



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**PLAN DE NEGOCIO DE UNA
EMPRESA DE COLIVING URBANO:
ALQUILER Y GESTIÓN DE
VIVIENDAS PARA
JÓVENES EN LA CIUDAD DE
MADRID**

Autor: Ignacio Rózpide Calvo
Director: Antonio Ramírez del Río

MADRID | Junio 2026

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

Por la presente, yo, Ignacio Rózpide Calvo, estudiante de Administración y Dirección de Empresas (E-2) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE COLIVING URBANO: ALQUILER Y GESTIÓN DE VIVIENDAS PARA JÓVENES EN LA CIUDAD DE MADRID" declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 3 de junio de 2026

Firma: Ignacio Rózpide Calvo

RESUMEN

El acceso a la vivienda se ha convertido en uno de los principales problemas socioeconómicos de los jóvenes en la ciudad de Madrid, donde el precio del alquiler alcanza los 21,17 €/m² y la tasa de emancipación juvenil se sitúa en el 15,2%. En este contexto, el presente Trabajo de Fin de Grado desarrolla un plan de negocio completo para CoVive, una empresa de coliving urbano que opera bajo el modelo lease-sublease en la ciudad de Madrid, dirigida a jóvenes de entre 18 y 35 años.

El trabajo combina un análisis del entorno macroeconómico y competitivo mediante herramientas como el PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO, con el desarrollo del modelo de negocio, la estrategia comercial y el plan económico-financiero proyectado a cinco años.

Los resultados del análisis financiero confirman la viabilidad del proyecto: CoVive alcanza el break-even en el año 5 con un resultado neto de 60.817€, un Valor Actual Neto de 629.974€ y una Tasa Interna de Retorno del 43,75%, ampliamente superior al coste medio ponderado del capital del 6,11%. El análisis de sensibilidad demuestra además que el modelo es viable en el escenario base y optimista, aunque requiere una estrategia de captación activa para evitar el escenario pesimista.

Más allá de su dimensión financiera, CoVive nace con un compromiso social explícito: demostrar que es posible generar rentabilidad contribuyendo activamente a resolver el problema de acceso a la vivienda para los jóvenes españoles.

Palabras clave: coliving, emancipación juvenil, modelo lease-sublease, emprendimiento inmobiliario y vivienda asequible.

ABSTRACT

Access to housing has become one of the main socioeconomic challenges for young people in the city of Madrid, where rental prices have reached 21.17 €/m² and the youth emancipation rate stands at a historic low of 15.2%. In this context, this Bachelor's Thesis develops a comprehensive business plan for CoVive, an urban coliving company operating under the lease-sublease model in the city of Madrid, targeting young people between 18 and 35 years old.

The thesis combines an exhaustive analysis of the macroeconomic and competitive environment using tools such as PESTEL, Porter's Five Forces and SWOT analysis, with the development of the business model, commercial strategy and a five-year financial plan.

The financial analysis confirms the viability of the project: CoVive reaches break-even in year 5 with a net profit of €60,817, a Net Present Value of €629,974 and an Internal Rate of Return of 43.75%, significantly above the weighted average cost of capital of 6.11%. The sensitivity analysis further demonstrates that the model is robust under both base and optimistic scenarios, although an active acquisition strategy is required to avoid the pessimistic scenario.

Beyond its financial dimension, CoVive is built on an explicit social commitment: to demonstrate that it is possible to generate returns while actively contributing to solving the housing access problem faced by young Spanish people.

Keywords: coliving, youth emancipation, lease-sublease model, real estate entrepreneurship and affordable housing.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Introducción y marco teórico | 9 |
| 1.1 | Introducción | 9 |
| 1.2 | Estado de la cuestión..... | 12 |
| 1.3 | Marco teórico | 13 |
| 1.4 | Justificación y motivación | 14 |
| 1.5 | Objetivos..... | 15 |
| 1.6 | Metodología..... | 16 |
| 2. | Análisis del entorno y estudio de mercado..... | 17 |
| 2.1 | Análisis PESTEL | 17 |
| 2.2 | Análisis de la demanda | 21 |
| 2.2.1 | Encuesta: metodología y resultados..... | 22 |
| 2.2.2 | Conclusiones de la demanda..... | 24 |
| 2.3 | Análisis de la oferta y competencia | 24 |
| 2.3.1 | Análisis de la oferta actual de coliving en Madrid | 24 |
| 2.3.2 | Análisis de la competencia directa e indirecta..... | 26 |
| 2.3.3 | Cinco fuerzas de Porter..... | 28 |
| 3. | Plan estratégico y modelo de negocio | 30 |
| 3.1 | Misión, visión y valores de la empresa..... | 30 |
| 3.2 | Propuesta de valor y ventaja competitiva | 31 |
| 3.3 | Análisis DAFO..... | 33 |
| 3.4 | Business Model Canvas | 36 |
| 3.5 | Estrategia de crecimiento y escalabilidad | 39 |
| 4. | Plan Operativo..... | 41 |
| 4.1 | Forma jurídica..... | 41 |
| 4.2 | Marco legal y modelo contractual..... | 42 |

| | | |
|-----|--|----|
| 4.3 | Proceso operacional | 42 |
| 4.4 | Estructura organizativa | 43 |
| 5. | Plan comercial y de marketing | 45 |
| 5.1 | Estrategia de comunicación y distribución | 45 |
| 5.2 | Estrategia de fijación de precios | 46 |
| 5.3 | Estrategia de captación (jóvenes y propietarios) | 46 |
| 6. | Plan económico – financiero | 48 |
| 6.1 | Plan de inversión inicial y fuentes de financiación..... | 48 |
| 6.2 | Estructura de costes..... | 50 |
| 6.3 | Previsión de ingresos | 52 |
| 6.4 | Cuenta de pérdidas y ganancias | 53 |
| 6.5 | Plan de tesorería..... | 55 |
| 6.6 | Análisis de viabilidad..... | 56 |
| 6.7 | Análisis de sensibilidad y riesgo..... | 58 |
| 7. | Conclusiones | 60 |
| 8. | Referencias bibliográficas | 61 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Evolución del precio del alquiler en Madrid en los años 2021-2026. | 10 |
| Ilustración 2: Evolución del coliving en España en los años 2020-2025 (número de camas)..... | 11 |
| Ilustración 3: Destacados del Plan de Vivienda 2026 – 2030. | 17 |
| Ilustración 4. Preferencia de zonas de residencia de los encuestados. | 22 |
| Ilustración 5. Aspectos más valorados en un espacio de coliving..... | 23 |
| Ilustración 6. Principales motivos de rechazo hacia el coliving..... | 23 |
| Ilustración 7. Camas en stock y pipeline por provincia..... | 25 |
| Ilustración 8. Camas en stock y pipeline por operador..... | 25 |
| Ilustración 9. Modelo Canvas de CoVive..... | 39 |

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Precio del alquiler de un piso en las principales ciudades de España. | 10 |
| Tabla 2. Distribución de salarios brutos los primeros 5 años. | 44 |
| Tabla 3. Distribución de coste total anual de nóminas. | 44 |
| Tabla 4. Desglose de costes de lanzamiento. | 48 |
| Tabla 5. Estructura de financiación. | 49 |
| Tabla 6. Gastos financieros durante los primeros 5 años. | 51 |
| Tabla 7. Estructura de costes de los primeros 5 años. | 52 |
| Tabla 8. Ingresos por habitaciones los primeros 5 años. | 52 |
| Tabla 9. Previsión de ingresos de los primeros 5 años. | 53 |
| Tabla 10. Cuenta de Pérdidas y Ganancias proyectada a 5 años. | 54 |
| Tabla 11. Plan de Tesorería proyectado a 5 años. | 55 |
| Tabla 12. Flujos de Caja proyectados a 5 años. | 57 |
| Tabla 13. Hipótesis estudiadas en el análisis de sensibilidad. | 58 |
| Tabla 14. Resultados obtenidos en los diferentes escenarios. | 58 |

1. Introducción y marco teórico

1.1 Introducción

Las nuevas generaciones se muestran capaces de asumir responsabilidades de carácter social, político y económico, pero se ven incapaces de desarrollar un proyecto de vida personal debido al crítico problema de la vivienda en la ciudad de Madrid. La capacidad de los jóvenes para acceder a una vivienda en la capital se ha visto reducida de forma alarmante. El estancamiento salarial frente a la inflación, sostenido durante las últimas dos décadas, ha provocado que el poder adquisitivo real de los jóvenes madrileños de entre 16 y 29 años sea hoy significativamente inferior al de 2008.

El origen de partida de este problema es evidente: existe un desequilibrio drástico entre oferta y demanda en el municipio de Madrid. En 2024 se crearon apenas 128.000 viviendas de obra nueva en toda España, muy por debajo de las aproximadamente 300.000 necesarias para satisfacer la demanda, con especial incidencia en grandes ciudades como Madrid. El Banco de España califica este desajuste como " particularmente significativo en las cinco provincias que concentran algo más del 50% de este diferencial —Madrid, Barcelona, València, Alicante y Málaga—". Como consecuencia, el precio del alquiler en Madrid capital se sitúa en 22,27 €/m² al mes, únicamente precedido por Barcelona capital, acumulando una subida superior al 50% en los últimos cinco años. Además, este proceso se ha acelerado tras la pandemia, impulsado en parte por el auge del alquiler turístico, reduciendo así drásticamente la oferta disponible para residentes.

| Provincia | Municipio | Feb. 2026 (€/m ² al mes) | Vivienda 80m ² |
|---------------|----------------------------|--|---------------------------|
| Barcelona | Barcelona capital | 22.70€ | 1,816.00€ |
| Madrid | Madrid capital | 22.27€ | 1,781.60€ |
| Gipuzkoa | Donostia – San Sebastián | 19.14€ | 1,531.20€ |
| Illes Balears | Palma de Mallorca | 18.61€ | 1,488.80€ |
| Bizkaia | Bilbao | 17.42€ | 1,393.60€ |
| Valencia | Valencia capital | 16.45€ | 1,316.00€ |
| Málaga | Málaga capital | 16.11€ | 1,288.80€ |
| Las Palmas | Las Palmas de Gran Canaria | 15.62€ | 1,249.60€ |
| Girona | Girona capital | 15.48€ | 1,238.40€ |
| Sevilla | Sevilla capital | 14.18€ | 1,134.40€ |
| Alicante | Alicante / Alacant | 14.16€ | 1,132.80€ |

Tabla 1: Precio del alquiler de un piso en las principales ciudades de España. Fuente: Fotocasa.

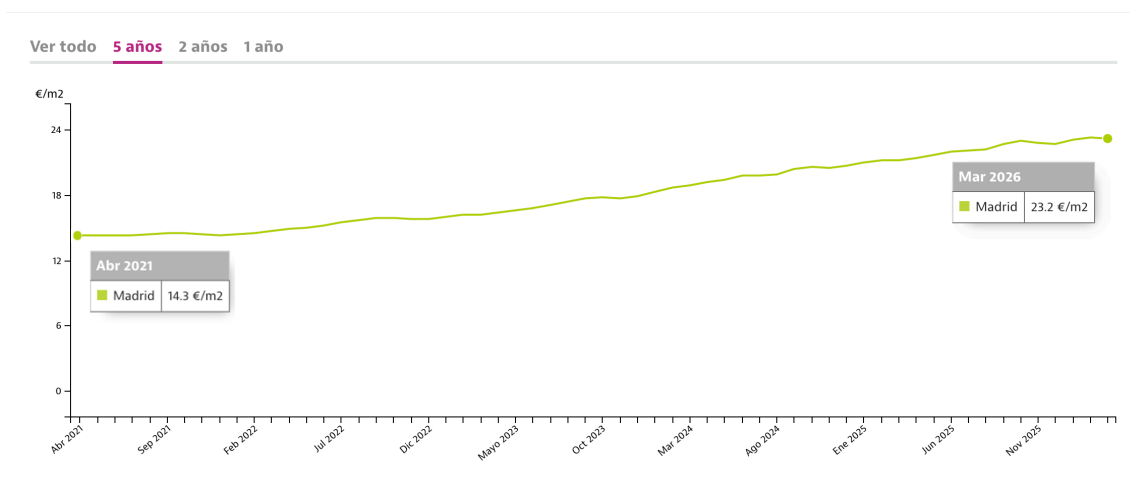


Ilustración 1. Evolución del precio del alquiler en Madrid en los años 2021-2026. Fuente: Idealista.

Todo ello se traduce en una creciente dificultad para la emancipación juvenil en la ciudad. Solo un 15,2% de los jóvenes de entre 16 y 29 años puede emanciparse en España, según datos de 2024 del Consejo de Juventud, siendo Madrid la ciudad considerada más inasequible del país. Este problema es aún mayor si tenemos en cuenta que el 80% de quienes logran independizarse lo hacen a través del alquiler, y la gran mayoría se ve obligada a compartir vivienda de forma permanente, siendo la necesidad de reducir gastos la principal motivación, dado que el coste del alquiler en Madrid puede llegar a absorber más del 60% del salario neto de un joven profesional. A pesar del predominio del alquiler

como fórmula de acceso a la vivienda, actualmente la oferta tradicional presenta importantes ineficiencias: el arrendamiento individual resulta inasumible para gran parte de la población objetivo, mientras que el piso compartido convencional carece de profesionalización, con contratos complejos y gestión deficiente de suministros y espacios comunes.

En este contexto, el coliving ha comenzado a consolidarse como una alternativa sólida para estudiantes de posgrado y jóvenes profesionales que buscan estabilidad financiera, flexibilidad y servicios integrados en una ciudad de ritmo acelerado. La respuesta del mercado a esta demanda ha sido notable: España ha registrado un crecimiento del 87% en el sector entre 2020 y 2024, posicionándose como el segundo mercado europeo con mayor avance, respaldado por una inversión de 750 millones de euros solo en el primer trimestre de 2025. A escala global, según un informe de Grand View Research, se prevé que el mercado del coliving crezca a una tasa anual del 13,5% hasta 2030, alcanzando en esa fecha los 16.050 millones de dólares.

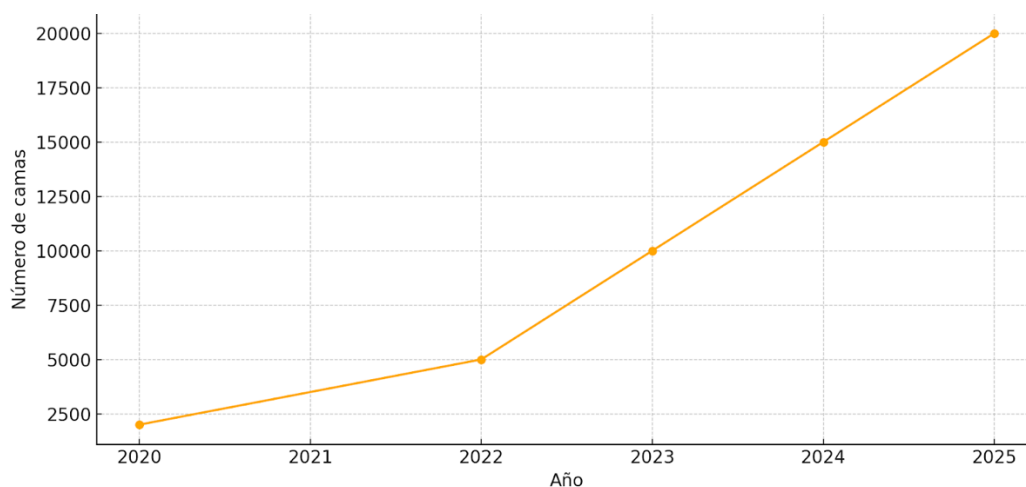


Ilustración 2: Evolución del coliving en España en los años 2020-2025 (número de camas). Fuente: Minut.

Este Trabajo de Fin de Grado se fundamenta en la identificación de esta brecha en el mercado de Madrid capital y busca desarrollar un plan de negocio para Covive, una empresa de coliving que alquila y compra inmuebles en la ciudad y subarrienda las habitaciones, profesionalizando la gestión, garantizando una experiencia de alta calidad al inquilino y ofreciendo una solución sin riesgos de gestión al propietario.

1.2 Estado de la cuestión

Las raíces del coliving comienzan en diferentes movimientos comunitarios del siglo XX, como el cohousing danés de los años sesenta y los experimentos de vida comunal de los hippies en Estados Unidos, basados en la idea de compartir espacio y recursos para fomentar una convivencia más colaborativa y sostenible. Sin embargo, el coliving tal y como se entiende hoy surge a comienzos del siglo XXI. Su origen se sitúa en Silicon Valley, donde la escasez de vivienda provocada por la llegada masiva de jóvenes profesionales vinculados al sector tecnológico empujó a desarrollar fórmulas de alojamiento compartido que combinaran comunidad y calidad de vida. De ahí, el modelo se expandió a Europa, consolidándose en la década de 2020 en ciudades como Londres, Berlín, París y Barcelona.

Si nos centramos en el crecimiento del sector del Flex Living, un informe del CBRE del 2024 señala que, desde el 2020 hasta 2024, el número de camas había pasado de 2.000 a 10.000, con una previsión de superar las 28.000 camas operativas en 2027. En dicho informe, se destaca el protagonismo de Madrid y Barcelona en el sector: “más del 70% de las camas operativas se ubican entre Madrid y Barcelona.”, destacando a Madrid como el principal destino de la inversión del sector (83% del volumen total). Dentro del sector del Flex Living, el coliving es el segmento más consolidado, y caracterizado por su fuerte sentido de comunidad. Entre las empresas de coliving en España, destacan empresas especializadas como Urban Campus, Node Living, y ColivINN, entre otras, lo que refleja la progresiva profesionalización del sector.

En lo relativo a los hábitos residenciales de los jóvenes en España, los datos del Consejo de la Juventud de España presentan un panorama preocupante. Solo el 15,2% de los jóvenes españoles se ha emancipado, el peor dato registrado desde 2006, y de ellos, el 57,9% vive de alquiler y casi un tercio comparte piso para poder asumir el coste. Por otra parte, el precio medio del alquiler se encuentra en un máximo histórico de 1.080 euros mensuales, lo que obliga a una persona joven asalariada a destinar el 92,3% de su sueldo. Además, la edad media de emancipación en España se sitúa en los 30,4 años, frente a los 26,4 años de la Unión Europea. Es precisamente en este contexto donde el coliving encuentra su razón de ser y su oportunidad de mercado, y donde se fundamenta el presente plan de negocio.

1.3 Marco teórico

Antes de comenzar con el modelo de negocio que se desarrolla en este trabajo, resulta relevante definir previamente los conceptos que lo sustentan.

El flex living es el concepto genérico que agrupa todas las fórmulas de vivienda flexible, gestionadas profesionalmente y con servicios incluidos. Engloba modalidades como el coliving, el smart living, el corporate living y el flex living suburban. Lo que une a todas las modalidades es la gestión profesional, la flexibilidad contractual y la inclusión de servicios en el precio.

El coliving es la modalidad más consolidada y representa la aplicación de la economía colaborativa a la vivienda, donde los residentes comparten espacios, servicios y costes, eliminando intermediarios y sin necesidad de asumir compromisos de propiedad a largo plazo. Se define como un modelo de alojamiento que combina habitaciones privadas con espacios comunes gestionados profesionalmente. Este fenómeno se ha acelerado en las grandes ciudades impulsado especialmente por la movilidad laboral y el encarecimiento de la vivienda.

La principal diferencia entre el coliving y el cohousing es que este último es un modelo de vivienda donde los residentes son propietarios o tienen derecho de uso permanente y comparten decisiones de convivencia; mientras que el coliving es gestionado por un operador profesional externo y los residentes son inquilinos.

CoVive se enmarca en el ecosistema de coliving dirigido tanto a estudiantes universitarios como a jóvenes profesionales de entre 18 y 35 años en la ciudad de Madrid. El modelo de negocio se basa en el arrendamiento o compra de inmuebles completos a propietarios y el subarrendamiento de habitaciones individuales a los residentes, a través de un modelo lease - sublease. Esta estructura permite profesionalizar la oferta residencial existente sin necesidad de obra nueva. CoVive no compite con el alquiler tradicional, sino que cubre un segmento que este no atiende: el residente temporal que valora los servicios, la comunidad y la flexibilidad contractual.

1.4 Justificación y motivación

Mi motivación para seleccionar este Plan de Negocio se basa en que el déficit actual de vivienda, unido a los problemas que los jóvenes están enfrentando para emanciparse y al crecimiento del sector del coliving en Madrid generan una oportunidad real de negocio. Este mercado se encuentra aún en fase de profesionalización, por lo que las barreras de entrada son reducidas y favorece la entrada de nuevos competidores con propuestas bien estructuradas. Además, el mercado inmobiliario es lo suficientemente completo como para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del grado: análisis estratégico, modelos de negocio, marketing de servicios, viabilidad financiera y gestión operativa.

De una forma más personal, siempre he querido emprender buscando un beneficio social más allá de un beneficio económico. Es ampliamente conocido el problema que existe con la vivienda y la emancipación de los jóvenes en España, y numerosos agentes han optado por lucrarse a través de dicho problema en lugar de contribuir a resolverlo. En la actualidad es muy habitual encontrar personas que buscan compañeros de piso o que arriendan temporalmente su vivienda a través de las redes sociales, lo cual anima a pensar que este problema afecta a un amplio segmento de la población joven y que necesita de profesionalización para ser resuelto, ya que considero que las redes sociales no es el lugar óptimo para ello.

Por último, este proyecto encuentra inspiración en el modelo de BlaBlaCar, compañía que identificó un problema social — los desplazamientos interurbanos a bajo coste — y lo resolvió mediante una solución que generaba valor tanto para el conductor como para el pasajero, reduciendo además las emisiones de CO2 al optimizar la ocupación de los vehículos. CoVive parte de una lógica similar: identificar un problema real, el acceso a la vivienda para jóvenes, y resolverlo de forma profesional generando valor para todas las partes implicadas.

1.5 Objetivos

Objetivo principal: Analizar la viabilidad del Plan de Negocio.

Analizar desde un punto de vista tanto económico como financiero la viabilidad de un plan de negocio basado en el modelo de coliving urbano en la ciudad de Madrid, orientado a jóvenes de entre 18 y 35 años; validando si el proyecto es una inversión sostenible a largo plazo.

Objetivos específicos:

1. Analizar la situación socioeconómica de la vivienda joven en España.

Para ello será necesario investigar y comprender las barreras actuales de emancipación en dicho sector de la población, analizando variables como la tasa de esfuerzo financiero y la evolución de precios de alquiler en zonas urbanas, entendiendo las demandas tanto de inquilinos como de propietarios.

2. Analizar el entorno competitivo del sector del coliving en la ciudad de Madrid mediante herramientas de análisis estratégico.

A través de las herramientas PESTEL y DAFO, entre otras, se busca comprender el comportamiento de la industria, identificando las debilidades de los actuales competidores para transformarlas en oportunidades de negocio para CoVive.

3. Establecer una propuesta de valor diferenciadora para el sector.

Este objetivo se basa en diseñar una estrategia que atraiga tanto a inquilinos como propietarios, satisfaciendo sus necesidades y demostrando una creación de valor diferencial respecto al modelo tradicional de alquiler de pisos compartidos, incluyendo una estrategia de marketing y posicionamiento para CoVive competitiva.

4. Investigar el marco legal y regulatorio del modelo de subarriendo.

Será necesario examinar la Ley de Arrendamientos Urbanos para determinar la seguridad jurídica de la propuesta e identificar las obligaciones legales que debe cumplir una empresa dedicada al subarriendo de habitaciones. Este punto es crítico tanto para asegurar una viabilidad desde el punto de vista normativo, como para asegurar protección tanto al inquilino como al propietario.

1.6 Metodología

El presente Trabajo de Fin de Grado consistirá en un estudio descriptivo analítico, reflejando la realidad actual del mercado inmobiliario y procesando la información para ofrecer a continuación una serie de decisiones estratégicas y financieras en forma de Plan de Negocio. Se estructura en 6 capítulos: el primero establece el marco teórico y contextual; el segundo desarrolla el análisis del entorno y la competencia; el tercero aborda el plan estratégico; el cuarto define el plan operativo; el quinto desarrolla el plan de marketing; y el sexto presenta el análisis económico-financiero.

El proceso metodológico que se seguirá se diferenciará en tres fases:

1. Investigación de fuentes secundarias y análisis del entorno macroeconómico contextualizado al mercado inmobiliario.

En esta fase inicial se llevará a cabo una investigación documental con el fin de asentar las bases teóricas y contextuales del proyecto. El análisis PESTEL permitirá identificar oportunidades y amenazas del entorno, complementado por las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad del sector.

2. Investigación de mercado y competencia mediante fuentes primarias y diseño de la estrategia.

La segunda fase se centrará en el análisis del microentorno y la definición del modelo de negocio mediante un benchmarking de la competencia directa (residencias universitarias y gestoras de habitaciones) e indirecta (alquiler tradicional). Para ello, se elaborará una encuesta dirigida a jóvenes de entre 18 y 35 años residentes en Madrid, con el objetivo de validar la demanda del modelo y conocer sus preferencias; y se llevará a cabo un análisis DAFO con el fin de sintetizar los factores internos y externos que condicionan el proyecto, definiendo posteriormente la Propuesta de Valor mediante un Modelo Canvas.

3. Desarrollo del Plan de Negocio y análisis de viabilidad económico – financiera.

En la fase final, toda la información estratégica será traducida a términos cuantitativos mediante la elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Estado de Flujos de Efectivo, evaluando la viabilidad a través de indicadores de rentabilidad financiera como el VAN, la TIR, el análisis de sensibilidad y el punto muerto del negocio.

2. Análisis del entorno y estudio de mercado

En este capítulo se analizará el entorno externo y el mercado en el que desarrollará su actividad CoVive, examinando los factores que afectan a su modelo de negocio y las oportunidades que justifican su entrada en el mercado. Para ello se hará uso de cuatro herramientas: el análisis PESTEL, el estudio de la demanda a través de fuentes primarias y secundarias, el análisis de la oferta y la competencia mediante las cinco fuerzas de Porter, y el análisis DAFO.

2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que examina el macroentorno a través de seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. A continuación, se aplica con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para el desarrollo del modelo de coliving en la ciudad de Madrid.

- Político

A nivel nacional, el acceso a la vivienda es uno de los ejes principales del debate político. Debido a esto, el Gobierno ha decidido intervenir este mercado en numerosas ocasiones con la intención de regular el sector. Un ejemplo es la Ley de Vivienda 2023 que contempla limitar los precios, así como impulsar la vivienda pública. Otro ejemplo es el recientemente aprobado Plan Estatal de Vivienda 2026-2030, para el que se han otorgado 7.000 millones de euros con el objetivo de facilitar el acceso a la vivienda y que se divide en tres ámbitos de acción principales: más construcción, rehabilitación y protección.



Ilustración 3: Destacados del Plan de Vivienda 2026 – 2030. Fuente: Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana.

Este plan del gobierno puede resultar perjudicial para el sector del coliving debido a su política intervencionista en posibles zonas tensionadas en las que podría limitar los precios del alquiler. Sin embargo, dado que CoVive orienta su propuesta hacia precios asequibles para jóvenes, podría verse reforzado su posicionamiento competitivo frente a competidores menos comprometidos con la accesibilidad de la vivienda.

Por su parte, el Ayuntamiento de Madrid también busca “preservar el uso residencial en las áreas centrales de la ciudad”, endureciendo la regulación del alquiler turístico en la zona centro de Madrid. En septiembre de 2025 entró en vigor el Plan RESIDE, el cual favorece en gran medida al sector del coliving, ya que en él se indica que “El Ayuntamiento no dará licencias para viviendas turísticas dispersas en edificios residenciales del centro histórico para garantizar una oferta turística ordenada y legal” pero, sin embargo afirma que “Los equipamientos dotacionales privados, obsoletos y con algún tipo de protección podrán transformarse en viviendas de alquiler asequible y/o *coliving* si se rehabilita el inmueble” (Diario de Madrid, 2025). Tanto es así, que recientemente se ha anunciado que el Ayuntamiento de Madrid construirá el primer coliving municipal de España, invirtiendo 6,5 millones de euros en el proyecto.

En resumen, teniendo en cuenta que actualmente la Ley de vivienda 2023 no ha entrado en vigor en Madrid por la negativa de la Comunidad de Madrid, y que las regulaciones que han entrado en vigor en la ciudad de Madrid son favorables al coliving, cabe afirmar que el entorno político a corto plazo es muy positivo; pero además en caso de que finalmente se aplicara la política intervencionista del Gobierno, CoVive podría ver reforzado su posicionamiento.

- Económico

Según el INE, el PIB de España creció un 2,8% en el 2025, sin embargo, este crecimiento no se ha visto reflejado en el poder adquisitivo de los jóvenes: los menores de 25 años fueron el único grupo de edad que registró una reducción salarial ese año. Por este motivo, pese al abaratamiento producido por la bajada de tipos de interés, el acceso a la propiedad sigue siendo inasumible para la amplia mayoría de los jóvenes residentes en la ciudad de Madrid, especialmente si se considera que el precio medio de compraventa en Madrid supera los 5.600 €/m², con un crecimiento interanual de alrededor del 10%.

Esta situación refuerza el alquiler como única vía de emancipación y dentro de él, el coliving como una alternativa asequible. El precio del alquiler en Madrid es de 21,17 €/m² (el más alto de España), y con una subida superior al 50% en los últimos cinco años.

Por último, si se analiza la inversión en el sector del Flex Living, alcanzó los 790 millones de euros en España en 2025 según CBRE, lo cual refleja el atractivo financiero del sector y supone una facilidad para CoVive a la hora de captar financiación.

Con todo esto, se puede concluir que el entorno económico es considerablemente positivo para el sector del coliving en Madrid, dadas las grandes dificultades de los jóvenes para emanciparse de forma independiente y el aumento de la inversión en el sector. No obstante, el entorno presenta un riesgo a medio plazo: si el diferencial de precios entre Madrid capital y los municipios del área metropolitana o de otras provincias continúa ampliándose, podría producirse un efecto expulsión de la población joven hacia zonas más asequibles, reduciendo la demanda de coliving en la ciudad.

- Social

A pesar de existir un aumento en el alquiler dentro de los jóvenes, no se puede justificar como un cambio social en cuanto a las preferencias residenciales, sino como consecuencia de factores económicos. A pesar de ello, sí hay factores sociales que apoyan la idea del coliving, como el auge del teletrabajo, que exige la existencia de espacios de trabajo integrados en la vivienda, y de la movilidad laboral, que genera demanda de alojamiento flexible, aspectos que el coliving satisface de forma integral. Además, la movilidad laboral ha provocado que se concentren en Madrid jóvenes que llegan desde otras provincias con necesidad social de pertenencia y red de contactos.

Por otro lado, encontramos algunos aspectos sociales negativos: En España existe un estigma social del alquiler compartido como una solución “de segunda categoría”, lo cual, ligado a una preferencia por la intimidad, pueden ser factores sociales disuasorios para este modelo. Además, una excesiva rotación de residentes podría generar inestabilidad en el sistema y un aumento de los costes operativos.

En conjunto, aunque existen factores que favorecen la demanda de coliving en Madrid, los aspectos negativos tienen actualmente mayor peso. El arraigado estigma del alquiler,

la preferencia por la intimidad y la alta rotación de residentes son barreras de adopción significativas. Por ello, se considera que el entorno social es actualmente poco favorable.

- Tecnológico

Actualmente el sector de los jóvenes en la ciudad de Madrid está inevitablemente ligado a la industria tecnológica. Esto se presenta como una oportunidad para el coliving, dado que permite captar jóvenes con mayor facilidad a través de redes sociales y reducir costes operativos digitalizando la gestión inmobiliaria y dotando las viviendas de domótica

Aunque la tecnología también permite reducir las barreras de entrada al sector a competidores consolidados como Airbnb, y exigirá a CoVive inversión continua en este aspecto para mantenerse actualizada y sin fallos técnicos; se considera que el entorno tecnológico actual es favorable para el coliving.

- Ecológico

El modelo de coliving se presenta como una solución inherentemente sostenible, avalada principalmente por la reducción del consumo energético al compartir espacios y suministros. La domótica también tiene relevancia en este aspecto al ser favorecedora del ahorro energético. Cabe destacar además que actualmente hay cierta tendencia ESG en la inversión, por lo que un coliving con criterios sostenibles puede ser atractivo a la hora de captar financiación. Sin duda el entorno ecológico es favorable para el modelo.

- Legal

El entorno legal se presenta como el más complejo para el modelo de CoVive. A continuación, se detallan las normativas actuales más relevantes que pueden afectar al desarrollo y viabilidad del negocio:

- + El artículo 8 de la Ley de Arrendamientos Urbanos regula el subarriendo y establece que la vivienda sólo se podrá subarrendar de forma parcial y previo consentimiento escrito del arrendador y que la renta del subarriendo no puede superar la renta del arrendamiento principal.

- + La Ley 12/2023 por el derecho a la vivienda, introduce mecanismos de intervención en el mercado del alquiler. La norma define las zonas de mercado residencial tensionado como aquellas donde el esfuerzo económico para el pago del alquiler supera el 30% de los ingresos del hogar, o donde la renta ha crecido más de tres puntos por encima del IPC

en los últimos cinco años. En dichas zonas, los grandes tenedores quedan sujetos a limitaciones en la fijación de precios.

+ La modificación del Plan General de Ordenación Urbana de julio de 2023 define el coliving como "residencia compartida" y establece requisitos técnicos: habitaciones de al menos 10 m² por persona y espacios comunes mínimos de 25 m².

+ El subarriendo de habitaciones genera obligaciones fiscales específicas. CoVive deberá tributar por los ingresos obtenidos y gestionar correctamente el IVA aplicable a los servicios incluidos en el precio.

Por todo esto el entorno legal es el más complejo para CoVive a corto plazo, por lo que será necesaria una estrategia legal firme que asegure la viabilidad económica del proyecto. A largo plazo, teniendo en cuenta el entorno político actual, se puede esperar facilidades legales para proyectos de este tipo.

En conjunto, el análisis PESTEL revela un entorno macroeconómico mayoritariamente favorable para el desarrollo del modelo de coliving en la ciudad de Madrid. Los factores político, económico, tecnológico y ecológico presentan condiciones que apoyan la viabilidad y el crecimiento del proyecto. No obstante, el factor social presenta barreras de adopción culturales que CoVive deberá superar mediante una propuesta de valor diferenciadora, y el factor legal exige una estrategia jurídica sólida que garantice la viabilidad del modelo. En definitiva, el contexto actual es propicio para la entrada de CoVive en el mercado, siempre que se gestionen adecuadamente los riesgos identificados.

2.2 Análisis de la demanda

A continuación, se analiza la demanda del modelo de coliving en Madrid extraída de una muestra significativa a través de una encuesta realizada al público objetivo de CoVive, con la finalidad de conocer sus preferencias residenciales.

2.2.1 Encuesta: metodología y resultados

La encuesta realizada se ha diseñado a través de Google Forms y está compuesta de 14 preguntas divididas en 4 bloques: perfil, situación residencial, valoración del sector del coliving e intención de uso. Se difundió a través de redes sociales durante 2 semanas y se recogieron 76 respuestas, de las cuales 5 fueron excluidas del análisis por no pertenecer al público objetivo.

Poniendo el foco en el perfil de la muestra destaca el segmento de jóvenes profesionales de 25-30 años, que agrupado junto a emprendedores o autónomos conforman el 55% de la muestra; y el segmento de jóvenes universitarios, formando el 30% de los encuestados junto a jóvenes en busca de empleo.

La geografía de las residencias actuales está muy repartida, sin embargo, hay una zona predilecta por parte de los encuestados al hacer referencia a las zonas de residencia deseadas en un futuro: al 56% le gustaría residir en el centro de la ciudad. Sorprende la preferencia de la zona Norte por encima de la zona Oeste, muy demandada actualmente; así como el interés por residir en el área metropolitana o municipios limítrofes, zona por la que mostró interés el 17% de los encuestados.

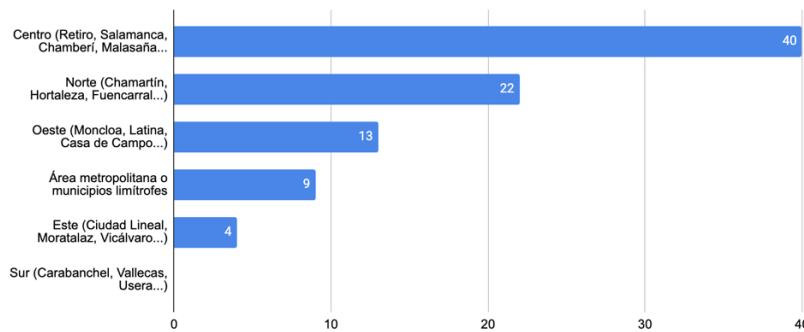


Ilustración 4. Preferencia de zonas de residencia de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los participantes indica que vive aún con sus padres o familiares, dato que sustenta la motivación del proyecto de CoVive a la hora de ayudar a los jóvenes a emanciparse. Entre los individuos que viven de alquiler o comparten piso, el rango de gastos más frecuente se sitúa entre 600€ y 800€ mensuales incluyendo gastos de suministros. A la hora de identificar los principales problemas para acceder a una vivienda en Madrid, se refleja de forma unánime el problema de precio actual, seguido por la falta de oferta que se adapte a las necesidades de los jóvenes.

Únicamente 24 de los 71 individuos afirma conocer bien el modelo de coliving, indicativo del gran trabajo de marketing que será necesario. Destacan el precio asequible, la ubicación céntrica y los servicios incluidos, en ese orden, como aspectos bien valorados por el público objetivo; mientras que destaca el poco interés por la comunidad y actividades sociales.

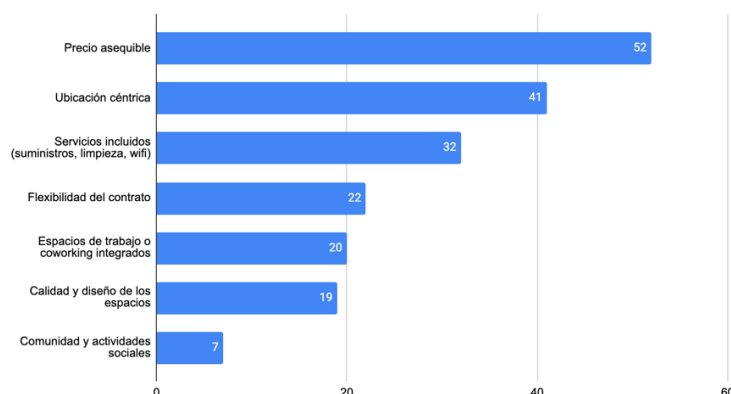


Ilustración 5. Aspectos más valorados en un espacio de coliving. Fuente: Elaboración propia.

El 66% de los jóvenes estarían dispuestos a pagar hasta 700€ mensuales por habitar en un coliving, y el 85% de los encuestados aceptaría una duración mínima de 6 meses de contrato. Destaca la baja predisposición de los jóvenes a residir en un coliving: solo el 40% se muestra dispuesto a ello, si bien la cifra aumenta por encima del 60% si se incluye a los indecisos. El principal motivo por el cual los jóvenes descartan la opción del coliving es la preferencia por la privacidad, seguido del desencanto de vivir con desconocidos. Sin embargo, el hecho de que únicamente 5 de ellos refleje que ya posee una solución habitacional satisfactoria, sustenta el problema actual. No hay una clara predisposición por un canal de búsqueda, lo que sugiere que sería necesaria una estrategia multicanal.

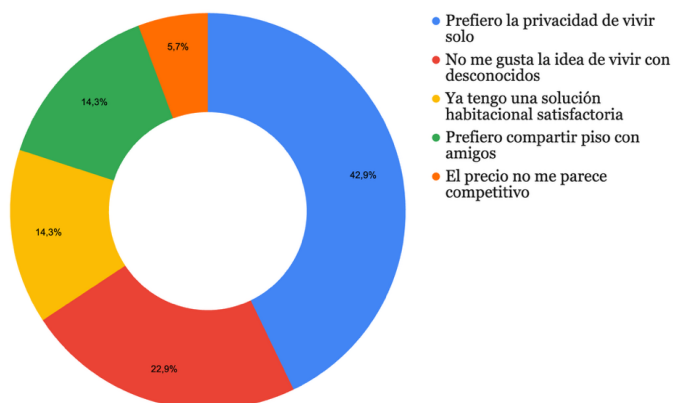


Ilustración 6. Principales motivos de rechazo hacia el coliving. Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Conclusiones de la demanda

Se considera que existe demanda suficiente teniendo en cuenta el 40% de intención positiva por parte de los participantes más el 23% de los indecisos. Considerando que solo el 28 % de la muestra afirma conocer bien el modelo de coliving, esa cifra podría aumentar con una estrategia de marketing efectiva.

El precio no debe rebasar los 700€ mensuales y, analizando la importancia que los jóvenes dan al precio a la hora de emanciparse, resulta fundamental minimizar el importe todo lo posible dentro de la viabilidad del proyecto, pues se puede considerar que existe elasticidad en el precio de la demanda, por lo que una pequeña bajada en el precio puede suponer un aumento considerable de la demanda. Existe una clara preferencia por residir en zonas céntricas, destacando la zona norte como segunda opción con precios más asequibles.

La preferencia de la privacidad de vivir solo y el poco interés por la comunidad dejan claro que CoVive debe poner el foco en diseñar habitaciones privadas de calidad más que en las zonas comunes; y será también muy importante incluir los suministros en la tarifa mensual como estrategia diferenciadora.

2.3 Análisis de la oferta y competencia

El presente apartado analiza el entorno competitivo en el que se desarrollará la actividad de CoVive. Para ello se estudia en primer lugar la oferta actual de coliving en Madrid, identificando los principales operadores y sus características, para posteriormente analizar la competencia directa e indirecta y concluir con un análisis de las cinco fuerzas de Porter que permita evaluar el atractivo del sector.

2.3.1 Análisis de la oferta actual de coliving en Madrid

Según datos de la compañía JLL, se espera que España duplique su actual stock de Flex Living de 19.089 a 38.716 camas entre 2026 y 2028, siendo Madrid el epicentro de este crecimiento acumulando el 60% de las camas actuales y el 72% del pipeline. El

crecimiento esperado de 3,8 millones de habitantes para 2035 en España, considerando la concentración en grandes núcleos urbanos, es el principal argumento de esta previsión.

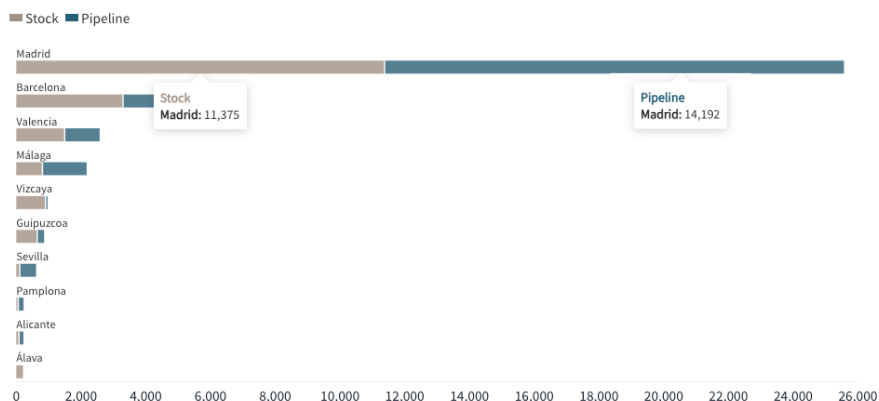


Ilustración 7. Camas en stock y pipeline por provincia. Fuente: JLL Research.

Si nos centramos en operadores de gran escala con edificios completos, actualmente hay 5 que destacan por encima del resto, acumulando más de la mitad del mercado nacional, son Be Casa (21%), Livensa Living (10%), Cotown (8%), Smart Rental (7%) y Node Living (7%). Sin embargo, se esperan que irrumpen con fuerza nuevos agentes entre los que destacan The Flexy Living (más de 4.000 camas en pipeline), Kora (más de 2.000) y Calido (casi 2.000); acumulando más del 40% del pipeline.

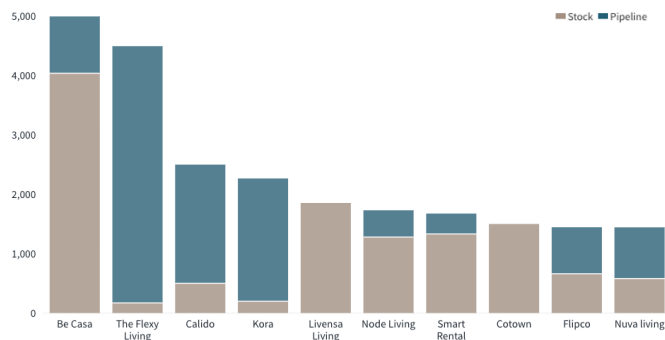


Ilustración 8. Camas en stock y pipeline por operador. Fuente: JLL Research.

Si por el contrario nos focalizamos en operadores de modelo granular con pisos distribuidos, con los que competirá de una forma más directa CoVive, destacan Habyt, Urban Campus y Neelo Homes, con carteras de entre 500 y 1.500 camas en gestión, pero con expectativas muy alcistas de duplicar o incluso triplicar esas cifras en los próximos años.

La compañía Muyflexi sitúa el umbral de precio medio en la ciudad de Madrid entre 750 y 1.450€, pero del análisis de ofertas disponibles en las webs de los principales operadores, se observa que los precios en zonas céntricas de Madrid superan habitualmente los 1.000€ mensuales.

En relación con las zonas de concentración de la oferta, se puede afirmar que no existe una zona muy definida de concentración de oferta, pero si se reflejan dos tipos de zonas bien diferenciadas: zonas céntricas orientadas al perfil profesional con precios más elevados, y zonas más asequibles en lugares más alejados orientadas a estudiantes.

En resumen, la oferta actual de coliving en Madrid refleja un mercado en expansión, pero poco maduro por el momento, con una concentración elevada en un número reducido de operadores y una segmentación clara por precio y perfil a tener en cuenta a la hora de definir el posicionamiento de CoVive.

2.3.2 Análisis de la competencia directa e indirecta

- Competencia directa

1. Urban Campus

Pioneros del sector del coliving en Madrid desde 2017, cuenta con 8 activos todos ellos situados en el centro de la ciudad de Madrid. Es sin duda el operador referencia del sector con una cartera de aproximadamente 1.500 camas, aunque cabe destacar que no es propietaria de estos inmuebles, y unos precios de entre 800€ y 1.400€ con suministros incluidos. Teniendo en cuenta los precios y servicios ofrecidos, la empresa está dirigida a jóvenes profesionales internacionales, lo que excluye a buena parte del público objetivo de CoVive.

2. Cohabs

Ha invertido cerca de 25 millones de euros en la compra y gestión de 7 activos en Madrid con la idea de sumar 200 nuevas camas en 2 años a las 150 que ya tiene. Sus propiedades actuales sustentan la estrategia actual de apostar por ubicaciones céntricas. Las tarifas varían de los 800€ a los 1.600€ al mes incluyendo, incluso extras como Netflix.

Actualmente mantiene una tasa de ocupación del 100%, lo que le sitúa como un competidor a tener muy en cuenta por CoVive. De nuevo se centra en un perfil internacional, y en este caso en un sector incluso más premium que Urban Campus.

3. Neelo

Hasta hace poco tiempo Habyt era el mayor operador de coliving de Europa, pero las últimas noticias del traspaso de su cartera granular en España a Neelo Homes, y la apertura de su primer hotel, sugiere que está rotando su modelo de negocio hacia el sector hotelero. Por esta razón nos centraremos en Neelo Homes, plataforma fundada hace tres años con una cartera de 350 habitaciones en Madrid que trabaja con pisos distribuidos en diferentes edificios de los que no es propietario. El precio oscila entre los 600€ y los 1.000€, y su público objetivo es el que más se asemeja al de CoVive, con un abanico más amplio y unos precios asequibles, orientado a jóvenes tanto nacionales como internacionales.

- Competencia indirecta

Actualmente en la ciudad de Madrid hay tres alternativas muy identificadas que compiten con el coliving: las residencias universitarias y colegios mayores, el piso compartido informal y el alquiler individual. Teniendo en cuenta el precio medio y las malas condiciones del alquiler actualmente en Madrid, se descarta esta alternativa como poco competitiva y se desarrollan las otras dos opciones, muy ligadas entre sí.

Las residencias universitarias y colegios mayores son sin duda la opción preferida por los estudiantes universitarios, con una tasa de ocupación del 99,30% en la Comunidad de Madrid. Sin embargo, presenta ciertas limitaciones de las que puede sacar ventaja CoVive: Al centrarse en el perfil universitario, deja desatendido al sector de los jóvenes profesionales; no ofrecen flexibilidad contractual; su precio medio, de 1.100€ al mes no es competitivo respecto al mercado del coliving; y su baja oferta disponible limita su capacidad de crecimiento en el mercado.

Por último, la alternativa del piso compartido informal. Es muy frecuente que los estudiantes que en un primer momento eligen colegios mayores para dar sus primeros pasos en Madrid, se agrupen con personas conocidas para habitar de forma conjunta en

un piso. Es el principal competidor indirecto, especialmente por su precio medio, que el banco Bankinter estima entre los 400€ y los 600€ mensuales sin suministros en la ciudad de Madrid. El punto débil que presenta esta solución está muy delimitado: la falta de profesionalización de los contratos y la ausencia de servicios incluidos.

En definitiva, ninguna de estas alternativas satisface de forma íntegra las necesidades del sector objetivo de CoVive, ofreciendo precio asequible, flexibilidad y servicios en una misma solución.

2.3.3 Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis competitivo empleado para evaluar el atractivo de una industria, medir la rentabilidad del sector, y desarrollar estrategias competitivas. A continuación, se aplica a la industria del coliving en Madrid:

- Amenaza de nuevos competidores: Moderado

En esta fuerza es conveniente diferenciar entre competidores propietarios de los inmuebles que ofertan a los jóvenes, y los que subarriendan las viviendas. Para los ofertantes propietarios, las barreras de entrada son considerables teniendo en cuenta la inversión inicial necesaria. Sin embargo, para aquellos operadores que gestionan viviendas ajenas, las barreras de entrada son moderadas, puesto que el entorno tecnológico actual, y un sector con poco desarrollo en el que no hay ningún competidor ya consolidado ofrecen una amplia cuota de mercado y oportunidad de crecimiento inmediata a nuevos competidores.

- Poder de negociación de los proveedores: Elevado

En el sector del coliving, los proveedores son los propietarios de las viviendas, y estos tienen un poder de negociación muy elevado. La demanda de alquiler es superior a la oferta y las posibilidades de estos propietarios son amplias: alquiler tradicional, alquiler turístico, aunque este está cada vez más regulado; o incluso venta del inmueble. Por este motivo es importante construir una red sólida de propietarios fidelizados, o en su defecto, ser propietario de algún inmueble para asegurar oferta.

- Poder de negociación de los clientes: Bajo

Nuevamente, el contexto de sobredemanda respecto a la oferta de vivienda en Madrid limita en gran medida el poder de negociación de los clientes en cuanto a precios y condiciones. Estos clientes tienen unas alternativas muy reducidas si consideramos la saturación de los colegios mayores y que para muchos de ellos el alquiler individual es una solución inaccesible.

- Amenaza de productos o servicios sustitutivos: Moderado

Actualmente la amenaza de servicios sustitutivos es reducida porque se limita a los pisos compartidos informales y residencias, servicios que son incapaces de cubrir las necesidades del público objetivo del sector del coliving. Teniendo en cuenta el aumento de inversión que se está produciendo en la industria del flex-living, 4.000 millones de euros potencialmente disponibles para invertir según la Flex Living Investor Survey 2025 elaborada por CBRE, cabe prever que puedan surgir servicios sustitutivos en un futuro cercano. En este aspecto, las ayudas públicas hacia los jóvenes son cada vez mayores, y la construcción de viviendas está aumentando con el aumento de oferta que ello conlleva, por lo que la compra de pisos y el alquiler individual son alternativas que pueden ganar relevancia a medio-largo plazo.

- Rivalidad entre competidores existentes: Moderado

Un mercado en fase de crecimiento como es el caso del coliving es sinónimo de rivalidad moderada. Sin embargo, la limitación de la oferta actual en Madrid sugiere que pueda intensificarse la rivalidad a la hora de encontrar propietarios o inmuebles que adquirir a precios asequibles.

En conclusión, el sector presenta un atractivo suficiente para CoVive. Como factores más favorables se encuentra el bajo poder de negociación de los clientes y la rivalidad moderada entre competidores existentes, y se presenta como principal amenaza el elevado poder de negociación de proveedores, así como la aparición de nuevos competidores y servicios sustitutivos a medio-largo plazo.

3. Plan estratégico y modelo de negocio

Una vez analizado el entorno externo y el mercado en el que competirá CoVive, en el presente capítulo se define el plan estratégico y el modelo de negocio de la empresa. Para ello, se establece la identidad de la compañía a través de la misión, visión y los valores; se define la propuesta de valor y su ventaja competitiva; a través del análisis DAFO se integra el plan estratégico con el análisis externo previo; y se concluye con el desarrollo del modelo de negocio y la estrategia de crecimiento prevista.

3.1 Misión, visión y valores de la empresa

- Misión: Ofrecer alojamiento flexible y asequible en la ciudad de Madrid, dirigido a jóvenes universitarios y profesionales, a través de alternativas de calidad, con gestión profesional y servicios incluidos.
- Visión: Transformar el modelo de acceso a la vivienda para los jóvenes, demostrando la viabilidad de un modelo de vivienda compartida profesional y asequible que contribuya a la resolución del problema de emancipación juvenil, expandiendo el modelo a las principales ciudades españolas.
- Valores: La identidad corporativa de CoVive se identifica en 5 valores:
 1. Compromiso social: CoVive nace con el objetivo de colaborar en el acceso a la vivienda para los jóvenes, priorizando la asequibilidad frente a la especulación inmobiliaria.
 2. Transparencia: CoVive se compromete a trabajar con contratos claros y gestión honesta, tanto con propietarios como con residentes, haciendo públicas tanto sus cuentas como su modelo de negocio, con la esperanza de que otras empresas contribuyan también en el compromiso social de la vivienda.
 3. Comunidad: La finalidad principal de este modelo de negocio es el acceso a la vivienda, pero también CoVive busca crear un entorno de convivencia enriquecedor que trascienda la mera convivencia entre compañeros de piso.

4. **Inclusividad:** El modelo de negocio de CoVive está diseñado para ayudar a todo tipo de perfiles jóvenes, y tiene un valor único para aquellas personas que no tienen la posibilidad de alquilar un piso con gente conocida, ya sea por haber llegado a la ciudad solos o por no contar con una red social establecida.
5. **Innovación:** Una de las máximas de CoVive es mejorar la industria del alquiler de viviendas a través de la aplicación de soluciones tecnológicas y modelos de gestión modernos mediante la digitalización de procesos.

3.2 Propuesta de valor y ventaja competitiva

La propuesta de valor de este proyecto se enfoca en torno a dos sectores complementarios: residentes y propietarios. Para cada uno de ellos, CoVive ofrece una solución diferenciada respecto a las alternativas existentes del mercado, fundamentando su ventaja competitiva en sus valores corporativos definidos.

La propuesta de valor para los jóvenes residentes se basa en la oferta de un espacio digno, de calidad y asequible para la mayoría de los jóvenes, complementando esta oportunidad con servicios incluidos y la posibilidad de formar parte de una comunidad. Concretamente, CoVive ofrece habitaciones privadas en un rango de precio entre 500€ y 700€ mensuales, servicios de suministros, wifi y limpieza de zonas comunes incluidos.

Para los propietarios de las viviendas, la propuesta de valor se centra en ofrecer una solución basada en el modelo lease-sublease que exime al propietario de gestión activa y elimina los principales riesgos del arrendamiento tradicional. Bajo este modelo, CoVive garantiza una renta mensual fija independiente de la ocupación del inmueble, asume la gestión completa del inmueble incluyendo la gestión de contratos y suministros, y se compromete a devolver el inmueble como mínimo en las mismas condiciones en las que fue entregado. Todo ello con total transparencia hacia el propietario, ofreciéndole información sobre el estado y ocupación del inmueble de forma periódica.

La principal ventaja competitiva respecto a los competidores directos es la asequibilidad de los precios ofertados. Esta ventaja reside en la misión de CoVive, que busca ofrecer precios asequibles para colaborar en la emancipación de los jóvenes; mientras otras compañías se orientan a segmentos de mayor poder adquisitivo. Neelo Homes ofrece un rango de precios similar, pero CoVive cuenta con otra ventaja competitiva, extensible al resto de competidores, que es el público objetivo: mientras los principales competidores se focalizan en el mercado internacional, CoVive cuenta con un amplio público objetivo que abarca a estudiantes y profesionales tanto nacionales como internacionales.

Frente al piso compartido informal, existe una ventaja competitiva muy definida que es la profesionalización, tanto en los contratos y los cobros de la renta, como en la gestión de suministros y el mantenimiento. Además, CoVive se compromete a una selección de residentes que evite problemas de impago y favorezca la convivencia.

CoVive cuenta con numerosas ventajas competitivas frente a las residencias universitarias, pero las principales son la amplitud del público objetivo, ya que las residencias únicamente acogen a estudiantes; el precio competitivo; y la flexibilidad, tanto contractual como en los hábitos de residencia de los estudiantes, quienes habitualmente se ven obligados a seguir normas de convivencia de mayor rigidez que el modelo coliving.

Es fundamental que la ventaja competitiva sea sostenible, de forma que sea difícilmente imitable por el resto de los competidores. Esta sostenibilidad en la ventaja competitiva radica en el compromiso social. El hecho de haber construido todo el proyecto alrededor de este compromiso demuestra su autenticidad, y resulta complejo para el resto de los competidores demostrar el mismo nivel de compromiso cuando los pilares de su proyecto no se han construido alrededor del mismo fin.

3.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de diagnóstico estratégico que clasifica los factores internos y externos que condicionan la viabilidad de un proyecto empresarial. A continuación, se aplica al proyecto CoVive, integrando los hallazgos del análisis del entorno desarrollado en el capítulo anterior con el conocimiento interno del modelo de negocio definido en el capítulo actual.

- Oportunidades

1. Déficit estructural de vivienda asequible en Madrid: El Banco de España estima un déficit significativo de vivienda en Madrid, lo que garantiza una demanda sostenida para el modelo de CoVive a corto y medio plazo.
2. Baja tasa de emancipación juvenil: Únicamente el 15,2% de los españoles está emancipado, lo que supone una gran demanda potencial para cualquier solución asequible.
3. Saturación de las residencias universitarias: Considerando las tasas de ocupación actuales cercanas al 100%, este tipo de alternativas no pueden abastecer más demanda, derivando potenciales clientes hacia otras alternativas como el coliving.
4. Aumento en el interés financiero por el sector flex living: JLL prevé que el sector duplique su stock actual en España, con Madrid como epicentro, lo que hace pensar que el sector va a seguir creciendo, facilitando la captación de financiación externa a través de inversores.
5. Apoyo institucional del Ayuntamiento de Madrid: Tanto el Plan RESIDE como la modificación del PGOU de 2023 favorecen el coliving en Madrid, dotando al modelo de seguridad jurídica y respaldo institucional.
6. Ayuda del Plan Estatal de Vivienda 2026 – 2030: Una de las medidas del Plan Estatal de Vivienda es crear una ayuda de hasta 300€/mes destinada al pago del alquiler de las personas jóvenes, reduciendo el coste del coliving y facilitando la captación de residentes.

- Amenazas

1. Alto poder de negociación de los propietarios: La reducida oferta de viviendas de alquiler frente a la elevada demanda por ocupar dichas viviendas dota a los propietarios de un gran poder de negociación difícil de gestionar para los operadores de coliving.
2. Estigma social del alquiler compartido: En la sociedad actual permanece una percepción del alquiler compartido como solución de clase segunda categoría, lo cual puede suponer una limitación a la hora de captar a cierto sector del público objetivo.
3. Desplazamiento hacia el área metropolitana: Actualmente la oferta de las zonas céntricas es muy reducida, y en muchos casos incompatible con poder ofrecer precios asequibles a los residentes de un coliving, lo cual puede dificultar ofrecer posibilidades habitacionales en esta zona, con el riesgo que ello conlleva teniendo en cuenta la prioridad de muchos jóvenes con este factor.
4. Posible entrada de nuevos competidores más consolidados: Las moderadas barreras de entrada del modelo coliving, pueden provocar que empresas de nueva creación como CoVive tengan que competir con nuevos competidores con mayor respaldo financiero.
5. Inestabilidad regulatoria: A pesar de que el Ayuntamiento de Madrid está favoreciendo el modelo coliving, la tendencia intervencionista del Gobierno de España genera incertidumbre regulatoria a medio – largo plazo.

- Fortalezas

1. Compromiso social como ventaja competitiva sostenible: Construir todo el plan de negocio de CoVive sobre la idea de ayudar a la emancipación juvenil, refuerza la autenticidad del compromiso social de la compañía y la diferencia del resto de competidores.

2. Precio competitivo por debajo de los principales competidores: CoVive ofrece soluciones habitacionales por debajo de los 700€ mensuales, diferenciándose de sus principales competidores en este aspecto.
3. Orientación al mercado nacional: Mientras los principales competidores de CoVive ponen el foco en los habitantes internacionales, CoVive busca satisfacer la demanda sin distinciones, atendiendo también al sector de los jóvenes nacionales, segmento desatendido por los principales competidores directos.
4. Modelo de gestión de menor inversión inicial: Un plan de negocio basado en la gestión de edificios sin la necesidad de comprar inmuebles favorece el desarrollo del modelo sin la necesidad de una inversión inicial elevada.

- Debilidades

1. Margen ajustado por el posicionamiento de precio competitivo: Poder ofrecer soluciones habitacionales a un precio asequible, teniendo que hacer frente a los precios impuestos por los propietarios en zonas deseadas, da lugar a márgenes muy ajustados.
2. Empresa de nueva creación sin reputación: A pesar de la juventud del sector, CoVive tendrá que competir con empresas de mayor experiencia y reputación, haciendo frente al elevado poder de negociación de los propietarios para poder ofrecer una amplia cartera de posibilidades a los potenciales clientes.
3. Recursos financieros limitados y ausencia de economías de escala: CoVive comenzará en el mercado de coliving con una inversión inicial reducida y tendrá que hacer frente a competidores con mayor poder económico, sin poder beneficiarse de economías de escala en la oferta de servicios debido al pequeño volumen inicial.

3.4 Business Model Canvas

El Business Model Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite desarrollar y analizar el modelo de negocio de una empresa de forma visual. A continuación, se aplica al modelo de negocio CoVive.

- Segmentos de cliente

CoVive se dirige a dos tipos de clientes complementarios:

- + Jóvenes de 18 a 35 años, tanto estudiantes como profesionales, nacionales e internacionales, que están buscando solución habitacional en la ciudad de Madrid.
- + Propietarios particulares o inversores que buscan rentabilizar sus viviendas sin la necesidad de una gestión activa.

- Propuesta de valor

La propuesta de valor de CoVive radica en ofrecer soluciones habitacionales a los jóvenes con un precio asequible, acompañadas de otros servicios complementarios y de la oportunidad de formar parte de una comunidad; al mismo tiempo que garantiza a los propietarios de los inmuebles una renta mensual eximiéndoles de la gestión activa y protegiéndoles de los riesgos actuales de impago y ocupación de los inmuebles.

- Canales

1. Página web propia que actúa como eje central de la operativa de CoVive, con tres funcionalidades diferenciadas: portal de habitaciones disponibles para residentes; portal de propietarios para la captación y gestión de contratos; y área privada para residentes activos con acceso a facturas, gestión de incidencias y comunicación con el equipo de CoVive.
2. Publicidad tanto en plataformas inmobiliarias, como Idealista, como en las principales redes sociales: Instagram y Tiktok.
3. Contacto directo con propietarios y agencias inmobiliarias para ofrecer el modelo de coliving como alternativa. Es fundamental informar a los propietarios que su vivienda va a ser gestionada para arrendarse a jóvenes.

- Relaciones con los clientes

Las relaciones serán diferentes entre los dos tipos de clientes:

- + Con los jóvenes residentes, CoVive se relacionará a través de una app que ofrezca atención digital y gestión de incidencias; además de ofrecerles actividades comunitarias periódicas.

- + Con los propietarios se establecerá una relación de transparencia ofreciendo un reporting periódico de rentabilidad y estado del inmueble.

- Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingresos será la diferencia entre la renta cobrada a los residentes y la renta pagada al propietario, pero además se colaborará con diferentes partners de los que se obtendrá un beneficio adicional a través de comisiones por la derivación de residentes a servicios complementarios como gimnasios, catering semanal o servicios de salud mental.

- Recursos clave

Los principales serán una cartera de inmuebles con los que poder operar, y una plataforma tecnológica diseñada para la gestión de estos inmuebles; pero también será necesario acompañarlos de un equipo humano que se encargue tanto de la gestión operativa, como de la atención al cliente. Finalmente, la imagen de marca también es un recurso fundamental del modelo.

- Actividades clave

Las principales actividades a desarrollar por CoVive son:

1. Captación y fidelización de clientes, tanto propietarios como residentes.
2. Gestión integral de inmuebles: una vez CoVive recibe el derecho de explotación de la vivienda, se encargará de adaptarla a un modelo de coliving.
3. Mantenimiento, gestión de la comunidad de residentes y resolución de incidencias centralizados a través de la aplicación móvil
4. Gestión de partners y acuerdos de colaboración que permitan aumentar la captación de clientes e incrementar los ingresos de CoVive.

- Socios clave

Será fundamental que CoVive se relacione con diferentes tipos de socios:

1. Socios financieros: para la viabilidad financiera del proyecto, es necesaria la asociación con entidades financieras que aporten la financiación inicial.
2. Socios operativos: en la operativa diaria, se colaborará con plataformas tecnológicas de gestión inmobiliaria para la captación de clientes, la gestión de contratos y para ofrecer una pasarela de pagos segura y eficaz; así como con proveedores de servicios de mantenimiento y limpieza.
3. Partners: por un lado, se establecerán diferentes acuerdos para la captación de clientes:
 - + Universidades, empresas de RRHH y plataformas de empleo a los que CoVive ofrece descuentos exclusivos para sus estudiantes o empleados a cambio de ser recomendados como solución habitacional.
 - + Agencias inmobiliarias no interesadas en el alquiler de viviendas que deriven a CoVive a los propietarios que acudan buscando este tipo de gestión. CoVive les ofrece una comisión por cada propietario que le deriven.

Por otra parte, se establecerán convenios con partners de servicios complementarios como gimnasios, servicios de catering o plataformas de salud mental que permitirán a CoVive obtener un ingreso adicional mediante comisiones al mismo tiempo que complementan la oferta hacia los potenciales clientes.

- Estructura de costes

La estructura de costes se divide en cuatro tipos de costes principalmente:

1. Renta garantizada a los propietarios y contratación de servicios, como el agua, la luz o el wifi, incluidos en la tarifa.
2. Costes operativos que incluyen el pago de nóminas, el mantenimiento de zonas comunes y los costes tecnológicos tanto de mantenimiento de la web como de la contratación de plataformas externas de gestión.
3. Costes de captación que abarcan tanto la inversión en marketing y publicidad en redes sociales como el pago de comisiones a agencias inmobiliarias.
4. Gastos administrativos y legales.

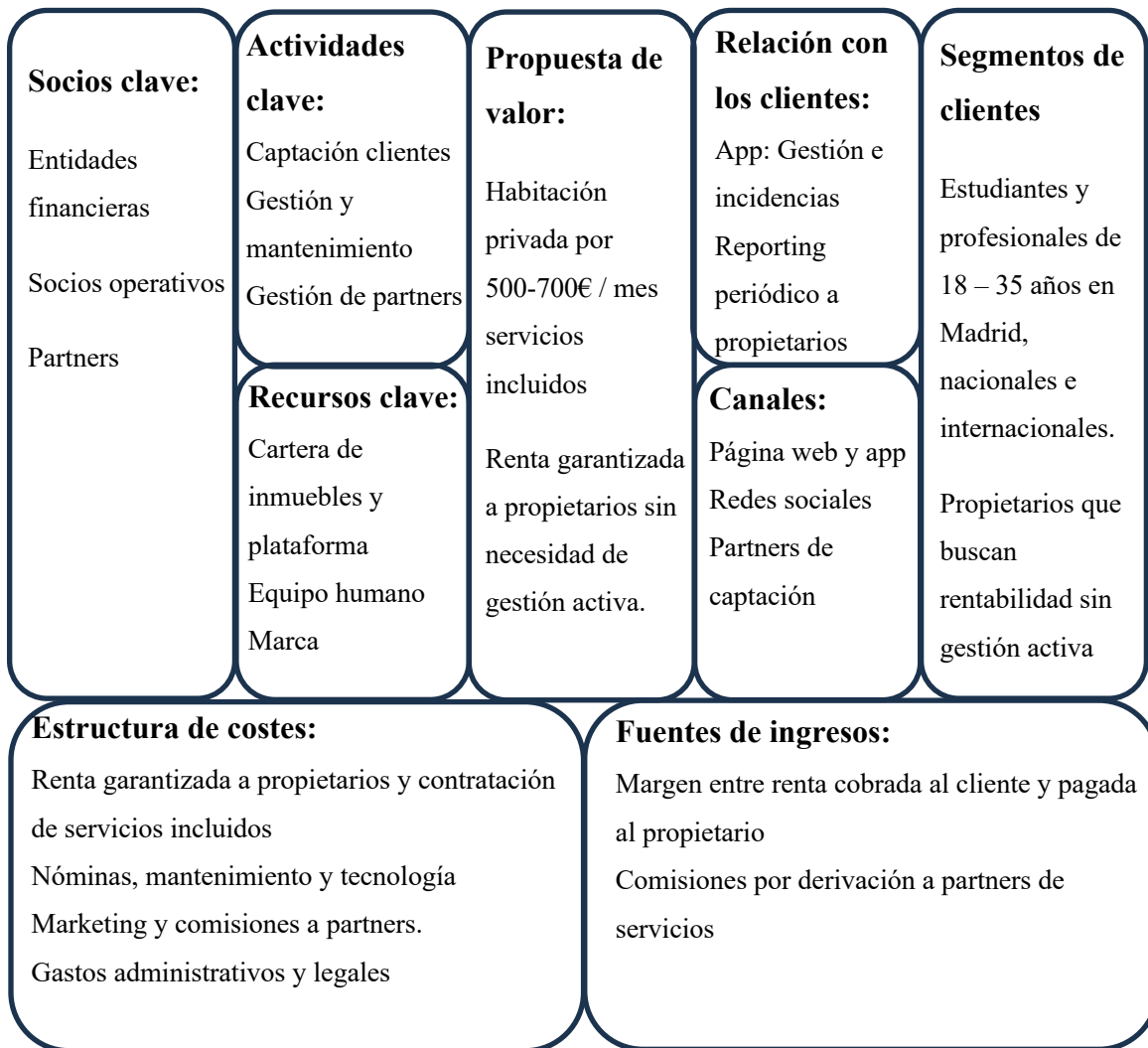


Ilustración 9. Modelo Canvas de CoVive. Fuente: Elaboración propia.

3.5 Estrategia de crecimiento y escalabilidad

Esta estrategia de crecimiento se dividirá en 3 fases temporales principalmente:

- Fase 1 (Años 1 y 2): Lanzamiento

Esta fase comienza con la obtención de financiación externa a través de préstamos bancarios y se estudia la posibilidad de beneficiarse de ayudas públicas a través de organismos como la Empresa Nacional de Innovación (ENISA) o programas de emprendimiento de la Comunidad de Madrid.

Una vez asegurada la fuente de financiación inicial, los principales objetivos son la creación de una cartera de inmuebles que poder ofertar, y la consolidación del modelo operativo y tecnológico del proyecto. Finalmente, CoVive pone el foco en la captación de residentes y la construcción de una reputación consistente, fijando como objetivo el 90% de ocupación de sus inmuebles en cartera al término de este periodo.

- Fase 2 (Años 3 y 4): Consolidación

Las principales actividades durante estos años serán la ampliación de la cartera de clientes, tanto residentes como propietarios, en la ciudad de Madrid; y el desarrollo de las relaciones comerciales con su red de partners. El objetivo de esta fase es alcanzar un número consistente de residentes, fijado en 270 residentes, y comenzar con la expansión a una segunda ciudad española como Valencia, mercado con alto volumen de población universitaria y una competencia moderada.

- Fase 3 (A partir del año 5): Expansión

Para esta fase se prevé la exploración de edificios completos destinados íntegramente al coliving como expansión del modelo de negocio actual. En caso de efectuarse esta idea, sería necesario refinanciarse, esta vez a través de inversores profesionales como fondos de inversión o Sociedades Cotizadas de Inversión Inmobiliaria (SOCIMI). En caso de que la expansión en Valencia haya resultado exitosa, se explorará replicar el modelo en otras ciudades españolas.

En conclusión, quedan definidos los pilares estratégicos sobre los que se construye CoVive, un modelo de negocio basado en la gestión de inmuebles que aspira a consolidarse como referente del coliving asequible en Madrid, identificando el compromiso social como principal ventaja competitiva sostenible. En los siguientes capítulos se materializa esta estrategia en los diferentes planes de acción operativo, de marketing y económico-financiero.

4. Plan Operativo

En este capítulo se define el marco operativo de CoVive, comenzando por la forma jurídica y el modelo contractual hasta desarrollar el proceso operacional y la estructura organizativa necesaria.

4.1 Forma jurídica

CoVive se constituirá como una Sociedad Limitada, opción más habitual para las startups en España que ofrece ventajas respecto a la Sociedad Anónima, como un capital social mínimo de únicamente 3.000€, trámites societarios son más sencillos y económicos y permite que los socios únicamente respondan con el capital aportado. Además, esta Sociedad Limitada dota a CoVive de personalidad jurídica propia e independiente de los socios, requisito exigido por ENISA, cuya financiación se desarrollará en el capítulo 6.

Para la constitución, será necesario seguir, en el orden indicado, los siguientes pasos: inscripción en el Registro Mercantil Central para la certificación negativa del nombre de la sociedad, con una vigencia de tres meses; solicitud del Número de Identificación Fiscal provisional; firma de la escritura de constitución de la sociedad en notaría; declaración del Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITPyAJD) ante la Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma; inscripción de la compañía en el Registro Mercantil Provincial; y finaliza con la solicitud del Número de Identificación Fiscal definitivo.

Una vez constituida la sociedad, se llevarán a cabo los trámites de puesta en marcha, incluyendo el alta en Hacienda, la obtención de las licencias de actividad necesarias y el alta en la Seguridad Social.

4.2 Marco legal y modelo contractual

Cuando un propietario decide destinar su inmueble al coliving, debe elegir entre dos modelos contractuales clave: lease-sublease (arrendamiento-subarriendo) y lease on behalf (gestión en nombre del propietario). CoVive operará a través del modelo lease-sublease, en orden con la propuesta de garantizar una renta al propietario.

El artículo 8 de la LAU establece que la vivienda sólo se podrá subarrendar de forma parcial y que la renta del subarriendo no puede superar la renta del arrendamiento principal. En caso de regirse por la LAU, la viabilidad del proyecto de CoVive sería muy cuestionable teniendo en cuenta este artículo. Por este motivo, CoVive opta por el contrato mercantil de arrendamiento para uso distinto de vivienda habitual, que se rige por el Código de Comercio y otorga libertad para fijar precios a los residentes y generar margen.

Con los propietarios de las viviendas, se firmará un contrato mercantil de arrendamiento para uso distinto de vivienda habitual, a través del cual CoVive asume la gestión integral del inmueble, comprometiéndose a pagar una renta fija garantizada y a devolver el inmueble en las mismas condiciones que fue entregado. Con los residentes, se firmarán contratos de arrendamiento de temporada, no sujetos a la LAU de vivienda habitual. Estos contratos tendrán una duración mínima de 6 meses con posibilidad de renovación, con un precio entre 500€ y 700€ mensuales con servicios incluidos.

4.3 Proceso operacional

El proceso operacional se divide en 2 partes muy diferenciadas:

- Captación de inmuebles y puesta en marcha

Este proceso comienza con la captación de propietarios a través de diferentes canales y con la visita y evaluación de los inmuebles disponibles para asegurarse que cumplen con las condiciones de calidad necesarias y con las medidas exigidas por según el PGOU.

Una vez firmado el contrato mercantil de arrendamiento fijando la renta garantizada, negociando un periodo de carencia inicial; se procederá a la adaptación del inmueble para las necesidades del coliving, y se darán de alta los servicios ofrecidos en la tarifa.

- Captación y gestión de residentes

La captación de residentes se llevará a cabo a través de la web y redes sociales donde se hayan publicado las habitaciones disponibles; se procederá a una selección de residentes verificando su solvencia económica y finaliza con la firma del contrato. A continuación, se procede a la presentación con el residente y se continúa con la gestión diaria de incidencias y suministros hasta el día de check-out y evaluación del estado del inmueble.

4.4 Estructura organizativa

CoVive comenzará con una estructura organizativa plana, compuesta por cinco miembros con roles bien definidos pero capaces de colaborar entre áreas. Para la contratación del equipo humano CoVive apuesta por la incorporación de talento joven con formación especializada, alineado con los valores de la empresa y con capacidad de crecimiento junto al proyecto.

Las 5 posiciones que compondrán el equipo son:

- CEO: Encargado de liderar la empresa, gestionar financiación y tomar decisiones estratégicas.
- COO: Su función será gestionar la operativa diaria de los inmuebles y su mantenimiento, así como la atención al cliente.
- CTO: Desarrolla y mantiene la web y la app, garantizando el funcionamiento tecnológico del modelo.
- Director comercial: Encargado de gestionar todos los canales de captación tanto de residentes como propietarios, así como de alcanzar acuerdos con los partners.
- Director Financiero: Lleva a cabo el control financiero y la contabilidad del negocio.

Los servicios de asesoría legal y de mantenimiento serán externalizados para reducir costes fijos.

A medida que el modelo avance, se prevé contratar un Property Manager para la gestión operativa diaria de los inmuebles y un responsable de captación que colabore en el aumento de clientes, así como 2 becarios que complementen al resto del equipo.

En concreto, se estiman los siguientes gastos en retribución anual por puesto:

| Puesto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| CEO | 17.094 € | 18.000 € | 25.000 € | 35.000 € | 37.625 € |
| COO | 20.000 € | 25.000 € | 26.875 € | 28.891 € | 31.058 € |
| Director Comercial | 20.000 € | 24.000 € | 25.800 € | 27.735 € | 29.815 € |
| CTO | 20.000 € | 22.000 € | 23.650 € | 25.424 € | 27.331 € |
| CFO | 18.000 € | 20.000 € | 21.500 € | 23.113 € | 24.846 € |
| Property Manager | — | — | 22.000 € | 23.650 € | 25.424 € |
| Resp. Captación | — | — | — | 22.000 € | 23.650 € |
| Becario operaciones | — | — | 8.400 € | 8.400 € | 8.400 € |
| Becario marketing | — | — | — | 8.400 € | 8.400 € |

Tabla 2. Distribución de salarios brutos los primeros 5 años. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que tanto los becarios como aquellos trabajadores que cobren el SMI están exentos de IRPF, y estimando un gasto del 30% en Seguridad Social para el resto de los trabajadores, la estimación de nóminas netas para la empresa es:

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 123.622 € | 141.700 € | 196.672 € | 258.357 € | 276.474 € |

Tabla 3. Distribución de coste total anual de nóminas. Fuente: Elaboración propia.

5. Plan comercial y de marketing

El presente capítulo define la estrategia comercial y de marketing de CoVive, definiendo los canales de comunicación y distribución, la política de precios y la estrategia de captación tanto de residentes como de propietarios.

5.1 Estrategia de comunicación y distribución

El objetivo de CoVive debe ser el de transmitir su compromiso social, transparencia e innovación a través de sus canales de comunicación, haciendo uso de un lenguaje cercano y joven.

El foco de los canales digitales estará puesto en Instagram y Tiktok para captar residentes especialmente, mostrando el estilo de vida habitual en un coliving, testimonios reales de residentes y las habitaciones disponibles. Además, se utilizará la página web propia para mostrar las habitaciones disponibles, así como un portal privado para residentes y propietarios. Para esta página web, será fundamental invertir recursos tanto en estrategias Search Engine Marketing (SEM) como Search Engine Optimization (SEO) para maximizar el número de visitas a la página web.

Los principales canales de distribución serán, tanto las plataformas inmobiliarias, como Idealista, y la web propia, acompañados de los partners de captación de clientes y de recomendaciones de residentes, a quienes se debe incentivar activamente a que recomienden la experiencia a través de programas de referidos.

5.2 Estrategia de fijación de precios

La estrategia de precios elegida para el proyecto es la de penetración, que consiste en entrar al mercado con un precio competitivo por debajo de los principales competidores del sector con el fin de ganar cuota rápidamente. Esta estrategia está además muy alineada con el compromiso social de CoVive.

Considerando los resultados de la encuesta realizada previamente, se ha estimado un precio medio de 650€ /mes con suministros y limpieza de zonas comunes incluidos, con la posibilidad de ofrecer descuentos para estancias más prolongadas.

Al propietario por su parte, se le garantizará una renta fija de aproximadamente el 75% de los ingresos brutos del inmueble.

5.3 Estrategia de captación (jóvenes y propietarios)

- Captación de residentes

El proceso de captación de residentes consiste en atraer a los potenciales clientes a través de los diferentes canales de distribución e impulsarles a visitar la web y consultar las ofertas disponibles.

Los principales argumentos de venta son: una tarifa única de 650€ como precio medio con todo incluido; una gestión sin trámites complejos; y una oferta complementada con servicios gestionados por partners a los que los residentes acceden con descuentos exclusivos. Desde el momento en el que un potencial residente solicita información, se trabaja en un proceso de verificación de solvencia económica para agilizar el proceso de selección.

El programa de referidos es fundamental en la captación de nuevos residentes, por este motivo se incentivará mediante un descuento de una semana en la mensualidad por cada referido que firme contrato

- Captación de propietarios

CoVive contacta de forma proactiva con propietarios ya anunciados en portales inmobiliarios, argumentando para convencer al propietario: una renta garantizada independiente de la ocupación, gestión integral del inmueble, selección de residentes, reporting periódico y devolución del inmueble en las mismas condiciones.

Una vez el propietario muestra interés por arrendar su vivienda a través de CoVive, se realiza una visita de evaluación para verificar que se cumplen los requisitos definidos en el PGOU y se negocia la renta garantizada y se firma el contrato mercantil.

En resumen, el plan comercial y de marketing de CoVive se articula en torno a dos ejes complementarios: la captación de propietarios que amplíen la cartera de inmuebles y la captación de residentes que maximicen la ocupación. Ambos objetivos se refuerzan mutuamente puesto que una cartera amplia permite ofrecer más opciones al residente, y una alta ocupación hace más atractiva la propuesta para el propietario.

6. Plan económico – financiero

En el presente capítulo se analiza la viabilidad económico-financiera del proyecto en un horizonte temporal de cinco años. Para ello, se define el plan de inversión inicial, se desarrolla la cuenta de pérdidas y ganancias basándose en las proyecciones de ingresos y gastos, y se concluye con el análisis de viabilidad y de sensibilidad.

6.1 Plan de inversión inicial y fuentes de financiación

Gracias al modelo seleccionado de lease-sublease, la inversión inicial se verá significativamente reducida, puesto que no es necesaria la inversión en compra de inmuebles, y el riesgo financiero del proyecto es más reducido.

Para la puesta en marcha, se ha estimado un coste de 27.500€, que se desglosan entre los gastos de constitución, que incluyen gastos de notaría y Registro Mercantil, asesoría legal inicial; adaptación de 12 inmuebles con los que se prevé trabajar en el primer año; y el desarrollo de web y app, así como del marketing de lanzamiento.

| Concepto | Importe |
|---|-----------------|
| Notaría y Registro Mercantil | 1.500 € |
| Asesoría legal inicial | 2.000 € |
| Adaptación de 12 inmuebles (12 x 500€) | 6.000 € |
| Desarrollo web y app versión inicial | 15.000 € |
| Marketing de lanzamiento (branding e identidad corporativa) | 3.000 € |
| Total inversión inicial | 27.500 € |

Tabla 4. Desglose de costes de lanzamiento. Fuente: Elaboración propia.

Previamente han quedado definidos los costes asociados al lanzamiento del proyecto, sin embargo, los 417.500€ restantes cubrirán las necesidades operativas de los primeros cuatro años, cuyo detalle se desarrolla en los apartados 6.2 a 6.5, manteniendo en todo momento un saldo de tesorería positivo con un mínimo de 31.780€ en el año 4, el ejercicio más exigente desde el punto de vista de la liquidez

Las fuentes de financiación estarán compuestas por 120.000€ de fondos propios divididos en 40.000€ del fundador y 80.000€ de family&friends; una línea de financiación de ENISA de 75.000€ al 6,25%, con carencia de 7 años y vencimiento de 9 años; y un préstamo bancario de 100.000€ al 7%, carencia de 2 años y un plazo de 7 años. Además, se solicitarán 2 líneas de ayuda a la Comunidad de Madrid durante los dos primeros años, de 60.000€ y 90.000€ respectivamente, ambas a fondo perdido.

| Fuente | Importe | Tipo | Interés |
|-----------------------------------|------------------|-------------|----------------|
| Fondos propios (fundador) | 40.000 € | Capital | — |
| Fondos propios (family & friends) | 80.000 € | Capital | — |
| ENISA | 75.000 € | Préstamo | 6,25% anual |
| Préstamo bancario | 100.000 € | Préstamo | 7% anual |
| CM Línea 1 | 60.000 € | Subvención | — |
| CM Línea 2 | 90.000 € | Subvención | — |
| Total | 445.000 € | | |

Tabla 5. Estructura de financiación. Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de costes e ingresos se han realizado una serie de hipótesis que se detallan a continuación:

- Precio medio por habitación: 650€/mes.
- Número medio de habitaciones: 4.
- Progresión de inmuebles en cartera: 12, 25, 50, 75, 110.

- Ocupación: 68,3% año 1 (mes 1: 0%, meses 2-3: 50%, meses 4-12: 80%), 85% año 2, 90% años 3-5.
- Margen CoVive: 28% sobre ingresos por habitaciones.
- Suministros: 100€/habitación/mes incluidos en la tarifa
- Ingresos partners: comisión del 20% sobre ticket medio de 100€, con el 30% de residentes usando servicios.
- Gastos partners captación de propietarios: comisión del 20% sobre una mensualidad del inmueble, considerando 15% propietarios captados vía partners.
- Gastos partners captación de residentes: 10% residentes captados vía partners, con una comisión del 25% sobre una mensualidad del residente.
- Gastos financieros: intereses ENISA al 6,25% y préstamo bancario al 7% con las carencias definidas previamente.
- Impuesto de Sociedades al 15% los dos primeros ejercicios con base imponible positiva.

6.2 Estructura de costes

En este apartado se diferencian los costes variables, costes fijos y gastos financieros a los que tendrá que hacer frente CoVive:

- Costes variables

Están compuestos principalmente de la renta garantizada a los propietarios del 72% de los ingresos por habitaciones. Además, se componen de los costes de suministros estimados en 100€/habitación/mes, y de las comisiones de captación a través de los partners tanto de propietarios (20% sobre mensualidad del inmueble) como de residentes (25% sobre mensualidad del residente).

- Costes fijos

Los costes fijos se componen del pago de nóminas del equipo, detallado en el apartado 4.4; el mantenimiento de web y app y costes de software de gestión estimados en 18.000€/año durante los 5 años; publicidad y marketing en redes sociales que aumenta desde los 12.000€ en el primer año hasta los 30.000€ en el año 5; y gastos administrativos y legales estimados en 6.000€/año.

- Gastos financieros

Los gastos financieros se dividen en las comisiones de apertura tanto del préstamo bancario como de la línea de ENISA y los intereses tanto del préstamo bancario, que decrecen cuando se empieza a amortizar el mismo, como de la línea de ENISA, incluyendo un segundo tramo variable de ENISA aplicable en ejercicios con EBITDA positivo. Los detalles de estos gastos son:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Intereses ENISA (6,25%) | 4.688 € | 4.688 € | 4.688 € | 4.688 € | 4.688 € |
| Comisión apertura ENISA | 375 € | — | — | — | — |
| Comisión apertura préstamo bancario | 1.000 € | — | — | — | — |
| Intereses préstamo bancario (7%) | 7.000 € | 7.000 € | 7.000 € | 5.600 € | 4.200 € |
| Segundo tramo ENISA (3% s/EBITDA) | — | — | — | — | 2.488 € |
| Total gastos financieros | 13.062 € | 11.688 € | 11.688 € | 10.288 € | 11.375 € |

Tabla 6. Gastos financieros durante los primeros 5 años. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta todos los gastos expuestos previamente, resultaría estructura de costes:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Renta propietarios | 184.196 € | 477.360 € | 1.010.880 € | 1.516.320 € | 2.223.936 € |
| Suministros | 39.358 € | 102.000 € | 216.000 € | 324.000 € | 475.200 € |
| Comisiones partners | 1.469 € | 1.862 € | 3.494 € | 3.412 € | 4.778 € |
| Personal | 123.622 € | 141.700 € | 196.672 € | 258.357 € | 276.474 € |
| Tecnología | 18.000 € | 18.000 € | 18.000 € | 18.000 € | 18.000 € |
| Marketing | 12.000 € | 15.000 € | 20.000 € | 25.000 € | 30.000 € |
| Gastos admin y legales | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € |
| Gastos financieros | 13.062 € | 11.688 € | 11.688 € | 10.288 € | 11.375 € |
| Total costes | 397.707 € | 773.610 € | 1.482.733 € | 2.161.377 € | 3.045.763 € |

Tabla 7. Estructura de costes de los primeros 5 años. Fuente: Elaboración propia.

6.3 Previsión de ingresos

La amplia mayoría de los ingresos provienen del alquiler de las habitaciones, pero también hay que tener en cuenta los ingresos complementarios de los partners, que, a pesar de representar un porcentaje reducido, son muy importantes a nivel estratégico.

Considerando todas las hipótesis mencionadas previamente, se detallan a continuación los ingresos de CoVive por el alquiler de habitaciones:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Habitaciones totales | 48 | 100 | 200 | 300 | 440 |
| Ocupación media | 68,30% | 85% | 90% | 90% | 90% |
| Habitaciones ocupadas | 32,8 | 85 | 180 | 270 | 396 |
| Precio medio mensual | 650 € | 650 € | 650 € | 650 € | 650 € |
| Ingresos | 255.828 € | 663.000 € | 1.404.000 € | 2.106.000 € | 3.088.800 € |

Tabla 8. Ingresos por habitaciones los primeros 5 años. Fuente: Elaboración propia.

Si a los ingresos ya descritos se les añaden los ingresos por partners, considerando que el 30% de los residentes de CoVive usan servicios de partners y se recibe una comisión del 20% sobre el ticket medio, se obtienen los siguientes ingresos totales:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos habitaciones | 255.828 € | 663.000 € | 1.404.000 € | 2.106.000 € | 3.088.800 € |
| Ingresos partners | 2.361 € | 6.120 € | 12.960 € | 19.440 € | 28.512 € |
| Ingresos totales | 258.189 € | 669.120 € | 1.416.960 € | 2.125.440 € | 3.117.312 € |

Tabla 9. Previsión de ingresos de los primeros 5 años. Fuente: Elaboración propia.

6.4 Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias es una herramienta financiera de gran valor para analizar el resultado del ejercicio de un modelo de negocio. A continuación, se aplica al modelo de negocio de CoVive durante los primeros cinco años, recogiendo la combinación de ingresos y gastos analizados en los apartados anteriores:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos por habitaciones | 255.828 € | 663.000 € | 1.404.000 € | 2.106.000 € | 3.088.800 € |
| (+) Ingresos por partners | 2.361 € | 6.120 € | 12.960 € | 19.440 € | 28.512 € |
| INGRESOS TOTALES | 258.189 € | 669.120 € | 1.416.960 € | 2.125.440 € | 3.117.312 € |
| (-) Renta propietarios (72%) | 184.196 € | 477.360 € | 1.010.880 € | 1.516.320 € | 2.223.936 € |
| (-) Suministros | 39.358 € | 102.000 € | 216.000 € | 324.000 € | 475.200 € |
| (-) Comisiones partners propietarios | 936 € | 1.014 € | 1.950 € | 1.950 € | 2.730 € |
| (-) Comisiones partners residentes | 533 € | 848 € | 1.544 € | 1.462 € | 2.048 € |
| MARGEN BRUTO | 33.166 € | 87.898 € | 186.586 € | 281.708 € | 413.398 € |
| (-) Personal | 123.622 € | 141.700 € | 196.672 € | 258.357 € | 276.474 € |
| (-) Tecnología | 18.000 € | 18.000 € | 18.000 € | 18.000 € | 18.000 € |
| (-) Marketing | 12.000 € | 15.000 € | 20.000 € | 25.000 € | 30.000 € |
| (-) Gastos admin y legales | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € |
| EBITDA | -126.456 € | -92.802 € | -54.086 € | -25.650 € | 82.924 € |
| (-) Gastos financieros | 13.062 € | 11.688 € | 11.688 € | 10.288 € | 11.375 € |
| EBT | -139.518 € | -104.490 € | -65.773 € | -35.937 € | 71.549 € |
| (-) Impuesto Sociedades (15%) | — | — | — | — | 10.732 € |
| RESULTADO NETO | -139.518 € | -104.490 € | -65.773 € | -35.937 € | 60.817 € |

Tabla 10. Cuenta de Pérdidas y Ganancias proyectada a 5 años. Fuente: Elaboración propia.

A través de la cuenta de pérdidas y ganancias, comprobamos que las pérdidas se reducen de forma consistente año a año, reflejo del crecimiento progresivo de la cartera de inmuebles y la mejora de la ocupación. El año 5 representa el break-even del proyecto, con un resultado neto positivo de 60.817€. Este resultado valida la viabilidad del modelo de negocio de CoVive en el horizonte temporal analizado.

6.5 Plan de tesorería

El plan de tesorería es una herramienta complementaria a la cuenta de pérdidas y ganancias que muestra los flujos reales de entrada y salida de dinero, permitiendo verificar que CoVive mantiene liquidez positiva en todo momento. A continuación, se muestra el plan de tesorería proyectado para los primeros cinco años de actividad:

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| (+) Fondos propios | 120.000 € | — | — | — | — | — |
| (+) ENISA | — | 75.000 € | — | — | — | — |
| (+) Préstamo bancario | — | 100.000 € | — | — | — | — |
| (+) CM Línea 1 | — | 60.000 € | — | — | — | — |
| (+) CM Línea 2 | — | — | 90.000 € | — | — | — |
| (+) Ingresos operativos | — | 258.189 € | 669.120 € | 1.416.960 € | 2.125.440 € | 3.117.312 € |
| TOTAL ENTRADAS | 120.000 € | 493.189 € | 759.120 € | 1.416.960 € | 2.125.440 € | 3.117.312 € |
| (-) Inversión inicial | — | 27.500 € | — | — | — | — |
| (-) Renta propietarios | — | 184.196 € | 477.360 € | 1.010.880 € | 1.516.320 € | 2.223.936 € |
| (-) Suministros | — | 39.358 € | 102.000 € | 216.000 € | 324.000 € | 475.200 € |
| (-) Comisiones partners | — | 1.469 € | 1.862 € | 3.494 € | 3.412 € | 4.778 € |
| (-) Personal | — | 123.622 € | 141.700 € | 196.672 € | 258.357 € | 276.474 € |
| (-) Tecnología | — | 18.000 € | 18.000 € | 18.000 € | 18.000 € | 18.000 € |
| (-) Marketing | — | 12.000 € | 15.000 € | 20.000 € | 25.000 € | 30.000 € |
| (-) Gastos admin y legales | — | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € |
| (-) Gastos financieros | — | 13.063 € | 11.688 € | 11.688 € | 10.288 € | 11.376 € |
| (-) Impuesto Sociedades | — | — | — | — | — | 10.732 € |
| (-) Amortización préstamo | — | — | — | 20.000 € | 20.000 € | 20.000 € |
| TOTAL SALIDAS | 0 € | 425.208 € | 773.610 € | 1.502.734 € | 2.181.377 € | 3.076.496 € |
| FLUJO NETO | 120.000 € | 67.981 € | -14.490 € | -85.774 € | -55.937 € | 40.816 € |
| SALDO ACUMULADO | 120.000 € | 187.981 € | 173.491 € | 87.717 € | 31.780 € | 72.596 € |

Tabla 11. Plan de Tesorería proyectado a 5 años. Fuente: Elaboración propia.

El saldo positivo resultante en todos los años permite confirmar la viabilidad financiera del proyecto, lo cual indica que la estructura de financiación desarrollada es suficiente para sostener el proyecto hasta el break-even, siendo el año 4 el momento de mayor tensión de liquidez con un saldo mínimo de 31.780€.

6.6 Análisis de viabilidad

El análisis de viabilidad permite evaluar la rentabilidad del Plan de negocio de CoVive desde el punto de vista financiero. Para ello, se hace uso de dos indicadores: el VAN y la TIR. El cálculo de todos ellos se obtiene a partir de los flujos de caja libres proyectados a 5 años.

Previamente al cálculo de dichos indicadores, es necesario calcular el WACC o tasa de descuento utilizada en el cálculo del VAN. Para su cálculo, se han excluido las subvenciones por ser ayudas puntuales y no fuentes de financiación recurrentes. El coste de los fondos propios representa la rentabilidad mínima exigida por los inversores, y se calcula mediante el modelo CAPM considerando los valores de la tasa libre de riesgo publicada por el Banco de España, y la prima de riesgo del mercado español y la beta del sector del Real Estate publicadas por NYU Stern, resulta un coste de fondos propios del 7,71%:

$$k_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) = 3,2\% + 0,78 * 5,78\% = 7,71\%$$

Ponderando este dato junto con los costes de deuda, resulta un WACC de 6,11%:

$$\begin{aligned} WACC &= k_d * (1 - t) * \frac{D}{D + E} + k_e * \frac{E}{D + E} \\ &= 6,25\% * (1 - 0,25) * \frac{75000}{295000} + 7\% * (1 - 0,25) * \frac{100000}{295000} \\ &\quad + 7,71\% * \frac{120000}{295000} = 6,11\% \end{aligned}$$

Para los cálculos de los flujos de caja libre, se ha considerado nula la variación de capital circulante al ser un modelo de servicios sin desfases significativos entre cobros y pagos, y se han considerado únicamente los impuestos en el año 5 al ser el único con EBITDA positivo. Además, se ha estimado el valor residual de la compañía en el año 5 mediante el Modelo de Gordon, estimando una tasa de crecimiento constante del 2,5%:

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| EBITDA | — | -126.456 € | -92.802 € | -54.086 € | -25.650 € | 82.924 € |
| (-) Impuestos s/EBITDA (25%) | — | — | — | — | — | 20.731 € |
| (-) Inversión en activo fijo | -27.500 € | — | -6.500 € | -12.500 € | -12.500 € | -17.500 € |
| FC | -27.500 € | -126.456 € | -99.302 € | -66.586 € | -38.150 € | 44.693 € |

Tabla 12. Flujos de Caja proyectados a 5 años. Fuente: Elaboración propia.

$$VR = \frac{FC_5 * (1 + g)}{WACC - g} = \frac{44.693 * (1 + 0,025)}{0,0611 - 0,025} = 1.268.984 \text{ €}$$

Considerando todo esto, se obtiene un Valor Actual Neto de 655.882 €, resultado positivo que confirma la creación de valor del proyecto.

$$VAN = \sum \frac{FC_t}{(1 + WACC)^t}$$

$$= -27500 + \frac{-126.456}{(1,0611)} + \frac{-99.302}{(1,0611)^2} + \frac{-66.586}{(1,0611)^3} + \frac{-38.150}{(1,0611)^4} + \frac{44.693 + 1.268.984}{(1,0611)^5}$$

$$VAN = 655.882 \text{ €}$$

Por último, se calcula la Tasa Interna de Retorno, resultando un 47,61%, considerablemente superior al WACC calculado, por lo que se confirma la viabilidad del proyecto.

$$0 = \sum \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t}$$

$$0 = -27500 + \frac{-126.456}{(1 + TIR)} + \frac{-99.302}{(1 + TIR)^2} + \frac{-66.586}{(1 + TIR)^3} + \frac{-38.150}{(1 + TIR)^4} + \frac{44.693 + 1.268.984}{(1 + TIR)^5}$$

$$TIR = 47,61\%$$

6.7 Análisis de sensibilidad y riesgo

Este análisis permite evaluar de nuevo el modelo de negocio ante variaciones de las hipótesis descritas previamente. Para ello se construyen 3 escenarios: pesimista, base y optimista, en el que el escenario base coincide con las hipótesis asumidas en los apartados anteriores, y se reanaliza el modelo variando ciertas variables, en este caso, la ocupación media, la progresión de inmuebles gestionados y el margen sobre ingresos obtenido:

| Hipótesis | Pesimista | Base | Optimista |
|-------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Tasa de ocupación año 5 | 80% | 90% | 95% |
| Progresión de inmuebles | 10-20-40-60-90 | 12-25-50-75-110 | 15-30-55-85-120 |
| Margen sobre ingresos | 25% | 28% | 30% |

Tabla 13. Hipótesis estudiadas en el análisis de sensibilidad. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las diferentes modificaciones, se obtienen los siguientes resultados:

| Hipótesis | Pesimista | Base | Optimista |
|-----------------------|------------|------------|------------|
| EBITDA | | | |
| Año 1 | -138.379 € | -126.456 € | -111.769 € |
| Año 2 | -126.245 € | -92.802 € | -59.237 € |
| Año 3 | -125.099 € | -54.086 € | -4.206 € |
| Año 4 | -132.535 € | -25.650 € | 59.420 € |
| Año 5 | -97.248 € | 82.924 € | 217.030 € |
| Resultado neto | | | |
| Año 1 | -151.442 € | -139.518 € | -124.831 € |
| Año 2 | -137.932 € | -104.490 € | -70.925 € |
| Año 3 | -136.786 € | -65.773 € | -15.894 € |
| Año 4 | -142.822 € | -35.937 € | 47.350 € |
| Año 5 | -106.136 € | 60.817 € | 171.387 € |
| Break-even | No alcanza | Año 5 | Año 4 |

Tabla 14. Resultados obtenidos en los diferentes escenarios. Fuente: Elaboración propia.

En el caso del escenario base, se obtiene un break-even en el año 5, lo que confirma la viabilidad del proyecto.

Este análisis de sensibilidad confirma que CoVive es viable en los escenarios base y optimista. El escenario pesimista, requeriría de financiación adicional para lograr la viabilidad financiera. Para evitar esta situación pesimista, es fundamental la captación de propietarios desde el inicio del proyecto sin comprometer el margen obtenido.

7. Conclusiones

La conclusión principal después de todo el análisis del Plan de Negocio es que el proyecto planteado de CoVive sí es viable si se dan las hipótesis planteadas, que, a pesar de ser muy ambiciosas, se consideran completamente alcanzables considerando los recursos disponibles tanto financieros como considerando el equipo de trabajo formado.

Se ha podido confirmar empíricamente el problema actual de acceso a la vivienda para los jóvenes en Madrid, con una tasa de emancipación del 15,2%, lo que justifica la existencia de proyectos como Covive. El análisis externo revela un entorno mayoritariamente favorable, potenciado por el apoyo institucional del Ayuntamiento de Madrid, y el análisis de la competencia realizado a través de las cinco fuerzas de Porter confirman un atractivo estructural moderado alto del sector. A pesar de la presencia actual de competidores como Urban Campus, Cohabs y Neelo Homes, CoVive se centra en un sector del mercado poco explotado por el resto de los competidores orientado al mercado nacional y en el cual puede diferenciarse a través de su ventaja competitiva basada en el compromiso social y traducida en una diferenciación por precio.

El modelo lease-sublease es el modelo óptimo legalmente para el Plan de Negocio de CoVive, puesto que al estructurarse como contrato mercantil evita las limitaciones actuales del artículo 8 de la LAU y permite libertad de precios con los residentes, posibilitando así unos márgenes que garanticen la viabilidad financiera del proyecto.

Como posibles líneas futuras, se plantea la posibilidad de desarrollar un plan de expansión a Valencia como segunda ciudad, así como un análisis de viabilidad del modelo que incluya la adquisición de edificios completos destinados íntegramente al coliving.

En definitiva, CoVive representa una oportunidad de negocio real en un mercado con demanda estructural insatisfecha, respaldada por un modelo legal sólido, una propuesta de valor diferenciada y unas proyecciones financieras que confirman su viabilidad a medio plazo. CoVive nace con la convicción de que es posible generar rentabilidad contribuyendo activamente a resolver uno de los problemas sociales más acuciantes de los jóvenes españoles: el acceso a una vivienda digna y asequible.

8. Referencias bibliográficas

Agencia Tributaria (2026, 30 de abril). *Manual de actividades económicas. Obligaciones fiscales de empresarios y profesionales residentes en territorio español*. https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folletos/manuales-practicos/folleto-actividades-economicas/4-impuesto-sobre-sociedades/4_3-tipo-gravamen-cuota-integra.html

Alpha Contract (s.f.). *Diferencias entre Coliving, Flex Living y Cohousing*. <https://alphacontract.es/coliving-cohousing-flex-living>

Amorebieta Alonso, I. (2024-2025). *Análisis Estratégico* [Material de clase]. Universidad Pontificia Comillas.

Antonio Alcocer (s.f.). *Capm: Rentabilidad exigida por los accionistas a un proyecto*. <https://www.antonioalcocer.com/rentabilidad-exigida-accionista-capm/>

Anzola, P. (2025, 4 de octubre). *Todo lo que se sabe de la crisis de acceso a la vivienda en España*. Cadena SER. <https://cadenaser.com/nacional/2025/10/03/la-gran-crisis-de-acceso-a-la-vivienda-en-espana-en-datos-como-entender-lo-que-nos-esta-pasando-cadena-ser/>

Arroyo, R. (2021, 25 de febrero). *Así son los primeros proyectos de 'coliving' en España*. Expansión. <https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2021/02/25/6036babde5fdeacd188b464d.html>

Ayuntamiento de Madrid (2019, 12 de marzo). *Resumen ejecutivo del plan especial de regulación del uso de servicios terciarios en la clase de hospedaje. distritos de centro, arganzuela, retiro, salamanca, chamartín, tetuán, chamberí, moncloa-aravaca, latina, carabanchel y usera*. https://www-2.munimadrid.es/fsdescargas/VISAE_WEBPUB/NTI/135-2018-00678/contenido_no_modificable/docsMaterializado/98024E4E00B54715_Resumen%20ejecutivo%20AD.pdf

Banco de España (2025). *Informe Anual 2024*.
https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/24/Fich/InfAnual_2024.pdf

Bankinter (2024, 17 de diciembre). *Vivir en Madrid: presupuesto para estudiantes*.
<https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/vivir-madrid-estudiante>

BOE (1994, 24 de noviembre). *Ley 29/1994, de 24 de noviembre, de Arrendamientos Urbanos*. <https://www.boe.es/eli/es/l/1994/11/24/29/con>

BOE (2014, 28 de noviembre). *Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>

BOE (2023, 9 de mayo). *Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1885-6627>

BOE (2023, 24 de mayo). *Ley 12/2023, de 24 de mayo, por el derecho a la vivienda*.
<https://www.boe.es/eli/es/l/2023/05/24/12/con>

BOE (2026, 12 de febrero). *Resolución de 2 de febrero de 2026, del Banco de España, por la que se publican los índices y tipos de referencia aplicables para el cálculo del valor de mercado en la compensación por riesgo de tipo de interés de los préstamos hipotecarios, así como para el cálculo del diferencial que se ha de aplicar para la obtención del valor de mercado de los préstamos o créditos que se cancelan anticipadamente*. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2026-3290

BOE (2026, 19 de febrero). *Real Decreto 126/2026, de 18 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2026*.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2026-3815>

BOE (2026, 31 de marzo). *Orden PJC/297/2026, de 30 de marzo, por la que se desarrollan las normas legales de cotización a la Seguridad Social*.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2026-7296>

BOE (2026, 22 de abril). *Real Decreto 326/2026, de 22 de abril, por el que se regula el Plan Estatal de Vivienda 2026-2030*. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2026/04/22/326>

Carabaña, J. (2024, 26 de septiembre). *Ocupación de casi el 100% en los colegios mayores por la subida de los alquileres*. La Razón. https://www.larazon.es/sociedad/ocupacion-casi-100-colegios-mayores-subida-alquileres_2024092666f5ace4b3741e0001f5c108.html

CBRE (2024, 23 de octubre). *El stock de Flex Living superará las 28.000 camas en 2027*. <https://www.cbre.es/press-releases/el-stock-de-flex-living-superara-las-28000-camas-en-2027>

CBRE (2025, 9 de octubre). *Madrid: capital estratégica para la inversión en Flex Living*. <https://www.cbre.es/insights/articles/madrid-capital-estrategica-para-la-inversion-en-flex-living>

CBRE (2026, 15 de enero). *La inversión inmobiliaria en España supera los 18.400 millones de euros en 2025 (+31% vs. 2024) y marca máximos desde 2018*. <https://www.cbre.es/press-releases/la-inversion-inmobiliaria-en-espana-supera-los-18400-millones>

Centro Urbano (2026, 5 de febrero). *Madrid construirá el primer coliving municipal de España*. <https://centrourbano.com/revista/vivienda/madrid-coliving-municipal-espana/>

Cohabs (s.f.) *About Cohabs*. <https://cohabs.com/about-cohabs>

Consejo de Colegios Mayores Universitarios de España. (2024, 9 de septiembre). *El curso académico comienza con más de un 98% de ocupación en los colegios mayores*. <https://www.consejocolegiosmayores.es/98-de-ocupacion-en-los-colegios-mayores-de-espana/>

Consejo de la Juventud de España (2025, 12 de agosto). *La emancipación juvenil cae a mínimos históricos en un segundo semestre: solo el 15,2% de la juventud española vive fuera del hogar familiar*. <https://www.cje.org/la-emancipacion-juvenil-cae-a-minimos-historicos-en-un-segundo-semestre-solo-el-152-de-la-juventud-espanola-vive-fuera-del-hogar-familiar/>

Damodaran, A. (2026, enero). *Betas by Sector (Global)*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/BetasGlobal.html

Damodaran, A. (2026, 5 de enero). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

De la Torre, J. (2025, 1 de octubre). *Qué es el análisis de sensibilidad y cómo aplicarlo en tu empresa con ejemplos prácticos*. <https://leanfinance.es/blog/analisis-de-sensibilidad/>

Diario de Madrid (s.f.). *El Plan RESIDE entra en vigor: ya no habrá pisos turísticos en edificios residenciales*. <https://diario.madrid.es/blog/notas-de-prensa/el-plan-reside-entra-en-vigor-ya-no-habra-pisos-turisticos-en-edificios-residenciales/>

Diario de Madrid (s.f.). *El Pleno aprueba las nuevas normas urbanísticas para atender mejor a las nuevas demandas ciudadanas*. <https://diario.madrid.es/blog/notas-de-prensa/el-pleno-aprueba-las-nuevas-normas-urbanisticas-para-atender-mejor-a-las-nuevas-demandas-ciudadanas/>

ElioEstudio (2024, 2 de septiembre). *Posicionamiento SEM: ¿cuándo lo usamos?* <https://elioestudio.com/posicionamiento-sem-busadores/>

Encabo, M. (2025, 28 de octubre). *España duplicará su stock de Flex Living hasta 2028 y su pipeline atraerá 1.600 millones en inversión*. Observatorio Inmobiliario. <https://observatorioinmobiliario.es/noticias/residencial/espa%C3%B1a-duplicar%C3%A1-su-stock-de-flex-living-hasta-2028-y-su-pipeline-atraer%C3%A1-1600-millones-en-inversi%C3%B3n/>

Enisa (s.f.) *Emprendedoras Digitales*. <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/emprendedoras-digitales>

Enisa (s.f.) *Preguntas frecuentes*. <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/faqs>

Equipo Loopnet (2025, 5 de septiembre). *Coliving: un modelo residencial que gana terreno en España*. <https://www.loopnet.es/hub-inmobiliario/conceptos/coliving/>

Esteller Moreno, M. (2026, marzo). *Plan de negocio de Hostand: Una plataforma de alojamiento colaborativo con intercambio mutuo de servicios*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/100754/TFG%20-%20Esteller%20Moreno%2c%20Mar%c3%ada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

EUDE (2025, 7 de enero). *Las 5 fuerzas de Porter: cuáles son y para qué se usan*. <https://www.eude.es/blog/las-5-fuerzas-de-porter-cuales-son-y-para-que-se-usan/>

Forbes Travel (2025, 23 de octubre). *Habyt debuta en el sector hotelero lanzando su marca Atipico en Madrid*. <https://forbes.es/forbestravel/815181/habyt-debuta-en-el-sector-hotelero-con-la-marca-atipico-en-madrid-que-ingresara-tres-millones-en-primer-ano/>

Fotocasa (2026, 16 de marzo). *¿Cuánto cuesta alquilar un piso en España?* <https://www.fotocasa.es/fotocasa-life/alquiler/conoce-el-precio-de-la-vivienda-en-alquiler-en-tu-zona/>

Gabinete de Estudios. (s. f.). *Metodología de un TFG: Qué es y cómo realizarla*. <https://gabinetedestudios.com/metodologia-tfg-que-es-y-como-realizarla/>

García, I. (2026, 24 de marzo). *Residencia de estudiantes o piso de alquiler: qué sale más barato en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla*. Brainsre.news. <https://brainsre.news/neelo-mercado-pisos-compartidos-compra-cartera-habyt/>

Gilmar (s.f.). *Qué es el Coliving y en qué se diferencia del Cohousing*. <https://www.gilmar.es/blog/diferencia-entre-coliving-cohousing/>

Grand View Research (2025, enero). *Co-Living Market Size To Reach \$16.05 Billion By 2030*. <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-co-living-market>

Idealista (s.f.). *Evolución del precio de la vivienda en alquiler en Madrid*. <https://www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/alquiler/madrid-comunidad/madrid-provincia/madrid/>

Idealista (s.f.). *Evolución del precio de la vivienda en venta en Madrid*. <https://www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/venta/madrid-comunidad/madrid-provincia/madrid/>

INE (2026, 26 de marzo). *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Cuarto trimestre 2025*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/CNTR4T25.htm>

La Moncloa (2025, 8 de enero). *Ley de vivienda: ¿qué regula y cómo funciona?* <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transportes/paginas/2023/040523-nueva-ley-vivienda-2023.aspx>

La Moncloa (2026, 22 de abril). *Pedro Sánchez: "Tenemos la voluntad política de culminar todos los acuerdos con los grupos parlamentarios que apoyaron la investidura"*. <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/paginas/2026/220426-sanchez-sesion-control-congreso.aspx>

Legalpro (s.f.). *Sociedad limitada o sociedad anónima: ¿qué conviene más a una startup tecnológica?* <https://gestionlegal.com/2025/09/30/sociedad-limitada-o-sociedad-anonima/>

Llopart, B. y Sarrias, O. (2024, 20 de noviembre). *Todo lo que debes saber sobre el coliving en España, los modelos contractuales y su tributación*. <https://www.cimtaxlegal.com/actualidad/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-coliving-en-espana-los-modelos-contractuales-y-su-tributacion>

López, D. (2025, 27 de febrero). *La construcción de casas nuevas crece al mayor ritmo en 16 años*. El País. <https://elpais.com/economia/2025-02-27/la-construccion-de-casas-nuevas-crece-al-mayor-ritmo-en-16-anos.html>

López Esplá, V. (2025, 15 de octubre). *Un estudio desvela cómo afecta el problema de la vivienda a los jóvenes en España: lastra su patrimonio y les impide ahorrar*. ABC. <https://www.abc.es/economia/estudio-desvela-afecta-problema-vivienda-jovenes-espana-20251015053000-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Lospitao, C. (2025, 18 de marzo). *Cohabs apuesta por Madrid: duplicará su inversión en 'coliving' y se expandirá a otras ciudades de España*. Idealista/news. <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2025/03/18/836699-cohabs-apuesta-por-madrid-duplicara-su-inversion-en-coliving-y-se-expandira-a-otras>

Magro González, I. (2024). *Fundamentos de Finanzas. Temas 4 y 5* [Material de clase]. Universidad Pontificia Comillas.

Marín-Blázquez, E. (2024, 10 de octubre). *What is coliving: advantages and how does it work?* <https://www.wecity.com/en/what-is-coliving-advantages-and-how-does-it-work/>

Menéndez Herero, A. (s.f.). *La vivienda en Madrid, una preocupación para los jóvenes*. Instituto de Estudios de la Democracia. <https://institutodemocracia.ceu.es/blog/la-vivienda-en-madrid-una-preocupacion-para-los-jovenes/>

Ministerio de Industria y Turismo (2024, junio). *Sociedad Limitada: creación y puesta en marcha*.

https://ipyme.org/PUBLICACIONES_EMPRESAS/Ciclo%20Vital%20de%20la%20Empresa/SRLCreacionPuestaEnMarcha.pdf

Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana (s.f.). *Información del Plan Estatal de Vivienda 2026-2030*. <https://www.mivau.gob.es/vivienda/info-plan-estatal-de-vivienda-2026-2030>

Muyflexi (s.f.) *Coliving en Madrid*. https://muyflexi.com/madrid/colivings/#price_min/0/price_max/3500/

Neelo Homes (s.f.) *Alojamientos exclusivos para tu nueva vida en Madrid*. <https://www.neelo.homes/es/alojamientos>

Neelo Homes (s.f.) *¡Somos Neelo!* <https://www.neelo.homes/es/about>

Núñez del Castillo, P. (2024, 4 de abril). *Modelo Canvas: Que es, cómo se utiliza y ejemplos*. <https://inforges.es/blog/modelo-canvas/>

Olcese, A. (2025, 14 de noviembre). *El salario medio de los jóvenes menores de 25 años bajó un 1% en 2024, la primera caída en ocho años*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2025/11/14/69170ca2fdddf6c218b45ab.html>

Ramos Ruiz, M (2025, 30 de enero). *El 87% de la juventud emancipada en España comparte vivienda para reducir gastos, según un nuevo informe del Consejo de la Juventud de España*. Consejo de la Juventud de España. <https://www.cje.org/nota-de-prensa-un-problema-como-una-casa/>

Redacción Brainsre (2026, 7 de abril). *Neelo toma impulso en el mercado de pisos compartidos tras comprar parte de la cartera de Habyt*. <https://brainsre.news/neelo-mercado-pisos-compartidos-compra-cartera-habyt/>

Redacción digital Informativos Telecinco. (2025, 8 de octubre). *La crisis del mercado inmobiliario dispara la demanda de los colegios mayores más de un 15 %*. https://www.telecinco.es/noticias/economia/vivienda/20250917/residencias-universitarias-alternativas-mercado-inmobiliario-alquiler_18_016614449.html

Román, A., Caballero, L. Erhardt, P. y Muñoz, J. (2025, 12 de noviembre). *Flex Living en España. Un mercado en expansión que duplicará su tamaño en los próximos tres años*. JLL. <https://www.jll.com/es-es/insights/flex-living-en-espana>

Romero-Padilla, J y Romero-Padilla, Y (2025, 20 de febrero). *Coliving, ¿una alternativa habitacional? El caso de la ciudad de Málaga*. https://sftpinstitu.us.es/revistas/andaluces/49/02_Romero-Padilla_Romero-Padilla.pdf

Rubio, M. V. (2023). *Nuevos modelos habitacionales. La vivienda colaborativa o cohousing: una aproximación a su implantación en España*. <https://boletinrsg.com/index.php/boletinrsg/article/view/220>

Ruiz, R. (2025, 6 de agosto). *Colegios mayores, en alza por la crisis de la vivienda*. La Razón. https://www.larazon.es/madrid/colegios-mayores-alza-crisis-vivienda_202508066892a9affc833a6634d9fc43.html

Sánchez, C. M. (2025, 17 de octubre). *El acceso a la vivienda es un problema mundial y hay una razón*. ABC. <https://www.abc.es/xlsemanal/a-fondo/vivienda-jovenes-crisis-global.html>

Santander Impulsa Empresa (s.f.) *¿Qué es el modelo Canvas y cómo utilizarlo en tu empresa?* <https://www.impulsa-empresa.es/diccionario/modelo-canvas/#COMPONENTES>

Santander X (2024, 19 de diciembre). *Consejos para crear una estrategia de precios en tu emprendimiento*. <https://www.santanderx.com/es/blog/estrategia-de-precios.html>

SEAG (s.f.). *Flex living: ¿Qué es y cómo funciona esta nueva modalidad de alquiler?* <https://www.seag.es/guia-alquiler/mercado-de-alquiler/flex-living-que-es-y-como-funciona-esta-nueva-modalidad-de-alquiler/>

Seguridad Social (2026). *Bases y tipos de cotización.* <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537?changeLanguage=es#36538>

SEPE (2026, 18 de febrero). *El BOE publica el SMI para 2026 que se establece en 1.221 euros sin tributación.* <https://www.sepe.es/HomeSepe/es/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/noticias/detalle-noticia.html?folder=/SEPE/2026/Febrero/&detail=boe-publica-smi-2026>

Shopify (2024, 4 de octubre). *Cómo funcionan las estrategias de precios: 10 ejemplos reales.* <https://www.shopify.com/es/blog/estrategias-de-precios-para-ventas-minoristas>

Tejerizo C. (2025, 7 de octubre). *España apuesta por el 'coliving' con inversiones récord y un modelo que transforma el hábitat urbano.* EjePrime. <https://www.ejeprime.com/opinion/espana-apuesta-por-el-coliving-con-inversiones-record-y-un-modelo-que-transforma-el-habitat-urbano>

Torío L. (2025, 20 de mayo) *Falta vivienda: El Banco de España alerta de un posible problema social "de primera magnitud" si no se actúa ya.* El Economista. <https://www.eleconomista.es/vivienda-inmobiliario/noticias/13373558/05/25/falta-vivienda-el-banco-de-espana-alerta-de-una-posible-crisis-social-de-primera-magnitud-si-no-se-actua-ya.html>

Ugalde, R. (2026, 6 de abril). *El mayor operador de pisos compartidos de Europa vende su cartera de España a Neelo.* El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/inmobiliario/inversiones-alternativas/2026-04-06/pisos-compartidos-madrid-neelo_4331503/

Universidad Europea (2025, 10 de septiembre). *Qué es el modelo CAPM, cómo se calcula y qué aplicaciones tiene.* <https://universidadeuropea.com/blog/capm/>

Universitarios en Apuros (s.f.). Conclusiones TFG: guía, ejemplos y consejos para realizarlas. <https://universitariosenapuros.com/10-consejos-para-hacer-conclusiones-de-un-tfg-o-tfm/>

UrbanCampus (s.f.) *Reserva tu Coliving*. https://urbancampus.com/es/coliving-spaces/?utm_source=google_maps&utm_medium=organic_search&utm_campaign=local

UrbanCampus (s.f.) *Sobre nosotros*. <https://urbancampus.com/es/about-us/>

Valentum (2022, 12 de diciembre). *¿Qué es el valor residual en la valoración de una empresa y cómo se calcula?* <https://valentum.es/que-es-el-valor-residual-en-la-valoracion-de-una-empresa-y-como-se-calcula/>

White R. (2025, 9 de octubre). *Riesgos del coliving: descubre los principales y cómo superarlos*. <https://www.minut.com/es/blog/tendencias-en-coliving-lo-esencial-para-entender-el-modelo-actual>

White R. (2025, 1 de diciembre). *Tendencias en coliving: lo esencial para entender el modelo actual*. Mínut. <https://www.minut.com/es/blog/tendencias-en-coliving-lo-esencial-para-entender-el-modelo-actual>

Zaragozá, M. (2026, 8 de abril). *6 claves para poner precio a un producto (y 7 estrategias de precios)*. Declarando. <https://declarando.es/asesoramiento-financiero-autonomos/estrategia-precios>