 2020.

Otra ventaja de este nicho de mercado es que la duración media de los contratos de arrendamiento es de entre diez y doce meses, aunque se pueda extender hasta los cinco o siete años, dependiendo si el arrendador es persona física o jurídica, respectivamente. La posibilidad de extender el contrato no es lo más habitual, pero también puede ser interesante para asegurar rentas durante los años de contrato sin tener problemas de ocupación o de impago por parte de los estudiantes. Como se ha demostrado anteriormente, Madrid es una de las ciudades en la que suceden gran número de las ocupaciones anuales en España, por lo que poder evitar este problema gracias al cambio de arrendatario (de familia a estudiantes), es una gran ventaja que el arrendador debe tener en cuenta. El mercado del alquiler de viviendas para estudiantes cuenta con una rotación de arrendatarios muy alta, provocada por la corta duración de los contratos. Esto hace que el arrendador tenga que estar al tanto del mercado, de cómo reacciona la oferta, y la demanda, para asegurar los siguientes arrendatarios lo antes

posible y esto haga que su ratio de ocupación sea el mayor posible, obteniendo la mayor rentabilidad posible.

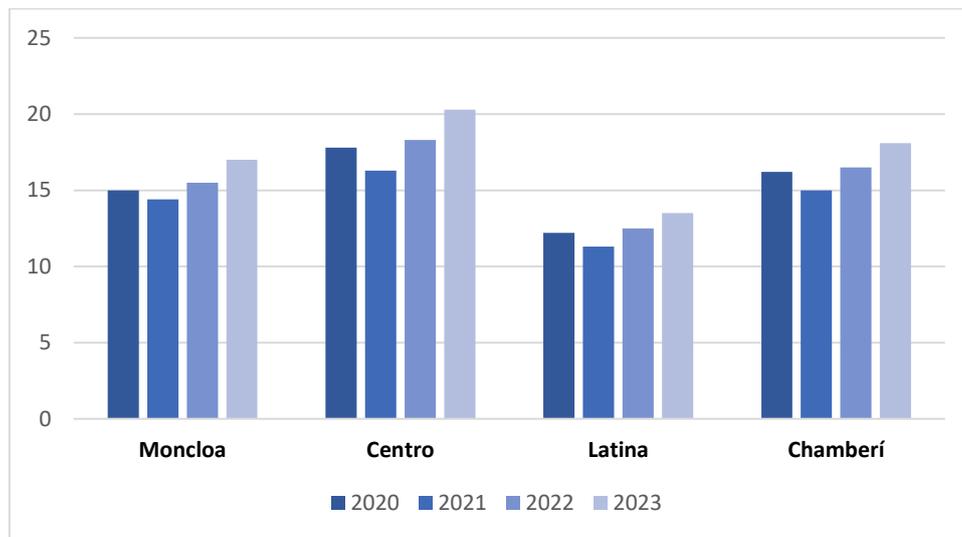
El mercado del residencial de alquiler para estudiantes en Madrid ha ido ganando fuerza hasta llegar a un punto en el que la demanda no deja de crecer y los precios tampoco dejan de subir, por lo que podríamos hablar de un sector inelástico. Los estudiantes que llegan a Madrid, tanto nacionales como internacionales necesitan un lugar para vivir, por lo tanto, nunca dejará de haber demanda a no ser que llegue otro evento mundial como la pandemia del Covid-19, que paralice cualquier actividad drásticamente. A continuación, se podrán analizar las características de los cinco barrios preferidos por los estudiantes nacionales e internacionales llegados a Madrid y cómo su precio no ha dejado de subir desde la última caída provocada por la pandemia del Covid-19.

Los cinco barrios preferidos por los estudiantes en Madrid son los siguientes:

- Moncloa: barrio situado cerca de Ciudad Universitaria, en el que destacan el buen ambiente juvenil y estudiantil, la buena comunicación de transporte público, o las grandes zonas verdes para descansar y hacer deporte.
- Gran Vía & Malasaña: barrios pertenecientes al distrito Centro de la Comunidad de Madrid que cuentan con una ubicación óptima y estratégica cercana a varias instituciones educativas. Cuentan con un ambiente diverso y una oferta cultural y de ocio destacable, creando una experiencia opuesta a la académica. El transporte y la conexión del transporte público es accesible y eficiente, siendo muy cómodo para los estudiantes- rodeada por buenos bares y discotecas, son uno de los enclaves nocturnos preferidos por los estudiantes en Madrid.
- La Latina: este barrio se presenta como un enclave atractivo para los estudiantes por su encanto histórico, vibrante vida nocturna y abundante oferta cultural. Sus calles y edificios característicos resultan en un ambiente que atrae a los que gustan de la rica historia de la ciudad. Además, el barrio cuenta con muchos bares y locales de música en vivo que hacen que la vida nocturna sea muy activa y variada. Por último, su buena comunicación con el transporte público facilita el movimiento por la ciudad de los estudiantes haciéndola rápida y eficiente.

- Chamberí: Chamberí es un barrio que destaca por su encanto clásico, ambiente tranquilo y por su reputación como zona residencial de prestigio. Cuenta con amplias calles, una arquitectura característica, y zonas verdes extensas. Barrio próximo a Moncloa, a la Universidad Pontificia Comillas, o facultades de la Universidad Politécnica de Madrid. La oferta cultural de este barrio es amplia pudiéndose encontrar el Museo Sorolla. Es el barrio perfecto para los estudiantes que buscan equilibrio entre la vida académica y un estilo de vida clásico y sofisticado.

Figura 5: Evolución precio del m2 de la vivienda de alquiler



Fuente: Elaboración propia. Idealista

Todos los factores que se han analizado previamente, hacen que los estudiantes necesiten herramientas que hagan más eficiente la búsqueda de pisos para vivir, en términos de tiempo de búsqueda, calidad de información, precio y características de los activos. Madrid es uno de los municipios con más demanda de pisos de alquiler para estudiantes, lo que provoca que el tiempo desde que un estudiante empieza a buscar piso y firma el contrato, sea mínimo de cuatro meses (Santos, 2023). Además, es importante que, para que la búsqueda de pisos sea eficiente, la información sea correcta y coincida con las características de los activos, y que esté centralizada, para así hacer de la búsqueda de piso para los estudiantes un proceso eficiente y poco tedioso.

El propósito de esta segunda sección del trabajo es explorar en detalle las características intrínsecas del sector de alquiler en sus diferentes formas, centrándose específicamente en Madrid. Para ello, se realizará un estudio de las dinámicas que lo definen, las tendencias emergentes, los desafíos actuales y las oportunidades existente.

Con esto, se busca proporcionar una visión integral que sirva de base para el diseño e implementación de la plataforma, para así optimizar la experiencia tanto para los propietarios como para los estudiantes.

2.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO, cuyo nombre vienen de las siglas (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) fue desarrollado entre otros por Kenneth Andrews y Roland Christensen, de Harvard Business School. Este análisis nos permite trabajar con elementos que afectan a la empresa tanto internamente como externamente y elementos presentes como futuros, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización (Weilhrich, 1982).

El sector inmobiliario español ha experimentado un incremento en los precios de los activos en los últimos años (Observatorio de Vivienda y Suelo, 2022), causado por la combinación de una demanda creciente, una oferta que no es suficiente, y la entrada de capital extranjero por parte de diversos fondos de inversión (Alexandri & Janoschka, 2020). Esta tendencia ha sido relevante en las principales ciudades españolas, y sobre todo en las zonas urbanas de dichas ciudades, como es Madrid.

2.2.1. Debilidades

Vulnerabilidad ante situaciones ajenas

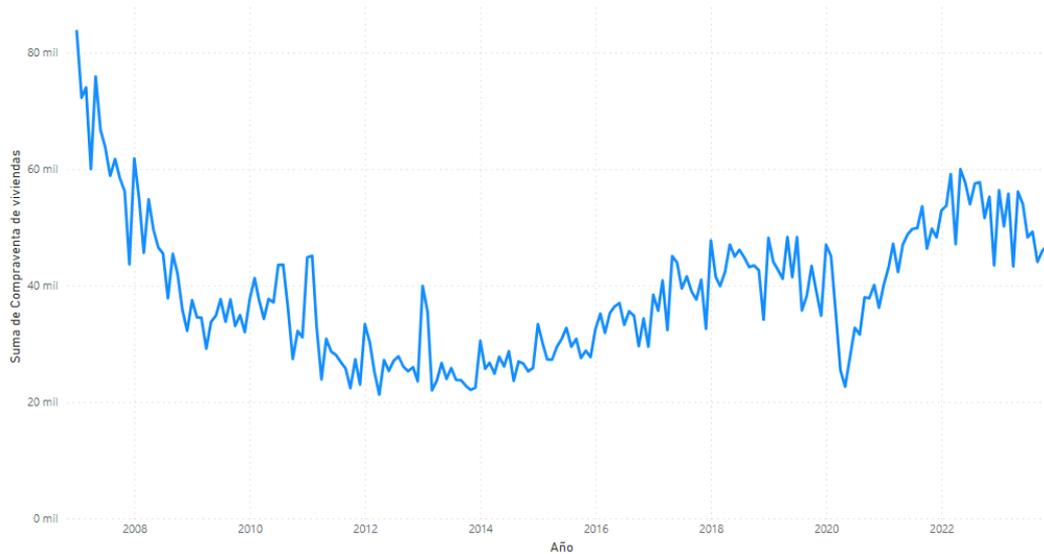
- Covid 19

En marzo de 2020 el mundo fue testigo del comienzo de una nueva era de transformación en todos los sectores sin precedentes debido a la pandemia de Covid-19. Esta crisis global expuso la vulnerabilidad de los sectores principales de los mercados económicos, como son el turismo, el ocio y el sector inmobiliario.

Por el lado de la demanda, cabe destacar que la pandemia ha provocado un cambio en los gustos del consumidor. De acuerdo con Gianluca Mattarocci y Simone Roberti, 2020; las personas que trabajaron desde casa sufrieron la falta de espacio necesario para trabajar cómodamente. Familias con niños se interesaron más por casas unifamiliares con jardín y terraza, que permiten vivir con más espacio y cómodamente.

Además de afectar en los gustos del consumidor, la pandemia tuvo un efecto negativo en la renta disponible ya que mucha gente dejó de trabajar y otra experimentó reducciones en su jornada laboral y, por tanto, una reducción en su salario. Esto provoca que, aunque se busquen casas con más espacio y más cómodas, los interesados no las puedan comprar al no tener recursos suficientes.

Figura 6: Transacciones de compraventa de viviendas en España

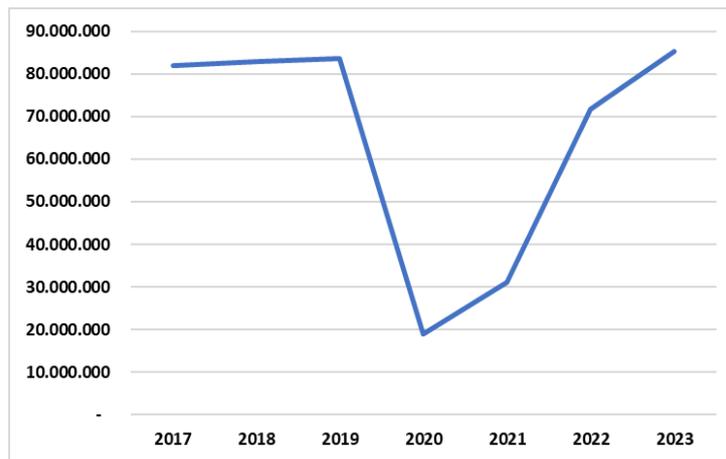


Fuente: Elaboración propia. INE.

En la figura 6 anterior se puede observar cómo en 2020, el número de transacciones de compraventa de viviendas en España cae en picado, hasta mínimos históricos.

Además, sectores que tienen impacto en la demanda de pisos tanto de alquiler como de venta, como el turismo, se vio fuertemente afectado por las consecuencias de la pandemia. Esto afectó considerablemente al sector inmobiliario ya que los visitantes internacionales pueden interesarse por viviendas en España, y en 2020 hubo una caída del 77,35%.

Figura 7: Evolución del número de llegadas internacionales a España



Fuente: Elaboración Propia. INE

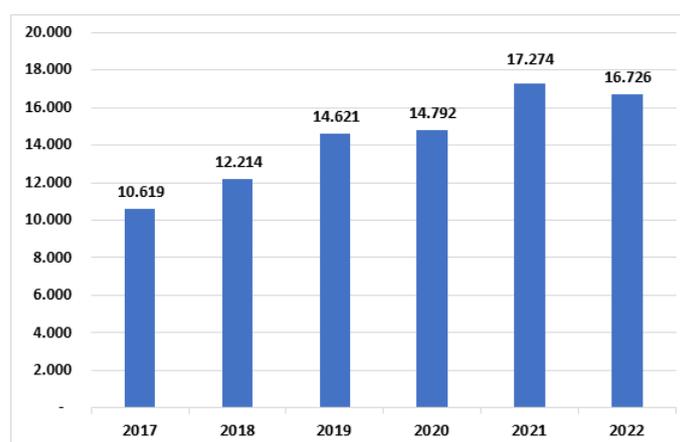
Después del análisis realizado por Gianluca Mattarocci y Simone Roberti y los datos de llegadas internacionales, se puede afirmar que la pandemia provocó un cambio en los gustos del consumidor que determinaría la oferta inmobiliaria postpandemia, y también afectó indirectamente a la demanda en el sector inmobiliario, al reducirse el número de visitas a España. Una pandemia mundial como la vivida con el Covid-19 tendría consecuencias muy inmediatas en las economías, y consecuentemente, en el sector inmobiliario.

- Ocupación ilegal

La ocupación ilegal de vivienda es un supuesto de tenencia o posesión de un bien de manera ilegal, sin título que la legitime y en contra de la voluntad del propietario o poseedor con título o derecho.

Tras la pandemia del COVID-19, el número de ocupaciones se incrementó considerablemente. Algún sector de la población comparte que las personas que ocupan las viviendas pertenecen a un social que se encuentra en el umbral de la pobreza y sin recursos económicos para subsistir y solventar sus necesidades básicas vitales. Sin embargo, los denunciantes de las ocupaciones ilegales alegan que las necesidades de los ocupantes no corresponden a estados de necesidad y vulnerabilidad, sino a ideología en contra de la propiedad individual y políticas de solidaridad colectiva.

Figura 8: Denuncias por ocupación ilegal en España

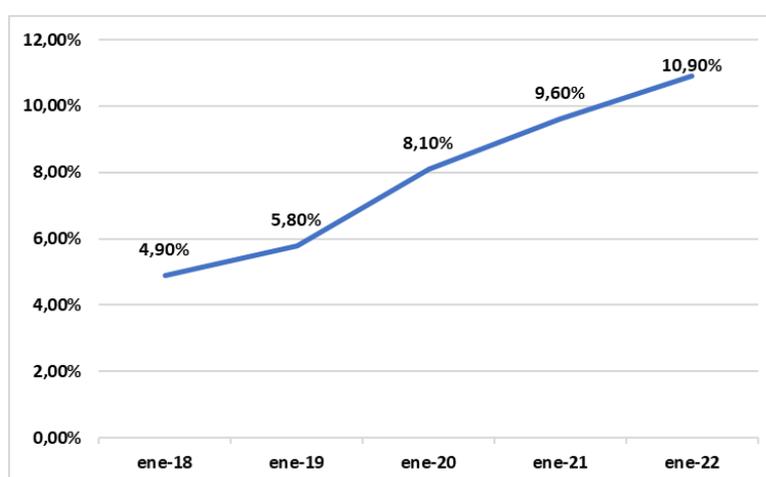


Fuente: Elaboración propia. Ministerio Interior

Un ocupante no solo afecta al propietario de la vivienda, sino que también tiene un impacto negativo en las familias y personas que viven a su alrededor, ya que ven en peligro el uso y disfrute de sus viviendas e incluso, su integridad física.

La regulación actual no es suficiente ni permite agilizar y abreviar los procesos judiciales, haciendo que los propietarios de las viviendas no puedan recuperar rápidamente sus viviendas, sufriendo así muchos perjuicios. La excesiva duración de los procesos y los cada vez más abundantes supuestos de ocupación ilegal impactan negativamente a las víctimas, que por vía judicial necesitan una rápida protección y solución (Díaz, 2022).

Figura 9: Incremento Anual de la duración media de los procedimientos judiciales por ocupación ilegal de viviendas en España



Fuente: Elaboración propia. Consejo General del Poder Judicial.

Tener un activo ocupado supone la ausencia de ingresos por rentas, principalmente, y también puede suponer destrozos en el activo, que deben ser reparados cuando la vivienda quede libre de nuevo. Es decir, tiempo perdido, y capital invertido, que hacen que la rentabilidad acumulada del activo se vea lastrada significativamente.

- *Tipos de interés altos*

Uno de los objetivos de esta plataforma es dar a conocer la oferta de pisos de alquiler para estudiantes que hay más allá de los portales más habituales donde los estudiantes buscan un piso para vivir, como son Idealista o Fotocasa.

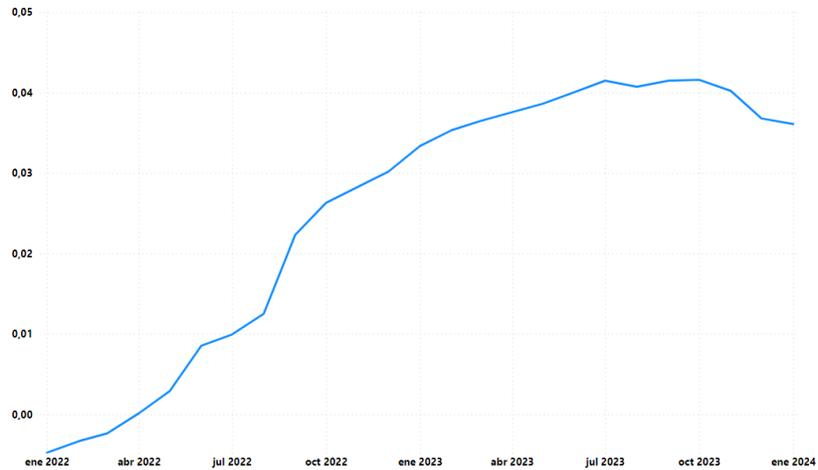
Otro de los factores ajenos que afectan directamente a esta oferta, que actualmente se encuentra estancada, son los tipos de interés y con ellos el Euribor. Desde marzo de 2016 hasta julio de 2022, se puede observar cómo el nivel de los tipos de interés establecido por el Banco Central Europeo estuvo en un 0% e incluso llegó a estar en negativo, con la idea de acelerar la economía a través de una estimulación en el consumo y en la inversión. Sin embargo, observando la evolución de los tipos de interés, vemos cómo los tipos de interés pudieron tener un efecto contrario al que se esperaba (Nieves, 2022). Con el nivel de tipos de interés en negativo, el gasto aumenta, provocando una disminución en el ahorro, pero a medida que los tipos siguen bajando, esta situación se revierte. Ante esta situación inesperada, el Banco Central Europeo se vio en una situación que acabo con una subida de los tipos hasta el 4,5% entre julio de 2022 y septiembre de 2023. Esta subida de los tipos de interés hasta el 4,5%, no había pasado nunca en la economía mundial en un periodo tan corto de tiempo, afectando significativamente a la economía, y a los mercados financieros.

Así, se puede observar cómo el Euribor de mayo de 2023 se situaba en un 3,862% y el nivel de tipos de interés establecido por el Banco Central Europeo en esa misma fecha estaba en un 3,75%.

Desde mayo de 2022 el número de viviendas compradas en la Comunidad de Madrid empieza a descender considerablemente, mientras el Euribor y los tipos de interés aumentaban repentinamente. Por tanto, se puede concluir que cuanto mayor es el Euribor, más difícil es la financiación para inversores en cuanto a las cuotas que deben pagar para devolver el préstamo y en cuanto al acceso a dicha financiación, que se vuelve más estricto ya que el riesgo de morosidad aumenta. La oferta de viviendas de

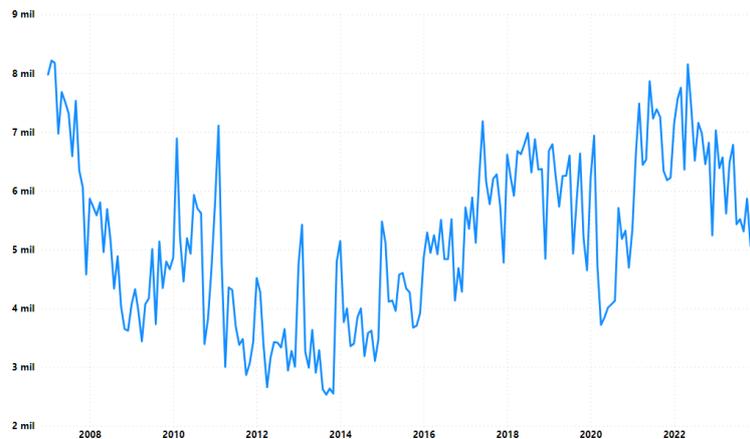
alquiler se ve claramente afectada negativamente en un entorno donde los tipos de interés son altos y el acceso a la financiación es más estricta.

Figura 10: Evolución Tipo Hipotecario – Euribor Mensual 2024



Fuente: Elaboración propia. Expansión

Figura 11: Compra de viviendas en la Comunidad de Madrid



Fuente: Elaboración propia. INE.

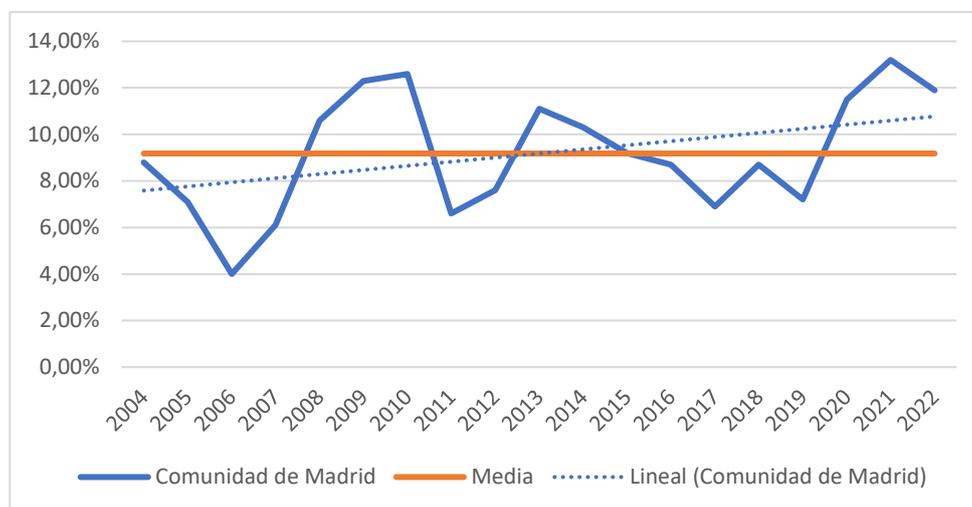
2.2.2. Amenazas

Retraso en pagos del alquiler o hipoteca

En 2023, el 37,1% de los hogares españoles no tuvieron capacidad para afrontar gastos imprevistos. Este dato es dos puntos porcentuales superior al de 2022 y es el más alto desde 2016, según la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) publicada por el Instituto Nacional de Estadística.

De acuerdo con el INE, el 10% de los hogares admite que se retrasa en pagos a la hora de abonar gastos relacionados con la vivienda principal. Entre estos gastos encontramos el pago de la hipoteca, el alquiler, la comunidad, entre otros.

Figura 12: Retrasos en los pagos en la Comunidad de Madrid (% de población total)



Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida. INE

Como se puede apreciar en el anterior gráfico, la media de porcentaje de la población total que se retrasa en los pagos en la Comunidad de Madrid se sitúa en un 9,18%. Después de la pandemia del Covid-19, en 2021 se alcanzó el porcentaje más alto con un 13,20% de la población retrasándose en los pagos. Se puede observar también la tendencia creciente y positiva del retraso de pagos, algo que no es positivo. Si bien ha habido caídas importante como de 2010 a 2011, también ha habido subidas muy repentinas como de 2006 a 2009 o de 2019 a 2021.

La reacción del propietario ante esta tendencia es que cada vez serán más estrictas las condiciones de los propietarios impuestas hacia los arrendatarios para poder cerrar y firmar el contrato de arrendamiento.

Índice a los precios de alquiler

El martes 27 de febrero el gobierno español dio a conocer el Índice de referencia que regulará los precios del alquiler en España, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Vivienda, que entró en vigor el 23 de mayo de 2023. Según el secretario de Estado de Vivienda y Agenda Urbana, “los principales objetivos de este sistema de índices es ejercer un control precio de alquiler en las zonas tensionadas y que en estas zonas bajen sustancialmente los precios del alquiler.” El riesgo de que en las zonas que se

consideren tensionadas haya más demanda que oferta de vivienda descendería. El objetivo es que en estas zonas se pueda acceder a una vivienda de arrendamiento de manera mucho más asequible, ya que los propietarios estarán obligados a limitar el precio de los inmuebles ofertados.

De acuerdo con diversos autores, la fijación de controles sobre el precio del alquiler residencias puede crear ciertas ineficiencias en el mercado de la vivienda, con efectos potencialmente negativos sobre el bienestar social [Glaeser y Luttmer (2003), Glaeser y Gyourko (2008) y Bulow y Klemperer (2012)].

La teoría económica predice que la fijación administrativa de un precio del alquiler de vivienda inferior al precio de mercado produciría una reducción en la oferta de alquiler. Además, de manera complementaria podrían generarse pérdidas de eficiencia en el caso de que la regulación dé lugar a un mercado del alquiler residencial dual, en el que, en una misma zona, coexistan viviendas con precios controlados e inmuebles con libertad para la fijación de los precios.

Además, la reducción del rendimiento del alquiler y la segmentación poblacional pueden reducir el valor agregado de los activos inmobiliarios en un mercado con alquileres regulados. Según el estudio del Banco Central Europeo, el hecho de establecer un índice que incide directamente en los precios del alquiler provoca un aumento en los precios de los alquileres no regulados y, por tanto, un acceso a un alquiler asequible más difícil (López-Rodríguez & Llanos, 2020).

Según lo estudiado por David López-Rodríguez y María de los Llanos Matea (2020), cabe entender que, en España, la opinión del mercado del alquiler residencial no sólo vaya en la dirección contraria de contener las subidas de precios, sino que va a agravar la tensión. En primer lugar, por incidir sobre la variable precio, cuando el problema está en la oferta. En segundo lugar, por el hecho de fijar rangos tan amplios, que limitan el impacto a los alquileres más altos y que permite a los propietarios optar por la parte superior de la horquilla.

Según el portavoz del portal inmobiliario Idealista, “la única manera de darle la vuelta a la dramática situación del alquiler no es actuando en los precios, sino en la oferta. La destrucción de la oferta disponible tensiona los precios al alza y hace imposible el acceso a los colectivos más vulnerables (Alonso, 2024).”

2.2.3. Fortalezas

El alquiler temporal es rentable, y cuenta con una alta rotación de inquilinos.

- *El alquiler temporal es rentable y no se pierde la disponibilidad de la vivienda.*

En la Comunidad de Madrid, la rentabilidad media del alquiler temporal es del 3,2%. Dicha cifra se encuentra entre el 3,5% que ofrece el alquiler residencial y el turístico, con un 2,9% de rentabilidad media acumulada (Polanco, 2024).

El alquiler temporal facilita la posibilidad de acotar el acuerdo de alquiler a meses concreto, por lo que el propietario del activo puede tener una capacidad mucho mayor al disponer libremente de su vivienda.

- *El alquiler temporal evita topes a las rentas y límites futuros.*

El límite del 2% en la revisión anual de las rentas de los contratos de alquiler en vigor el año pasado fue prorrogado por el Gobierno español hasta el 31 de diciembre de 2023. Este límite se aplicó a los contratos habituales de alquiler de vivienda. El arrendatario y el arrendador debieron negociar el aumento del precio del alquiler. Si no se llegó a un acuerdo, el aumento a la renta del alquiler no podría superar el 2%.

Es aquí donde se encuentra la ventaja del alquiler temporal, ya que este índice no afecta a este tipo de alquiler. En los contratos de alquiler temporal, con cada nuevo inquilino que ocupe la vivienda, el propietario es libre de fijar un precio dependiendo de la oferta y la demanda que exista en ese momento en el mercado.

Además de no afectarle el índice del 2%, este tipo de alquiler evita el límite a las rentas en las viviendas en zonas de mercado residencial tensionadas (ZMRT) contempladas por la Ley de Vivienda.

Esto ha provocado un incremento en la oferta de viviendas destinadas al alquiler temporal del 28% (2T 2023 vs 3T 2023) en la Comunidad de Madrid, alcanzando un peso del 11% de toda la oferta de alquiler en la capital española (Idealista, 2023).

Mercado para diversificar las inversiones

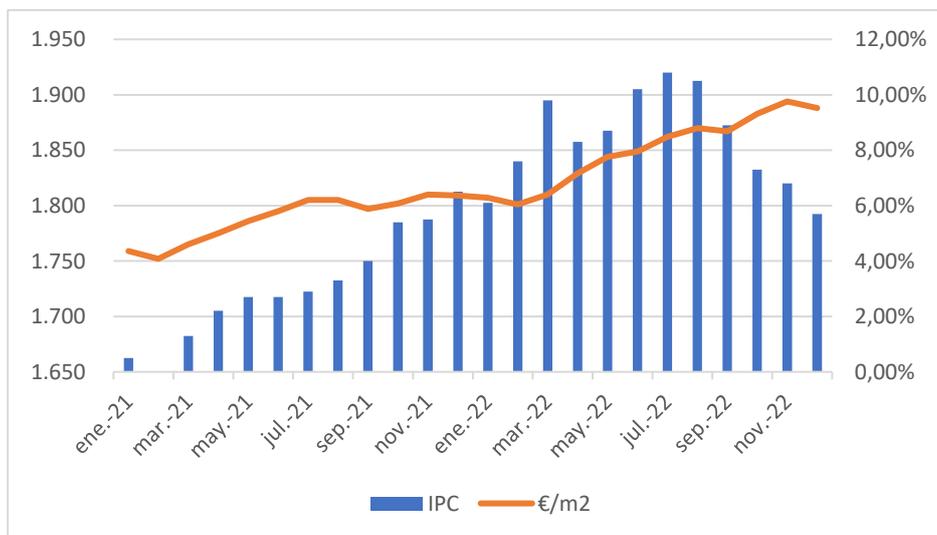
Desde la perspectiva de los inversores, las propiedades residenciales ofrecen una fuente constante de ingresos por alquiler y el potencial de apreciación del capital con el tiempo. Esta opción de obtener un potencial retorno sustancial es innegablemente

atractivo. Dentro del clima económico actual, lo más importante es mitigar los riesgos y maximizar los rendimientos. Es aquí donde toma un papel protagonista el sector inmobiliario en sus diferentes formas, pero, sobre todo, en la rama del residencial.

Las inversiones inmobiliarias proporcionan un flujo de caja constante e ingresos pasivos, que son “aquellos cuya obtención requiere un esfuerzo insignificante”, lo que las convierte en una opción atractiva para la creación de riqueza en el largo plazo. Los ingresos por alquiler de propiedades pueden servir y sirven como una fuente constante de ingresos, especialmente cuando se administran adecuadamente. Estos ingresos regulares, pueden utilizarse para cubrir gastos o para reinvertirse en otros activos o en el mismo. Otra de las fortalezas de las inversiones en el sector inmobiliario es la apreciación del activo y las ganancias de capital en el largo plazo. Los beneficios de esta ganancia de capital se obtienen una vez se venda el activo.

Además, las inversiones inmobiliarias pueden actuar como cobertura contra la inflación ya que suele haber una correlación positiva entre el aumento del coste de vida y el valor de los activos inmobiliarios. Los ingresos por alquiler de inversiones inmobiliarios tienden a aumentar con el tiempo, lo que permite a los inversores seguir el ritmo de la inflación y mantener su poder adquisitivo. A diferencia de otras opciones de inversión como son el mercado de valores o de bonos, las inversiones inmobiliarias tienen el potencial de proporcionar un rendimiento más alto que se alinee con las tasas de inflación.

Figura 13: Evolución del IPC en España vs el precio del m2 de la vivienda



Fuente: Elaboración propia. INE. Idealista

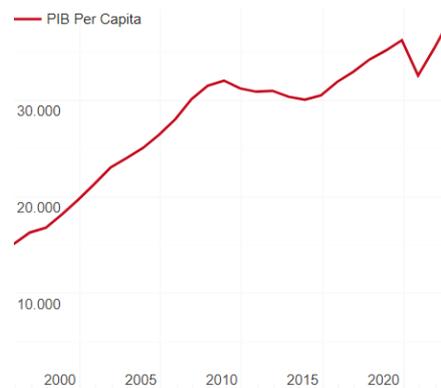
Madrid, capital de España.

La globalización de las grandes áreas urbanas españolas impulsó su rápido desarrollo desde las últimas décadas del siglo XX (Olcina, 2011).

Dentro de esas grandes áreas urbanas españolas, se encuentra Madrid, la capital española. Esta ciudad es hoy el principal exponente del paradigma de ciudad global en España (Sassen, 1991).

De acuerdo con Méndez, 2014; Madrid emergió a principios del siglo XXI como el principal centro económico-financiero y político del país, situándose a la cabeza en términos de empleo, infraestructuras y servicios.

Figura 14: Evolución PIB per Cápita de la Comunidad de Madrid (en miles de euros)



Fuente: INE

En 2023, Madrid lideró la creación de empleo en España con 34.376 trabajadores nuevos. Esto resultó en un total de 3.642.804 cotizantes afiliados a la Seguridad Social, haciendo que sea la ciudad donde más empleo se crea y genera (Comunidad de Madrid, 2023).

El proceso de globalización ha promovido la intensificación de los flujos migratorios. Países como España, que hasta hace poco eran emisores de emigrantes, se han convertido rápidamente en recibidores de extranjeros (Tezanos, 2007).

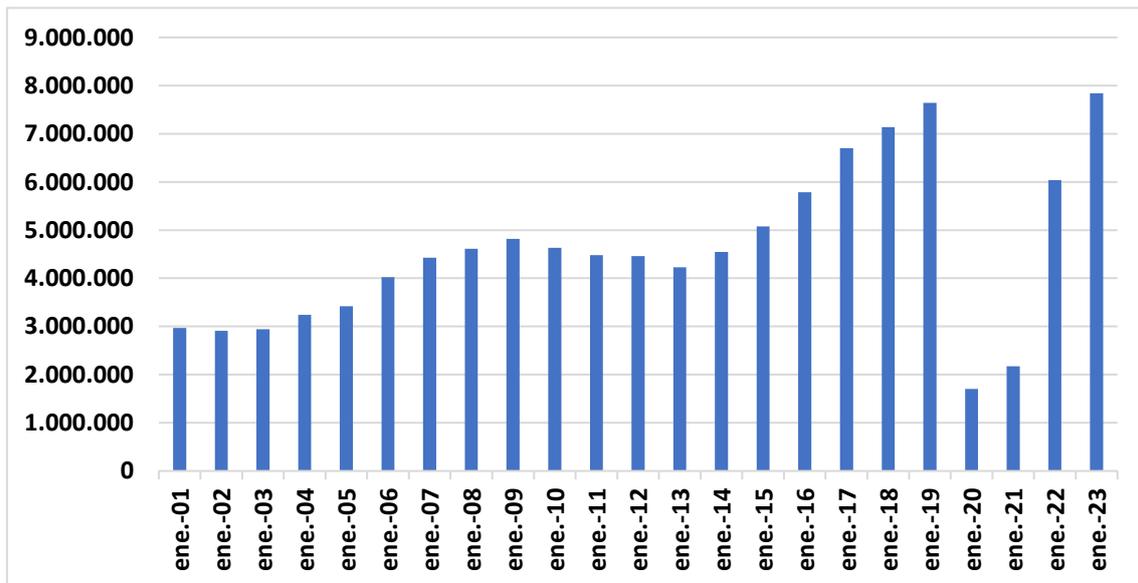
El fomento de la inmigración, la creciente inversión extranjera en la ciudad, y la intensa entrada de capital humano cualificado, han reforzado la primacía económica de Madrid durante el siglo XXI (Leal & Domínguez, 2008).

Gracias al crecimiento constante de la capital española, Madrid consolidó su posición en la jerarquía de las grandes ciudades globales (Sánchez Moral, 2010), lo que

la llevó a recibir premios de importantes organismos internacionales como la OCDE en 2007. De acuerdo con la encuesta de ocupación hotelera, realizada por el INE, Madrid fue la ciudad más visitada de España en 2023.

En el siguiente gráfico de barras, se puede apreciar el número acumulado de las llegadas de turistas extranjeros a la Comunidad de Madrid desde diciembre de 2001 hasta diciembre del año pasado. Cabe resaltar la caída en picado en el año 2020 provocada por la pandemia Covid-19. Sin embargo, se puede observar también cómo en tan solo tres años, no solo se recupera el número de llegadas de visitantes extranjeros a Madrid, si no que se alcanza un récord histórico de 7.841.054 personas. En tres años, desde un mínimo nunca obtenido, se supera el número de llegadas acumuladas entre 2001 y 2019.

Figura 15: Evolución del número de turistas extranjeros en la Comunidad de Madrid



Fuente: Turespaña. INE.

El desarrollo económico de Madrid junto con la mayor llegada de turistas, afectan directamente en el mercado inmobiliario. Un mayor crecimiento, supone que sectores como el inmobiliario crezcan también, y que cada vez lleguen más extranjeros a la capital impacta en la demanda potencial de activos inmobiliarios.

Madrid, como destino para estudiantes, ofrece una amplia gama de oportunidades laborales gracias a su posición como un importante centro económico y empresarial. La diversidad de sectores en los que Madrid destaca brinda a los estudiantes la posibilidad de explorar carreras en áreas diversas y de interés variado.

2.2.4. Oportunidades

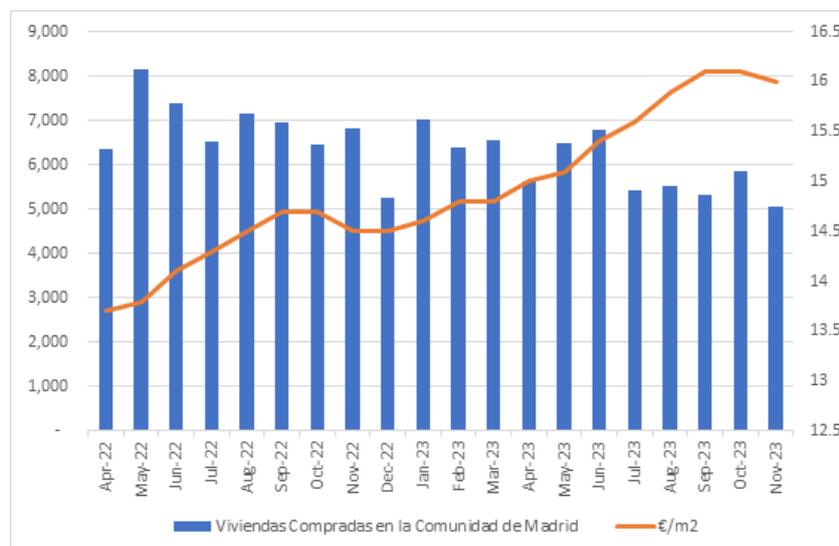
Acceso a la compraventa de una vivienda

Actualmente, el acceso de a la compraventa de una vivienda es cada vez difícil por parte de los jóvenes en España, por lo que la única opción que tienen es el alquiler, y esto provoca que el nivel de demanda siga estable o incluso creciendo.

Aproximadamente un 50% de los jóvenes no disponen de ahorro para hacer frente al 20% de la entrada de una hipoteca que un banco no financia (Aedas Homes, 2020). Por tanto, la capacidad de ahorro de estos jóvenes se ve disminuida ya que tienen que hacer frente a un pago mensual del alquiler.

Como se puede apreciar en la siguiente figura, desde mayo de 2022, la compra de viviendas en la Comunidad de Madrid se reduce considerablemente, de 8.150 a 5.064 en noviembre de 2023, provocando una caída del 37,86%. En ese mismo periodo, el precio del alquiler en la Comunidad de Madrid sufrió una subida del 15,25%.

Figura 16: Compra de viviendas en la Comunidad de Madrid vs Precio alquiler



Fuente: Elaboración propia. Idealista. INE

Según el análisis realizado en este apartado, que los jóvenes no tengan acceso a la entrada de una hipoteca resulta en una oportunidad para los propietarios de pisos de alquiler, pues las personas que no acceden a una hipoteca necesitan vivir de alguna forma, y esa forma es el alquiler. Este hecho se puede observar en la figura anterior, en el que, a partir de mayo de 2023, la compra de viviendas disminuye y el precio del alquiler aumenta por un aumento en la demanda, estando disponible la misma oferta.

Auge del Alquiler Residencial Temporal

Coincidiendo con la entrada en vigor de la Ley de Vivienda, la oferta de alquileres de temporada está aumentando con fuerza en España.

Para el tercer trimestre de 2023, según los datos de Idealista, esta alternativa al arrendamiento tradicional a largo plazo alcanzó el 10% de toda la oferta en España. Cabe destacar que, entre julio y septiembre del año pasado, la oferta de activos para el alquiler temporal creció un 39% (Idealista, 2024). Por tanto, se puede concluir que los alquileres de temporada están ganando protagonismo y proliferando en los principales mercados del país.

Un ejemplo de lo que está pasando en España es lo que ocurrió en San Francisco cuando aplicaron políticas de control en las rentas de alquiler. Estas políticas hicieron que la oferta de alquiler se redujera y que su composición cambiase. Concretamente, contribuyeron a un aumento de los precios del alquiler y al proceso de gentrificación y, por tanto, al incremento de la desigualdad de la renta a escala local.

En el caso de San Francisco, se observó un incremento de la construcción de viviendas dirigidas a hogares con mayor poder adquisitivo, para así escapar de la regulación. Por tanto, la implementación de estas políticas que afectan directamente al precio del alquiler hicieron que la oferta se redujera y que los precios subieran, creando así una mayor desigualdad (López-Rodríguez & Llanos, 2020).

Así como ocurrió en San Francisco, el límite de precios al alquiler en zonas de mercado residencial tensionado aplicado en España ha provocado un cambio en el tipo de oferta de alquiler. En vez de dirigirse al sector del lujo, el alquiler temporal ha sido el elegido por los propietarios de inmuebles como opción para evitar la nueva regulación.

Según un estudio realizado en Barcelona, los alquileres temporales han crecido constantemente desde 2017. El alquiler temporal cuenta con unas mayores rentas, y prácticamente los mismos costes de manutención y gestión que los activos para alquiler de larga estancia. Además, el alquiler temporal absorbe demanda tanto del alquiler a corto plazo y a largo plazo. El cambio en la oferta de alquiler la que el alquiler temporal gana protagonismo resulta en una oportunidad para los propietarios de inmuebles.

Nuevos Proyectos – Build to Rent

De acuerdo con Frances Brill y Daniel Durrant, en muchas de las grandes ciudades europeas, el acceso a la compraventa de una vivienda es un problema, especialmente para los más jóvenes (Brill & Durant, 2021). Por eso, se están observando cambios en la inversión inmobiliaria hacia diferentes sistemas de alquiler de inmuebles.

Una de esas nuevas formas de inversión inmobiliaria son los proyectos de Build to Rent (BTR). Los proyectos de BTR son grandes complejos residenciales destinados exclusivamente al mercado de alquiler, como indica su nombre. Los bloques suelen estar gestionados por una única organización y suelen construirse en lugares poco céntricos, donde el valor del suelo es algo menor que en lugares más céntricos.

Los inversores adaptan el capital según las diferentes situaciones y oportunidades que se den en los mercados. Las estrategias corporativas de empresas en lugares en los que el BTR es un modelo establecido de suministro de viviendas, se puede apreciar cómo se buscan nuevos espacios y medios para acumular riqueza a través del desarrollo urbano (Fields & Uffer, 2016). El enfoque de estas inversiones en proyectos BTR se basan en la generación de rentas, el flujo de caja y las ganancias de capital (Rutland, 2010).

En Inglaterra, el BTR ha sido un mercado que se ha desarrollado rápido, representando un 20% de las nuevas promociones, y en Londres, el porcentaje asciende al 27%. El BTR aparece como una solución para los problemas que se dan en otras formas del sector inmobiliario.

Para Brill y Durrant, uno de los principales motivos del rápido crecimiento del BTR es la falta de oferta de viviendas para el nivel de demanda que existe. El BTR aparece como una solución para el problema actual del mercado inmobiliario.

Según el estudio llevado a cabo en Inglaterra, específicamente en Londres, se puede concluir que en ciudades en las que hay un problema de oferta, y desaparece la oportunidad de encontrar un precio asequible por una vivienda, los proyectos de Build to Rent son una solución.

En España, la oferta de vivienda construida para el alquiler ha aumentado un 35% respecto a 2022, según Atlas Real Estate, consultora especializada en el sector inmobiliario. La inversión en este tipo de proyectos asciende a un 34% en 2023. En 2022, la inversión para estos proyectos fue del 17% (Tamayo, 2024).

Estos datos reflejan que el BTR funciona en países donde hay ciudades con un problema de oferta de vivienda, confirmando lo estudiado por Brill y Durrant en Inglaterra, y específicamente, en Londres.

3. Plan de Negocio

3.1. Introducción a la idea: misión, visión, valores

La **misión** de UniHogar es facilitar el acceso a alojamiento estudiantil de calidad en la Comunidad de Madrid proporcionando un portal innovador que centraliza la oferta de pisos para estudiantes. UniHogar busca ser un fiel aliado para estudiantes, propietarios y universidades, mejorando la experiencia universitaria y fomentando el acceso equitativo a la vivienda para todos los estudiantes que elijan la Comunidad de Madrid como destino para estudiar.

En lo referente a la **visión** de UniHogar, se aspira a que UniHogar sea la principal plataforma inmobiliaria para estudiantes en la Comunidad de Madrid, reconocida por la excelencia en cuanto al servicio al cliente, por nuestra oferta de alojamiento de calidad, y por el impacto positivo en el mercado de alquiler temporal para estudiantes. UniHogar ofrece un servicio eficiente, transparente y confiable, que ahorre tiempo y esfuerzo a los estudiantes en su búsqueda de alojamiento.

Los principales **valores** de UniHogar son los siguientes:

Transparencia: en UniHogar nos comprometemos a ser transparentes en todas nuestras operaciones y relaciones con los estudiantes y propietarios. Proporcionamos información veraz y completa sobre los alojamientos disponibles. Escuchamos activamente las opiniones y sugerencias de nuestros usuarios para la continua mejora de nuestro servicio.

Calidad: comprometidos con ofrecer un servicio de excelencia, en UniHogar nos esforzamos por cuidar cada detalle para así garantizar la satisfacción de nuestros usuarios. Nos aseguramos de proporcionar una experiencia inigualable en la búsqueda de alojamiento para estudiantes, desde la veracidad y actualización de los anuncios, hasta el soporte técnico y asesoramiento personalizado.

Responsabilidad: el respeto y actuar éticamente es crucial para nosotros, al igual que proteger la privacidad y la seguridad de nuestros usuarios. Por eso, actuamos cumpliendo con nuestras obligaciones legales contribuyendo al bienestar de la comunidad estudiantil y del medio ambiente.

Unión: en UniHogar fomentamos el trabajo en equipo, la colaboración y la comunicación entre nuestro equipo, predominando un ambiente de confianza y apoyo mutuo. LA diversidad y el talento de nuestros colaboradores es valorada y también les ofrecemos oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Innovación: en UniHogar nos adaptamos al cambio, buscando siempre nuevas oportunidades de aprendizaje. Estamos en constante análisis y estudio de las tendencias del mercado inmobiliario y utilizamos las últimas tecnologías para ofrecer un servicio más eficiente y efectivo a nuestros usuarios.

3.2. Business Model Canvas

Segmentos de clientes:

- Propietarios de viviendas que estén interesados en alquilar a estudiantes.

Propuesta de valor:

- Ofrecer un servicio a través de una plataforma en la que la oferta esté centralizada, y ofreciendo diversas opciones de alojamiento estudiantil en la Comunidad de Madrid.
- Servicio de alta calidad, garantizando la veracidad, actualización y completitud de los anuncios.
- Asesoramiento personalizado y soporte técnico para estudiantes y propietarios.

Canales

- Plataforma web y aplicación móvil.
- Marketing digital a través de redes sociales y anuncios en línea.
- Colaboraciones con universidades y asociaciones estudiantiles.
- Correo electrónico.

Relaciones con los clientes

- Relación directa y personalizada con los propietarios e inquilinos.
- Asesoramiento del proceso de búsqueda y alquiler tanto para el estudiante como para el propietario del piso.
- Comunicación activa, rápida y eficiente a través de los canales mencionados

Fuentes de ingresos

- Comisiones por número de anuncios por propietario

Recursos clave

- Plataforma tecnológica para la gestión de los anuncios de viviendas, su búsqueda y transacciones.
- Equipo humano.
- Viviendas disponibles para alquiler temporal para estudiantes.

Actividades clave

- Contacto constante con la empresa que desarrolla y mantiene la plataforma tecnológica.
- Marketing y promoción para atraer a estudiantes y propietarios.
- Gestión de la base de datos de alojamientos y transacciones.
- Atención al cliente y soporte técnico

Alianzas clave

- Colaboraciones con universidades y asociaciones estudiantiles para la promoción de la plataforma y así ofrecer servicios exclusivos a los estudiantes.
- Acuerdos con agencias inmobiliarias y propietarios para aumentar la oferta de alojamientos disponibles.

- Acuerdos con fondos inmobiliarios que cuentan con grandes carteras de activos para alquiler.
- Relación directa y eficiente con los estudiantes y propietarios de los activos

Estructura de costes

- Pago a la agencia encargada del desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica.
- Costes de marketing y promoción.
- Gastos de personal y promoción.
- Otros gastos extraordinarios que deriven de actividades extraordinarias

3.3. Análisis del entorno interno de la empresa: DAFO

Después de haber realizado el análisis DAFO para el sector inmobiliario en España, se estudiará el entorno interno de la empresa UniHogar empleando el mismo análisis.

Debilidades

- Dependencia de proveedores: UniHogar depende de los propietarios de las viviendas para anunciar sus propiedades en la plataforma.
- Competencia alta e intensa: mercado con la presencia de portales inmobiliarios bien establecidos.
- Alta dependencia tecnológica: cualquier fallo técnico o problema de seguridad en la plataforma, podría afectar negativamente a la reputación de la empresa y a la confianza de los usuarios.

Amenazas

- Entrada de nuevos competidores: la lenta adaptación de UniHogar a las tendencias del mercado podrían afectar negativamente la participación de mercado de UniHogar.
- Cambios en la regulación: regulaciones nuevas que ataquen al anuncio de viviendas en el portal podrían limitar las actividades de la empresa.
- Aumento de uso de redes sociales para el alquiler de pisos: una de las nuevas formas de buscar piso para estudiantes es a través de las redes sociales, como

Instagram. Si los estudiantes utilizan las redes sociales como producto sustitutivo a un portal inmobiliario, la demanda de usuarios se vería afectada negativamente.

Fortalezas

- Experiencia y conocimiento del mercado: UniHogar cuenta con un equipo profesional y con experiencia en el sector inmobiliario, concretamente en el residencial de alquiler para estudiantes.
- Plataforma tecnológica avanzada: UniHogar ofrece una plataforma tecnológica avanzada que permite a los usuarios buscar y encontrar alojamiento de manera eficiente.
- Reputación y confianza: UniHogar centrará sus esfuerzos en generar buena reputación y confianza entre los usuarios de la plataforma, manteniendo altos estándares de calidad en el servicio y en las relaciones con los usuarios.

Oportunidades

- Crecimiento potencial futuro del mercado de alquiler para estudiantes: como se ha demostrado anteriormente en el análisis del sector, la llegada de estudiantes a Madrid aumentará, aumentando también la demanda de alquiler de pisos para estudiantes.
- Colaboraciones estratégicas: ante un mercado con empresas bien establecidas, formar alianzas estratégicas con empresas como Hommunity, en las que se busca a un compañero de piso con gustos similares, es clave para posicionarse entre los competidores y ganar atención.
- Expansión geográfica: UniHogar podría expandir sus operaciones a nuevos mercados españoles en los que la vida universitaria sea intensa y creciente, como puede ser Valencia o Barcelona.

3.4. Análisis del entorno externo de la empresa: Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

En el caso de los portales inmobiliarios, el cliente final son los inquilinos, es decir, las personas que están interesadas en alquiler un piso a través del portal inmobiliario.

Para determinar el poder de negociación de los clientes, conviene recordar cómo es el proceso por el cual el inquilino consigue el piso deseado. El inquilino abre un portal, establece los requisitos que quiere que su piso cumpla, elige el mejor de ellos, contacta con el proveedor de ese piso, pudiendo ser éste una agencia inmobiliaria o un individual, se comienza con el periodo de ofertas y contraofertas, y si se cumple con los requisitos, se firma el contrato de alquiler. En resumen, el portal inmobiliario funciona como una plataforma a través de la cual entran en contacto el propietario y el inquilino, y a partir de ese momento, negocian para encontrar la mejor opción para ambas partes.

Teniendo en cuenta este proceso, el inquilino no negocia con el portal inmobiliario, sino que lo hace con el propietario de la vivienda o con quien la comercializa. Por tanto, *el poder de negociación de los inquilinos es bajo*.

Amenaza de los productos sustitutivos

Según Porter (2009), se denomina un producto sustitutivo aquel que, aunque puede tener características diferentes o similares, desempeña la semejante oficio o necesidad que el producto de una industria determinada. En definitiva, un producto sustitutivo es aquel que actúa como reemplazo o alternativa de un artículo ya existente.

Hoy en día, la tecnología está avanzando y es un ingrediente fundamental para la creación de nuevas empresas o productos que sustituyan a las empresas existentes o que ofrezcan un servicio que las existentes no cubran, o lo hagan de mejor manera.

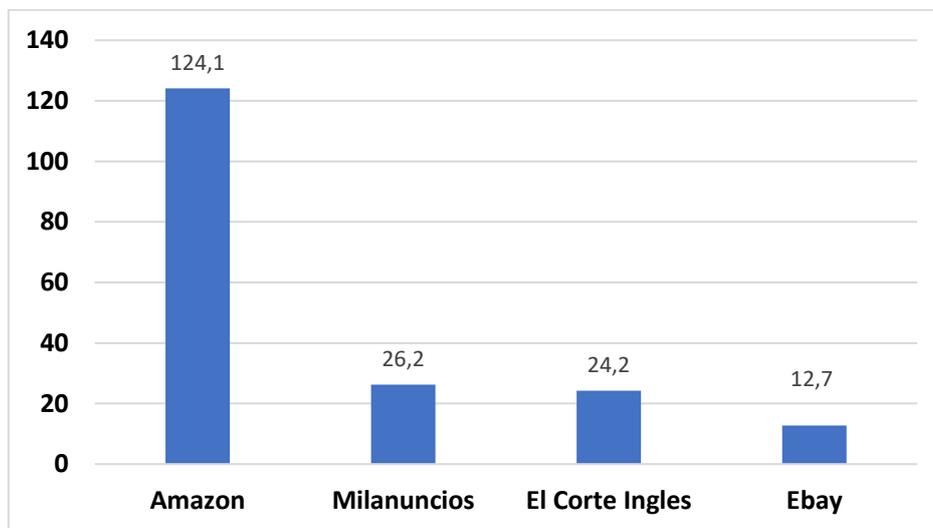
Actualmente, existen aplicaciones como Facebook o Instagram que pueden convertirse en ciertos momentos en lugares donde las personas publiquen sus pisos de alquiler o haya personas que muestren su interés por ellos. Por ejemplo, en Instagram cada vez es más frecuente el hecho de ver una publicación (historia) en la que una persona pide ayuda para encontrar un piso de alquiler para un periodo de tiempo que suele ser inferior al año. El hecho de utilizar una red social para encontrar un piso de alquiler ahorra tiempo para el inquilino ya que la comunicación a través de una red social es más directa que a través de un portal inmobiliario.

Los principales *marketplaces* que existen hoy en día son Amazon, eBay, milanuncios, o el Corte Inglés. Estos, podrían expandir sus ramas de negocio desarrollando una plataforma o apartado en su página web en la que aparezca un listado de propiedades en venta o en alquiler, facilitando así la búsqueda y comparación de

opciones. La ventaja con la que cuentan ambas plataformas es que muchas personas están inscritos a sus servicios, y eso les ayudaría a contar con una base de clientes muy grande, de manera inmediata.

Como se puede apreciar en la siguiente figura, Amazon es el principal *marketplace* contando con casi cinco veces más que el segundo que más visitas recibió, milanuncios. Esto es ejemplo de que la competencia para Amazon no es tan relevante, teniendo como prueba el número de visitas recibidas en el mes de marzo de 2024.

Figura 17: Número total de visitas por Marketplace en marzo de 2024 (en millones)



Fuente: Elaboración propia. Similarweb

Las aplicaciones de Realidad Aumentada y la Realidad Virtual han sido el ingrediente principal de nuevas herramientas utilizadas por los portales inmobiliarios. Empresas como Floorfy han sido capaces de incorporar su servicio complementario a Idealista para que así los inquilinos puedan realizar un tour virtual por el piso y conozcan sus características de manera más precisa. En este caso, estas herramientas ofrecen servicios complementarios a los portales inmobiliarios, pero es probable que, aparezca nueva competencia directa basada en estos dos nuevos avances tecnológicos.

Como se ha estudiado, existen herramientas que pueden ser la base para la creación de nuevas empresas y productos sustitutos, además de empresas que podrían extender su línea de negocio creando nuevas formas de anunciar pisos en venta o alquiler. Redes sociales como Facebook o Instagram pueden sustituir el servicio ofrecido por los portales inmobiliarios, pero de momento no tiene un impacto negativo

que sea significativo como para poder hablar de producto sustitutivo. La amenaza de productos sustitutos para los portales inmobiliarios es baja, aunque con los avances tecnológicos que se están dando hoy en día, podría empezar a crecer.

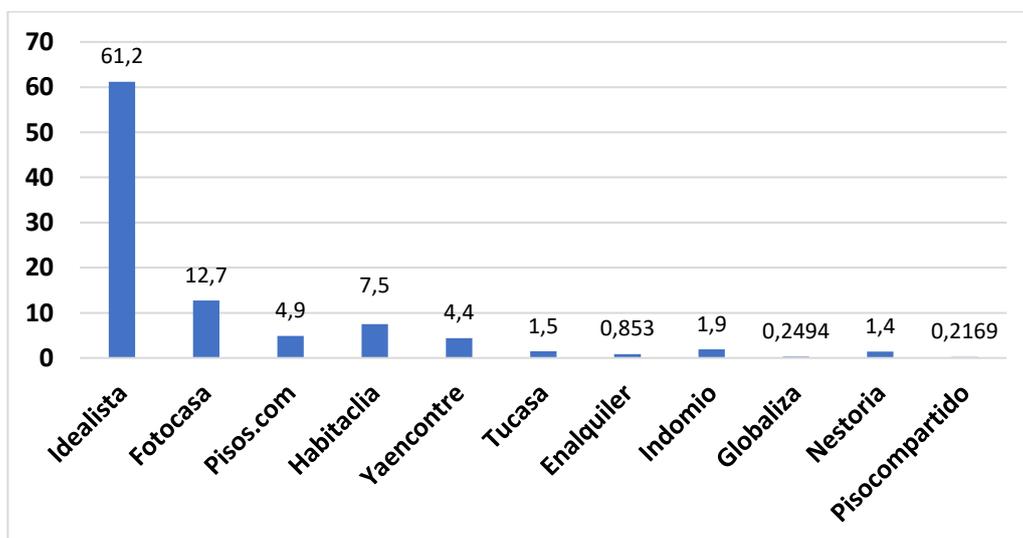
Intensidad de la competencia actual

Actualmente, se podría afirmar que el nivel de competencia en el sector inmobiliario de alquiler residencial en España es alto ya que la mayoría de la oferta está centralizada en dos portales inmobiliarios principales: Idealista y Fotocasa. En la Comunidad de Madrid, Idealista cuenta con un total de 10.080 casas y pisos de alquiler, y en Fotocasa se encuentran anunciados un total de 4.617 activos de alquiler, a fecha de 08/04/2024.

Aparte de estos dos principales portales inmobiliarios podemos encontrar otros como Pisos.com, Habitacalia, Yaencontre, etc. Entre todos los portales inmobiliarios que existen, se reparte toda la oferta que, además, puede aparecer en varios portales a la vez.

En la siguiente figura, se puede apreciar el número de visitas mensuales que recibió en marzo cada portal inmobiliario en España. Se puede concluir que Idealista es el portal preferido por las personas interesadas en los activos de alquiler y que la diferencia que tiene con Fotocasa, segundo portal más visitado, haga que la competencia de los demás portales sea casi inexistente para Idealista, ya que la diferencia que hay entre la primera y la segunda es de casi 40 millones de visitas en el mes de marzo.

Figura 18: Número de visitas por Portal Inmobiliario en marzo 2024 (en millones)



Fuente: Elaboración propia. Similarweb

En España no solo encontramos portales inmobiliarios en los que se ofrecen pisos de alquiler en sus diferentes modalidades, de larga estancia, temporal, por habitaciones; sino que también existen portales inmobiliarios que ofrecen específicamente pisos de alquiler para estudiantes. Algunos de estos portales son Aluni, Uniplaces, Erasmusplay, Erasmusu, o Spotahome, entre otros. Estos portales alquilan principalmente en la modalidad de alquiler por habitaciones, también conocido como *Room by Room o Room Rental*.

La competencia que existe entre todos los portales de alquiler en los que se ofrecen pisos de alquiler es directa, ya que todos ellos ofrecen el mismo tipo de producto, en una modalidad concreta, aunque haya en algunos portales como Idealista o Fotocasa que se anuncien activos para el alquiler de larga estancia o temporal. *El sector de los portales inmobiliarios en España es maduro, ya que encontramos competidores bien asentados en un mercado en el que la competencia es alta y en el que el producto es el mismo, los pisos de alquiler, que son productos poco diferenciados.* La clave de la diferenciación en este sector está en el precio del producto, la calidad ofrecida y el servicio al cliente por parte del portal inmobiliario.

Poder de negociación de los proveedores

Se entienden como proveedores de los portales inmobiliarios aquellos que publican sus unidades en éstos para darles visibilidad y que sean alquilados. Entre ellos encontramos o agencias inmobiliarias que cuentan con sus propios pisos, o individuales, que publican sus activos de igual manera que las agencias. Es decir, el negocio de un portal inmobiliario se basa en tener un cierto número de activos publicados para satisfacer la necesidad de los clientes finales, los inquilinos. Por eso, el poder de negociación de los proveedores para los portales inmobiliarios es alto.

Los portales inmobiliarios tienen una gran cantidad de listados de propiedades, lo que los convierte en destinos populares para los inquilinos y los propietarios. Los propietarios de los activos son los que en primer lugar eligen el portal inmobiliario donde aparecerá su activo anunciado. Los proveedores valoran objetivamente la visibilidad que obtienen sus activos al listarlos en los portales inmobiliarios. Los portales inmobiliarios cobran al anunciante, ya sea una agencia o un individual, por unidad publicada y por precio. Habiendo descuentos por publicar varios activos de una

misma agencia o individual, el proveedor elegirá el portal que mejor precio y calidad le ofrezca.

Hoy en día los proveedores conocen el problema que existe en el residencial de alquiler, en el que la oferta existente no es suficiente para cubrir la demanda. Sabiendo que esto hace que los precios del alquiler suban, y, por tanto, la rentabilidad de los activos también, los proveedores intentan negociar al máximo con los portales para optimizar todavía más la rentabilidad obtenida gracias al activo.

La exclusividad con un portal inmobiliario en particular puede ser beneficiosa para ambas partes ya que muchas unidades de un mismo proveedor, en el mejor portal, hacen que el portal obtenga más visitas, y con ellas, la probabilidad de que el propietario o anunciante alquile su activo aumenta. Por eso, los portales pueden ofrecer incentivos o condiciones favorables para garantizar que los proveedores elijan listar sus propiedades exclusivamente en su plataforma.

Esta relación entre portales inmobiliarios y los propietarios de los inmuebles puede llegar a ser simbiótica, pues la colaboración entre ambos hace que las dos partes se beneficien a la vez. Para llegar a la relación más justa entre anunciante y propietario, la negociación es la clave, y por eso *el poder de negociación de los proveedores en el caso de los portales inmobiliarios es alta.*

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

En España, *la amenaza de la entrada de nuevos competidores es relativamente alta.*

Las condiciones de entrada en el mercado residencial español son positivas, pues ha experimentado un incremento sustancial en los precios de los activos en los últimos años, (Observatorio de Vivienda y Suelo, 2022), causado por la combinación de una demanda creciente y una oferta que no es suficiente (Alexanderi & Janoschka, 2020). Por tanto, nuevos portales salen a la luz para aprovecharse de esta situación. Además, otro de los objetivos potenciales sería llegar a tener centralizada la mayor parte de la oferta para así ser el principal portal inmobiliario en España, como le sucede a Idealista.

Hoy en día, la tecnología está en constante crecimiento y evolución, y los avances en Inteligencia Artificial, análisis de datos y experiencia del usuario, pueden permitir a nuevos competidores a desarrollar plataformas innovadoras que desafíen la posición de mercado de los competidores que están establecidos en el mercado.

Como se ha estudiado previamente, la mayoría de las personas comienzan la búsqueda de activos en línea. Los portales inmobiliarios y sitios web especializados permiten a los compradores explorar una amplia variedad de opciones y filtrar los resultados según sus preferencias. Esto agiliza el proceso de búsqueda y facilita la comparación de propiedades.

La realidad virtual y los recorridos virtuales ya son una realidad en el sector inmobiliario, convirtiéndose en una herramienta poderosa. Los recorridos virtuales permiten a los compradores explorar una propiedad como si estuvieran allí físicamente, lo que les brinda una experiencia inmersiva y les ahorra tiempo y esfuerzo en visitas personales. Esto es especialmente útil en el caso de estudiantes internacionales.

El uso del *big data* y el análisis predictivo ha mejorado la toma de decisiones en el mercado inmobiliario. Los datos recopilados sobre las transacciones pasadas, los precios de las propiedades, las tendencias del mercado y otros factores relevantes se utilizan para predecir la valoración y el rendimiento de una propiedad.

La tecnología *blockchain* ha mejorado la seguridad y la transparencia en las transacciones inmobiliarias. Los contratos inteligentes basados en *blockchain* permiten que los compradores y los vendedores se comuniquen directamente entre sí, sin intermediarios, lo que reduce los costos y el tiempo que lleva el proceso de compraventa. Además, la cadena de bloques aumenta la confianza y la seguridad al proporcionar un registro inmutable de las transacciones.

La inteligencia artificial ha permitido la creación de *chatbots* y asistentes virtuales que pueden brindar respuestas rápidas y personalizadas a consultas de los usuarios. Estos *chatbots* se utilizan en sitios web y aplicaciones móviles para interactuar con los visitantes y proporcionar información sobre propiedades, programar visitas y responder preguntas frecuentes.

Antes un cambio en el comportamiento del consumidor, que busca algo rápido, fácil e intuitivo, aquel que sepa utilizar todas estas nuevas herramientas que existen hoy en día, será capaz de crear un portal inmobiliario en el que la mayoría de los procesos sean automáticos y esto provoque que el proceso de búsqueda de pisos de alquiler sea mucho más efectivo y eficiente a la vez.

4. Viabilidad Operacional

4.1. Plan Financiero

En el presente apartado del trabajo, se va a explicar detalladamente el plan financiero de UniHogar, analizando detenidamente las hipótesis básicas del modelo financiero, que van a determinar las diferentes partidas de fuentes de ingresos y gastos para finalmente hablar del plan de financiación.

El objetivo es crear un portal inmobiliario de alta calidad en cuanto a la plataforma tecnológica y el servicio ofrecido, que sea de fácil uso y manejo, para hacer que la búsqueda de pisos de alquiler para estudiantes sea eficaz y eficiente. El plan financiero se ha diseñado y realizado a cinco años vista, con la intención de mantener la empresa por más tiempo en el futuro.

Partida de ingresos

La única y principal fuente de ingresos para UniHogar será el dinero obtenido por el cobro de los anuncios de los activos destinados al alquiler.

Para ello, uno de los *drivers* clave del negocio es el número de viviendas anunciadas en la plataforma cada mes. En la plataforma Housing Anywhere, portal inmobiliario en el que se promueve el alquiler para estudiantes, teniendo una sección específica para ello, aparecen unos 1.600 pisos para alquiler de estudiantes. Este número se ha tomado como referencia para establecer la máxima capacidad de anuncios mensuales que habrá en UniHogar.

Los propietarios de las viviendas, para agilizar el proceso de alquiler y mejorar la ratio de ocupación de sus viviendas, publican dichas unidades en diferentes portales inmobiliarios, por lo que se podría asegurar que UniHogar captaría nuevos anuncios, aunque estuvieran publicados en otros portales, proporcionando un servicio transparente tanto para los propietarios de la vivienda como para los potenciales inquilinos.

Durante los cinco primeros años, el número de anuncios aumentará constantemente, hasta un nivel de capacidad del 85%. Esto deja para los años próximos un 15% hasta alcanzar el máximo nivel de ocupación con el que se ha hecho la hipótesis.

Figura 19: Evolución anual de los anuncios mensuales para UniHogar

	2024	2025	2026	2027	2028
Nivel de Capacidad	50%	55%	60%	65%	75%
# pisos anunciados mes	800	880	960	1040	1200

Fuente: Elaboración propia

Sabiendo ya el número de anuncios mensuales estimados, se puede proceder al cálculo de los ingresos anuales por la cantidad cobrada al mes por anuncio a cada persona que publique sus activos para que estos sean alquilados.

El tiempo medio que pasa desde que un activo se publica hasta que se alquila, está en torno al mes de duración, lo que confirma una rápida rotación de activos y, por tanto, de anuncios en la plataforma. Para el cálculo de los ingresos se ha establecido la hipótesis de que los activos, de media, están anunciados durante el periodo de un mes.

Para UniHogar, teniendo en cuenta el precio mensual de cada anuncio en los diferentes portales inmobiliarios, se ha establecido un precio de 44,99€ ya que es una nueva plataforma en un mercado con mucha competencia, pero que quiere asegurar y ofrecer un servicio de alta calidad, mejor que el de la mayoría de sus competidores.

UniHogar asegurará a los usuarios de la plataforma que los pisos publicados proporcionan la información necesaria de manera correcta, a través de la comprobación de dichos pisos mediante tours virtuales. Además, será obligatorio para los anunciantes de los pisos proporcionar una cantidad mínima de información, como podría ser la cantidad de fotos del activo, la precisión de la ubicación, una descripción clara y sin lugar a equívocos, entre otros.

Figura 20: Evolución anual de los ingresos de UniHogar

	2024	2025	2026	2027	2028
Nivel de Capacidad	50%	55%	60%	65%	75%
# pisos anunciados mes	800	880	960	1040	1200
	215.952,00 €	475.094,40 €	518.284,80 €	561.475,20 €	647.856,00 €

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en la figura, la evolución anual de los ingresos de UniHogar será constante y acorde al crecimiento del nivel de capacidad, pues cuantas más unidades haya publicadas, más ingresará la compañía.

Cabe mencionarse que del primer año (2024) solo se estiman ingresos por anuncios publicados durante los últimos seis meses, ya que el primer semestre del mismo año se empleará para el desarrollo de la plataforma inmobiliaria hasta hacerla completamente efectiva, y asegurando su buen funcionamiento.

Durante el periodo que va desde 2024 hasta 2028, el CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto) se sitúa en torno al 24,57%. Los ingresos de 2024 se sitúan cerca de los 215.000€ y en 2028 cerca de los 650.000€.

Partida de costes

Para los costes de UniHogar, se han llevado a cabo varias hipótesis, dependiendo de los costes a los que se expone la empresa.

- Costes de marketing: la hipótesis establecida para los costes de marketing resulta en un 10% de los potenciales ingresos anuales que la empresa obtenga. De acuerdo con Idealista, “en el sector se recomienda destinar a estrategias de marketing un 10% de los potenciales ingresos (Idealista, 2022). Este 10% se ha mantenido fijo para los cinco primeros años, ya que es clave para el crecimiento y desarrollo de la empresa en su etapa inicial.
- Personal: UniHogar será dirigida por dos personas. La primera seré yo, quien estará encargado de la estrategia empresarial y de el plan de expansión, buscando y ajustando nuevas oportunidades para asegurar el crecimiento estable y sostenido de la empresa. La segunda persona, quien se encargará de mantener el contacto con el desarrollador de la plataforma para el portal inmobiliario será un alumno de ICAI, que está cursando un doble grado de Ingeniería de las Telecomunicaciones y *Business Analytics*. Aparte de asegurarse la buena composición y funcionamiento de la plataforma, analizará todos los datos obtenidos para así ir en busca de la mejor estrategia y ofrecer a los usuarios una experiencia de alta calidad. Para estos gastos de personal, el primer año no se repartirá nada en forma de sueldo, y los cuatro siguientes años, los directores de la empresa recibirán 25.000 euros brutos anuales en forma de salario.

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica: esta partida es la mayor en cuanto a los costes, pues resulta de una inversión alta para asegurar una plataforma de alta calidad y fácil uso para el usuario. Según los datos proporcionados por la Inteligencia Artificial de OpenAI, el coste de desarrollar un portal inmobiliario oscila entre los 50.000€ y los 150.000€. En UniHogar, como se busca una calidad alta, se ha establecido la hipótesis de un coste de 100.000€ para el desarrollo de la plataforma. Además, aparte del desarrollo de la plataforma, se tiene que pagar una cantidad fija al mes para el mantenimiento de ésta. Para este coste mensual de mantenimiento de la plataforma, se ha establecido que será de 2.000€ fijos mensuales. El primer año, se espera que el proceso de desarrollo de la plataforma dure los seis primeros meses, por lo que se cobrarán unos 12.000€ por el mantenimiento del primer año de la plataforma.
- Otros: estos costes incluyen costes adicionales que puedan surgir y que no hayan sido previamente contemplados. La hipótesis para estos costes es de un 2% fijo para los cinco primeros años sobre los potenciales ingresos.

Con todas estas hipótesis establecidas, se obtienen los siguientes números para los costes anuales a los que tendrá que hacer frente UniHogar.

Figura 21: Evolución anual de los costes de UniHogar

	2024	2025	2026	2027	2028
Costes de Marketing	21.595,20 €	47.509,44 €	51.828,48 €	56.147,52 €	64.785,60 €
Otros Costes	4.319,04 €	9.501,89 €	10.365,70 €	11.229,50 €	12.957,12 €
Personal	0,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Desarrollador de la Plataforma	112.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €
	137.914,24 €	131.011,33 €	136.194,18 €	141.377,02 €	151.742,72 €

Fuente: Elaboración propia.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

A la hora de construir las proyecciones financieras en la cuenta de Pérdidas y Ganancias, se han tenido en cuenta las partidas individuales tanto de la fuente de ingresos de UniHogar como las partidas de los diferentes costes a los que la empresa tendrá que hacer frente.

Cabe volver a señalar la importancia del número de anuncios publicados en la plataforma y su crecimiento anual, ya que es la principal y única fuente de ingreso establecida para la empresa durante los cinco primeros años. Cuando la empresa esté

bien establecida y tenga un funcionamiento correcto y suave, se buscarán otras nuevas fuentes de ingresos, como pueden ser los ingresos por anuncios publicitarios en el portal inmobiliario, los ingresos por anuncios de habitaciones compartidas, o de camas en residencias.

En la siguiente figura, se observan las proyecciones de la cuenta de Pérdidas y Ganancias consolidada para UniHogar.

Figura 22: Proyecciones de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

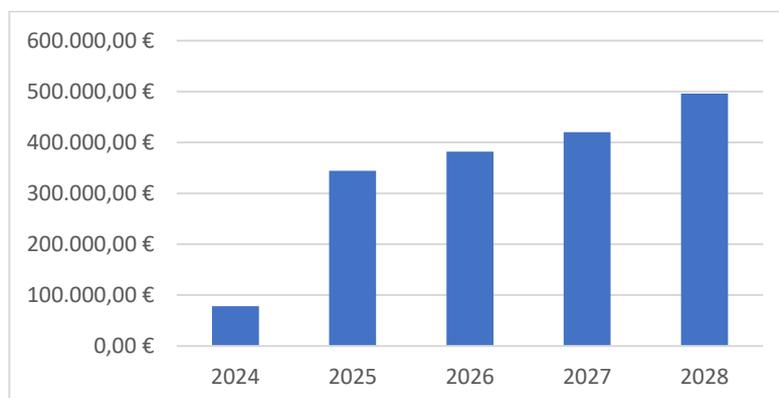
	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Totales	215.952,00 €	475.094,40 €	518.284,80 €	561.475,20 €	647.856,00 €
Costes Totales	137.914,24 €	131.011,33 €	136.194,18 €	141.377,02 €	151.742,72 €
% sobre Ventas	63,9%	27,6%	26,3%	25,2%	23,4%
EBITDA	78.037,76 €	344.083,07 €	382.090,62 €	420.098,18 €	496.113,28 €
% sobre Ventas	36,1%	72,4%	73,7%	74,8%	76,6%
Impuestos (25%)	19.509,44 €	86.020,77 €	95.522,66 €	105.024,54 €	124.028,32 €
Beneficio Neto	58.528,32 €	258.062,30 €	286.567,97 €	315.073,63 €	372.084,96 €

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al margen EBITDA (calculado como EBITDA / Total Ingresos), este incrementa considerablemente pasando del 36,1% el primer año, provocado por el coste del desarrollo del portal inmobiliario y por capturar solo los ingresos de la segunda mitad del año, a estabilizarse en torno al 77% en el quinto año, 2028.

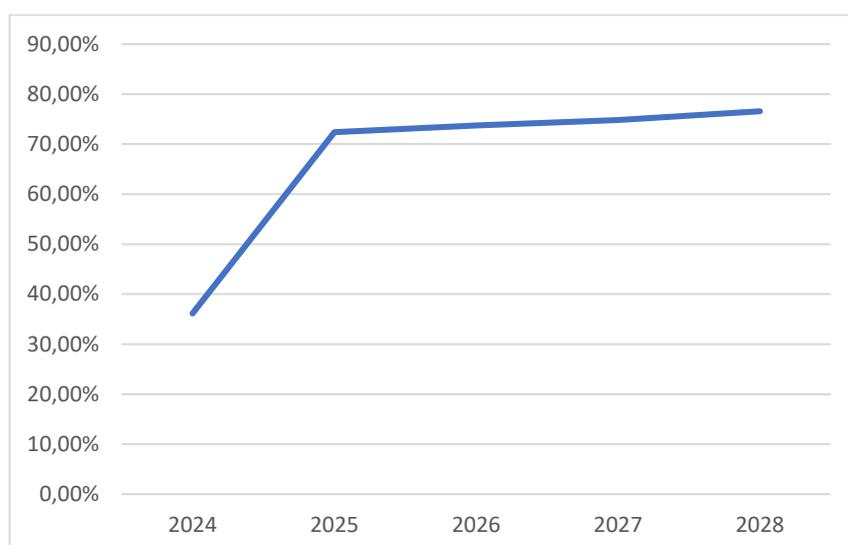
Este margen EBITDA se consigue gracias al aumento progresivo de los porcentajes de capacidad y a la reinversión del capital excedente generado. Con el paso de los años, se genera un ahorro de costes por las economías de escala y por el aumento de la eficiencia operacional.

Figura 23: Proyecciones de EBITDA



Fuente: Elaboración propia

Figura 24: Proyecciones del margen de EBITDA



Fuente: Elaboración propia

4.2. Plan de Financiación

Inicialmente, UniHogar será constituida como una empresa de responsabilidad limitada que será financiada mediante la aportación de cada uno de los fundadores, con 30.000€ cada uno, constituyendo un capital social de 60.000€. Otra parte del capital social vendrá determinada por un préstamo de capital a fondo perdido por parte de familiares y amigos de cada socio, que sume 60.000€, contando con 20.000€ extra para asegurar un fondo de maniobra positivo, para lidiar con cualquier imprevisto que pudiera surgir.

Una vez obtenidos los 120.000€ tanto por aportaciones propias de los socios como aportaciones de familiares y amigos, se podrá hacer frente a la mayor y principal inversión, que es el pago para el desarrollo de la plataforma del portal inmobiliario que transcurrirá durante los seis primeros meses de 2024.

Después, una vez puesta en marcha la actividad del portal inmobiliario y siguiendo las hipótesis empleadas para los ingresos y gastos de la segunda mitad de 2024, los ingresos obtenidos superarán a los gastos de dicho semestre, asegurando la estabilidad y salud financiera de UniHogar.

Además, se contempla en un futuro la posibilidad de crear alianzas con aplicaciones que giren en torno a la integración de los estudiantes en la ciudad elegida, en este caso, la Comunidad de Madrid.

Una vez establecidos en el mercado, y conociendo los distintos competidores y posibles servicios que proporcionen un aspecto diferenciador para UniHogar, resultando en una ventaja competitiva más robusta, se podrán llevar a cabo dichas alianzas. Una empresa objetivo para UniHogar con la que formar una alianza, puede ser Homcommunity, empresa que se dedica a que los estudiantes encuentren compañeros de piso con gustos y hábitos similares.

5. Conclusiones

La *startup* UniHogar ha sido diseñada con el fin de hacer más fácil y eficiente el proceso de búsqueda de apartamentos para estudiantes en la Comunidad de Madrid.

En este apartado se sintetiza la información presentada en los anteriores capítulos para explicar cómo se ha dado respuesta a los objetivos perseguidos por el presente Trabajo de Fin de Grado.

Identificar las dinámicas del sector inmobiliario residencial español.

Según lo explicado en el Capítulo II del presente trabajo, en el que se trata la descripción y dinámicas del sector del residencial español, y concretando en algunos momentos en la Comunidad de Madrid, se puede llegar a concluir la situación actual de dicho mercado.

Por el lado de la demanda, el número de estudiantes en la Comunidad de Madrid, tanto nacionales como internacionales sigue aumentando de manera constante, lo que aumenta la demanda potencial para las viviendas de alquiler enfocadas a este tipo de inquilinos. Uno de los factores que ayudan al aumento de esta demanda es el incremento de financiación de programas como Erasmus. Además, hoy en día vivimos en un mundo cada vez más global, lo que hace que los países estén más abiertos a este flujo estudiantil. Las características principales de esta demanda son la búsqueda de opciones asequibles y en zonas bien ubicadas con buena conectividad.

Por el lado de la oferta y de los precios, el mercado del residencial se encuentra en un momento en el que la oferta de pisos para alquiler, tanto como para estudiantes, como para otro tipo de inquilinos, no es suficiente para satisfacer toda la demanda, que

sigue creciendo. Esto tiene un impacto directo en los precios de los alquileres, que como se ha estudiado en este capítulo, aumenta constantemente, ante esta creciente falta de oferta, especialmente en mercados como Madrid, Valencia, o Barcelona.

La situación actual del sector inmobiliario residencial de alquiler en España, se encuentra en un momento en el que se podría considerar un sector inelástico. Las personas necesitan una casa donde vivir, que esté acorde a su nivel de ingresos, para reducir el esfuerzo lo máximo posible. El constante aumento de los precios de alquiler resulta en un menor ahorro por parte de los hogares, lo que impacta negativamente a la compraventa de vivienda en España, como se ha podido comprobar en el Capítulo II.

Desarrollar brevemente el plan de negocio de UniHogar mediante el modelo de Business Model Canvas.

Para responder a este segundo objetivo, se hará referencia al lienzo de modelo de negocio (Business Model Canvas) adaptado. Así, se da respuesta de forma esquemática a las cuatro preguntas fundamentales en todo modelo de negocio, las cuales se enuncian a continuación:

- **¿A quién?** El público objetivo de UniHogar son los propietarios de pisos destinados al alquiler para estudiantes que tienen como objetivo un rápido alquiler, y asegurando un proceso de contacto con los potenciales inquilinos transparente y de buena calidad. Los canales de comunicación que se emplearán serán Internet y redes sociales, colaboraciones con universidades y asociaciones estudiantiles y a través de correo electrónico.
- **¿Qué?** UniHogar proporciona un portal inmobiliario de alta calidad, fácil de usar e intuitivo. UniHogar es concebida como un portal inmobiliario en el que se encuentre la mayor parte de la oferta de pisos destinados al alquiler para estudiantes, para generar presiones a la baja sobre los precios en el que se asegure un servicio transparente, garantizando la veracidad, actualización y completitud de los anuncios de los distintos activos inmobiliarios ofertados.
- **¿Cómo?** Para el desarrollo y mantenimiento del portal inmobiliario, se contratará a un tercero de alta calidad, para así asegurar el mejor de los servicios dentro del mercado y capturar tanto como potencial oferta como demanda. La

principal actividad de UniHogar será el constante apoyo y supervisión al tercero, para el buen funcionamiento de la plataforma y además el análisis de los datos obtenidos por la interacción de los usuarios en el portal, y la constante búsqueda de potenciales alianzas, que refuercen la ventaja competitiva de la empresa. Además, se ofrecerá un asesoramiento personalizado y un soporte técnico continuo para los usuarios de la plataforma, inquilinos y propietarios de los activos.

- **¿Por cuánto?** La principal fuente de ingreso de la empresa será el cobro de la comisión por anuncio al propietario del piso anunciado. Por otro lado, los costes más relevantes serán los derivados de mantenimiento y desarrollo de la plataforma, personal, marketing y otros que puedan surgir de manera imprevista.

Analizar el entorno de la empresa para determinar el atractivo del mercado y definir su posicionamiento frente a los competidores.

Del **DAFO**, se pueden combinar tanto las debilidades y amenazas para elaborar estrategias de mitigación, como las fortalezas y oportunidades, para implementar estrategias para capitalización. En cuanto a las principales debilidades de UniHogar, requieren estrategias de mitigación. La dependencia de los propietarios para los anuncios puede abordarse mediante la diversificación de fuentes y la creación de incentivos atractivos para mantener una base sólida de proveedores. Para diferenciarse de manera efectiva, y así reducir la competencia, es clave la mejora continua de la plataforma y la experiencia del usuario. Además, la inversión en ciberseguridad y protección de datos es crucial para evitar problemas legales. La necesidad de una adaptación rápida y proactiva es clave para UniHogar para así estar mejor posicionado frente a nuevos competidores. Para contrarrestar la creciente preferencia por redes sociales, se podría integrar funcionalidades similares en la plataforma o colaborar con *influencers* y comunidades en estas redes para atraer a un mayor número de usuarios. Las fortalezas deben ser explotadas para consolidar la posición de la empresa en el mercado. La experiencia y conocimiento del sector, junto con una plataforma tecnológica avanzada y una reputación en construcción, son pilares que facilitan la diferenciación y fidelización de clientes. Crear una imagen de marca fuerte y confiable a través de estrategias de marketing es clave para la empresa. Aprovechar el crecimiento del mercado de alquiler para estudiantes requiere una oferta adaptada a las necesidades

de los estudiantes y un enfoque en la mejora continua del servicio. Formar alianzas estratégicas ofrece ventajas competitivas, permitiendo la incorporación de nuevos servicios y funcionalidades para atraer potencial demanda.

De las **cinco fuerzas de Porter**, se concluye que UniHogar se encuentra en un mercado saturado y competitivo, pero con oportunidades significativas para diferenciarse y crecer. Los inquilinos tienen un poder de negociación bajo, mientras que los propietarios de los pisos, y proveedores de viviendas para el portal, cuentan con un poder de negociación más alto. La competencia es intensa, con jugadores bien establecidos como Idealista y Fotocasa dominando el mercado. Aunque la amenaza de productos sustitutivos, como redes sociales y *marketplaces*, es actualmente baja, existe el potencial de crecimiento debido a los avances tecnológicos. Por último, la entrada de nuevos competidores es una amenaza considerable debido a las bajas barreras de entrada y la creciente demanda del mercado. UniHogar debe enfocarse en su actividad en la innovación tecnológica, la mejora continua del servicio y la construcción de relaciones sólidas con proveedores para fortalecer su posición competitiva y aprovechar las oportunidades que ofrezca el mercado.

Explicar con detalle el plan financiero: modelo financiero y plan de financiación.

El objetivo es crear un portal inmobiliario en el que se ofrezcan pisos de alquiler para estudiantes líder en la Comunidad de Madrid, con la intención de extenderse a nuevos potenciales mercados como Barcelona o Valencia. Para iniciar la actividad, se requiere una inversión aproximada de unos 120.000€ para abordar el coste del desarrollo de la plataforma tecnológica llevada a cabo por un tercero.

Los ingresos de UniHogar vendrán por su principal fuente de cobrar por anuncio y por tiempo de dicho anuncio en la plataforma. Este coste para los propietarios de pisos que utilicen la plataforma será de 44,99€. Este precio refleja la buena calidad y el buen servicio ofrecido a los usuarios de la plataforma.

En cuanto a los costes, UniHogar tendrá que hacer frente a costes de mantenimiento de la plataforma tecnológica, costes de personal, costes de marketing y otros costes que puedan surgir de manera imprevista. Para estos costes se han asumido hipótesis de un porcentaje fijo sobre los potenciales ingresos.

Los ingresos ingresan de manera constante, lo que hace que el CAGR del periodo de 2024 a 2028 se sitúe en torno al 24,57%. En 2024 los ingresos son de unos 215.000€ en 2024 hasta obtener alrededor de unos 650.000€ en 2028.

En cuanto al margen EBITDA (calculado como EBITDA / Total Ingresos), este incrementa considerablemente pasando del 36,41% el primer año, provocado por el coste del desarrollo del portal inmobiliario y por capturar solo los ingresos de la segunda mitad del año, a estabilizarse en torno al 77% en el quinto año, 2028. Este margen EBITDA se consigue gracias al aumento progresivo de los porcentajes de capacidad y a la reinversión del capital excedente generado.

Inicialmente, UniHogar será constituida como una empresa de responsabilidad limitada que será financiada mediante la aportación de cada uno de los fundadores, con 30.000€ cada uno, y con otra aportación de capital a fondo perdido por parte de familiares y amigos de un total de 60.000€, constituyendo un capital social de 120.000€. Este capital social nos permite tener un fondo de maniobra positivo para hacer frente a imprevistos. Una vez obtenidos los 120.000€ tanto por aportaciones propias de los socios como aportaciones de familiares y amigos, se podrá hacer frente a la mayor y principal inversión, que es el pago para el desarrollo de la plataforma del portal inmobiliario que transcurrirá durante los seis primeros meses de 2024.

En definitiva, el plan financiero refleja que UniHogar es viable económicamente. Presenta unos márgenes EBITDA que reflejan la seguridad y salud financiera de la empresa.

6. Bibliografía

Por la presente, yo, Ignacio Porqueras Lozano, estudiante de ADE Bilingüe de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Plan de negocio de la startup UniHogar: plataforma de alquiler de pisos para estudiantes", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
3. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

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: Ignacio Porqueras Lozano

Aedas Homes (2020, Diciembre 21). Las 5 barreras con las que chocan los jóvenes que desean comprar una vivienda y posibles soluciones. Aedas Homes Prensa. <https://www.aedashomes.com/prensa/lanzamiento-jovenes-vivienda-barreras>

Alexandri, G. & Janoschka, M. (2020). 'Post-pandemic' transnational gentrifications: A critical outlook. *Urban Studies*, 57(15), 3202–3214. <https://doi.org/10.1177/0042098020946453>

Alonso C. (2024, Febrero 28). Por qué el índice de precios del Gobierno va a disparar la tensión en el mercado del alquiler de vivienda. www.elmundo.es. <https://www.elmundo.es/economia/2024/02/28/65de182dfdddff859f8b45c4.html>

Billio, M., & Varotto, S. (2020). A New World Post Covid-19. <https://doi.org/10.30687/978-88-6969-442-4>

Brill, F., & Durrant, D. (2021). The emergence of a build to rent model: The role of narratives and Discourses. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 53(5), 1140–1157. <https://doi.org/10.1177/0308518x20969417>

Bulow, J., y P. Klemperer (2012). «Regulated Prices, Rent-Seeking, and Consumer Surplus», *Journal of Political Economy*, 120(1), pp. 160-186.

Comisión Europea (2021). Erasmus+ 2021-2027 Enriching lives, opening minds, through the EU programme for education, training, youth and sport. Publications Office of the European Union.

Comunidad de Madrid (2023, Diciembre 4). La Comunidad de Madrid lidera la Creación de Empleo y logra la mayor Cifra Histórica de afiliados con 3.642.804 personas. <https://www.comunidad.madrid/noticias/2023/12/04/comunidad-madrid-lidera-creacion-empleo-logra-mayor-cifra-historica-afiliados-3642804-personas#:~>

=La%20Comunidad%20de%20Madrid%20lidera%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20empleo%20en,mayor%20cifra%20de%20la%20historia.

Díaz Romero, M. (2022). Ocupación ilegal inmobiliaria. Tratamiento en el ordenamiento jurídico español. Repositorio PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184614>

Fields D. and Uffer S. (2016). The financialisation of rental housing: A comparative analysis of New York city and Berlin. *Urban Studies* 53(7): 1486–1502.

Fotocasa. (2023, Abril 24). Los Españoles Destinaron el 43% de Su Salario Al Pago del Alquiler en 2022, La Cifra Más Alta de la última Década. Fotocasa. <https://blogprofesional.fotocasa.es/los-espanoles-destinaron-el-43-de-su-salario-al-pago-del-alquiler-en-2022-la-cifra-mas-alta-de-la-ultima-decada/>

Glaeser, E., J. Gyourko y A. Saiz (2008). «Housing Supply and Housing Bubbles», *Journal of Urban Economics*, 64(2), pp. 198-217.

Glaeser, E., y E. Luttmer (2003). «The misallocation of housing under rent control», *American Economic Review*, 93, pp. 1027-1046.

Idealista. (2022, February 25). Marketing inmobiliario: Preguntas frecuentes. Idealista News. <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/marketing-inmobiliario/2022/02/25/795139-marketing-inmobiliario-preguntas-frecuentes>

Idealista. (2023, Noviembre 27). La Ley de Vivienda Dispara Los Alquileres por temporada un 40% y Sigue Destruyendo Los Permanentes. [idealista/news. https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2023/11/22/809376-la-ley-de-vivienda-dispara-los-alquileres-por-temporada-un-40-y-sigue-destruyendo](https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2023/11/22/809376-la-ley-de-vivienda-dispara-los-alquileres-por-temporada-un-40-y-sigue-destruyendo)

Idealista. (2024, Abril 12). Gobierno y sector inmobiliario abordarán los alquileres temporales la próxima semana. [idealista/news. https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2024/04/11/816588-gobierno-y-sector-inmobiliario-abordaran-los-alquileres-temporales-la-proxima](https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2024/04/11/816588-gobierno-y-sector-inmobiliario-abordaran-los-alquileres-temporales-la-proxima)

Llaneza Hesse, C., Raya Vilchéz, J., & Rodón, T. (2023). The Resilience of the Medium-Term Rental and the Boom of Digital Nomads. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4460412>

López Rodríguez, D. & Llanos Matea M. (2020). La intervención pública en el mercado del alquiler de vivienda: una revisión de la experiencia internacional. Banco de España. [do2002.pdf](#)

Martínez, G. (2023, Julio 30). Madrid, alquileres por las nubes y el “boom” de las residencias universitarias. [Elconfidencial.com.](https://www.elconfidencial.com/espana/madrid/2023-07-30/madrid-y-el-boom-de-las-residencias-universitarias_3708528/)

Mattaeocci, G. & Roberti S. (2020, Julio 31). A new world post covid. Real estate and the effects of the covid-19 pandemic in Europe. Vol 1, pp. 177.190. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-442-4>

Mazorra Rodríguez, Á. (2024). Social inequality and residential segregation trends in Spanish global cities. A comparative analysis of Madrid, Barcelona, and Valencia (2001-2021). *Cities*, 149, 104935. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104935>

Nieves, V. (2022, Septiembre 30). Un estudio del BCE Revela Que Los Tipos negativos pudieron tener el impacto contrario al que se creía en el ahorro y la economía. [ElEconomista.es.](https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11968810/09/22/Un-estudio-del-BCE-revela-que-los-tipos-negativos-pudieron-tener-el-impacto-contrario-al-que-se-creia-en-el-ahorro-y-la-economia.html)

Observatorio de Vivienda y Suelo. (2022). Boletín especial. Alquiler residencial, 2019. Ministerio de Fomento.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Campus Verlag.

Polanco, C. (2024, Febrero 17). Alquiler residencial, temporal y turístico: ¿Qué renta más en las grandes capitales? EXPANSION. <https://www.expansion.com/economia/2024/02/17/65cfa012468aeb796c8b45ba.html>

Rutland T (2010) The financialization of urban redevelopment. *Geography Compass* 4(8): 1167–1178.

Sánchez Moral, S. (2010). Madrid: Una metrópoli global en la encrucijada.

Santos, A. (2023, Agosto 14). La Odisea de buscar piso de estudiantes en Madrid: “Es como una película de terror. hay quien pide UN Adelanto de 5 mensualidades.” [www.20minutos.es. https://www.20minutos.es/noticia/5164101/0/odisea-buscar-piso-estudiantes-madrid-es-como-una-pelicula-terror-hay-quien-pide-un-adelanto-5-mensualidades/](https://www.20minutos.es/noticia/5164101/0/odisea-buscar-piso-estudiantes-madrid-es-como-una-pelicula-terror-hay-quien-pide-un-adelanto-5-mensualidades/)

Tamayo, M. (2024, Marzo 4). Radiografía del “build-to-rent”: 10.000 entregas en 2023 y con precio y demanda al alza. EjePrime. <https://www.ejeprime.com/empresa/radiografia-del-build-to-rent-10000-entregas-en-2023-y-con-precio-y-demanda-al-alza>

Tezanos J.F. (2007). La inmigración en España: Tendencias y retos.

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Leal, J. L., & Domínguez, M. (2008). *Madrid: Una ciudad global en el siglo XXI*