

Jan Salvado Sancho

URBALIA: SÒL I PROMOCIÓ PER HABITATGE ASSQUIBLE

TREBALL DE FI DE GRAU

Pla d'empresa i anàlisi de l'emprenedoria

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Curs 2024-25

ABSTRACT PLA D'EMPRESA: URBALIA

RESUM I PARAULES CLAU

Aquest treball desenvolupa el pla d'empresa d'Urbalia, una plataforma digital innovadora que connecta administracions públiques i promotors immobiliaris amb l'objectiu de facilitar la cessió de sòl públic per a la promoció d'habitatge assequible. El projecte neix com a resposta a una necessitat urgent del mercat immobiliari i la falta d'habitatge assequible

Urbalia actua com a intermediari tecnològic i operatiu, oferint un espai centralitzat i transparent per a la licitació de terrenys, la validació de promotors i el seguiment de projectes. A través d'aquesta eina, es busca reduir la burocràcia, millorar la planificació urbanística i fomentar l'habitatge de lloguer a preus raonables.

El treball inclou una anàlisi completa del mercat, un estudi del sector mitjançant models com PESTEL i Porter, el desenvolupament del model de negoci CANVAS, l'estratègia de màrqueting, el pla operatiu, l'estructura organitzativa i un pla financer detallat a cinc anys.

Els resultats del pla financer demostren que l'empresa és totalment viable i rendible. Amb un Valor Actual Net (VAN) positiu tant en escenaris amb finançament com sense finançament, i una Taxa Interna de Rendibilitat (TIR) superior a la mitja.

Paraules clau: habitatge assequible, cessió de sòl públic, col·laboració públic-privada.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Este trabajo desarrolla el plan de empresa de Urbalia, una plataforma digital innovadora que conecta administraciones públicas y promotores inmobiliarios con el objetivo de facilitar la cesión de suelo público para la promoción de vivienda asequible. El proyecto nace como respuesta a una necesidad urgente del mercado inmobiliario: la falta de vivienda a precios accesibles.

Urbalia actúa como intermediario tecnológico y operativo, ofreciendo un espacio centralizado y transparente para la licitación de terrenos, la validación de promotores y el seguimiento de proyectos. A través de esta herramienta, se busca reducir la burocracia, mejorar la planificación urbanística y fomentar la vivienda de alquiler a precios razonables.

El trabajo incluye un análisis completo del mercado, un estudio del sector mediante modelos como PESTEL y Porter, el desarrollo del modelo de negocio CANVAS, la estrategia de marketing, el plan operativo, la estructura organizativa y un plan financiero detallado a cinco años.

Los resultados del plan financiero demuestran que la empresa es totalmente viable y rentable, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo tanto en escenarios con como sin financiación, y una Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) superior a la media del sector.

Palabras clave: vivienda asequible, cesión de suelo público, colaboración público-privada.

ABSTRACT AND KEYWORDS

This project presents the business plan for Urbalia, an innovative digital platform that connects public administrations and real estate developers with the goal of facilitating the allocation of public land for the development of affordable housing. The initiative responds to an urgent need in the real estate market: the lack of accessible and affordable housing.

Urbalia acts as a technological and operational intermediary, offering a centralized and transparent space for land tendering, developer validation, and project monitoring. Through this tool, the platform aims to reduce bureaucracy, improve urban planning processes, and promote reasonably priced rental housing.

The paper includes a comprehensive market analysis, an industry study using models such as PESTEL and Porter, the development of the CANVAS business model, marketing strategy, operational planning, organizational structure, and a detailed five-year financial plan.

The results of the financial study show that the company is entirely viable and profitable, with a positive Net Present Value (NPV) in both financed and non-financed scenarios, and an Internal Rate of Return (IRR) well above the sector average.

Keywords: affordable housing, public land allocation, public-private collabo

Índex

ABSTRACT PLA D'EMPRESA: URBALIA	1
RESUM I PARAULES CLAU	1
<i>RESUMEN Y PALABRAS CLAVE</i>	2
<i>ABSTRACT AND KEYWORDS</i>	3
1. INTRODUCCIÓ.....	2
2. DESCRIPCIÓ DEL NEGOCI	3
2.1 Descripció de la idea	3
2.1.1. Elecció del nom de l'empresa	4
2.1.2. Activitat de l'empresa	4
2.1.3. Descripció del servei	5
2.1.4. Model CANVAS.....	6
3. ANÀLISI DEL MERCAT I L'EMPRESA	6
3.1. Anàlisi extern.....	7
3.1.1. Anàlisi PESTEL.....	8
3.1.2. Anàlisi de sector. Anàlisi Porter	22
3.1.3. Anàlisi de la competència	23
3.1.4. Anàlisi de la demanda.....	24
3.2. ANÀLISIS INTERN.....	27
4. ANÀLISIS DAFO	28
5. PLANTEJAMENT ESTRATÈGIC.....	30
5.1. Missió, visió i valors	30
5.2. Mapa estratègic d'objectius	31
5.3. Estratègies competitives	31
6. PLA DE MÀRQUETING	32
6.1. Estratègies de segmentació i posicionament	32
6.1.1. Segmentació.....	32
6.1.2. Posicionament.....	32

6.2. Estratègies operatives	32
6.2.1. Màrqueting	32
6.2.2. Màrqueting mix	33
7. PLA D'OPERACIONS.....	34
7.1. Descripció de processos.....	36
8. ORGANITZACIÓ RECURSOS HUMANS	37
8.1. Estructura de l'empresa. Organigrama.....	37
8.2. Descripció llocs de treball i costos	38
10. LEGISLACIÓ I CONSTITUCIÓ.....	40
10.1. Aspectes legals	40
10.2. Tràmits administratius.....	41
11. ECONÒMIC.....	41
11.1. Finançament inicial	41
11.2. Serveis i fonts d'ingressos	42
11.3. Despeses operatives:.....	43
11.4. Compte de resultats provisional.....	44
11.5. Balanç de situació	45
11.6. Flux de caixa.....	45
11.7. Estudi ratis	47
12. CONCLUSIONS.....	48
13. BIBLIOGRAFIA.....	49

1. INTRODUCCIÓ

L'accés a un habitatge digne i assequible s'ha convertit en una de les problemàtiques socials més urgents de la nostra societat. En un context marcat per l'encariment del lloguer, l'escassetat de sòl disponible i les limitacions administratives per aconseguir habitatge de nova construcció, calen solucions innovadores que facilitin la col·laboració entre el sector públic i el privat.

Aquest Treball de Final de Grau té com a objectiu desenvolupar el pla d'empresa de Urbalia, una plataforma digital pensada per connectar administracions públiques i promotors immobiliaris, amb la finalitat de gestionar i posar en valor el sòl públic disponible per a la promoció d'habitatge assequible. A través d'aquesta eina, es busca agilitzar processos urbanístics, reduir la càrrega burocràtica i promoure una nova manera de gestionar el territori des d'una òptica social i eficient.

He escollit aquest tema perquè crec que es una necessitat urgent que s'ha de solucionar d'intre de la societat, i el sector Immobiliari, és un dels temes que mes m'emociona actualment.

A més, aquest treball m'ha permès aplicar els coneixements adquirits durant el grau en diferents assignatures com ara Màrqueting, Direcció Financera, Recursos Humans o Innovació i Canvi Tecnològic, en un cas pràctic amb aplicació real. També ha estat una oportunitat per aprofundir en el funcionament de les licitacions públiques, la normativa urbanística i els models de negoci digitals.

1.1. Metodologia

La metodologia utilitzada en aquest treball ha estat de caràcter mixt, combinant un enfocament qualitatiu amb una anàlisi teòrica. L'objectiu ha estat dissenyar un projecte empresarial viable i coherent, basat en la recerca d'informació pertinent i comparat amb la realitat professional del sector.

En primer lloc, s'ha dut a terme una fase d'anàlisi d'informació i de consulta de fonts oficials. Aquesta ha inclòs la revisió de normatives legals relatives a la constitució d'empreses, la regulació urbanística i les polítiques públiques d'habitatge a Catalunya. També s'ha consultat informació estadística recent del sector immobiliari, informes de demanda d'habitatge i estudis elaborats per entitats públiques i privades. Tots aquests materials han permès contextualitzar la problemàtica de l'accés a l'habitatge i justificar l'oportunitat d'un model com el que es proposa.

Per confirmar que la idea era bona, es va optar per incorporar dues entrevistes. Aquestes entrevistes es van realitzar a tres professionals relacionats amb l'àmbit de l'habitatge i l'administració pública. L'objectiu d'això era validar la coherència del model de negoci proposat, conèixer de primera mà la viabilitat d'una iniciativa d'aquestes característiques i detectar possibles barreres o oportunitats reals que pot trobar-se una empresa d'aquest tipus.

Les entrevistes tenien com a objectiu conèixer la percepció sobre la situació actual de l'habitatge, experiència amb projectes públic-privats, barreres administratives més habituals i opinió sobre l'ús d'eines digitals en la gestió de sòl. Les respostes obtingudes van ser molt útils per reforçar la viabilitat del projecte, ja que han coincidit amb la idea que hi ha una necessitat dintre de la societat on hi hagi una col·laboració entre administracions i promotors privats. També se'n van recollir suggeriments que han ajudat a matisar alguns aspectes clau del pla de negoci.

Finalment, en el treball s'ha inclòs una simulació econòmica basada en hipòtesis realistes, a partir de la qual s'ha elaborat un estudi financer complet. Aquest estudi incorpora projeccions a cinc anys vista, càlculs de rendibilitat, balanços i indicadors com el ROE, ROA, flux de caixa i ràtios de solvència i liquiditat.

En resum, la metodologia del treball ha estat dissenyada per combinar una base teòrica sòlida amb una aproximació pràctica i aplicada, amb l'objectiu de demostrar no només la viabilitat empresarial del projecte, sinó també la seva coherència amb les necessitats reals del mercat i del context social actual.

2. DESCRIPCIÓ DEL NEGOCI

2.1 Descripció de la idea

L' INCASOL pot disposar de terrenys de titularitat pròpia o de titularitat d'alguna entitat pública, com Ajuntaments o empreses públiques, per poder desenvolupar promocions d'habitatges en règim de venda i lloguer a un preu assequible.

La majoria d'Ajuntaments no valoren els terrenys que tenen per diversos motius, però els més rellevants són la manca de temps per fer els estudis preliminars, els estudis tècnics i tota la documentació per treure el concurs públic i el control posterior de l'obra.

El projecte consisteix a crear una àrea exclusiva dins de l'INCASOL, que l'anomenarem HABITATGE ASSEQUIBLE, que s'encarregarà bàsicament de posar valor els terrenys propis, els dels Ajuntaments i altres entitats públiques per a la construcció d'habitatges

en règim de venda o lloguer a preu assequible, bé amb algun tipus de protecció o sense, però a preu assequible.

2.1.1. Elecció del nom de l'empresa

Per escollir el nom de l'empresa he pensat en una marca senzilla i clara, que fos fàcil de recordar i que reflectís perfectament l'activitat del negoci. Finalment, he optat pel nom Urbalia.



Imatge 1. Logotip empresa¹

2.1.2. Activitat de l'empresa

Les funcions principals seran:

1. L'inventariat de tots els sòls de Catalunya en una web oberta a tots els promotors, distingint
 1. Sòl urbà directe
 2. Sòl amb planejament aprovat pendent d'urbanitzar
2. L'estudi comercial de cada terreny
3. L'estudi tècnic per saber la quantitat d'habitatges que es poden construir
4. L'anàlisi prèvia de la viabilitat de la promoció
5. La recerca dels ajuts, subvencions i finançament disponible
6. La comercialització dels terrenys
7. Tota la gestió per treure a concurs les promocions i l'adjudicació
8. El control i seguiment fins al lliurament de la promoció

¹ Font: Elaboració pròpia

9. L'assessorament legal complet

Amb aquest departament i aquesta web es pretén agilitzar la sortida al mercat de sòl públic per a la construcció d'habitatges a preu assequible, fent convenis públics o un concurs per a la venda del terreny.

Cada licitació del projecte portarà un cànon de gestió que finançarà el funcionament del departament.

2.1.3. Descripció del servei

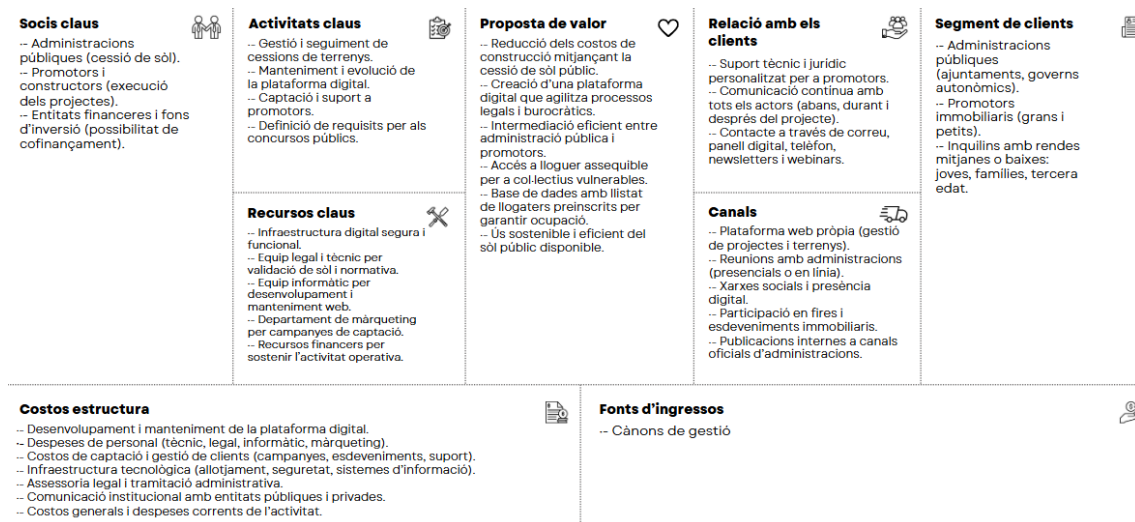
La plataforma serà molt fàcil d'utilitzar. D'una banda, les administracions públiques podran registrar-se i publicar-hi els concursos de cessió de terrenys, detallant característiques tècniques, jurídiques i urbanístiques de cada parcel·la.

D'altra banda, els promotors immobiliaris tindran un espai específic dins la plataforma on podran registrar-se, consultar informació detallada sobre els concursos oberts i presentar-hi les seves propostes. La mateixa plataforma s'encarregarà d'organitzar les propostes rebudes, validar documentació i facilitar la comunicació entre totes les parts implicades.

L'objectiu principal és aconseguir un procés més transparent, àgil i menys burocràtic per a tothom.

2.1.4. Model CANVAS

Per tal d'analitzar de manera estructurada i visual el funcionament estratègic del projecte *Urbalia*, s'utilitza el model de negoci **CANVAS**, desenvolupat per Alexander Osterwalder. Aquesta eina permet representar de forma sintètica els nou elements clau que configuren qualsevol empresa, des de la proposta de valor fins als fluxos d'ingressos i costos. (CANVAS complet annex 2)



Imatge 2. Model CANVAS²

3. ANÀLISI DEL MERCAT I L'EMPRESA

En l'anàlisi del mercat de l'habitatge cal tenir en compte molts factors que afecten el desenvolupament d'aquest, tant en l'oferta d'habitatges com en la demanda.

Dins del mercat dels habitatges, si ens cenyim als habitatges de nova construcció destinats al lloguer, que és l'objecte d'aquest treball, tenim diferents factors a tenir en compte i que hem d'analitzar.

1. La quantitat de sòl disponible per a la construcció i la seva localització.
2. L'oferta d'obra nova per al lloguer
3. La regulació del lloguer, legal i fiscal
4. La solvència dels llogaters
5. L'oferta d'habitatge per a la compra
6. La capacitat d'endeutament de les famílies
7. L'oferta de finançament per a empreses i particulars

² Font: Elaboració pròpia

Sempre hi haurà una doble anàlisi, una per part de l'oferta, que afectarà els promotors que desenvolupen els projectes immobiliaris amb l'objectiu de posar els habitatges en règim de lloguer de llarga estada i un altre per part de la demanda, que determinarà la quantitat de llogaters que hi poden haver i la solvència d'aquests.

En analitzar el mercat del lloguer, també cal analitzar molt bé el mercat de compravenda d'habitatges, ja que les persones que busquen habitatge per comprar i no poden entrar dins del mercat del lloguer, augmenta la demanda de lloguer i consegüentment el preu.

3.1. Anàlisi extern

En aquest anàlisi determinarem:

1. Quin és el mercat real del lloguer d'habitatges a Catalunya
2. Claus del seu possible creixement
3. Possibles canvis en la demanda
4. Les tendències del mercat immobiliari del lloguer
5. El segment de mercat al qual ens vam dirigir
6. Les principals magnituds econòmiques que afecten tant l' oferta com la demanda

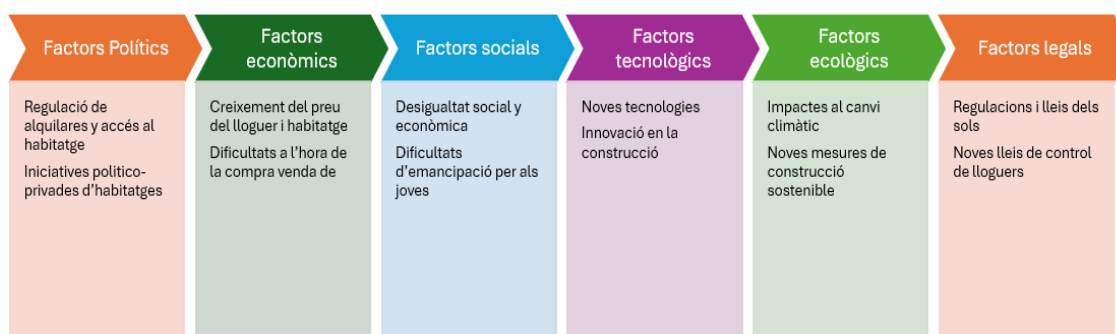
Per dur a terme l'anàlisi extern del mercat dividirem l'estudi en dues parts:

L'anàlisi de l'entorn, per analitzar-lo utilitzarem l'anàlisi PESTEL

L'anàlisi del mercat, on analitzarem

- El sector de l'habitatge. Utilitzarem les 5 forces de Porter
- La competència
- La demanda

3.1.1. Anàlisi PESTEL



Imatge 3. Anàlisi PESTEL³

Per comprendre l'entorn macroeconòmic que envolta el projecte Urbàlia, es realitza un anàlisi PESTEL, una eina estratègica que permet identificar els principals factors Polítics, Econòmics, Socials, Tecnològics, Ecològics i Legals que poden influir en el desenvolupament i l'èxit del negoci.

Factors Político-Legals

La regulació de lloguers i accés a l'habitatge per les recents normatives sobre la regulació dels preus dels lloguers ha fet que molts dels arrendadors retirin el seu pis del mercat de lloguer tradicional, per a destinar-lo a primer habitatge, per a posar-lo com a habitatge turístic o altres usos que no estiguin regulats per la LAU. Encara que s'estan elaborant noves lleis de control de lloguers on cada vegada s'estan establint més lleis que des que incentiven per part dels propietaris particulars a destinar els habitatges al lloguer de llarga durada. La imposició fiscal per realitzar una promoció immobiliària destinada a lloguer és elevada. D'altra banda, els promotors no poden realitzar promocions d'habitatges a les poblacions amb més demanda, perquè hi ha una escassetat de sòl urbà directe, sòl apte per demanar llicència d'obres. Els terrenys inclosos en els plans parcials per al seu desenvolupament és tan costosa la tramitació urbanística que fa que sigui inviable el desenvolupament, tant pel temps que es triga com pels costos finals d'obtenir el solar apte per demanar llicència urbanística.

En quant a les iniciatives politico-privades, cada vegada més institucions estan intentant dur a terme diferents projectes amb aquesta iniciativa fent incrementar la competència i reduir el cost del sòl. Aquestes iniciatives passen per la cessió del dret de superfície de sòl propietat de l'administració pública als promotors immobiliaris per a la construcció de promocions destinades al lloguer assequible, amb aquesta iniciativa es pretén abaratir

³ Font: Elaboració pròpia

el cost de la despesa, ja que el promotor no ha de comprar el sòl i, per tant, el preu del lloguer pot ser més barat.

La regulació dels impagaments i els okupes, incentiva que les persones amb habitatges que els podrien destinar al lloguer permanent, no ho facin i, si els lloguen, ho fan per temporada o els posen al mercat de lloguer.

Factors econòmics i cultural

A Espanya ens enfrontem amb una cultura de compra de l'habitatge més que del lloguer. L'informe de Rastrerator conclou que el 76,7% dels enquestats prefereix la compra abans que el lloguer, el veuen com una inversió segura que es revalorarà amb el pas del temps i com una alternativa a la inversió per a la jubilació.

La falta d'habitatges al mercat de compravenda a preu assequible fa que els joves hagin de llogar, això provoca que, a banda de la gent que prefereix llogar per diferents motius personals, també hagin de llogar les persones que no poden comprar.

Aquesta decantació forçosa al lloguer fa tensionar el mercat del lloguer incrementant els preus mensuals, ja que no hi ha tants propietaris disposats a llogar els habitatges de llarga estada i no es construeixen prou habitatges destinats al lloguer permanent.

Abans d'estudiar el mercat del lloguer, cal estudiar el mercat de compravenda d'habitatges

Problema d'accés a la compra d'habitatge

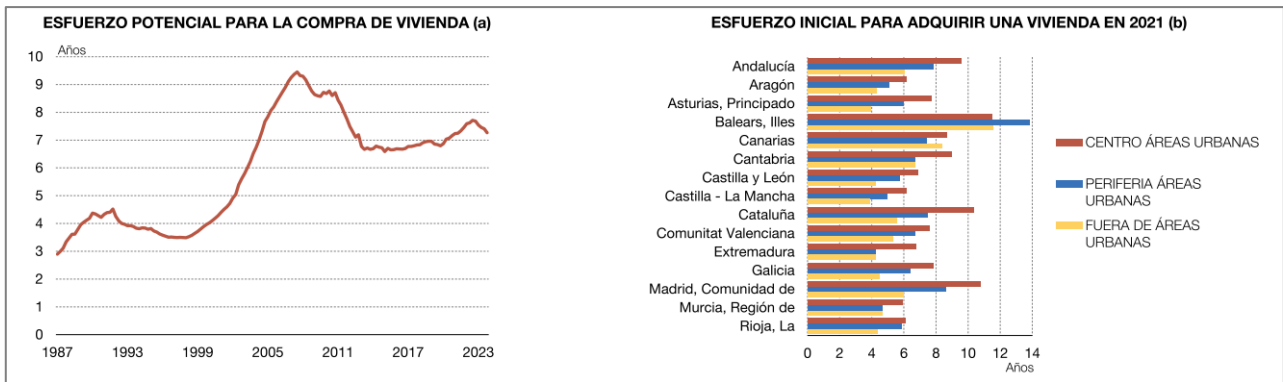
Segons el Banc d'Espanya els problemes d'accés a la compra d'un habitatge s'han agreujat durant els últims anys, concentrant-se en determinats tipus de llars i àrees geogràfiques.

Els problemes principals són:

1. L'augment de la ràtio entre el preu d'un habitatge mitjà i la renda bruta anual de la llar mitjana, és a dir la quantitat d'anys necessaris per pagar un habitatge si es destina al pagament de la mateixa el 100% de la renda bruta.

És l'anomenat Esforç potencial per a la compra d'un habitatge. Augmenta a causa que els habitatges són més cars i els salaris no augmenten amb el mateix percentatge que augmenten el preu dels habitatges.

Aquesta ràtio augmenta més als centres d'àrees urbanes i aquelles CCAA i Ciutats, com les del litoral.

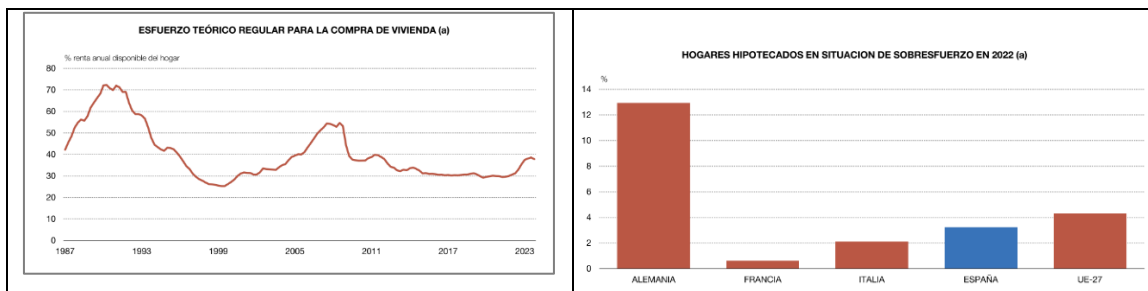


Imatge 4. Esforços compra habitatge⁴

2. L'augment de l'esforç de pagament de la hipoteca. L'esforç teòric anual es calcula com l'import de les quotes que ha de pagar una llar mitjana en el primer any després de l'adquisició d'un habitatge tipus, finançat amb un préstec estandard pel 80% del valor de taxació, amb relació a la renda bruta disponible per llar.

Aquest indicador, que aproxima l'esforç regular que suposaria satisfer una quota hipotecària mitjana, ha augmentat en uns 8 punts des de finals del 2021.

Aquest indicador pot augmentar per una pujada dels tipus d'interès, si la hipoteca és variable i pel sou mitjà de les famílies.



Imatge 5. Esforços compra habitatge⁵

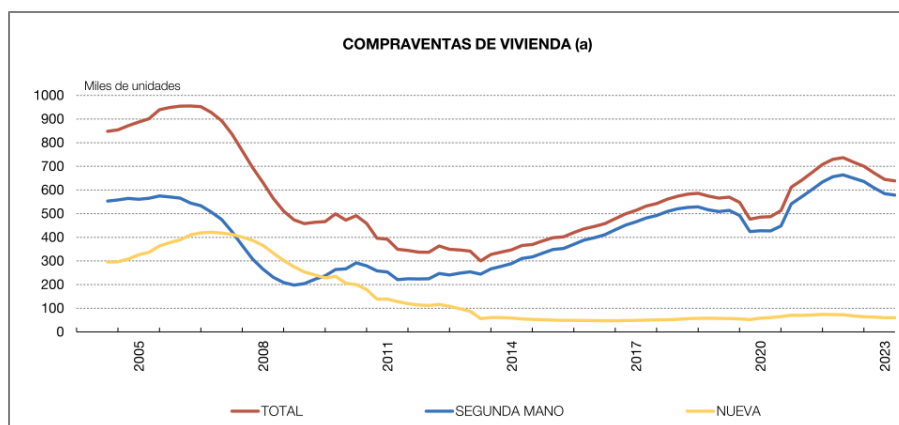
3. L'escassa capacitat d'estalvi i la reduïda renda de les llars que resideixen de lloguer dificulten el seu accés a l'habitatge en propietat.

4 Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ft/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

5 Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ft/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

El 2021 un 61% dels habitatges de lloguer o en un habitatge cedit no disposaven de l'estalvi necessari per adquirir un habitatge al municipi el qual viuen, la resta, un 40,5% haurien de fer front a una quota hipotecària que superaria el llindar màxim recomanat del 35% de la renda neta de la llar.

4. La compravenda d'habitatges mostra continua mostrant una fortalesa, tot i que amb una petita desacceleració. Es pot destacar el dinamisme de la segona mà, que el 2023 va suposar prop del 80% del total de les transaccions davant el 40% el 2008.



Imatge 6. Compravenda habitatge⁶

El mateix informe diu que aquesta no desacceleració radical de les compravendes es deu, en la gran majoria, en què es pren el mercat immobiliari com a inversió i no com un producte de necessitat:

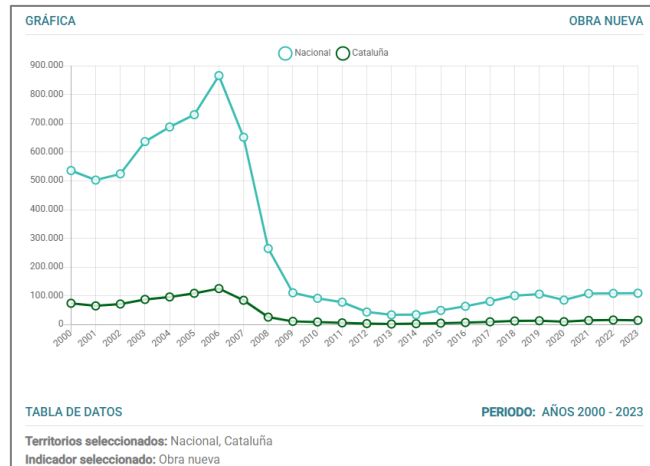
Per part de la demanda, el 2023, la compra d'habitatges per la població estrangera va suposar en 19,3% davant el 7,1% del 2007.

Els estrangers veuen els immobles com una alternativa segura per rendibilitzar els seus estalvis, tenen més poder adquisitiu i necessiten menys o cap finançament. Això provoca que augmentin els preus per la demanda latent que existeix i la falta d'oferta d'habitatge nou. En apujar els preus de compra provoca que per treure una rendibilitat financera de mercat hagin de llogar-lo a uns preus mensuals superiors. Com que aquest increment del lloguer no el pot pagar una família mitjana treballadora, els inversors el lloguen per a altres usos que no és el lloguer permanent com ara el lloguer per habitacions o el lloguer temporal.

⁶ Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

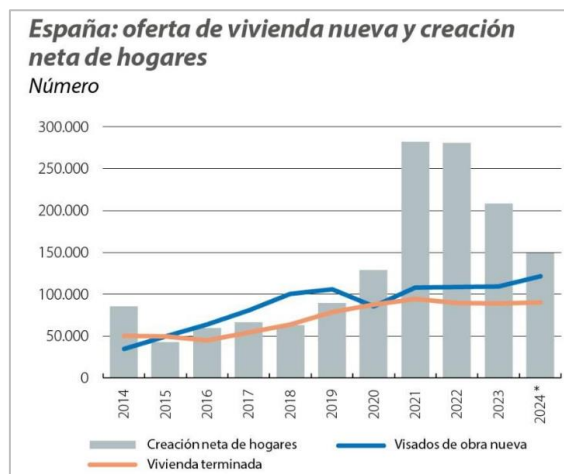
Per part de l'oferta, hi ha un descens de la construcció d'obra nova. El 2023 la inversió residencial a Espanya es va situar en el 5,7% del PIB enfront del 6,1% de la UEM i per sota de les mitjanes anuals que es van observar en la dècada dels 80 i 90, que es va situar en l'entorn del 6,5%.

Gràfic del nombre d'habitatges construïts en l'àmbit nacional i a la comunitat catalana



Imatge 7. Obra nova⁷

Aquests descensos en la construcció d'obra nova representa que no es pugui cobrir la demanda per la creació neta de llars, motiu pel qual els habitatges no podran experimentar una reducció en el preu perquè la demanda seguirà sent superior a l'oferta.



⁷ Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

Imatge 8. Oferta habitatge nova creació⁸

Segons l'INE entre el 2022 i el 2037 es crearan 520.000 noves llars a Catalunya, això implica una mitjana de 35.000 noves llars a Catalunya. L'any 2022, que ser el que més es va construir a Catalunya dels últims 15 anys, se'n van construir 16.400 habitatges.

	Número total de hogares		Crecimiento 2022-2037		Tamaño medio del hogar		% de hogares unipersonales	
	2022	2037	Absoluto	Relativo (%)	2022	2037	2022	2037
TOTAL	18.916.118	21.651.673	2.735.555	14,5	2,48	2,36	26,8	29,8
Andalucía	3.296.392	3.743.010	446.618	13,5	2,56	2,38	25,1	29,0
Aragón	544.478	606.715	62.237	11,4	2,37	2,25	28,8	32,1
Asturias, Principado de	455.870	452.399	-3.471	-0,8	2,18	2,05	31,9	36,2
Balears, Illes	465.982	591.656	125.674	27,0	2,61	2,57	24,8	26,0
Canarias	870.608	1.057.881	187.273	21,5	2,57	2,44	25,3	27,3
Cantabria	245.394	262.879	17.485	7,1	2,35	2,21	29,4	33,0
Castilla y León	1.026.244	1.045.400	19.156	1,9	2,26	2,12	31,3	35,5
Castilla - La Mancha	797.049	886.591	89.542	11,2	2,53	2,39	25,6	29,3
Cataluña	3.059.070	3.578.917	519.847	17,0	2,48	2,41	26,6	28,5
Comunitat Valenciana	2.057.331	2.437.387	380.056	18,5	2,45	2,33	27,5	30,4
Extremadura	434.703	448.262	13.559	3,1	2,39	2,20	28,3	33,4
Galicia	1.107.035	1.162.178	55.143	5,0	2,41	2,26	27,4	31,0
Madrid, Comunidad de	2.636.988	3.210.726	573.738	21,8	2,54	2,40	26,0	29,3
Murcia, Región de	558.515	684.661	126.146	22,6	2,71	2,56	22,5	24,8
Navarra, Comunidad Foral de	260.768	305.122	44.354	17,0	2,49	2,37	27,7	30,1
País Vasco	913.974	976.301	62.327	6,8	2,35	2,24	28,9	32,3
Rioja, La	131.647	145.517	13.870	10,5	2,37	2,29	29,6	32,1
Ceuta	27.314	27.465	151	0,6	3,00	2,71	21,7	26,4
Melilla	26.756	28.606	1.850	6,9	3,08	2,78	19,6	24,2

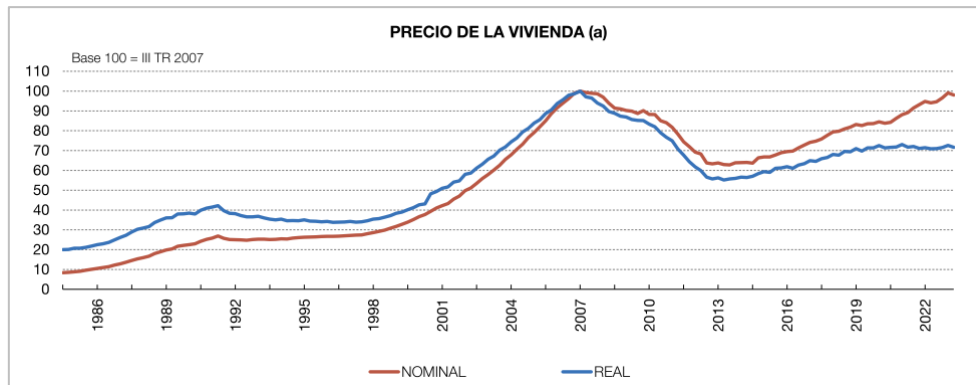
Imatge 9. Nombre llars comunitats autònomes⁹

Aquest augment del preu de l'habitatge és més notable en les àrees urbanes amb major creixement de l'activitat i en les zones on es concentra la població i l'activitat turística, que són les zones on hi ha més pressió de demanda.

Des del 2014 el preu de l'habitatge s'ha anat recuperant amb una revaloració nominal (deflactat per l'IPC) del 56%.

8 Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

9 Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>



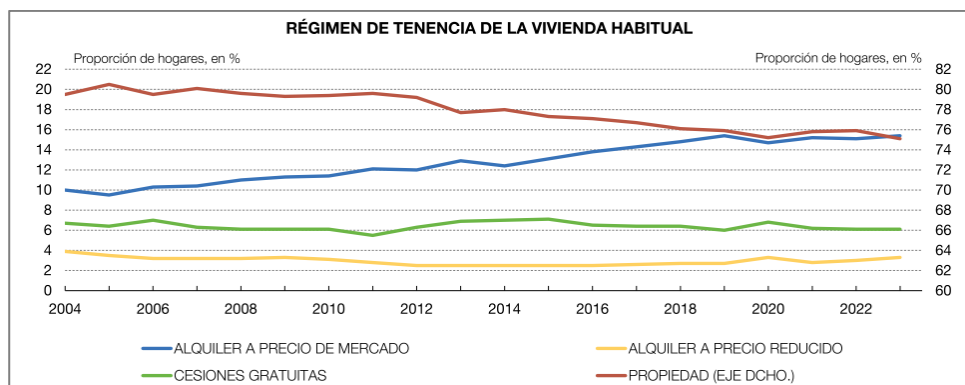
Imatge 10. Preu habitatge¹⁰

Problema d'accés al lloguer

Tota aquesta dinàmica del mercat de compravenda d'habitatges, provoca que les famílies no puguin accedir a la compra d'un habitatge i hagin de saltar al mercat del lloguer, provocant també, que la demanda sigui superior a l'oferta, amb el consegüent augment dels preus del lloguer.

El mercat del lloguer ha crescut amb força des de la crisi del 2008, el 2023 ha assolit la xifra de 3,6 milions d'habitatges d'ús principal, en els quals resideixen el 18,7% de les llars.

1. Les llars en règim de propietat van disminuint i van augmentant les que resideixen en règim de lloguer, com es pot comprovar en el gràfic. La proporció de tinença en propietat el 2022 continua sent superior a Espanya amb un 75% davant la mitjana de la UE-27 del 65%.

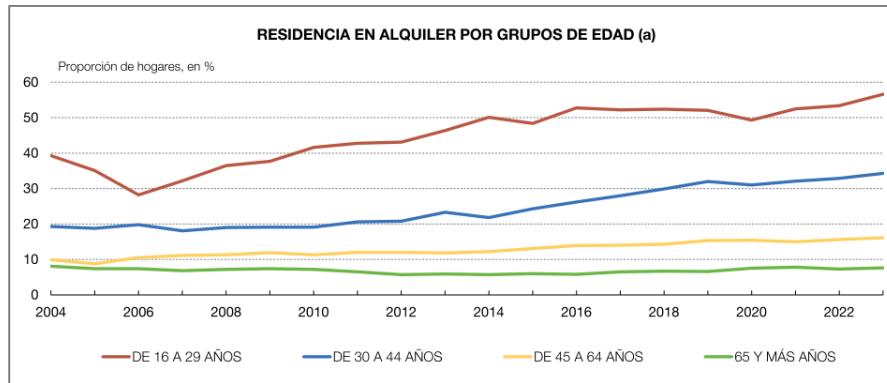


Imatge 11. Tendència habitatge¹¹

¹⁰ Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

¹¹ Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

L'auge del règim de tinença de lloguer s'explica pel seu creixement entre el col·lectiu de llars més joves i la població d'origen estranger. Són els col·lectius de menor nivell de rendes i que els és més complicat l'accés a un habitatge en propietat.



Imatge 12. Residencia lloguer¹²

La propietat dels habitatges de lloguer a Espanya es distribueix entre els particulars, un 92% i les societats de naturalesa privada un 8%. Els particulars amb més de 10 habitatges destinats al lloguer és del 7%, amb la qual cosa conclouem que la tinença està molt atomitzada i no professionalitzada.

Entre el 2015 i el 2022 la mitjana d'augment del preu del lloguer de tots els habitatges arrendats es va situar en un 28,5% mentre que l'IPC entre aquests dos anys va pujar un 12,4%. Les pujades són més fortes en l'arc mediterrani amb elevada activitat turística, districtes cèntrics de grans ciutats i els municipis de la perifèrica de les principals àrees urbanes.

- Una altra problemàtica de l'accés al lloguer de llarga estada són els lloguers turístics i de temporada. Molts propietaris opten per aquest lloguer perquè la rendibilitat és superior i la legislació no és tan tranquil·la del llogater com en els contractes d'habitatge habitual, sobretot al que la morositat implica i les restriccions del preu de lloguer.

El lloguer vacacional s'estima en uns 340.000 habitatges, prop d'un 10% de la mida del mercat del lloguer, tot i que amb una notable heterogeneïtat geogràfica. S'observa un ràpid creixement del lloguer de temporada –segons estimacions basades en dades de portals immobiliaris, el 2023, aquesta modalitat podria haver suposat al voltant del 10%

¹² Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

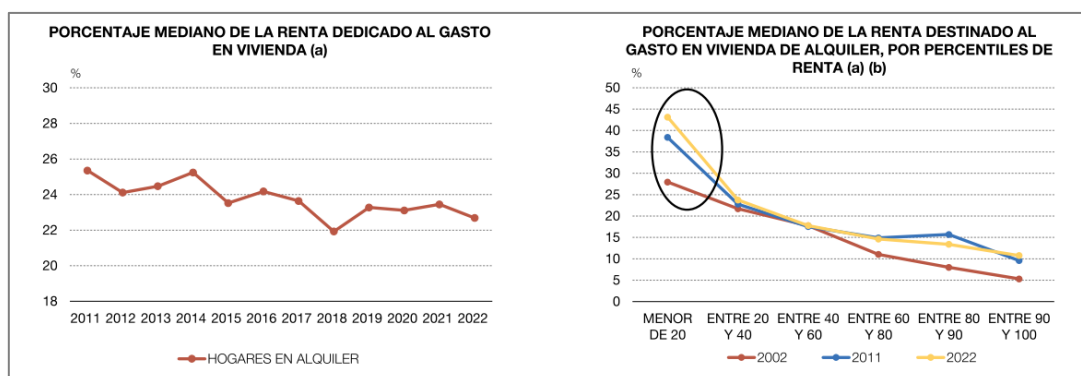
de l'oferta total d'immobles de lloguer, de nou amb una extraordinària heterogeneïtat geogràfica, que presentaria un marc regulador més lax i favorable per als propietaris.

També es desenvolupen altres usos alternatius, com l'ús d'habitatges residencials destinats al lloguer d'habitacions.

Esforz associat al lloguer d'un habitatge

L'esforç mitjà que suposa la despesa en habitatge per a les llars que resideixen en règim de lloguer a preu de mercat ha disminuït lleugerament durant l'última dècada, des del 25,5% de la renda bruta per a la llar mitjana el 2011 fins al 22,5% el 2022.

No obstant això, l'esforç entre els col·lectius amb rendes més baixes és substancialment més gran i s'ha incrementat durant les dues últimes dècades. En particular, el percentatge mitjà que representa el pagament del lloguer en el primer quintil de la distribució de la renda se situava pròxim al 45% de la renda bruta el 2022.

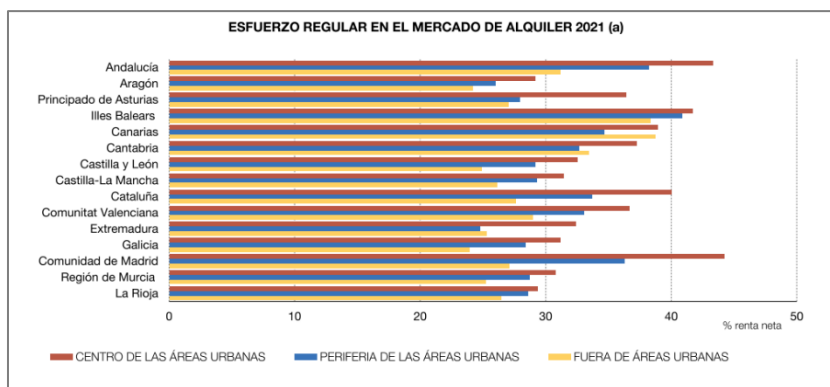


Imatge 13. Esforços compra habitatge¹³

Les ràtios d'esforç potencial de la despesa en habitatge de lloguer en termes de renda neta se situaven, el 2021, per sobre del 25% per a la mitjana de les llars. No obstant això, aquestes ràtios assolien valors màxims, al voltant del 40% de la renda neta, en les àrees urbanes on es concentra el dinamisme poblacional i l'activitat turística.

L'esforç ens mostra la relació entre el lloguer mitjà del municipi on resideix cada persona i la renda neta de la llar.

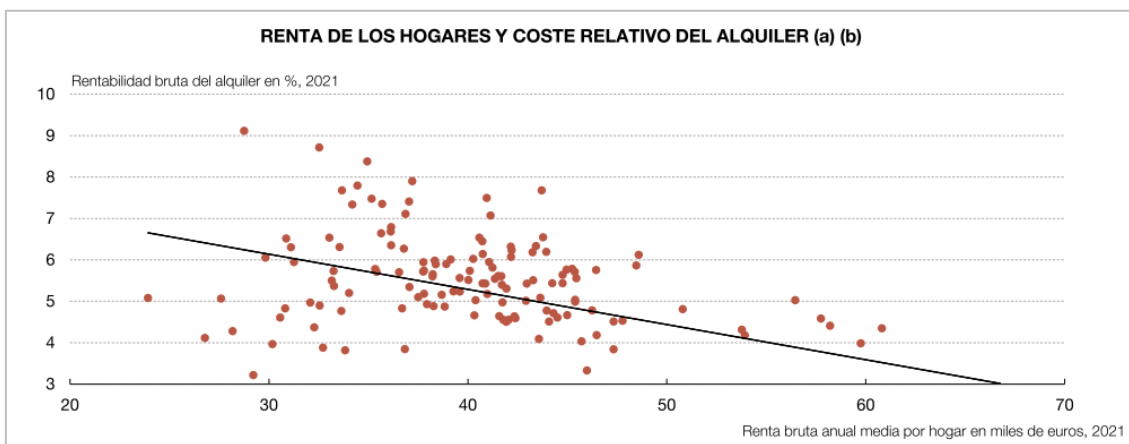
13 Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>



Imatge 14. Esforç mercat lloguer¹⁴

També s'aprecia una rendibilitat bruta del lloguer (RBA) major a les zones amb un menor nivell de renda. Això podria explicar-se, almenys en part, per la incorporació d'una prima de risc positiva en els preus del lloguer en aquestes zones. De manera alternativa, la major RBA en les zones de menor renda també podria reflectir una major intensitat de la demanda de lloguer en aquestes àrees, davant les majors dificultats de les llars que hi resideixen per accedir a préstecs hipotecaris.

La rendibilitat bruta del lloguer es defineix com la ràtio entre el lloguer mitjà anual i el preu mitjà de venda de l'habitatge, en metres quadrats, en un municipi.



Imatge 15. Renda habitatge¹⁵

Les llars espanyoles que residien en un habitatge de lloguer a preu de mercat realitzaven, el 2022, un major esforç en termes de la seva renda bruta que els seus homòlegs en les principals economies europees. Aquest esforç era superior a Espanya

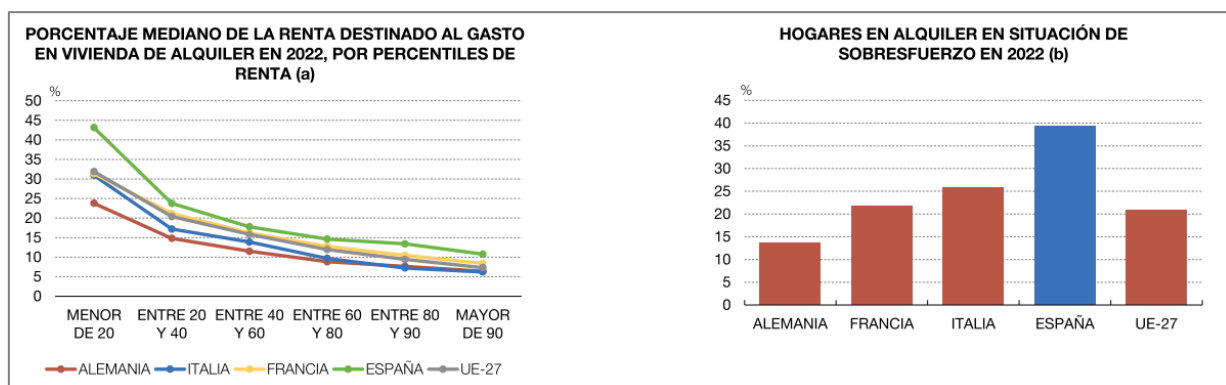
14 Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

15 Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

en tots els percentils de renda considerats, però la bretxa del pagament del lloguer d'habitatge en relació amb la renda bruta respecte a la resta de països era especialment acusada a la cua inferior de la distribució de la renda on es concentren les situacions de sobreesforç. D'aquesta manera, la proporció de llars de lloguer de mercat a Espanya que es trobaven en una situació de sobreesforç se situava al voltant del 40% el 2022, 20 pp per sobre de la mitjana de la UE-27.

La despesa en habitatge es refereix al pagament del lloguer. S'inclouen només llars que lloguen a preu de mercat.

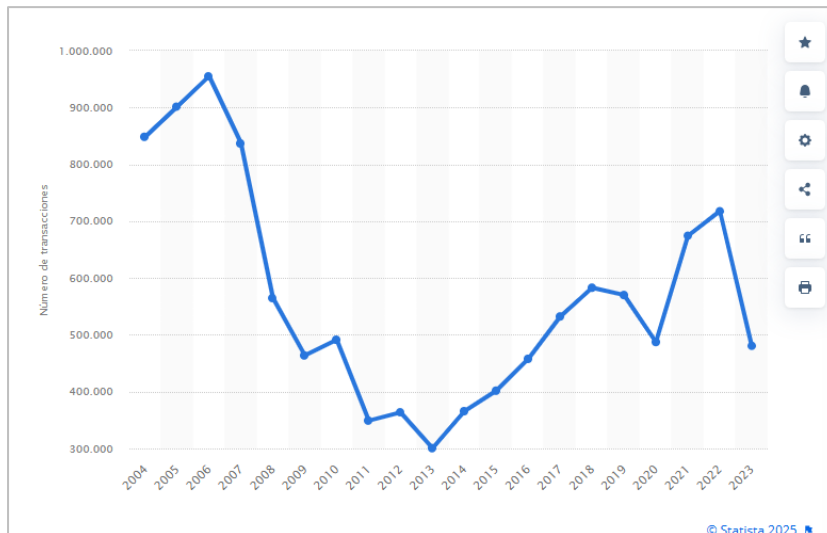
Eurostat situa en el 40% de la renda bruta de la llar el llindar a partir del qual la despesa en habitatge situa una llar en una situació de sobreesforç. Aquesta despesa en habitatge inclou tant el pagament del lloguer com els subministraments bàsics associats a l'habitatge (ex. aigua, gas o electricitat). S'inclouen només llars que lloguen habitatges a preu de mercat



Imatge 16.Lloguer¹⁶

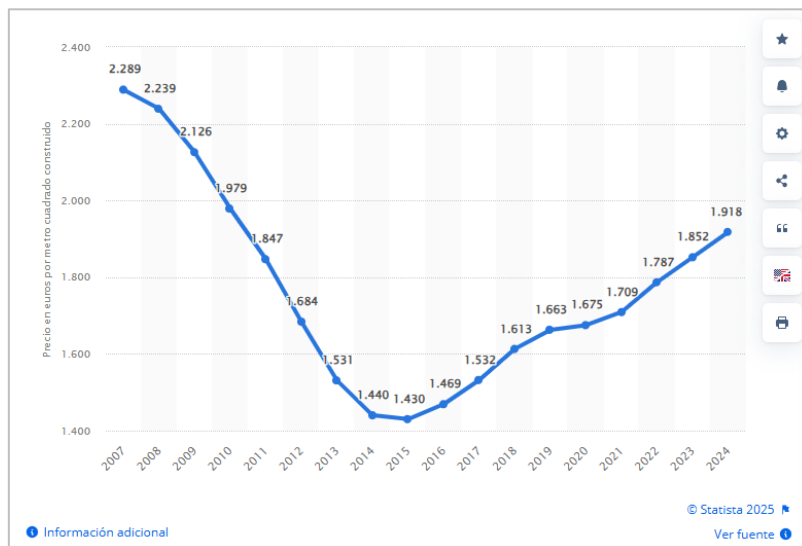
- Dificultats a l'hora de la compravenda d'habitatges: Com podem veure la caiguda de transaccions de compravenda d'habitatges ha disminuït dràsticament a la de fa molts anys, encara que a partir del 2014 aquesta remuntant, podem veure com al 2023 aquestes van tornar a disminuir a causa de la forta pujada dels interessos bancaris.

¹⁶ Font: Statista. (2025). Transacciones inmobiliarias anuales de viviendas en España. <https://es.statista.com/estadisticas/1169397/transacciones-inmobiliarias-anuales-de-viviendas-en-espana/>



Imatge 17.Lloguer¹⁷

- Creixement del preu del lloguer i habitatge: Actualment, el lloguer representa un dels costos més elevats per a totes les famílies, sent així, com es gasten entre un 30% i un 40% del seu salari en pagar la renda. A banda d'aquest problema, els preus dels lloguers no han parat d'augmentar des del 2015 fent així, que si continua aquest augment de preus, serà quasi impossible per a les famílies pagar els lloguers.



Imatge 18.Preu lloguer¹⁸

17 Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

18 Font: Statista. (2025). Precios medios de la vivienda en España. <https://es.statista.com/estadisticas/621744/precios-medios-de-la-vivienda-espana/>

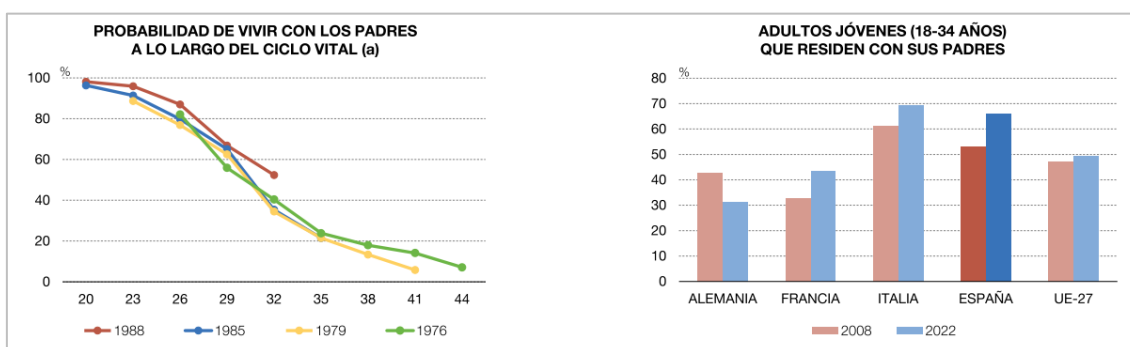
Factores sociales

- Desigualtat social i econòmica: El desajustament entre la demanda i l'oferta ha afectat més als inquilins en ingressos més baixos, sent així que pràcticament el 50% dels inquilins es queden amb menys de 561 € per a poder acabar el més.
- Dificultats d'emancipació per als joves: A causa dels alts preus de lloguer, fa que Espanya sigui un dels països on l'edat emancipació dels joves és de les més altes situant-se aquesta als 30,3 anys.

De les grans economies europees, Espanya presenta l'augment més gran en la proporció de joves entre els 18 i els 34 anys que resideixen a la llar familiar entre el 2008 i el 2022.

Emancipació via lloguer: En el col·lectiu de joves amb edats compreses entre els 18 i 34 anys, només un 12,5% residia en habitatges de lloguer a Espanya el 2022, enfront del 52,5% a Alemanya, el 35,5% a França o el 20% en la mitjana de la UE-27.

Al mateix temps, la proporció de joves propietaris d'habitatge a Espanya el 2022 (al voltant del 17,5%), era similar a la d'Itàlia i França, però superior a la d'Alemanya (al voltant del 13,5%).



Imatge 19.Joves¹⁹

L'Informe anual del Banc d'Espanya sobre la evolució de l'accessibilitat de la vivenda, també adverteix que en l'economia espanyola, el lloguer a preu reduït té una escassa rellevància entre les llars joves al voltant del 2,7% en comparació amb la mitjana de la UE-27, un 10%, cosa que seria conseqüència, en part, del reduït pes del lloguer social al nostre país.

¹⁹ Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ffwebbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

Factors tecnològics i ecològics

Les noves tecnologies que van sorgint referents a la construcció van en la direcció de la reducció dels temps de construccions i l'abaratiment dels materials, podent reduir el preu final d'un habitatge.

Tot i ser una solució viable al problema de l'habitatge a Espanya (on la demanda supera amb molt l'oferta, provocant seriosos desequilibris al mercat), aquest model s'enfronta a una sèrie de barreres. Les principals són: el finançament, la tecnologia, la normativa i el desenvolupament de la cadena de subministrament.

Malgrat les dificultats plantejades, s'espera que la tendència segueixi en augment i que el 10% del conjunt d'edificacions a Espanya es realitzin amb aquest model a partir del 2030, segons el Radar de tendències de l'edificació 2024 de Rebuild. Els avantatges són clars: reducció dels costos i temps d'espera, increment de la producció i disminució de les emissions de carboni per donar suport a la descarbonització de la indústria.

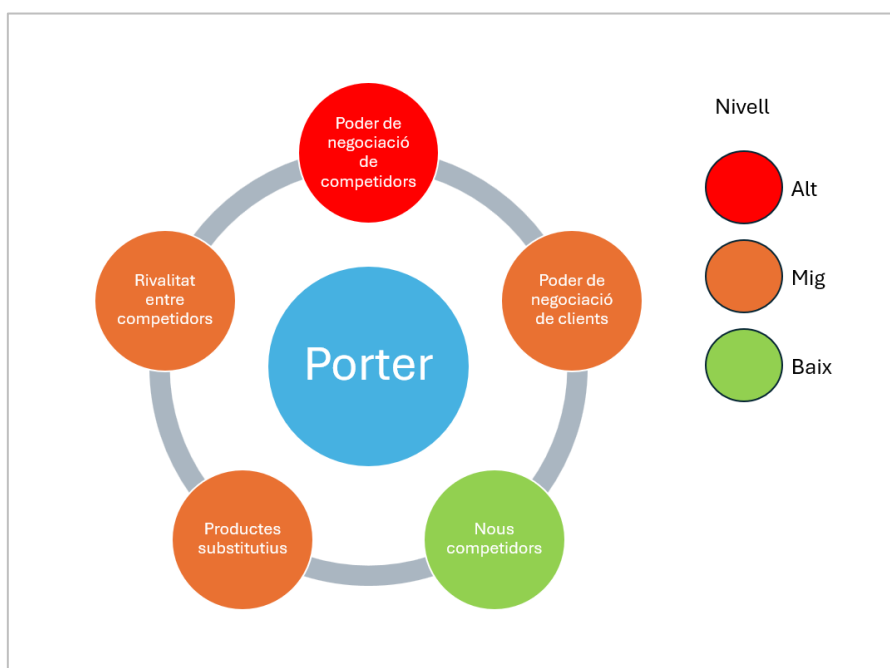
La nova construcció industrialitzada és un sistema constructiu en el qual prop del 80% del procés es duu a terme fora de l'obra. Es produeixen nombrosos components de manera seriada a la fàbrica per al seu posterior transport i muntatge final a l'obra.

Aquest sistema estalvia temps en l'execució, agilitza els treballs i redueix la possibilitat d'errors, ja que la producció i el muntatge es realitzen en entorns controlats.

La construcció industrialitzada depèn en gran manera de les tecnologies d'última generació i fins al fins al 60% dels materials utilitzats poden ser reciclats

3.1.2. Anàlisi de sector. Anàlisi Porter

Per analitzar la competitivitat dins del sector en què opera Urbalia, s'utilitza el model de les 5 Forces de Porter, una eina estratègica clau per avaluar l'atractiu i la rendibilitat potencial d'un sector a llarg termini. Aquest model permet estudiar les pressions competitives que afecten el posicionament d'una empresa en el mercat, així com les amenaces i oportunitats que poden condicionar la seva estratègia.



Imatge 20. Anàlisi PORTER²⁰

Barreres d'entrada. Nous competidors

En el segment d'habitatge residencial destinat al lloguer de llarga durada ens trobem amb diferents barreres d'entrada per als nous competidors, la principal és la necessitat de disposar de sòl edificable a costos molt baixos. Això fa que l'administració sigui l'única que pot oferir sol en règim de dret de superfície.

Poder de negociació dels proveïdors

Diferenciem 3 tipus de proveïdors bàsicament, un és el proveïdor del sòl, els promotors dels habitatges i els proveïdors de finançament.

Els proveïdors de sòl són les mateixes administracions, que caldrà negociar la forma de dur a terme les licitacions.

²⁰ Font: Elaboració pròpia

Els promotors d'habitatges tindran més o menys força per a negociar depenent de la magnitud de la licitació, ja que hauran de tenir diversos requisits:

1. Han de tenir un bagatge important dins del sector, ja que són promocions amb un elevat nombre d'habitatges i els costos de construcció han d'estar molt controlats per no tenir desviaments importants que afecti al benefici i la viabilitat de la promoció.
2. Han de tenir una reputació bancària elevada, ja que són promocions en les quals el nivell de palanquejament és molt elevat i hauran d'aguantar els costos el temps que duri l'explotació de l'edifici
3. Han de tenir la capacitat d'aixecar equity privat o capacitat d'endeutament per poder realitzar tota la inversió
4. Alta capacitat per portar projectes a la seva fi, segons uns costos i temps previstos
5. Han de tenir la capacitat de gestionar els lloguers i la propietat de forma professional i sense costos alts

Amb els proveïdors de finançament caldrà pactar un finançament especial per als promotors que vulguin licitar en els concursos.

Poder de negociació dels clients

Tenint en compte que els futurs clients són els llogaters, mentre hi hagi més demanda que oferta és una variable que no afecta el sector en aquests moments.

Rivalitat dels competidors

Com hem comentat no hi ha competidors que poden oferir les mateixes condicions per la construcció d'habitatges de lloguer

Barreres de sortida

La principal barrera de sortida és l'aspecte econòmic financer dels projectes.

En aquests tipus de projectes es treballa amb unes rendibilitats molt baixes, normalment un inversor que faci aquest tipus de projecte només pot sortir si troba un altre inversor, segurament més institucional, que un cop els fluxos de caixa del projecte estiguin estabilitzats, puguin finançar-se amb un interès menor que la rendibilitat que dona el projecte.

3.1.3. Anàlisi de la competència

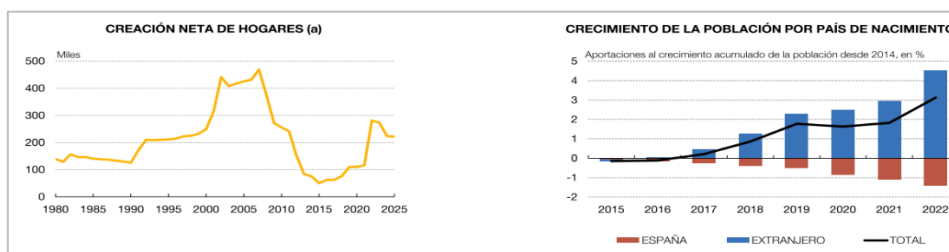
El competidor principal és la mateixa administració, que pugui fer el mateix, però la falta de personal tècnic a l'administració fa que aquests projectes no es desenvolupin.

3.1.4. Anàlisi de la demanda

En els últims anys s'observa un creixement substancial de la creació neta de llars. Des de les 50.000 que es van crear el 2015 fins a les 275.000 noves llars de mitjana dels 2022 i 2023. La previsió apunta a una creació anual neta de llars entre 2024 i 2025 de 220.000, tot i que en un horitzó de 10 anys s'estima un increment de 120.000 llars netes anuals.

Aquest augment de llars van al mercat de compra o al de lloguer, tensionant el preu si no es construeixen més habitatges per abastir aquesta demanda interna.

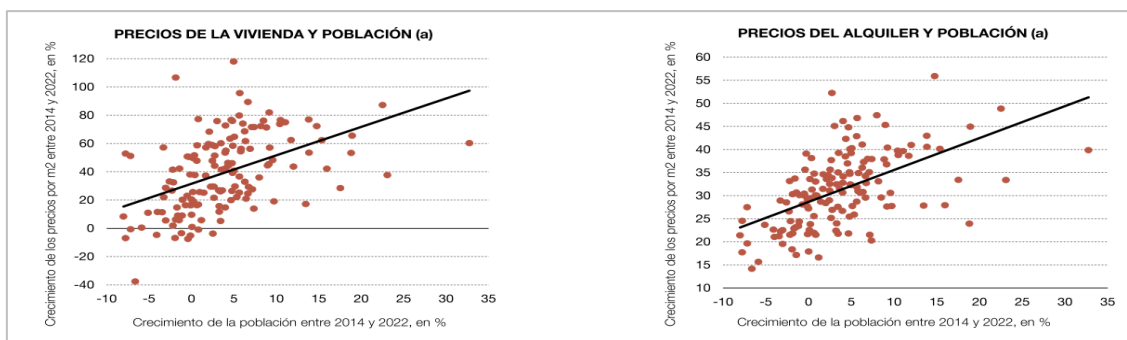
Aquest creixement de noves llars va relacionada amb el creixement de la població, que a Espanya és més gran en residents estrangers.



Imatge 21. Creació neta habitatge²¹

També cal destacar que aquest creixement no és igual en l'àmbit regional, sinó que es concentra en les àrees urbanes. Es pot observar que hi ha un desplaçament dels espanyols des del centre a la perifèria, mentre que la població d'origen estrangera viu al centre de les àrees urbanes.

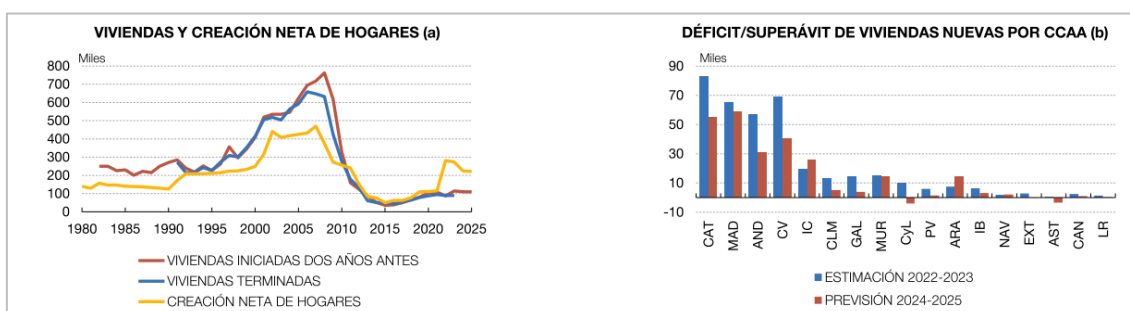
També sabem que hi ha una correlació positiva entre el creixement de la població i l'avanç dels preus de compra i lloguer.



21 Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

Imatge 22.Preus habitatge²²

Aquest creixement de la població i, per tant, la creació neta de llars, no ha estat satisfeta per la construcció de nous habitatges. El diferencial acumulat el 2022 i el 2023 entre la creació neta de llars i la producció d'habitatges nous assoleix unes 375.000 unitats. A més el 2024 i el 2025, les projeccions de creacions de llars, juntament amb el volum d'habitatges actualment iniciats que s'acabaran en aquest període, implicaria un dèficit addicional superior als 225.000 habitatges. El dèficit superior se centra en la comunitat catalana.



Imatge 23.Habitatge²³

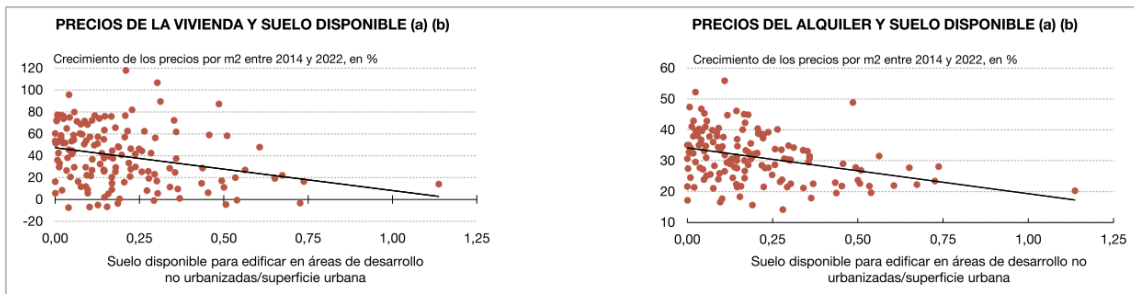
Factors que condicionen l'oferta de l'habitatge nous:

L'evidència indica que els preus immobiliaris, tant de compra com de lloguer, han tendit a créixer més en aquells municipis amb menor disponibilitat relativa de sòl finalista. Altres factors que condicionen l'oferta d'habitatge nou inclouen la falta de mà d'obra, un 55% de les empreses del sector de la construcció que participen en l'Enquesta del Banc d'Espanya sobre l'Activitat Empresarial declaraven a finals de 2023 que l'escassetat de mà obra impactava de manera negativa en la seva activitat.

L'escassetat d'inversions destinades a l'adquisició i la promoció de nou sòl urbà, degut, en part, a l'elevada incertesa associada a la rendibilitat d'aquestes inversions, així com a les limitacions en la disponibilitat de finançament per a aquestes activitats, que ha estat especialment rellevant en les activitats de build-to-rent i en el segment del lloguer social.

22 Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

23 Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>



Imatge 24. Preus habitatge i lloguer²⁴

El finançament a les famílies per a l'adquisició d'un habitatge, també és un factor molt rellevant, ja que si no hi ha accés a prou finançament, les famílies no poden comprar, per falta del capital necessari per a la compra i he de passar al mercat del lloguer.

Després de la crisi financera i immobiliària iniciada el 2008, i com a conseqüència, en part, dels canvis reguladors i en la supervisió introduïts en resposta a aquesta, els bancs han aplicat estàndards crediticis prudents que han evitat que s'acumulesin desequilibris com els que van portar a aquesta crisi. Aquesta prudència en la concessió del crèdit hipotecari es reflecteix en la disminució (i) de la proporció del valor de l'habitatge finançat amb préstecs hipotecaris (ii) de la relació mitjana entre el préstec i el preu de l'habitatge i (iii) de la proporció de la renda de la llar destinada al pagament de la quota inicial del préstec.

Aquest canvi en les condicions creditícies hauria contribuït, juntament amb altres factors, a un notable desplaçament de la demanda d'habitatge cap al mercat del lloguer, especialment en el cas dels joves.

D'altra banda, cal analitzar el que la demanda pot pagar en un lloguer d'habitatge.

L'Informe del Banc d'Espanya i la Càmera de Comerç de Barcelona destaquen que per al 2022, un treballador solter, sense fills, de 25 anys a Catalunya té un sou brut de 2.281 € mensuals, uns 27.372 euros anuals. Si descomptem les deduccions de la nòmina li queden aproximadament 1.700 € nets mensuals.

Si destinem el 40% del sou net a habitatge, hem de destinar a lloguer 680 €, si és una parella amb igualtat de condicions laborals podrien pagar 1.360 € al mes.

²⁴ Font: Banco de España. (2023). Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad. Extret de <https://www.bde.es/ff/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

3.2. ANÀLISIS INTERN

L'anàlisi intern de l'empresa de cessió de terrenys públic-privat permet avaluar la seva estructura operativa, els recursos humans, l'immobilitzat i els processos clau necessaris per al seu funcionament eficient.

S'ha desenvolupat un estudi detallat que considera els costos associats, la infraestructura tecnològica requerida i les estratègies fonamentals per garantir la seva sostenibilitat i creixement en el mercat.

Aquesta empresa es conceptua com un intermediari entre administracions públiques i promotors privats amb l'objectiu de facilitar l'accés a sòl públic mitjançant un sistema transparent, eficient i digitalitzat. A través de la seva plataforma web, es gestiona la licitació i cessió de terrenys, proporcionant eines avançades per a la gestió de documentació, l'anàlisi de viabilitat i l'automatització de processos administratius, garantint així l'eficiència i agilitat en la presa de decisions.

Per garantir el correcte funcionament de l'empresa, es requereix un equip multidisciplinari compost per professionals especialitzats en diverses àrees.

Els processos clau de l'empresa inclouen:

1. La captació de terrenys. La captació de terrenys implica la negociació amb administracions públiques per identificar sòls infrutilitzats aptes per al desenvolupament d'habitatge assequible, assegurant la seva disponibilitat a la plataforma amb informació detallada sobre la seva ubicació, normativa aplicable i possibles restriccions.
2. La verificació de promotors. Es du a terme una anàlisi exhaustiva dels seus antecedents financers i tècnics, garantint que només els desenvolupadors amb capacitat comprovada accedeixin a la plataforma.
3. La gestió de licitacions. Es porta a terme mitjançant processos digitals que avaluen les ofertes en funció de la seva viabilitat econòmica, impacte social i sostenibilitat, assegurant transparència i equitat en l'assignació de sòls.

L'empresa obté ingressos a través de cànon de gestió per la gestió de terrenys, subscripcions Prèmium per a promotors que vulguin accedir a oportunitats exclusives i serveis d'assessorament en planificació urbana, finançament i certificació de sostenibilitat. A més, s'ha considerat la implementació d'anuncis dins de la plataforma per generar ingressos addicionals mitjançant publicitat immobiliària i finançament de projectes en col·laboració amb bancs i fons d'inversió.

Per consolidar la seva posició en el mercat i expandir-se, l'empresa ha desenvolupat una estratègia de creixement basada en l'expansió nacional i aliances amb administracions públiques, establint convenis amb municipis i comunitats autònomes per ampliar l'oferta de sòl disponible.

L'optimització tecnològica i digitalització és un altre pilar estratègic, amb la implementació d'intel·ligència artificial per millorar l'eficiència en l'assignació de terrenys i blockchain per garantir la transparència en les transaccions. Així mateix, la diversificació de serveis permet ampliar la proposta de valor, oferint consultoria en planificació urbana i assessorament financer per a promotors. També s'implementarà un servei de certificació per a projectes immobiliaris sostenibles que compleixin amb normatives mediambientals avançades.

En conclusió, l'empresa de cessió de sòls públic-privat a través d'una plataforma web representa una solució innovadora en el mercat immobiliari. El seu model combina digitalització i eficiència operativa, assegurant transparència en la gestió del sòl públic. La inversió en tecnologia, talent humà i una estratègia d'expansió ben definida garantiràn el seu creixement sostenible. La clau de l'èxit rau a establir relacions estratègiques amb administracions i promotors, optimitzar la plataforma digital i diversificar els serveis per adaptar-se a les necessitats canviants del mercat. Amb una gestió eficient i una visió a llarg termini, l'empresa pot consolidar-se com un referent en la intermediació de sòl públic per al desenvolupament immobiliari sostenible i socialment responsable.

4. ANÀLISIS DAFO

Amenaces

- Regulació excessiva del preu del lloguer, els propietaris i inversors.
- Normativa legal i fiscal canviant.
- Imposició fiscal elevada en les inversions destinades al lloguer.
- Escassetat de sòl privat i públic en les zones amb alta demanda de lloguer.
- Tramitació molt llarga per a la creació de solars.
- La impossibilitat de comprar un habitatge a un preu assequible (esforç potencial de compra, esforç de pagament de la hipoteca, capacitat d'estalvi).
- No es construeixen nous habitatges a preu assequible.
- Mercat de compra per a no residents en augment.
- El lloguer actual supera el 40% de la renda neta.

- La rendibilitat de les promocions immobiliàries destinades al lloguer és baixa i, en períodes de costos financers elevats, no són rendibles.
- Inversió inicial elevada per als promotors.
- No hi ha finançament per a la transformació de sòl.

Oportunitats

- L'administració disposa de sòl en propietat per destinar-lo a habitatge de lloguer.
- Existeixen assegurances d'impagament de rendes.
- Possibilitat de realitzar convenis públic-privats per al desenvolupament dels habitatges.
- Hi ha més demanda que oferta.
- Necessitat de projectes per a la construcció i la inversió.
- El sòl privat és difícil d'utilitzar per al lloguer a preu assequible, ja que els costos no ho permeten.
- Les administracions no disposen de prou equip tècnic per desenvolupar aquestes licitacions.
- Es necessiten 120.000 llars anuals de mitjana.

Punts forts

- L'empresa té la capacitat per a negociar directament amb entitats públiques i privades, això dona una avantatge competitiva davant aquelles altres empreses que només se centren en un d'aquest sector, gràcies a aquesta combinació permet dur a terme grans projectes a cost reduït, dintre d'àrees claus.
- Gràcies a donar una solució a un gran problema de l'actual societat l'empresa forma un gran impacte social positiu, fent d'aquesta forma atreure nous promotors o fonts.
- Gran veritat de clients als quals es poden arribar, el simple fet de poder oferir un terreny urbanitzable a disposició de qualsevol promotor a cost 0, implica una gran reducció de costos podent construir d'una forma més econòmica, se'n així una gran oportunitat per a tots.
- Permet reduir el risc dels promotors i dels inversos, augmentant la seva viabilitat, gràcies a la reducció del cost dels sols.
- Un model amb gran escalabilitat, ja sigui dintre d'Espanya com fora, ja que soluciona o reforça una necessitat social que vital per a tothom com és tenir una llar.

- Es pot arribar a una gran veritat de clients, ja que, tant petits com grans promotors podran dur a terme inversions gràcies a la gran reducció dels costos.
- Gràcies la base de dades de clients, els promotors podran accedir a tots els inquilins i poder veure tots els que estan disponibles, d'aquesta forma reduir encara més el risc.

Punts dèbils

- Un dels majors problemes és la dependència que hi ha de l'administració pública, això fa que qualsevol canvi burocràtic que hagi pogut afectar de forma significativa a l'empresa.
- Dintre del món immobiliari un dels majors problemes que hi ha és el temps de l'administració de tots els permisos i tramitacions, els quals necessiten una llarga duració, cosa que podria endarrerir bastants de tràmits que afectin l'empresa.
- El marge de benefici per als promotors podria arribar a ser més petits que altres promocions que podrien fer dintre del sector privat.
- Les expectatives per part de les administracions i ciutadans podrien ser a esperar a resultats ràpid, quan tots els projectes d'habitatge necessiten un gran període de temps.
- Sempre podria haver-hi una caiguda o algú que intentes violar la seguretat de la pàgina web, entrant així a la base de dades de molts inquilins i gent que està esperant tenir la seva llar.

5. PLANTEJAMENT ESTRATÈGIC

5.1. Missió, visió i valors

Missió

La missió de Urbalia és facilitar l'accés a habitatge assequible mitjançant una plataforma digital que connecti administracions públiques i promotors immobiliaris, optimitzant la cessió de sòl urbà i reduint barreres administratives, econòmiques i tècniques. El nostre objectiu és actuar com a nexa fiable, àgil i transparent per fer realitat projectes urbanístics amb un fort impacte social.

Visió

La nostra visió és convertir-nos en la plataforma de referència a nivell autonòmic per a la gestió de sòl públic i privat destinat a habitatge assequible. Volem transformar la manera com es gestiona el territori, apostant per un model urbà més just, sostenible i accessible per a tothom.

Valors

- Compromís social: combatre l'exclusió residencial i millorar l'accés a l'habitatge.
- Transparència: garantir processos clars i seguiment públic dels projectes.
- Innovació: apostem per la digitalització com a eina per transformar el sector immobiliari.
- Col·laboració: la cooperació entre entitats públiques i privades com a motor de canvi.
- Sostenibilitat: projectes respectuosos amb el medi ambient i eficients energèticament

5.2. Mapa estratègic d'objectius

Objectius socials

- Fomentar la creació d'habitatge assequible i accessible.
- Atraure promotors amb sensibilitat social.
- Reduir el risc d'exclusió residencial dintre de zones amb menys opcions.

Objectius operatius

- Reduir el temps dels processos de licitació i gestió urbanística.
- Automatitzar la validació de promotors i seguiment de projectes.

Objectius comercials

- Aconseguir aliances amb administracions locals i regionals.
- Captar una base diversa de promotors (petits, mitjans i grans).
- Oferir serveis de valor afegit que permetin la fidelització.

Objectius econòmics

- Assegurar la viabilitat financera a través de cànons de gestió.
- Incrementar la rendibilitat i escalar el model a altres territoris.
- Diversificar fonts d'ingrés sense perdre el focus social.

5.3. Estratègies competitives

1. **Estratègia de diferenciació:** La proposta combina uns processos poc habituals dintre del mercat, la gestió publico/privada, impacte social i una tecnologia innovadora. Cap empresa dintre del mercat ofereix una plataforma centrada específicament en la cessió de sol per a habitatge assequible.

2. **Estratègia de nínxol:** Ens centrem en un sector molt específic, els promotors que volen fer un projecte dintre de sol cessat i administracions públic que volen cedir els seus terrenys.
3. **Estratègia d'escalabilitat:** El model està pensat per a poder ser escalable des d'un principi començant des d'un nivell autonòmic, podent fer-lo a nivell nacional, ja que una vegada establerta una xarxa d'aliances i clients, es podria expandir el negoci amb estratègies semblants.

6. PLA DE MÀRQUETING

Un dels aspectes més importants per garantir l'èxit del projecte és poder arribar als clients adequats i explicar bé què oferim i per què som útils. Com que la proposta de negoci combina tecnologia, gestió urbanística i impacte social, s'ha considerat necessari plantejar una estratègia de màrqueting molt enfocada, especialment als primers anys, per fer-nos conèixer i generar confiança en un sector que, per norma general, és força tradicional i poc digitalitzat.

6.1. Estratègies de segmentació i posicionament

6.1.1. Segmentació

Els nostres clients principals són: per una banda, les administracions públiques que tenen sòl disponible (ajuntaments, empreses municipals, consorcis urbanístics) i, per altra banda, els promotors immobiliaris que vulguin construir habitatge assequible. Dins d'aquests grups, hi ha perfils molt diferents, des de petits promotors locals fins a grans grups amb àrees específiques dedicades a habitatge assequible. També podríem col·laborar amb entitats del tercer sector o cooperatives que tenen interès a participar en aquest tipus de projectes.

6.1.2. Posicionament

El que volem és ser percebuts com una plataforma útil i de confiança, que resol un problema real. No volem ser una "start-up" més, sinó un servei sòlid que ajuda a agilitzar processos que sovint són massa lents o complicats. El nostre valor afegit és que posem totes les eines digitals al servei de la col·laboració entre administració i empresa privada, per facilitar que es construeixi més habitatge assequible, i ho fem d'una manera clara, transparent i eficient.

6.2. Estratègies operatives

6.2.1. Màrqueting

Com que estem parlant d'un projecte digital, però amb un fort component institucional,

la comunicació haurà de combinar accions online amb accions més presencials o personals. En un primer moment, ens centrarem a fer-nos conèixer entre ajuntaments i promotors mitjançant reunions, presentacions, assistència a esdeveniments del sector i col·laboració amb col·legis professionals. A nivell digital, també és clau tenir una bona pàgina web i presència a LinkedIn, que és on es troben molts dels perfils professionals que ens interessin.

Amb el temps, si veiem que el projecte creix i es consolida, podrem invertir en accions més potents com campanyes de publicitat digital segmentades, col·laboracions amb mitjans especialitzats. En tot cas, l'objectiu principal serà sempre el mateix: demostrar que el que oferim és útil, segur i té sentit en un context en què cada cop més administracions volen promoure habitatge assequible, però no saben com fer-ho.

6.2.2. Màrqueting mix

Per definir millor com s'oferiran i es comunicaran els serveis del projecte, s'ha utilitzat el model del màrqueting mix basat en les 4 P: producte, preu, promoció i distribució (place).

1. Producte

El "producte" que oferim no és físic, sinó un servei digital. És una plataforma web pensada per connectar ajuntaments i promotors immobiliaris per facilitar la cessió de sòls destinats a habitatge assequible. A més de la part digital (amb accés a concursos, gestió documental, alertes i seguiment), oferim serveis complementaris com assessorament tècnic, informes de viabilitat, validació de promotors o suport en temes legals i financers. És un servei bastant complet i adaptat a les necessitats concretes de cada perfil. També disposarem d'una base de dades d'inquilins potencials, per ajudar a reduir el risc dels promotors.

2. Preu

La empresa cobrarà un 4% sobre el cost de construcció de cada projecte.

3. Promoció

Pel que fa a la promoció, com he explicat abans, començarem amb accions molt concretes: reunions amb ajuntaments, presentacions en esdeveniments del sector, xarxes socials professionals (sobretot LinkedIn) i col·laboracions amb col·legis d'arquitectes, enginyers i promotors. L'objectiu no és només captar clients, sinó també transmetre una imatge sòlida, seriosa i alineada amb els valors socials del projecte.

4. Distribució

Com que es tracta d'una plataforma digital, tota la gestió es farà online. Això ens

permet arribar a clients d'arreu del territori sense necessitat d'estar físicament presents. Tot i això, el contacte personal amb administracions i promotors serà molt important, especialment en els primers acords. A mesura que el projecte creixi, podríem plantejar obrir oficines o delegacions en altres comunitats autònomes si fos necessari.

7. PLA D'OPERACIONS

Aquesta seria la home de l'empresa, com es pot veure amb un estil minimalista on s'intenta explicar el màxim d'informació de la forma més simplificada possible. El seu us és molt simple, tindrà diferents apartats per a poder iniciar sessió i un altre on es podrà entrar directe a buscar un terreny. Aquest es un esborrany fet amb ChatGPT, per qual cosa es mostra algun error gramatical.

The image shows a website home page with a background image of a modern apartment building. The main heading is 'Transformamos suelo público en vivienda asequible'. Below it is a sub-heading: 'Una plataforma que conectará a promotores e instituciones públicas para construir un futuro accesible, sostenible y transparente.' There are two buttons: 'Soy promotor' and 'Soy administración pública'. Below this is a section titled '¿Cómo funciona?' with six items: 'Regístrate como promotor o proveedor en forma rápida', 'Consulta los suelos disponibles en el buscador', 'Visibilidad y transparencia en los procesos', 'Reducción de riesgos en la inversión', 'Evaluar el interés en proyectos antes de construir', and 'Visibilidad y transparencia en la cesión'. Below that is a section titled '¿Por qué utilizar nuestra plataforma?' with two columns: 'Para promotores' and 'Para administraciones'. At the bottom is a large blue button that says 'BUSCA TU TERRENO IDEAL'.

Imatge 25. Home pàgina web²⁵

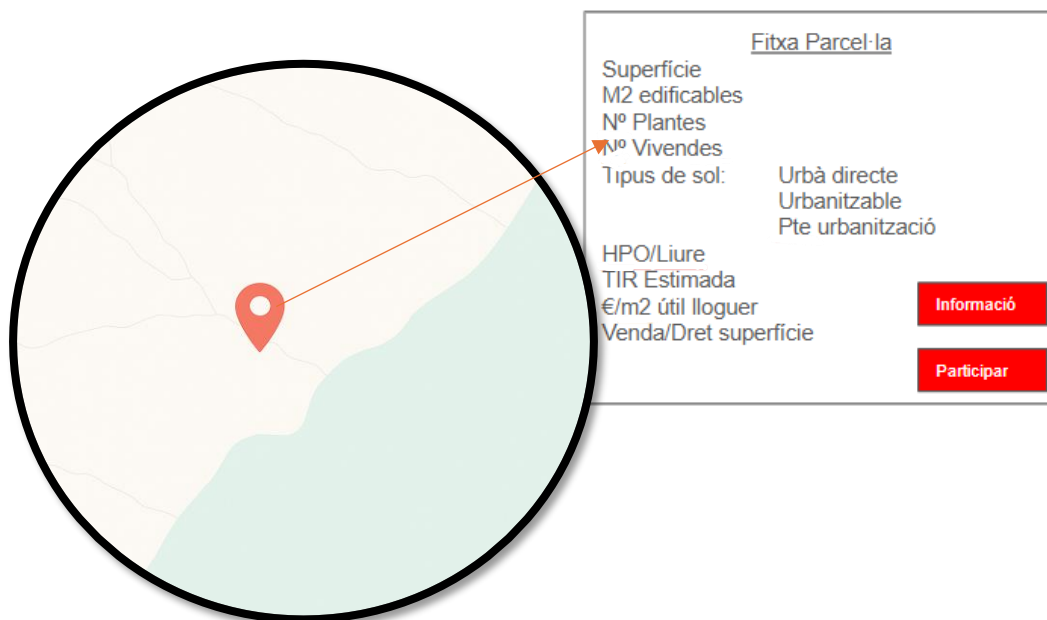
²⁵ Font: Elaboració amb ChatGPT

Una vegada dintre d'aquest apartat ens sortirà un mapa de tota Catalunya on s'indicaran els llocs on hi hagi un sol disponible per part de una administració pública.



Imatge 26. Selecció terrenys disponibles²⁶

Si entréssim dintre de una d'aquestes seleccions el promotor es trobaria aquest apartat on es detallen totes els característiques del terreny necessàries per a saber si vol iniciar el projecte o no, aquestes dades prèviament revisades i verificades per un dels enginyers d'urbanisme.



Imatge 27. Característiques terrenys disponibles²⁷

²⁶ Font: Elaboració pròpia

²⁷ Font: Elaboració pròpia

7.1. Descripció de processos

En aquest cas es mostren tots els processos en orde els quals utilitzaran tots els tipus d'agents que entrin a la pàgina web, des de les administracions públiques encarregades de la cessió de sols, els inquilins i promotors. Finalment, estan inscrits els processos que es duran a terme a l'hora de dur a terme un concurs públic.

Registre terrenys



Imatge 28. Registre terrenys²⁸

Registre promotors



Imatge 29. Registre promotors²⁹

²⁸ Font: Elaboració pròpia

²⁹ Font: Elaboració pròpia

Procés inici concurs públic

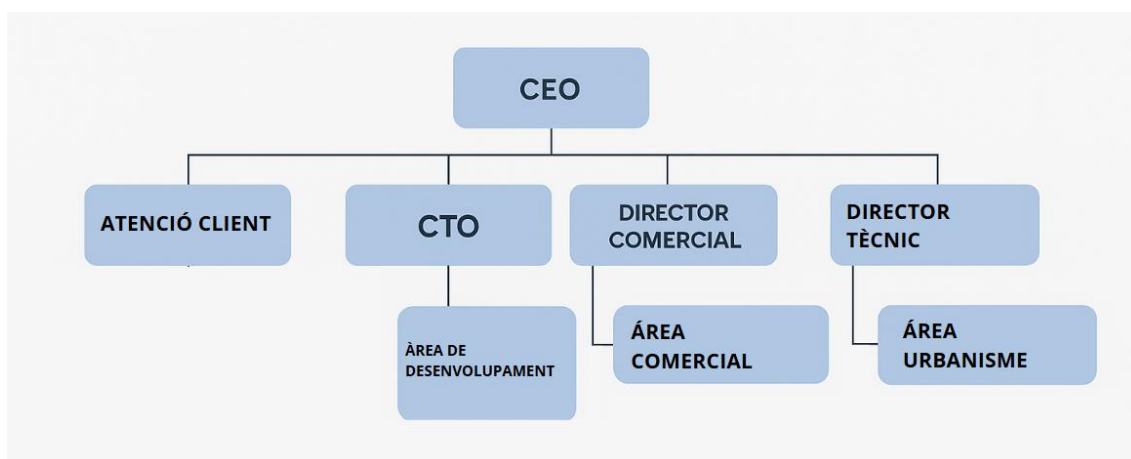


Imatge 30. Inici concurs públic³⁰

8. ORGANITZACIÓ RECURSOS HUMANS

8.1. Estructura de l'empresa. Organigrama

L'estructura organitzativa és un element clau per garantir el correcte funcionament d'una empresa i la coordinació eficient entre les diferents àrees. En el cas d'Urbalia, l'estructura s'ha dissenyat amb l'objectiu d'assegurar una gestió àgil, transversal i orientada a resultats, tenint en compte tant la fase inicial del projecte com el seu potencial de creixement a mitjà termini.



Imatge 31. Organigrama³¹

³⁰ Font: Elaboració pròpia

³¹ Font: Elaboració pròpia

8.2. Descripció llocs de treball i costos

Una correcta definició dels llocs de treball és essencial per garantir la coherència entre l'estructura organitzativa i les funcions operatives de l'empresa. En aquest apartat es detallen els principals perfils professionals que formen part de l'equip d'Urbalia.

COST DEL PERSONAL (14 PAGUES)	Mensual	Total anual	Seg. Social
CEO / Fundador	3.250 €	45.500 €	
CTO	7.000 €	98.000 €	
Desenvolupador Web Full Stack	3.000 €	42.000 €	
Director Comercial	6.500 €	91.000 €	
Enginyer Urbanisme	3.333 €	46.662 €	
Suport al Client	2.000 €	28.000 €	
Total gastos personal	25.083 €	351.162 €	82.874 €
		Quota SS	23,60%

Nº DE TREBALLADORS	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
CEO / Fundador	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
CTO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Desenvolupador Web Full Stack	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
Director Comercial	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
Enginyer Urbanisme	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Suport clients	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Total gastos personal	12,00	13,00	16,00	16,00	16,00

COST TOTAL DELS TREBALLADORS	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
CEO / Fundador	45.500 €	46.638 €	47.803 €	48.999 €	50.223 €
CTO	98.000 €	100.450 €	102.961 €	105.535 €	108.174 €
Desenvolupador Web Full Stack	84.000 €	86.100 €	132.379 €	135.688 €	139.080 €
Director Comercial	182.000 €	186.550 €	286.821 €	293.991 €	301.341 €
Enginyer Urbanisme	186.648 €	191.314 €	245.121 €	251.249 €	257.531 €
Suport clients	56.000 €	86.100 €	88.253 €	90.459 €	92.720 €
Total gastos personal	652.148 €	697.152 €	903.338 €	925.921 €	949.069 €
COST SS	153.907 €	164.528 €	213.188 €	218.517 €	223.980 €

Imatge 32. Descripció llocs de treball i costos³²

8.3. Reclutament i selecció

Com és una empresa de nova creació i que requereix una estructura àmplia, el procés de reclutament i selecció que utilitzarem és clau per garantir el bon funcionament des del principi. La principal idea és construir un equip sòlid, compromès i amb coneixements o experiència en les diferents àrees claus de l'empresa.

El procés tindrà diferents fases. En primer lloc, es publicaran diferents ofertes de feina a portals especialitzats com ara InfoJobs, LinkedIn, o fins i tot espais més especialitzats com per exemple, col·legis professionals d'arquitectes, programadors o enginyers. També es contactarà amb universitats o escoles de negoci que tinguin algun tipus de programa vinculat dintre del sector immobiliari, gestió pública o urbanisme.

³² Font: Elaboració pròpia

Pel que fa al procés de selecció, es dividirà amb dues parts, primer es realitzarà una part més tècnica i després una més personal. Dintre de la part tècnica és valorar l'experiència prèvia dintre del sector, el coneixement dels processos administratius o desenvolupament digital, segons el perfil. Es podran dur a terme diferents proves pràctiques. En la part personal, es faran entrevistes amb preguntes relacionades amb la capacitat de treball en equip, motivació i alineació amb els valors de l'empresa.

També es prioritzarà la diversitat de perfils, tant per edat com per gènere o formació, i es donarà un valor més elevat als candidats amb experiència en entorns públics o tecnològics.

Una vegada contractat l'equip inicial, es preveu fer una petita acollida i formació perquè tothom conegui bé el funcionament de la plataforma, els diferents processos interns i la missió global de l'empresa. L'objectiu és poder crear un equip de treball compromès i alinear amb el projecte, i no sols cobrir llocs de treball.

9. POLÍTICA DE RESPONSABILITAT CORPORATIVA

L'objectiu de l'empresa no és només generar beneficis econòmics, sinó que es busca contribuir a solucionar grans reptes socials de la societat actual, com ara l' accés a l'habitatge digne i assequible.

Pel qual, l'empresa estableix una política de responsabilitat corporativa basada en tres eixos fonamentals, impacte social, transparència de gestió i sostenibilitat ambiental.

En primer lloc, pel que fa a l'impacte social, té el compromís d'actuar com a enllaç entre els promotors privats i l'administració pública, per felicitar la creació d'habitatge assequible i accessibles per a persones amb dificultats econòmiques.

Pel que fa a la transparència, l'empresa es compromet a operar amb ètica, compromís legal, responsabilitat, especialment pel que fa a la gestió de dades personals, processos de licitació de sol i les relacions amb administracions públiques. Tots els processos es digitalitzen i es documenten per tal que qualsevol de les parts implicades puguin fer el seguiment de tots els processos. La transparència es clau per generar confiança i legitimitat que sovint pot generar desconfiança.

Finalment, quant a la sostenibilitat és un pilar fonamental en totes les activitats de l'empresa. L'empresa en tots els projectes que es duen a terme fomenta que es compleixin tots els criteris de construcció sostenible, com ara l'ús de materials ecològics, sistemes d'eficiència energètica... A més gràcies a tota l'estructura digital que té

l'empresa permet reduir l'ús de paper, desplaçaments, tràmits presencials, contribuint d'aquesta forma a l'impacte ambiental.

En resum, per a l'empresa la política de responsabilitat corporativa forma part dintre del seu model de negoci, ja que es tracta de generar valor econòmic i social, oferint un servei, compromís amb la societat, amb un enfocament sostenible.

10. LEGISLACIÓ I CONSTITUCIÓ

10.1. Aspectes legals

L'anàlisi legal és un element fonamental en qualsevol projecte empresarial, especialment quan aquest opera en un entorn regulat com és el de l'habitatge i la gestió del sòl públic. En el cas d'Urbalia, una plataforma digital que promou la col·laboració entre administracions públiques i promotors immobiliaris per a la creació d'habitatge assequible, el compliment normatiu no només és una obligació, sinó també un requisit essencial per garantir la viabilitat, la transparència i la legitimitat del model de negoci.

Llei de Societats de Capital (Llei 1/2010): Regula les societats mercantils com les societats limitades (SL).

Llei General Tributària (Llei 58/2003): Marca els drets i deures fiscals de les empreses i defineix els procediments de gestió tributària.

Llei de l'Impost sobre Societats (Llei 27/2014): Estableix el funcionament i càlcul de l'impost sobre els beneficis empresarials.

Llei de Prevenció de Riscos Laborals (Llei 31/1995): Tota empresa amb personal contractat ha de garantir la seguretat i salut laboral.

Llei Orgànica de Protecció de Dades (LOPDGDD, Llei 3/2018): Regula el tractament de dades personals i garanteix els drets digitals.

Llei de Comerç de Catalunya (Llei 18/2017): Regula l'activitat comercial i els drets i deures de les empreses a Catalunya.

Llei de l'IAE (RDL 2/2004): Reial decret legislatiu que regula l'impost sobre activitats econòmiques.

Reglament del Registre Mercantil (RD 1784/1996): Defineix els procediments per a registrar legalment una societat.

Lleis específiques segons l'activitat de l'empresa:

Llei d'Urbanisme de Catalunya: Clau si la teva empresa participa en processos de cessió de sòl i promoció urbanística.

Llei del Dret a l'Habitatge (Catalunya) – Llei 18/2007: Normativa que regula l'accés a l'habitatge, incloent-hi el sòl per a lloguer assequible.

Decret 408/2024, de 22 d'octubre – Pla Territorial Sectorial d'Habitatge: Impulsa polítiques d'habitatge assequible mitjançant cessió de sòl públic.

Llei 9/2017 de Contractes del Sector Públic: Necessària si l'empresa opta a concursos públics o gestiona sòl d'administracions.

10.2. Tràmits administratius

Els passos necessaris per a la formalització d'una empresa segons el Canal Empresa de la Generalitat de Catalunya són els següents:

- Certificat digital per operar en línia.
- Reserva del nom de l'empresa al Registre Mercantil.
- Escritura pública de constitució davant notari.
- Inscripció al Registre Mercantil Provincial.
- Alta al cens d'empresaris i NIF (Agència Tributària).
- Alta a la Seguretat Social i codi de compte de cotització.
- Comunicació d'obertura del centre de treball.
- Llicències d'obres i/o activitats (ajuntament).
- Declaració responsable ambiental.
- Compliment normatiu en protecció de dades.

11. ECONÒMIC

Per fer aquest estudi econòmic s'ha tingut en compte que hi ha un IPC anual mig del 2,5%, que no es té en compte l'IVA, l'impost de societats del 25% i que tots els cobraments i pagaments són dintre del mateix any.

11.1. Finançament inicial

Per a iniciar l'empresa serà necessària l'adquisició de tot el material necessari en aquest cas, diferents instal·lacions informàtiques, mobiliari per a l'oficina i la construcció de la

pàgina web i la pròpia formalització de l'empresa. En aquest cas totes aquestes despeses sumarien un total de 306.000€.

INVERSIÓ INICIAL SENSE IVA	Import	Anys Amortització	Import anual
Constitució societat	3.000 €		
Instal·lacions informàtiques	120.000 €	5	24.000 €
Mobiliària oficina	36.000 €	20	1.800 €
Construcció WEB	150.000 €	10	15.000 €
Total	306.000 €		40.800 €

Imatge 33.Finançament inicial³³

11.2. Serveis i fonts d'ingressos

Es podran aconseguir ingressos a partir dels serveis que oferirà l'empresa, principalment a través del portal web, es podran registrar terrenys públics per part de les diferents entitats públiques, difondre convocatòries de cessió de sol i rebre diferents ofertes de promotors privats. L'empresa obtindrà ingressos mitjançant cànon de gestió per cada promoció immobiliària. Assumirem que s'obtindrà uns cànon de gestió aproximats del 4% sobre el valor de cada projecte o concessió.

IPC anual mig 2,50%
IS 25%

INGRESOS ANUALES SIN IVA	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
Projectes licitats	6	8	10	10	10
Nº Mig de vivendes per promocio	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Peru de construcció mig vivenda (70 m2)	120.000 €	123.000 €	126.075 €	129.227 €	132.458 €
Volum d'obra total	21.600.000 €	29.520.000 €	37.822.500 €	38.768.063 €	39.737.264 €
Honoraris	4%	4%	4%	4%	4%
Honoraris totals	864.000 €	1.180.800 €	1.512.900 €	1.550.723 €	1.589.491 €

Volum esperat d'operacions i creixement, ja que és una empresa de nova creació entendrem que es duran a terme un nombre reduït de cessions de terrenys, suposarem 6 cessions. Això podria correspondre a la col·laboració amb 3-4 ajuntaments. A mesura que la plataforma creixi i guanyi més usuaris, el creixement serà més elevat pel qual es preveuran 8 operacions el 2n any, 10 el 3r, 10 el 4t i 10 el 5è any. En total, després d'aquests 5 anys es preveuen un total de 44 operacions de cessió de sols públics.

³³ Font: Elaboració pròpia

11.3. Despeses operatives:

Amb l'apartat de despeses haurem de tenir en compte l'augment de l'IPC anual de 2,5%.

DESPESES OPERATIVES (SENSE IVA)	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
Màrqueting y publicitat	72.600 €	74.415 €	76.275 €	78.182 €	80.137 €
Alquiler oficina	29.040 €	29.766 €	30.510 €	31.273 €	32.055 €
Subministraments	21.780 €	22.325 €	22.883 €	23.455 €	24.041 €
Telefonia	14.520 €	14.883 €	15.255 €	15.636 €	16.027 €
Viatges i carburant	21.780 €	22.325 €	22.883 €	23.455 €	24.041 €
Manteniment servidors i millora web	14.520 €	14.883 €	15.255 €	15.636 €	16.027 €
Total	174240	178.596 €	183060,9	187.637 €	192.328 €

Imatge 34.Despeses operatives³⁴

- **Màrqueting:** Es seguirà l'estratègia de màrqueting anomenada anteriorment. Actualment, les startups destinen entre un 7% i un 11% en pressupost de màrqueting. En aquest cas dedicarem 72.000€ el primer any per poder assistir a fires municipals, campanyes en línia i disseny web. Aquest augmentarà fins a 80.137€ el 5è any a mesura que vagi escalant l'empresa.
- **Oficina:** Costos d'infraestructura

Lloguer d'oficina:

- Ubicació: Barcelona, fora de zona centre (zona mitjana)
- Superfície: més o menys 121 m²
- Preu estimat: 20 €/m²/mes → 2.420 €/mes → 29.040 €/any
- Aquesta elecció optimitza costos respecte als preus de zones centríques (342 €/m²/any)

A mesura que passin els anys s'espera realitzar canvis en l'oficina, ja que, hi haurà noves incorporacions, pel qual el preu augmentarà fins a arribar al 5è any amb una despesa total de 32.055€

- **Serveis tecnològics:** necessitarem un servidor per a poder allotjar tota la informació de l'empresa com base de dades, plataforma, mapes interactius... Tot això ho podem fer pràcticament a un cost nul, ja que Google ofereix crèdits disponibles per a startups. Per al primer any amb això i el desenvolupament de la plataforma web es preveu una despesa d'aproximadament 14.520€ amb domicilis, certificats, algun procediment subcontractat, aquest arribant fins a 16.025€ per al 5è any amb servidors i millores que es realitzaran dintre de la pàgina web.

³⁴ Font: Elaboració pròpia

- **Subministraments i telefonia:** Tenint en compte l'espai de l'oficina i tots els primers empleats de l'empresa tenint en compte preus actuals de serveis d'electricitat, aigua i neteja de la mateixa oficina es poden estimar unes despeses de 2.400€ a l'any que aniran augmentant a mesura que hi hagi més gent i s'ampliï l'oficina. El mateix passa amb el servei telefònic i internet, per a un total de 5 persones, subministrades amb línies de telèfon, i internet per a l'oficina el preu total és de 1.800€.
- **Viatges i carburants:** És el cost de tots els viatges necessaris dels treballadors per a poder anar a veure els sols pertinents i així poder fer l'anàlisi de les característiques.

11.4. Compte de resultats provisional

A continuació es mostra el compte de pèrdues i guanys estimat per als 5 primers anys d'operacions. I com podem veure, Els primers anys de l'empresa estaria en pèrdues, poden recuperar i començar amb una activitat positiva a partir del 3r any. On també es comença a pagar l'impost de societats, en aquest cas no del valor total sinó que només de 75.067€, ja que es compensa de l'any anterior.

	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
Ventas	864.000 €	1.180.800 €	1.512.900 €	1.550.723 €	1.589.491 €
Personal	652.148 €	697.152 €	903.338 €	925.921 €	949.069 €
Seguretat social	153.907 €	164.528 €	213.188 €	218.517 €	223.980 €
Gastos activitat	174.240 €	178.596 €	183.061 €	187.637 €	192.328 €
R. Explotació (EBITDA)	-116.295 €	140.524 €	213.313 €	218.646 €	224.112 €
Amortització	40.800 €	40.800 €	40.800 €	40.800 €	40.800 €
BaII	-157.095 €	99.724 €	172.513 €	177.846 €	183.312 €
Despeses financeres	20.000 €	11.389 €	8.687 €	5.890 €	2.996 €
BAI	-177.095 €	88.335 €	163.826 €	171.956 €	180.317 €
Impostos (25%)			18.767 €	42.989 €	45.079 €
BN	-177.095 €	88.335 €	145.060 €	128.967 €	135.237 €
BAI Acumulado	-177.095 €	-88.760 €	75.067 €		

Imatge 35.Compte resultats³⁵

³⁵ Font: Elaboració pròpia

11.5. Balanç de situació

El balanç mostra l'evolució patrimonial de Urbalia al llarg dels cinc primers anys, indicant tots els actius, com els passius.

En aquest podem veure un immobilitzat constant durant tots els anys mostrant totes les despeses corresponents a la inversió inicial, això mostra com no hi ha inversions previstes a curt termini. Veiem com es genera una tresoreria important al cap dels anys passant d'una caixa bastant reduïda de 3.113€ fins poder arribar a 338.504€.

Gracies a aquest balanç podem veure una evolució patrimonial sòlida i positiva. Es una estructura amb un gran finançament exterior però que es recupera ràpid gracies a la bona generació de caixa.

	0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
Activo	120.000 €	268.313 €	279.444 €	344.599 €	390.864 €	440.504 €
inmobilitado		306.000 €	306.000 €	306.000 €	306.000 €	306.000 €
Amortizacion		-40.800 €	-81.600 €	-122.400 €	-163.200 €	-204.000 €
Bancos	120.000 €	3.113 €	55.044 €	160.999 €	248.064 €	338.504 €
Pasivo	120.000 €	268.313 €	279.444 €	344.599 €	390.864 €	440.504 €
Capital	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €
BAI		-177.095 €	-88.760 €	56.300 €	185.267 €	320.504 €
Prestamo		325.407 €	248.204 €	168.299 €	85.597 €	0 €

Imatge 36. Balanç situació³⁶

11.6. Flux de caixa

El flux de caixa d'explotació representa la diferència entre els cobraments derivats de l'activitat i les despeses operatives. Es constata un flux negatiu important el primer any -422.295 € a causa del fort impacte de la inversió inicial 306.000€ i dels costos estructurals derivats de la posada en marxa.

A partir del segon any, la tendència s'inverteix i el flux de caixa es torna positiu de forma sostinguda, creixent de 140.524 € (Any 2) fins a 224.112 € (Any 5), la qual cosa evidencia una millora progressiva de l'eficiència operativa i una consolidació del model de negoci. L'FCE acumulat entra en zona positiva al quart any, fet que marca el punt d'equilibri financer.

³⁶ Font: Elaboració pròpia

FLUXE DE CAIXA	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
COBROS EXPLOTACIÓ					
Cobros explotació	864.000 €	1.180.800 €	1.512.900 €	1.550.723 €	1.589.491 €
PAGOS EXPLOTACIÓ					
Inversió inicial	306.000 €				
Personal	652.148 €	697.152 €	903.338 €	925.921 €	949.069 €
Seguretat social	153.907 €	164.528 €	213.188 €	218.517 €	223.980 €
Gastos activitat	174.240 €	178.596 €	183.061 €	187.637 €	192.328 €
Total despeses	1.286.295 €	1.040.276 €	1.299.587 €	1.332.076 €	1.365.378 €
FLUXE DE CAIXA EXPLOTACIÓ	-422.295 €	140.524 €	213.313 €	218.646 €	224.112 €
<i>FCE Acumulat</i>	-422.295 €	-281.770 €	-68.457 €	150.189 €	374.302 €
Ingrés préstec	400.000 €				
Despeses inicials	6.000 €				
Devolució capital	74.593 €	77.203 €	79.905 €	82.702 €	85.597 €
Pagament interesos	14.000 €	11.389 €	8.687 €	5.890 €	2.996 €
FLUXE DE CAIXA DEL DEUTE	305.407 €	-88.593 €	-88.593 €	-88.593 €	-88.593 €
FLUXE DE CAIXA FINANÇAT	-116.887 €	51.932 €	124.721 €	130.054 €	135.520 €
<i>FC Acumulat</i>	-116.887 €	-64.956 €	59.765 €	189.819 €	325.339 €
Saldo inicial tesoreria	120.000 €	3.113 €	55.044 €	160.999 €	248.064 €
Pago IS			18.767 €	42.989 €	45.079 €
Saldo final tesoreria	3.113 €	55.044 €	160.999 €	248.064 €	338.504 €

		Projecte	
		Sense Finançar	Finançat
VAN	10,00%	180.992 €	203.338 €
TIR		29%	70%

Imatge 37. Fluxe Caixa³⁷

Per poder aconseguir tenir una tesoreria positiva a final d'any s'ha optat per fer un mix entre aportacions de socis en aquest cas 120.000€ i per part d'un préstec bancari a 5 anys amb uns interessos de 3,5% anuals de 400.000€. (Imatge x, Annex 1)

Aportació inicial	120.000 €					
Financiació bancaria	400.000 €					
Anys	5					
Intrèrès anual	3,50%					
Despeses inicials	1,50%					
		Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
Quota anual		-88.592,55 €	-88.592,55 €	-88.592,55 €	-88.592,55 €	-88.592,55 €
Interessos anuals		-14.000,00 €	-11.389,26 €	-8.687,15 €	-5.890,46 €	-2.995,88 €
Devolució capital		-74.592,55 €	-77.203,29 €	-79.905,40 €	-82.702,09 €	-85.596,67 €
Capital pte devolució		-325.407,45 €	-248.204,16 €	-168.298,76 €	-85.596,67 €	0,00 €

Imatge 38. Préstec³⁸

³⁷ Font: Elaboració pròpia

³⁸ Font: Elaboració pròpia

11.7. Estudi ratis

L'anàlisi econòmic d'aquest projecte es fonamental per poder arribar a calcular els ratis principals per als 5 primers anys. Això ens permet avaluar la capacitat que te el projecte per generar rendibilitat, estabilitat patrimonial i tenir una bona estructura financera.

	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
ROE	-1,48	0,74	1,37	1,43	1,50
ROA	-0,66	0,32	0,48	0,44	0,41
Rati de liquiditat	0,01	0,22	0,96	2,90	
Rati de solvència	1	1	1	1	1

Imatge 39. Estudi ratis³⁹

Els resultats obtinguts presenten una evolució molt positiva de l'evolució financera de l'empresa, especialment al segon any, després de poder superar les pèrdues del primer.

Podem veure com els inversors poden tenir un gran retorn del capital invertit, tot i que al primer any la ROE es negativa, aconsegueix arribar a 1,5 al 5é. Fent així guanyar als inversors 1,5€ per cada euro invertit.

El mateix podem veure de la ROA, te una evolució molt similar a la ROE, un difícil començament, però una gran evolució fins al 5é any, d'aquesta forma podem veure com l'empresa gestiona amb eficiència els seus recursos.

En quant a la liquiditat, a l'inici Urbalia veiem com te una gran necessitat de finançament amb un rati de liquiditat del 0,01, millorant a 2,90 al quart any fent així possible afrontar les obligacions necessàries a curt termini, ja que te una tresoreria molt favorable.

En relació amb la solvència, el rati es manté constant en 1 durant tot el període, la qual cosa implica que el total d'actius cobreix exactament el passiu total. Encara que aquesta situació reflecteix un equilibri comptable correcte, seria recomanable, en un escenari real, treballar per aconseguir un marge lleugerament superior a 1 per a que aportí força davant de possibles desequilibris patrimonials

A la vista de l'evolució positiva dels ratis clau (ROE, ROA, liquiditat i solvència), i tenint en compte la capacitat demostrada del projecte per generar beneficis sostinguts i mantenir una estructura financera equilibrada, es pot concloure que Urbalia és un projecte plenament viable i altament rendible a mitjà i llarg termini sempre i quant es tinguin en compte aquest escenari.

³⁹ Font: Elaboració pròpia

12. CONCLUSIONS

Després d'haver desenvolupat el pla d'empresa d'Urbalia, podem afirmar que es tracta d'un projecte amb una gran coherència estratègica, un alt impacte social i una clara viabilitat econòmica. La proposta respon a una necessitat real i urgent del mercat: la manca d'habitatge assequible i la dificultat de posar en valor el sòl públic disponible. A través d'una plataforma digital intuïtiva i eficient, Urbalia facilita la connexió entre administracions públiques i promotors immobiliaris, amb l'objectiu d'agilitzar els processos, reduir la burocràcia i fomentar una oferta d'habitatge a preus accessibles.

El treball ha permès analitzar el mercat des d'una perspectiva realista, tenint en compte tant les limitacions legals i econòmiques actuals com les oportunitats d'innovació que ofereix la digitalització. A nivell intern, s'ha plantejat una estructura organitzativa sòlida i escalable, amb processos clau ben definits i una proposta de valor clara per a tots els agents implicats.

Els resultats del pla financer mostren que l'empresa és totalment viable, amb projeccions de rendibilitat positives a partir del tercer any, una correcta gestió de la liquiditat i un equilibri patrimonial adequat. A més, el model plantejat té una alta capacitat d'adaptació i creixement, la qual cosa obre la porta a la seva expansió a altres comunitats o regions.

Tanmateix, és important remarcar que Urbalia també haurà de fer front a diverses limitacions i reptes. En primer lloc, la dependència del context polític i normatiu pot condicionar el ritme d'implantació i d'activació del sòl públic. La incertesa legislativa i la variabilitat entre territoris poden afectar l'agilitat del model. A més, la resistència al canvi per part d'algunes administracions o la manca de voluntat política podrien alentir els processos o generar barreres institucionals.

D'altra banda, l'empresa també haurà d'afrontar el repte de guanyar legitimitat i confiança tant en l'àmbit públic com privat. Tractant-se d'un model innovador i tecnològic en un sector tradicionalment rígid i complex, serà fonamental establir aliances sòlides i demostrar resultats des de les primeres fases. Així mateix, caldrà garantir la seguretat i protecció de dades, especialment tractant amb informació urbanística i procediments administratius sensibles.

Finalment, l'èxit de la plataforma dependrà també de la seva capacitat d'adaptació tecnològica i escalabilitat operativa, així com de la gestió eficient d'un equip humà multidisciplinari capaç de respondre a les necessitats d'un entorn canviant.

En definitiva, aquest treball no només ha estat un exercici acadèmic, sinó també una oportunitat per aplicar de manera pràctica els coneixements adquirits durant el grau. Ha

estat una experiència enriquidora que m'ha permès aprofundir en un sector que m'apassiona i que té un impacte directe sobre la qualitat de vida de les persones. Urbalia no és només una empresa viable, sinó una proposta amb visió de futur que vol contribuir a transformar el model d'accés a l'habitatge, posant la innovació, la col·laboració i el compromís social al centre del projecte.

13. BIBLIOGRAFIA

Tots els links han sigut visitats entre Desembre 2024 i Maig 2025

AI Marketing Engineers. (2025). *AI marketing*. <https://aimarketingengineers.com>

Agència de l'Habitatge de Catalunya. (2025). *Índex de referència de preus de lloguer de Catalunya*. Extret de

<https://agenciahabitatge.gencat.cat/indexdelloguer/Agència%20Habitatge>

Agència de l'Habitatge de Catalunya. *Limitació del preu del lloguer*. Extret de

<https://agenciahabitatge.gencat.cat/wps/portal!/ut/p/z1/04iUIDgggP9CCAXKAAIqEXrR>

=

[UllmWmJ5Zk5ucl5uhH6EdGmcVbBFi6e1iYGPkYBHmZGDiaerq4e1qYGBsYmOh7gTV_C9SOMQWVzEadCPwq_XRFQbaj60Sn9yMyswslor_2o5Py8ktSKEv2Ixlzk5ERVg_LU_JFWD4tSistTMYIUoGxZal5msUKmAkhUWJySWJyZj5CQR8gOyoSANVEQjw!/Agència%20Habitatge](https://agenciahabitatge.gencat.cat/wps/portal!/ut/p/z1/04iUIDgggP9CCAXKAAIqEXrR?_af=UllmWmJ5Zk5ucl5uhH6EdGmcVbBFi6e1iYGPkYBHmZGDiaerq4e1qYGBsYmOh7gTV_C9SOMQWVzEadCPwq_XRFQbaj60Sn9yMyswslor_2o5Py8ktSKEv2Ixlzk5ERVg_LU_JFWD4tSistTMYIUoGxZal5msUKmAkhUWJySWJyZj5CQR8gOyoSANVEQjw!/Agència%20Habitatge)

Agència de l'Habitatge de Catalunya. (2025). *Subvencions per al pagament del lloguer o cessió d'ús per a joves*. Extret de <https://habitatge.gencat.cat/ca/ajuts/ajuts-pagament-habitatge/subvencions-bo-lloguer-jove/>

Ajuntament de Barcelona. *Habitatge*. Extret de

<https://www.habitatge.barcelona/ca/home-cat>

Banco de España. (2023). *Informe anual 2023. Capítol 4: El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad*. Extret de

<https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-04-23-gavilan2-es-or.pdf>

Cambra de Comerç de Barcelona. (2024). *L'accessibilitat a l'habitatge a Catalunya*. Extret de

https://cambrabcn.org/wp-content/uploads/2025/02/20240109_NP_Accessibilitat-habitatge-1.pdf

Cadena SER. (2024,). *El Govern creu que el règim sancionador per incomplir la llei d'habitatge es podrà incloure a un acord de pressupostos*. Extret de

<https://cadenaser.com/cataluna/2024/12/12/el-govern-creu-que-el-regim-sancionador-per-incomplir-la-llei-dhabitatge-es-podra-incloure-a-un-acord-de-pessupostos-sercat/>

Cinco Días. (2025). *Calculadora sueldo neto*. Extret de

https://cincodias.elpais.com/herramientas/calculadora-sueldo-neto/#tabla_resultados

Generalitat de Catalunya – Canal Empresa. *Crear una empresa: constitució i tràmits*.

Extret de

https://canalempresa.gencat.cat/ca/01_que_voleu_fer/02_comencar_un_negoci/crear-empresa-constitucio-tramits/

Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT). (2025). *Viviendas y edificios*. Extret de

<https://www.idescat.cat/tema/?lang=es>

Rebuild. (2025). *Feria de construcción y rehabilitación*. Extret de

<https://www.caloryfrio.com/ferias/rebuild.html>

Statista. (2025). *Transacciones inmobiliarias anuales de viviendas en España*.

<https://es.statista.com/estadisticas/1169397/transacciones-inmobiliarias-anuales-de-viviendas-en-espana/>

Statista. (2025). *Precios medios de la vivienda en España*.

<https://es.statista.com/estadisticas/621744/precios-medios-de-la-vivienda-espana/>

ANNEX

Annex 1. Taula d'amortització

Període	Pagament mer Interès	Amortització	Saldo restant	
1	7276,70	1166,67	6110,03	393889,97
2	7276,70	1148,85	6127,85	387762,12
3	7276,70	1130,97	6145,73	381616,39
4	7276,70	1113,05	6163,65	375452,74
5	7276,70	1095,07	6181,63	369271,11
6	7276,70	1077,04	6199,66	363071,46
7	7276,70	1058,96	6217,74	356853,72
8	7276,70	1040,82	6235,87	350617,84
9	7276,70	1022,64	6254,06	344363,78
10	7276,70	1004,39	6272,30	338091,48
11	7276,70	986,10	6290,60	331800,88
12	7276,70	967,75	6308,95	325491,93
13	7276,70	949,35	6327,35	319164,59
14	7276,70	930,90	6345,80	312818,78
15	7276,70	912,39	6364,31	306454,47
16	7276,70	893,83	6382,87	300071,60
17	7276,70	875,21	6401,49	293670,11
18	7276,70	856,54	6420,16	287249,95
19	7276,70	837,81	6438,89	280811,07
20	7276,70	819,03	6457,67	274353,40
21	7276,70	800,20	6476,50	267876,90
22	7276,70	781,31	6495,39	261381,51
23	7276,70	762,36	6514,34	254867,18
24	7276,70	743,36	6533,34	248333,84
25	7276,70	724,31	6552,39	241781,45
26	7276,70	705,20	6571,50	235209,95
27	7276,70	686,03	6590,67	228619,28
28	7276,70	666,81	6609,89	222009,39
29	7276,70	647,53	6629,17	215380,22
30	7276,70	628,19	6648,51	208731,71
31	7276,70	608,80	6667,90	202063,81
32	7276,70	589,35	6687,35	195376,47
33	7276,70	569,85	6706,85	188669,62
34	7276,70	550,29	6726,41	181943,21
35	7276,70	530,67	6746,03	175197,18
36	7276,70	510,99	6765,71	168431,47

37	7276,70	491,26	6785,44	161646,03
38	7276,70	471,47	6805,23	154840,80
39	7276,70	451,62	6825,08	148015,72
40	7276,70	431,71	6844,99	141170,74
41	7276,70	411,75	6864,95	134305,79
42	7276,70	391,73	6884,97	127420,81
43	7276,70	371,64	6905,05	120515,76
44	7276,70	351,50	6925,19	113590,56
45	7276,70	331,31	6945,39	106645,17
46	7276,70	311,05	6965,65	99679,52
47	7276,70	290,73	6985,97	92693,56
48	7276,70	270,36	7006,34	85687,22
49	7276,70	249,92	7026,78	78660,44
50	7276,70	229,43	7047,27	71613,17
51	7276,70	208,87	7067,83	64545,34
52	7276,70	188,26	7088,44	57456,90
53	7276,70	167,58	7109,12	50347,78
54	7276,70	146,85	7129,85	43217,93
55	7276,70	126,05	7150,65	36067,29
56	7276,70	105,20	7171,50	28895,79
57	7276,70	84,28	7192,42	21703,37
58	7276,70	63,30	7213,40	14489,97
59	7276,70	42,26	7234,44	7255,54
60	7276,70	21,16	7255,54	0,00

Imatge 40. Taula amortització¹

Annex 2. CANVAS

Proposta de valor:

Durant els últims anys s'han identificat diferents problemes els quals afecten de forma negativa als preus dels lloguers, per això es crea una empresa capaç de solucionar aquests problemes. En un context en què els costos dels lloguers superen clarament la capacitat financera de moltes persones, especialment dintre de les diferents àrees metropolitanes, aquest model es basa en la cessió de sol públic al sector privat per a disminuir els costos totals de la construcció.

Aquesta plataforma es basa en aprofitar tot el potencial que tenen els sols públics no utilitzats, per a gestionar-lo de la forma més eficient possible duent a terme una col·laboració entre el sector públic amb el privat, d'aquesta forma poder crear lloguer assequible. L'empresa actuarà com intermediari entre les diferents administracions públiques, i els diferents promotors.

A través d'una plataforma digital aquesta empresa permetrà digitalitzar processos, com ara la identificació de sols disponibles dintre del sector, on estaran incloses totes les característiques d'aquests terrenys i les diferents condicions necessàries per a la cessió del mateix sol. Per altra banda, aquesta mateixa plataforma oferirà un llistat de llogaters, inscrits prèviament, amb totes les seves característiques, d'aquesta forma garantir uns

¹ Font: Elaboració pròpia

llogaters i un valor afegit per al promotor a l'hora de voler iniciar un projecte. Tot aquest conjunt no sols permet agilitzar els diferents tràmits legals, sinó que també la construcció eficient i sostenible.

Els beneficis d'aquest negoci són clars per a tots els actors implicats dintre del procés. Començant per les administracions públiques, les quals poden donar una resposta social a les necessitats de la població, sense haver d'implicar un gran cost financer de forma directa, mentre a tot això garanteixen una gran eficiència a l'utilitzar els recursos disponibles abandonats, i transparència.

Per part dels promotors disposen d'una gran accessibilitat a grans sols a uns costos accessibles, reduint gran part dels riscos, gràcies a la mateixa reducció de costos, i el llistat de llogaters, podent així garantir una rendibilitat de la inversió.

Finalment, els inquilins, gràcies a les reduccions de costos dels promotors, podran tenir accessibilitat a un habitatge accessible a un preu molt inferior als altres del mercat amb unes condicions estables i segures que d'una altra forma no podrien aconseguir, dintre d'ubicacions estratègiques, d'aquesta forma construir una vida digna i protegida.

L'empresa presenta diferents elements claus capaços de generar un valor diferencial clar. Primerament, i més important gràcies a la col·laboració entre sector públic i privat permet l'increment de tots els factors implicats, assegurant el compliment de totes les necessitats per part de cada un d'aquests. En segon punt, la utilització de la tecnologia, permet accelerar diferents processos legals i burocràtics, fent així d'un procés llarg i tediós, sigui un poc més ràpid.

Aquest projecte no sols presenta una solució per a cobrir unes necessitats immediates dintre del mercat actual, sinó que també planteja unes bases per a implantar dintre d'aquest mercat abordat pels grans costos, i presentar solucions a aquestes necessitats a un llarg període de temps, presentant així un nou model per a planificar i gestionar l'habitatge assequible dintre del país.

Segment de clients:

L'empresa està dedicada a 3 diferents grups de clients:

- Administracions públiques
- Promotors
- Inquilins.

En primer lloc, les administracions públiques, un dels segments claus, ja que seran els encarregats de donar base al projecte cedint els seus sols. Els principals seran els

ajuntaments, entitats públiques i els diferents governs autonòmics. Per a aquest oferim garantir complir les diferents necessitats per part de la població, i una màxima transparència de cara a la societat.

En segon lloc, tenim als promotors privats, dintre d'aquí trobem les diferents empreses del sector immobiliari interessades a desenvolupar projectes, siguin grans o petites. A aquestes els oferim els sols amb unes grans condicions avantatjoses, això els comporta una gran reducció de costos de construcció, i gràcies a la llista de llogaters pràcticament se'ls ofereix un risc 0, més enllà del mateix risc de la construcció. A més aquest model permet als promotors diferenciar-se de cara a ls altres clients i inversors, com a promotors socialment responsables.

Finalment, els inquilins que són els més importants dintre del projecte, ens dirigirem a persones i famílies, que es troben amb una situació més vulnerable o que no volen dedicar gran part del seu sou al lloguer. Dintre d'aquí tenim, joves que marxen de la seva llar, sigui per estudis o treball, persones que es volen independitzar, famílies que volen canviar de llar, famílies monoparentals, gent de la tercera edat amb pensions reduïdes... Per a tots aquests oferim un habitatge assequible, segur i amb bones condicions, per així garantir una bona qualitat de vida.

Relació amb els clients

Per part de l'empresa s'intentarà donar el màxim suport als clients, per el qual cosa tots els clients podran gaudir de diferents serveix exclusius. Per part de l'empresa s'oferirà un suport tècnic i jurídic als promotors que volen presentar-se a concursos de cessió de sol. També es mantindrà una contant comunicació amb tots els clients per a resoldre tots els seus dubtes o problemes que puguin arribar a tenir. No només es tindrà un suport abans sinó que també després una vegada hagin aconseguit el sol l'empresa continuarà oferint un suport en la gestió del projecte. A més del correu electrònic i el panell digital, es pot establir contactes a través de newsletters, webinars formatius, accés a guies de participació i atenció telefònica.

Canals

Els canals seran els principals mitjans de comunicació amb els quals es comunicarà l'empresa amb els seus clients o proveïdors.

El tràfic més gran de clients de l'empresa vindrà donat a través de la pàgina web. L'INCASOL publicarà els terrenys, es gestionaran els processos i fins i tot monitorar el desenvolupament dels projectes.

Un altre canal per als proveïdors serà a través de reunions siguin presencials o telemàtiques, que es poden fer a les diferents administracions públiques cedents de sols, on en aquestes es donarà a conèixer tot el treball, arribant a poder planificar diferents projectes.

Un altre canal molt utilitzat pel qual farà augmentar la presència de l'empresa són les xarxes socials, ja que aquestes estan en auge i ofereixen unes grans oportunitats de creixement i donar-se a conèixer davant de nous clients.

Dintre del sector immobiliari es duen a terme diferents esdeveniments i conferències les quals són una gran oportunitat per a donar-se a veure i poder d'aquesta forma captar nous clients.

Ja que els nostres proveïdors són les administracions públiques es poden llençar bolletins dintre dels bolletins interns de les administracions.

Socis claus

Hi trobem 3 principals socis claus els quals són fonamental per al mateix desenvolupament del projecte, aquest son:

- Administracions públiques: Els socis més importants, ja que sense aquest el projecte no tindria sentit, seran els encarregats de cedir els seus sols disponibles per a la construcció de les noves infraestructures, i això poder complir amb l'objectiu de crear habitatge assequible.
- Promotors i constructors: Seran aquells que executaran els diferents projectes a les cessions de sols. Sense aquest tampoc tindria cap tipus de sentit l'empresa, ja que, seran els encarregats de complir amb els costos i així poder complir amb els objectius.
- Institucions financeres i fons d'inversió: Poden arribar a ser uns socis bastant importants, ja que, poden oferir diferent tipus de finançament o arribar a col·laborar amb els diferents promotors.

Activitats claus

Aquest negoci presenta una àmplia varietat d'activitats claus, ja que és un gran projecte amb la col·laboració tant pública com privada.

- Gestió de cessió de terrenys: La col·laboració amb les diferents entitats públiques serà una de les principals claus de l'empresa, ja que necessita els seus sols per a dur a terme la seva feina, i també per a la revisió dels mateixos

documents i especificacions dels diferents sols per confirmar que compleixen amb les característiques.

- Gestió de la plataforma digital: L'empresa es basa bàsicament en una plataforma web que serà on es desenvoluparà l'activitat d'aquesta, serà on es gestionaran totes les seves ofertes de sols, i on els clients podran revisar aquestes ofertes, pel qual cosa aquesta s'haurà d'estar millorant i implementant noves funcions constantment, per així poder millorar l'experiència dels usuaris.
- Atracció de promotors: Perquè tot tingui sentit es necessitaran tota mena de promotors i que aquest vulgui dur a terme la seva promoció Immobiliària a un d'aquest terreny, per la qual cosa serà necessària una gran i eficient campanya de publicitat, per a poder captar al màxim de clients possibles.
- Procés de concurs: Una de les feines principals, serà la de dissenyar els diferents requisits que necessitaran tenir els promotors per a poder participar en els concursos pertinents i poder adquirir els terrenys.

Recursos claus

L'empresa necessitarà tant recurs digital com humans sense deixar cap de banda, per al seu correcte funcionament.

Pel que fa als recursos digitals, serà imprescindible una plataforma digital, on allí podran interactuar tant proveïdors com clients. A aquesta és on els proveïdors podran presentar les seves ofertes indicant la informació pertinent, i on els clients podran veure i presentar les ofertes per a l'adquisició.

Continuant dintre de la pàgina web, es necessitarà una infraestructura segura per a poder emmagatzemar tota la informació de terrenys, promotors, administracions públiques, contractes...

Respecte a recursos humans, serà necessària la col·laboració o la implementació a l'empresa de diferents professionals responsables de totes les normatives i bases legals de dur a terme les cessions de sols, també serà necessari un equip informàtic. Capaç de mantenir tota la infraestructura digital i que en cap moment aquesta pugui ser alterada, aquest també seran necessaris per a la contínua millora de la pàgina web. Serà necessari un equip de màrqueting per a poder dur a terme diferents grans campanyes de màrqueting i poder captar als usuaris pertinents.

També es necessitaran recursos financers per poder cobrir els costos operatius mencionant anteriorment, com les campanyes de publicitat o el manteniment de la pàgina web, entre molts altres.

