



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**PLAN DE NEGOCIO DE *HOSTAND*:
UNA PLATAFORMA DE
ALOJAMIENTO COLABORATIVO
CON INTERCAMBIO MUTUO DE
SERVICIOS**

Autor: María Esteller Moreno
Director: Ana Zapatero González

MADRID | Marzo 2026

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) analiza la viabilidad de *HOSTAND*, una plataforma digital de alojamiento colaborativo basada en la convivencia intergeneracional. El proyecto surge como respuesta a dos fenómenos crecientes en nuestra sociedad: la búsqueda de opciones de alojamiento temporal más asequibles y auténticas por parte de jóvenes viajeros y estudiantes; y el aumento de la soledad no deseada entre personas mayores que viven solas y disponen de habitaciones libres en sus viviendas. En este contexto, el objetivo del trabajo consiste en diseñar y evaluar un modelo de negocio capaz de conectar ambos colectivos mediante un sistema de intercambio que combina alojamiento asequible con apoyo cotidiano.

La metodología empleada se basa en un enfoque descriptivo y proyectivo propio de un plan de negocio. Para ello, se realiza un análisis del entorno a través del modelo PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, se define el modelo de negocio mediante el *Business Model Canvas*, y se desarrolla un análisis estratégico, un plan operativo, un plan de marketing y un plan financiero que permiten evaluar la viabilidad global del proyecto.

Los resultados muestran que *HOSTAND* presenta una propuesta de valor diferenciada, una ligera estructura de costes, y un potencial de escalabilidad relevante apoyado en la digitalización del sector, las tendencias demográficas favorables y en una estrategia de posicionamiento centrada en la confianza, la accesibilidad y el impacto social. Además, el análisis económico-financiero indica que el proyecto podría alcanzar la rentabilidad en sus primeros años de funcionamiento bajo un escenario razonable de crecimiento.

En conclusión, *HOSTAND* se configura como una propuesta innovadora que combina tecnología, economía colaborativa e impacto social, ofreciendo una alternativa sostenible dentro del sector del alojamiento.

Palabras clave: economía colaborativa, convivencia intergeneracional, plataformas digitales, modelo de negocio, alojamiento colaborativo

ABSTRACT

This Final Degree Project analyzes the feasibility of *HOSTAND*, a digital collaborative accommodation platform based on intergenerational co-living. The project responds to two growing phenomena in our society: the search for more affordable and authentic temporary accommodation by young travelers and students, and the increase in unwanted loneliness among older adults who live alone and have free rooms in their houses. In this context, the aim of the study is to design and evaluate a business model capable of connecting both groups through an exchange system that combines affordable accommodation with daily support.

The methodology follows a descriptive and project-based approach typical of a business plan. To this end, the external environment is examined through the PESTEL framework and Porter's Five Forces model, the business model is structured using the Business Model Canvas, and a strategic analysis, an operational plan, a marketing plan, and a financial plan are developed in order to assess the overall feasibility of the project.

The results suggest that *HOSTAND* offers a differentiated value proposition, a relatively low-cost structure, and significant scalability potential, supported by the digitalization of the sector, favorable demographic trends, and a positioning strategy based on trust, affordability, and social impact. In addition, the financial analysis indicates that the project could reach profitability within its first years of operation under a reasonable growth scenario.

Overall, *HOSTAND* is presented as an innovative proposal that combines technology, collaborative economic principles, and social impact, offering a sustainable alternative within the accommodation sector.

Keywords: sharing economy, intergenerational co-living, digital platforms, business model, collaborative accommodation

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Presentación de la idea de negocio y necesidad que cubre	9
1.2. Justificación e interés del proyecto	10
1.3. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado	10
1.3.1. Objetivo general	10
1.3.2. Objetivos específicos	10
1.4. Metodología	11
1.5. Estructura del trabajo	11
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR	13
2.1. Contexto del alojamiento colaborativo y de la economía social.....	13
2.2. Tendencias relevantes del sector.....	14
2.3. Análisis del entorno: modelo PESTEL	15
2.3.1. Factores políticos	15
2.3.2. Factores económicos	16
2.3.3. Factores sociales	17
2.3.4. Factores tecnológicos.....	18
2.3.5. Factores ecológicos	20
2.3.6. Factores legales	20
2.3.7. Conclusión del análisis	21
2.4. Análisis del entorno competitivo (Cinco Fuerzas de Porter).....	23
2.4.1. La rivalidad entre los competidores existentes: Alta/ Muy alta.....	23
2.4.2. La amenaza de nuevos competidores entrantes: Moderada.....	24
2.4.3. El poder de negociación de los cliente: Alto	24
2.4.4. El poder de negociación de los proveedores: Moderado	25
2.4.5. Amenaza de productos sustitutivos: Alta.....	25

2.5.	Análisis de la competencia directa e indirecta	26
2.5.1.	Competencia directa.....	26
2.5.2.	Competencia indirecta	27
2.6.	Identificación y validación de la oportunidad de negocio	28
III.	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO DE NEGOCIO	29
3.1.	Diseño y estructura del modelo de negocio de <i>HOSTAND</i>	29
3.2.	Segmentos de clientes y validación de mercado	30
3.2.1.	Segmento anfitriones: personas mayores en hogares unipersonales.....	30
3.2.2.	Segmento huéspedes: estudiantes universitarios y jóvenes viajeros.....	31
3.2.3.	Validación institucional y dimensionamiento preliminar del mercado	31
3.3.	Estructura del modelo (<i>Business Model Canvas</i>)	32
IV.	ANÁLISIS DAFO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	37
4.1.	Análisis DAFO y diagnóstico estratégico.....	37
4.2.	Ventaja competitiva y posicionamiento estratégico	38
V.	PLAN OPERATIVO	40
5.1.	Funcionamiento del servicio	40
5.2.	Gestión de incidencias y soporte operativo	42
5.3.	Recursos técnicos, humanos y organizativos.....	44
5.4.	Alianzas estratégicas y colaboradores clave	46
VI.	PLAN DE MARKETING.....	47
6.1.	Producto (<i>Product</i>).....	47
6.2.	Precio (<i>Price</i>).....	48
6.3.	Distribución (<i>Place</i>).....	50
6.4.	Promoción (<i>Promotion</i>)	50
VII.	PLAN FINANCIERO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD	53
7.1.	Modelo de ingresos y estructura de costes.....	53
7.1.1.	Ingresos del modelo de negocio.....	53

7.1.2.	Estructura de costes del modelo de negocio	56
7.2.	Inversión inicial y necesidades de financiación.....	58
7.3.	Proyecciones económico-financieras.....	60
7.4.	Análisis del punto de equilibrio (<i>break-even point</i>).....	66
7.5.	Evaluación de la viabilidad económica del proyecto.....	68
7.5.1.	Análisis de los flujos de caja del proyecto.....	68
7.5.2.	Valoración del proyecto: cálculo del VAN y de la TIR.....	70
7.5.3.	Análisis de sensibilidad y posibles escenarios.....	72
VIII.	CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS.....	80
8.1.	Conclusiones del proyecto	80
8.2.	Líneas de desarrollo futuro	81
IX.	DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA	83
X.	BIBLIOGRAFÍA.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Impacto de la conexión social en varios dominios.....	18
Figura 2: Número de noches (en millones) reservadas en alojamientos de corta duración a través de plataformas online en la Unión Europea (2019-2024)	19
Figura 3: Gráfico resumen del análisis de las 5 fuerzas de Porter	26
Figura 4: Número de hogares por tamaño proyectados (2024-2039)	30
Figura 5: Business Model Canvas de <i>HOSTAND</i>	36
Figura 6: Análisis DAFO de <i>HOSTAND</i>	37
Figura 7: Logotipo de la aplicación de <i>HOSTAND</i> para móvil	40
Figura 8: Pantalla de inicio de la aplicación de <i>HOSTAND</i> para móvil	41
Figura 9: Pantalla principal de usuario autenticado con asistente IA integrado	43
Figura 10: Organigrama de <i>HOSTAND</i>	45
Figura 11: Embudo estratégico de captación de usuarios.....	52
Figura 12. Proyección financiera a cinco años de los ingresos, EBITDA y resultado neto de <i>HOSTAND</i>	65
Figura 13. Punto de equilibrio de <i>HOSTAND</i>	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen del análisis PESTEL	22
Tabla 2: Comparativa de la estructura de comisiones en plataformas digitales de alojamiento	49
Tabla 3: Tipología de alojamiento y precios estimados.....	54
Tabla 4: Distribución estimada de oferta de alojamientos	55
Tabla 5: Ingreso estimado por tipo de alojamiento	56
Tabla 6: Costes operativos estimados para <i>HOSTAND</i>	58
Tabla 7: Inversión inicial de <i>HOSTAND</i>	59
Tabla 8: Supuestos de la demanda de <i>HOSTAND</i>	61
Tabla 9: Proyección a cinco años de la rentabilidad de <i>HOSTAND</i>	64
Tabla 10: Estimación de noches intermediadas por <i>HOSTAND</i> en los próximos 5 años	66
Tabla 11: Proyección de los flujos de cada esperados de <i>HOSTAND</i> (€).....	69
Tabla 12: Cantidad de noches intermediadas por año en cada escenario	73
Tabla 13: Ingreso medio por noche intermediada de <i>HOSTAND</i>	73
Tabla 14: Ingresos anuales previstos para <i>HOSTAND</i> en cada escenario	74
Tabla 15: Estructura de costes prevista para <i>HOSTAND</i> en el escenario pesimista.....	75
Tabla 16: Estructura de costes prevista para <i>HOSTAND</i> en el escenario optimista.....	75
Tabla 17: Cuenta de resultados resumida de <i>HOSTAND</i> en el escenario pesimista.....	76
Tabla 18: Cuenta de resultados resumida de <i>HOSTAND</i> en el escenario optimista.....	77
Tabla 19: Flujos de caja de <i>HOSTAND</i> por escenarios (en euros).....	78
Tabla 20: VAN y TIR de <i>HOSTAND</i> por escenarios.....	78

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación de la idea de negocio y necesidad que cubre

En los últimos años, el acceso a alojamiento temporal y asequible se ha convertido en una dificultad presente en la vida de aquellas personas que se desplazan en un mundo cada vez más globalizado, ya sea por motivos académicos, profesionales o turísticos. El constante incremento de los precios (especialmente en las zonas urbanas y destinos de alta demanda) ha reducido las alternativas disponibles para los viajeros, impulsando la búsqueda de modelos más económicos y flexibles.

De forma paralela, la sociedad actual se enfrenta a un fenómeno creciente de soledad no deseada, que afecta especialmente a personas mayores o a personas con discapacidad. En la mayoría de los casos, estas personas disponen de recursos infrautilizados (como habitaciones libres en sus viviendas), pero carecen de apoyo para sus tareas cotidianas o de interacción social.

En este contexto surge *HOSTAND*, una plataforma digital de alojamiento colaborativo orientada a estancias temporales, que conecta a personas anfitrionas (mayores o con una discapacidad leve y autonomía funcional suficiente) con jóvenes viajeros o estudiantes.

El modelo se basa en un intercambio mutuo de servicios: el anfitrión ofrece alojamiento en su vivienda, y el huésped aporta apoyo cotidiano y compañía durante su estancia. Este apoyo no incluye asistencia sanitaria ni cuidados profesionales, sino la realización de tareas de baja intensidad como el acompañamiento, la ayuda digital básica, pequeños recados, presencia en el hogar o colaboración doméstica puntual.

Para garantizar la viabilidad del modelo, *HOSTAND* se dirige exclusivamente a personas anfitrionas con autonomía suficiente para convivir de forma independiente, estableciendo mecanismos de evaluación previa y criterios de compatibilidad entre perfiles.

De este modo, la plataforma no solo responde a una necesidad económica vinculada al alojamiento temporal, sino que integra una dimensión social orientada a fomentar la convivencia intergeneracional y el aprovechamiento de recursos residenciales infrautilizados.

1.2. Justificación e interés del proyecto

La elección de *HOSTAND* como objeto de este Trabajo de Fin de Grado se justifica por su relevancia empresarial, social y académica. Desde el punto de vista del negocio, el proyecto se encuentra en el ámbito del alojamiento colaborativo y de los modelos digitales de intermediación, sectores consolidados pero aún abiertos a la diferenciación a través de propuestas de valor innovadoras.

HOSTAND responde a una necesidad real del mercado, al ofrecer una alternativa de alojamiento temporal a bajo coste para viajeros y estudiantes, al mismo tiempo que proporciona acompañamiento y apoyo puntual a los anfitriones que viven solos. Este enfoque permite combinar un modelo empresarial viable con un impacto social positivo, alineándose con las tendencias actuales de creación de valor compartido.

Teniendo en cuenta la perspectiva académica, este proyecto permite el desarrollo de un plan de negocio adecuado, al integrar la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del Grado en Administración y Dirección de Empresas, con áreas como el análisis de mercado, estrategia empresarial, marketing, operaciones y finanzas. Además, plantea retos como el posicionamiento competitivo, la sostenibilidad económica y la escalabilidad del modelo.

1.3. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado

1.3.1. Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es analizar la viabilidad de un proyecto empresarial basado en una plataforma digital de alojamiento colaborativo y temporal, denominada *HOSTAND*, que conecta a personas anfitrionas con jóvenes viajeros mediante un modelo de intercambio de alojamiento y apoyo cotidiano ligero, evaluando su sostenibilidad económica y su impacto social.

1.3.2. Objetivos específicos

Para alcanzar este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el contexto del alojamiento colaborativo y de la economía social, identificando las principales tendencias y oportunidades del sector
- Definir el perfil de los usuarios de la plataforma, tanto anfitriones como huéspedes,

- así como la propuesta de valor y las funcionalidades clave del servicio
- Evaluar el entorno externo e interno del proyecto mediante herramientas de análisis estratégico
 - Diseñar una estrategia de marketing orientada al posicionamiento del proyecto y a la captación de usuarios
 - Analizar el modelo operativo del proyecto, identificando los recursos necesarios para su desarrollo
 - Elaborar un análisis económico-financiero que permita evaluar la viabilidad del proyecto
 - Examinar la viabilidad global del plan de negocio desde una perspectiva económica, técnica, social y ambiental.

1.4. Metodología

El presente trabajo se desarrolla mediante una metodología descriptiva y proyectiva, orientada al diseño y análisis de un plan de negocio. El trabajo se apoya principalmente en el análisis documental y en el uso de fuentes secundarias, como informes sectoriales, estudios de mercado, estadísticas oficiales y literatura académica, con el fin de comprender el contexto del alojamiento colaborativo y de los modelos de intercambio con impacto social.

Además, se emplean herramientas propias de la planificación estratégica y empresarial, como el análisis PESTEL, el análisis DAFO y el *Business Model Canvas*, que permiten estructurar y evaluar el modelo de negocio propuesto.

Por último, se realiza un análisis económico-financiero, que incluye la proyección de ingresos, costes e inversiones, junto con un estudio integral de viabilidad del proyecto.

1.5. Estructura del trabajo

El trabajo se estructura en ocho capítulos. Tras este capítulo introductorio, se analiza la industria y el sector en el que se enmarca el proyecto, con el fin de identificar las oportunidades de negocio. A continuación, se presenta la descripción general del plan de negocio y se desarrolla el análisis estratégico. Posteriormente, se exponen los planes operativo, de marketing

y financiero. Por último, el trabajo finaliza con un capítulo de conclusiones y futuras posibles líneas de desarrollo.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR

2.1. Contexto del alojamiento colaborativo y de la economía social

El alojamiento colaborativo se ha convertido en los últimos años en una modalidad relevante dentro del sector turístico europeo, impulsada por el desarrollo de plataformas digitales que facilitan la intermediación entre los usuarios. Este modelo se enmarca dentro de la economía colaborativa, entendida como un sistema basado en el acceso compartido a bienes y servicios infrautilizados, en el que se prioriza el uso frente a la propiedad y en el que la tecnología actúa como elemento facilitador del intercambio (Belk, 2014; Botsman & Rogers, 2010). En el turismo, este sistema ha permitido la aparición de nuevas formas de alojamiento temporal entre particulares, transformando las dinámicas tradicionales del sector (Cheng, 2016).

Desde una perspectiva institucional, la Comisión Europea ha indicado que el alojamiento colaborativo se ha convertido en una alternativa habitual a los alojamientos tradicionales. El Eurobarómetro sobre alquileres de corta duración muestra que una gran parte de los ciudadanos de la Unión Europea ha utilizado este tipo de plataformas, destacando el menor coste, la flexibilidad y la localización como principales motivos de su elección, así como una elevada aceptación social y altos niveles de satisfacción entre los usuarios (Comisión Europea, 2021).

En cuanto al perfil de los anfitriones, estudios institucionales muestran que la oferta de alojamiento colaborativo está compuesta principalmente por particulares con un número reducido de propiedades que ofrecen su residencia principal o secundaria de forma puntual. En la mayoría de los casos, los ingresos obtenidos tienen un carácter complementario, y la actividad no se desarrolla de manera profesional, siendo las plataformas digitales la principal red de contacto con los usuarios (Comisión Europea, 2017).

Desde el punto de vista académico, diversos autores señalan que el alojamiento colaborativo forma parte de una transformación de la economía turística, asociada a la digitalización, a nuevas pautas de consumo y a la interacción directa entre particulares; lo que ha contribuido a reconfigurar las relaciones entre oferta y demanda en el sector (Sánchez, 2020).

Además, este modelo puede vincularse a los principios de la economía social, entendida como un conjunto de actividades económicas que priorizan a las personas y al interés colectivo, integrando objetivos económicos con impacto social positivo. En el contexto europeo, la

economía social ha adquirido una creciente relevancia institucional como vía para promover modelos empresariales innovadores, sostenibles y orientados a la creación de valor compartido (Ministerio de Trabajo y Economía Social, s. f.).

Así, *HOSTAND* se sitúa en una intersección entre el alojamiento colaborativo y la economía social, al basarse en el alquiler temporal intermediado digitalmente y diferenciarse mediante un modelo de intercambio basado en la colaboración y beneficio de anfitriones y huéspedes. Este posicionamiento permite situar el proyecto dentro de un sector consolidado, pero que todavía admite propuestas innovadoras que combinen viabilidad empresarial e impacto social.

2.2. Tendencias relevantes del sector

El mercado del alojamiento colaborativo ha evolucionado de forma significativa en los últimos años, consolidándose como una alternativa habitual dentro del sector del alojamiento temporal. Una de las principales tendencias observadas es la normalización del uso de plataformas digitales para la reserva de estancias de corta duración, especialmente entre los segmentos más jóvenes de la población. Según el Eurobarómetro sobre alquileres de corta duración, el uso de estas plataformas está ampliamente extendido en la Unión Europea y presenta elevados niveles de aceptación y satisfacción entre los usuarios (Comisión Europea, 2021)

Otra tendencia relevante es la búsqueda de alternativas de alojamiento más flexibles y económicas frente a los establecimientos tradicionales. Los usuarios valoran especialmente factores como el precio, la localización y la posibilidad de acceder a experiencias más personalizadas, lo que ha favorecido el crecimiento de modelos basados en el intercambio entre particulares (Comisión Europea, 2021)

Esta preferencia por soluciones flexibles resulta especialmente importante en el caso de viajeros jóvenes y estudiantes, perfiles que constituyen un segmento clave para plataformas de alojamiento colaborativo.

Además, se aprecia un mayor interés por el impacto social y relacional del alojamiento, especialmente en una sociedad en la que el envejecimiento de la población y el aislamiento social son cada vez más frecuentes. Aunque este factor no constituye el principal motivo de elección para la mayoría de los usuarios, sí que comienza a ganar relevancia en determinados

segmentos del mercado, alineándose con los principios de la economía social y del valor compartido.

Por último, destaca la creciente exigencia regulatoria en el desarrollo del alojamiento colaborativo, consecuencia del gran impacto que tiene este sector en los mercados locales de vivienda y en la convivencia urbana. Esta evolución normativa aumenta la incertidumbre, pero también ofrece oportunidades para modelos de negocio que apuesten por prácticas responsables y por propuestas de valor alineadas con las demandas sociales e institucionales.

Así, estas tendencias muestran un mercado consolidado pero todavía dinámico, en el que existe margen para propuestas innovadoras que combinan el alojamiento temporal, la digitalización y el impacto social, como es el caso de *HOSTAND*.

2.3. Análisis del entorno: modelo PESTEL

El análisis del entorno general es fundamental para evaluar los factores externos que pueden influir en el desarrollo y viabilidad de *HOSTAND*. Para ello, se utiliza el modelo PESTEL, una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y estructurar los principales elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a una organización o proyecto empresarial (Santander Open Academy, 2021).

2.3.1. Factores políticos

HOSTAND se desarrolla en un entorno político caracterizado por la creciente atención institucional hacia la economía colaborativa y su impacto en el turismo y en las comunidades locales. Sin embargo, las políticas públicas no buscan la prohibición de este tipo de modelos, sino su regulación equilibrada con el objetivo de lograr combinar innovación, actividad económica y protección del interés general.

En este contexto, la Comisión Europea ha reconocido el papel estructural de las plataformas de alojamiento colaborativo dentro del turismo europeo, promoviendo acuerdos con dichas plataformas para mejorar la disponibilidad de datos y facilitar la elaboración de políticas

públicas basadas en evidencia (Comisión Europea, 2020). Este enfoque muestra una estrategia de gobernanza que persigue la coordinación entre instituciones y agentes privados.

Desde una perspectiva social, las instituciones públicas han comenzado a reconocer la soledad y el aislamiento social como un problema de interés público. La Organización Mundial de la Salud ha elevado esta cuestión a prioridad global, subrayando su impacto negativo sobre la salud, así como la necesidad de impulsar soluciones colectivas que fomenten la conexión social (World Health Organization, 2024).

Por último, el impulso institucional a la economía social refuerza un marco político favorable para proyectos que combinan viabilidad económica e impacto social. La Unión Europea, a través del Plan de Acción Europeo para la Economía Social, promueve aquellos modelos empresariales que estén alineados con la innovación social y la cohesión comunitaria (Ministerio de Trabajo y Economía Social).

Así, el entorno político resulta favorable para el desarrollo de *HOSTAND*, siempre que se adapte al marco regulatorio y se mantenga alineado con las prioridades públicas actuales.

2.3.2. Factores económicos

HOSTAND surge en un contexto económico en el que el turismo mantiene un peso relevante y sostenido. De acuerdo con el Barómetro del Turismo Mundial de ONU Turismo, el turismo internacional ha consolidado su recuperación y continúa siendo un motor económico clave, con un impacto significativo en el gasto asociado al alojamiento temporal (UN Tourism, 2024).

Dentro de este marco, el segmento de viajeros jóvenes presenta características especialmente favorables para modelos de alojamiento alternativos. El estudio de Demeter et al. (2015) señala que el turismo joven generó 196 millones de llegadas internacionales y 173.000 millones de dólares en ingresos, evidenciando su importancia económica (p. 97). Asimismo, el precio aparece como el principal factor de decisión: el 94,3 % de los jóvenes lo considera determinante al elegir alojamiento (p. 102).

En términos de comportamiento de consumo, se observa una preferencia por las opciones más económicas: aproximadamente el 65 % de los jóvenes utiliza hostales, y el 36 % se aloja con

amigos o familiares, destinando solo alrededor del 18 % de su presupuesto total al alojamiento (p. 104). Este patrón refuerza la idea de buscar soluciones que reduzcan costes sin renunciar al viaje.

En resumen, el factor económico muestra un entorno favorable para propuestas que, como *HOSTAND*, busquen ofrecer alojamiento temporal de bajo coste mediante modelos de intercambio

2.3.3. Factores sociales

El entorno social en el que surge *HOSTAND* está marcado por cambios demográficos y relacionales significativos, como el envejecimiento de la población, el aumento de hogares unipersonales y una mayor incidencia de situaciones de soledad y aislamiento social. Estas tendencias configuran un contexto en el que adquieren relevancia las iniciativas orientadas a fomentar la interacción social y la convivencia, especialmente a través de modelos flexibles y temporales.

La Organización Mundial de la Salud ha reconocido la soledad y el aislamiento social como un problema de alcance global, con efectos negativos sobre la salud, el bienestar y la cohesión social. Según su informe más reciente, cerca de una de cada seis personas a nivel mundial ha experimentado situaciones de soledad en la última década, lo que ha llevado a considerar este fenómeno una prioridad de salud pública (World Health Organization, 2024). Este reconocimiento institucional refleja un cambio en la percepción social del problema, que deja de entenderse como una cuestión individual para abordarse como un reto colectivo.

Asimismo, la evidencia recogida por la OMS muestra que la conexión social actúa como un factor protector con impactos positivos en múltiples ámbitos, incluyendo la salud física y mental, el bienestar y la participación social, tal y como se sintetiza en la Figura 1 (World Health Organization, 2024, p. 104). En este contexto, cobran especial interés aquellas iniciativas que combinan herramientas digitales con interacción humana directa.

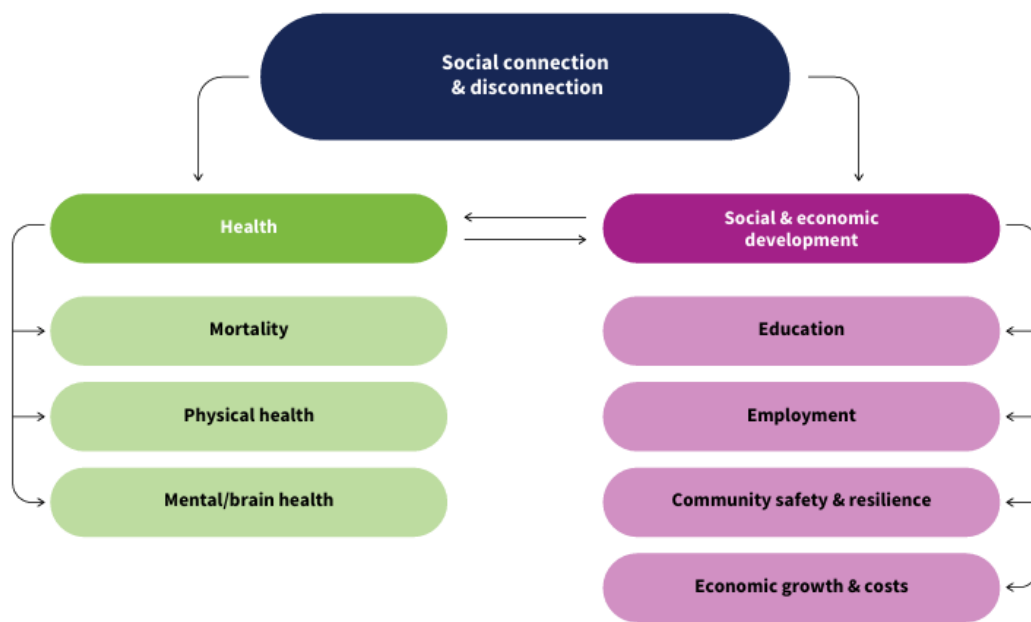


Figura 1. Impacto de la conexión social en varios dominios

Fuente: World Health Organization (2024), *From loneliness to social connection: Charting a path to healthier societies*, p. 104.

En conjunto, el factor social pone de manifiesto un entorno favorable para el desarrollo de HOSTAND, al alinearse con tendencias sociales que valoran cada vez más la conexión interpersonal, la convivencia temporal y los proyectos con impacto social positivo.

2.3.4. Factores tecnológicos

El desarrollo de *HOSTAND* se lleva a cabo en un entorno tecnológico caracterizado por la normalización del uso de plataformas digitales en el ámbito del alojamiento de corta duración. Según datos de Eurostat, una parte creciente de las estancias de corta duración en la Unión Europea se comercializa a través de plataformas online de economía colaborativa, lo que evidencia la consolidación de este canal como estándar del sector (Eurostat, 2023).

Datos estadísticos muestran que el volumen de noches reservadas mediante plataformas digitales ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, reflejando la cada vez mayor adopción tecnológica, tanto por parte de los anfitriones como de los viajeros. Esta

tendencia muestra que la intermediación digital mediante aplicaciones y páginas web especializadas se ha convertido en un elemento estructural del mercado del alojamiento colaborativo, tal y como se recoge en la Figura 2.

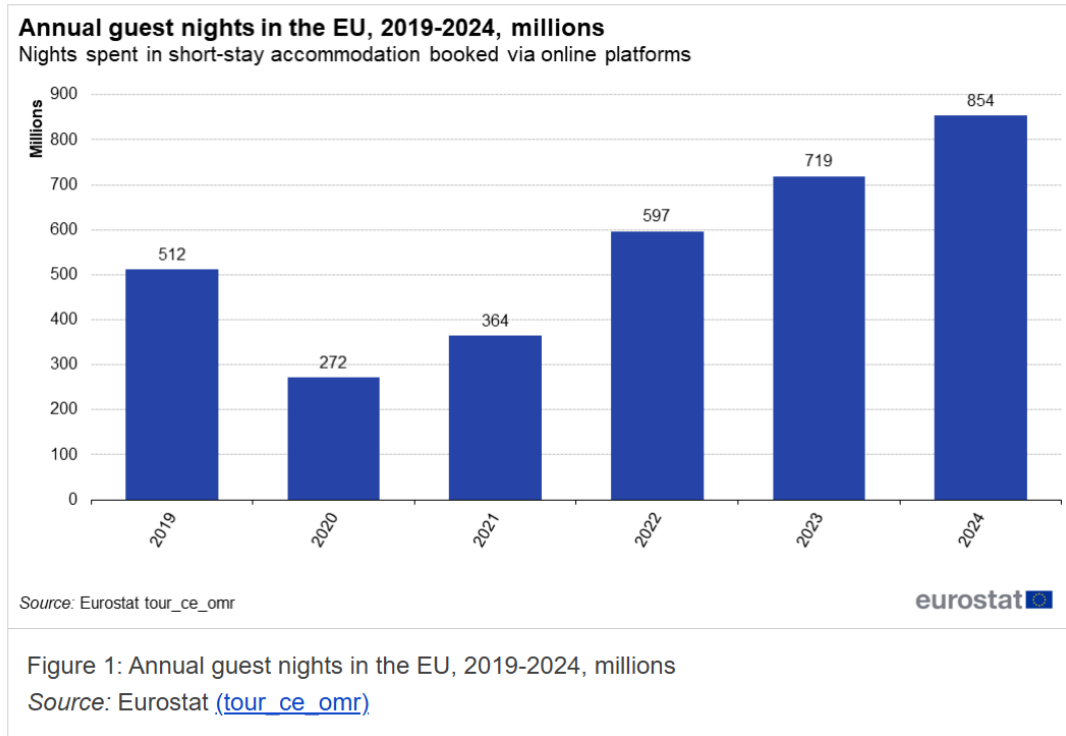


Figura 2. Número de noches (en millones) reservadas en alojamientos de corta duración a través de plataformas online en la Unión Europea (2019-2024).

Fuente: Eurostat (2023), *Short-stay accommodation offered via online collaborative economy platforms.*

Desde el punto de vista funcional, estas plataformas permiten gestionar la oferta y la demanda e incorporar sistemas de valoración y reputación, lo que reduce las barreras de desconfianza entre los usuarios. Todo ello favorece la escalabilidad del modelo y facilita la creación de entornos seguros de intercambio.

En conjunto, el factor tecnológico indica un espacio altamente favorable para el desarrollo de *HOSTAND*, al existir una infraestructura digital consolidada, una gran familiaridad de los usuarios con este tipo de plataformas, y una aceptación generalizada del alojamiento intermediado digitalmente.

2.3.5. Factores ecológicos

Desde el punto de vista del medio ambiente, el alojamiento colaborativo presenta un potencial positivo en términos de sostenibilidad, ya que se basa en el aprovechamiento de infraestructuras residenciales ya existentes. Este modelo puede contribuir a un uso más eficiente de los recursos, al reducir la necesidad de nuevas construcciones destinadas al alojamiento turístico y, con ello, el consumo adicional de suelo, materiales y energía asociado a los modelos tradicionales de expansión hotelera (Sánchez-Parra et al., 2025).

Además, diversos estudios muestran que, cuando se desarrolla bajo criterios de planificación y gestión responsable, el alojamiento colaborativo se alinea con los principios del turismo sostenible. Esto favorece una distribución más flexible de la demanda y una menor concentración de infraestructuras turísticas permanentes. Así, la economía colaborativa aplicada al alojamiento se presenta como una oportunidad para avanzar hacia modelos turísticos más eficientes y compatibles con los objetivos de sostenibilidad ambiental, especialmente en entornos urbanos y residenciales (Sánchez-Parra et al., 2025).

2.3.6. Factores legales

El desarrollo de *HOSTAND* se ve condicionado por un marco legal específico para el alojamiento de corta duración.

En el contexto español, el alojamiento de uso turístico se encuentra sujeto a normativa autonómica y local, lo que implica el cumplimiento de requisitos administrativos y de registro, así como la observancia de las condiciones establecidas por cada territorio. El Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana destaca la importancia de coordinar esta regulación a través de mecanismos como la *ventanilla única*, reconociendo el papel de las plataformas digitales en el control y la gestión de la actividad (Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana).

A nivel europeo, las instituciones han avanzado hacia un marco común orientado a reforzar la transparencia y la supervisión del sector. El Parlamento Europeo ha impulsado normas que obligan a las plataformas de alquiler de corta duración a recopilar y compartir información relevante con las autoridades competentes, con el objetivo de facilitar el cumplimiento normativo y mejorar la gestión pública (Parlamento Europeo, 2023). Estas medidas no

sustituyen la regulación nacional, sino que la complementan, estableciendo estándares mínimos comunes en la Unión Europea.

Así, el factor legal refleja un entorno regulado, que exige a *HOSTAND* diseñar un modelo de negocio con flexibilidad normativa, atención al cumplimiento legal y capacidad de adaptación a distintos marcos territoriales.

2.3.7. *Conclusión del análisis*

En conclusión, el análisis PESTEL muestra como *HOSTAND* se desarrolla en un entorno político y legal regulado y estable, en el que las instituciones europeas y nacionales reconocen el alojamiento colaborativo y el papel de las plataformas digitales, estableciendo requisitos orientados a la transparencia y al control de la actividad. Desde el punto de vista económico, el sector del alojamiento de corta duración presenta una demanda consolidada (especialmente entre perfiles sensibles al precio) lo que favorece la viabilidad de modelos de alojamiento alternativos basados en la flexibilidad y la reducción de costes.

En lo que respecta el plano social y tecnológico, se observa una elevada aceptación de las plataformas digitales y una infraestructura tecnológica desarrollada que facilita la intermediación y la generación de confianza entre los usuarios. Por último, desde una perspectiva ambiental, el alojamiento colaborativo muestra potencial en el uso eficiente de los recursos cuando se gestiona de forma responsable.

En conjunto, el entorno analizado configura un contexto exigente, pero favorable, para el desarrollo de *HOSTAND*.

FACTOR PESTEL	DESCRIPCIÓN CLAVE	IMPACTO PARA <i>HOSTAND</i>
Político	Regulación creciente, impulso europeo y reconocimiento institucional	Favorable
Económico	Recuperación mayor relevancia del turismo, alta sensibilidad al precio	Favorable
Sociocultural	Envejecimiento poblacional, mayor soledad y conexión social	Muy Favorable
Tecnológico	Consolidación y generalización de plataformas digitales y sistemas online	Favorable
Ecológico	Uso eficiente de la vivienda y alineación con la sostenibilidad	Positivo
Legal	Marco regulatorio específico, exigencias de transparencia y cumplimiento normativo	Neutro

Tabla 1. Resumen del análisis PESTEL.

Fuente: Elaboración propia

2.4. Análisis del entorno competitivo (Cinco Fuerzas de Porter)

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Michael Porter, 1979) es una famosa herramienta de análisis estratégico utilizada para estudiar el grado de competencia y atractivo de un sector. A través del análisis de cinco fuerzas (la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, y la amenaza de productos sustitutos), este modelo permite identificar las principales presiones competitivas que influyen en el funcionamiento de una industria (ThePowerMBA, 2026).

La aplicación de este análisis resulta fundamental en sectores caracterizados por una elevada competencia y por la intermediación digital, como es el caso del alojamiento colaborativo. En este contexto, el modelo de Porter permite comprender mejor el entorno competitivo en el que se desarrollan las plataformas de alojamiento y sirve como base para analizar las condiciones a las que se enfrentará *HOSTAND*.

2.4.1. La rivalidad entre los competidores existentes: Alta/ Muy alta

La rivalidad entre los competidores existentes en el sector del alojamiento colaborativo es alta debido a la presencia de plataformas digitales consolidadas que operan a gran escala y cuentan con una gran base de usuarios. Estas plataformas compiten en factores como el precio, la visibilidad de la oferta y la experiencia del usuario, que tienden a estandarizarse y dificultan la diferenciación funcional entre competidores.

El bajo coste de cambio refuerza esta presión competitiva, ya que los usuarios pueden variar fácilmente entre distintas plataformas en función de las condiciones ofrecidas. Esta situación obliga a las empresas del sector a realizar esfuerzos continuos en captación y retención de usuarios, intensificando la competencia.

Sin embargo, aunque la rivalidad es elevada y supone una presión competitiva significativa, el sector mantiene cierto margen para propuestas que apuesten por una diferenciación clara, especialmente aquellas que incorporan una dimensión social y una colaboración más directa entre los usuarios. Así, la rivalidad existente no impide la entrada de proyectos como *HOSTAND*, aunque sí exige una propuesta de valor bien definida.

2.4.2. *La amenaza de nuevos competidores entrantes: Moderada*

Desde el punto de vista tecnológico, las barreras de entrada para nuevos competidores del sector son relativamente bajas, ya que el desarrollo de una plataforma digital no requiere grandes inversiones iniciales y existen soluciones tecnológicas accesibles, lo que facilita la aparición de nuevos proyectos y aumenta el potencial de entrada al sector.

Sin embargo, existen barreras que obstaculizan las entradas al sector y limitan dicha amenaza, como la necesidad de generar confianza entre los usuarios, construir una reputación sólida y alcanzar una masa crítica suficiente de anfitriones y huéspedes constituye. Además, el marco regulatorio del alojamiento de corta duración, cada vez más definido y exigente, introduce costes de adaptación y cumplimiento que dificultan la entrada rápida y desincentivan iniciativas poco estructuradas.

En conjunto, aunque el acceso tecnológico favorece la entrada de nuevos competidores, las barreras asociadas a la confianza, la escala y la regulación reducen su impacto, situando la amenaza de nuevos entrantes en un nivel moderado para proyectos como *HOSTAND*.

2.4.3. *El poder de negociación de los cliente: Alto*

El poder de negociación de los clientes en el sector del alojamiento colaborativo es alto, tanto para los huéspedes como para los anfitriones. Los usuarios disponen de una amplia variedad de alternativas de alojamiento y de múltiples plataformas digitales, lo que les permite comparar fácilmente precios, condiciones, valoraciones y características del servicio antes de tomar una decisión. Esta elevada transparencia incrementa significativamente su capacidad de presión sobre las plataformas.

Además, los costes de cambio son reducidos, ya que registrarse o utilizar varias plataformas simultáneamente no supone ningún inconveniente para los usuarios. Esta situación permite a los clientes alternar entre plataformas en función de las condiciones de cada momento, limitando la capacidad de las empresas para retenerlos exclusivamente.

En este contexto, las plataformas se ven obligadas a ofrecer propuestas de valor atractivas y diferenciadores para reducir la sensibilidad al precio y la comparación constante. Por estos motivos, el poder de negociación de los clientes supone una presión competitiva significativa

para *HOSTAND*.

2.4.4. *El poder de negociación de los proveedores: Moderado*

En el sector del alojamiento colaborativo, los principales proveedores son los anfitriones, que ofrecen sus viviendas o habitaciones para estancias de corta duración. El poder de negociación de estos particulares es moderado, ya que en general se trata de propietarios individuales sin influencia en el mercado. Además, los anfitriones dependen de las plataformas digitales para acceder a la demanda, lo que reduce su poder de negociación.

No obstante, los anfitriones conservan cierto poder, ya que pueden utilizar varias plataformas simultáneamente o retirar su oferta si consideran que las condiciones no son favorables. Esta posibilidad les otorga un grado de poder, especialmente en zonas o periodos del año con alta demanda de alojamiento.

En resumen, aunque los proveedores no ejercen una presión dominante sobre las plataformas, sí que cuentan con un nivel de negociación suficiente para influir en el funcionamiento del sector, situando esta fuerza en un nivel moderado para proyectos como *HOSTAND*.

2.4.5. *Amenaza de productos sustitutos: Alta*

La amenaza de productos sustitutos en el sector del alojamiento colaborativo es alta, ya que los usuarios disponen de numerosas alternativas que pueden cubrir la misma necesidad de alojamiento temporal. Entre estos sustitutos se encuentran los hoteles tradicionales, hostales, pensiones, apartamentos turísticos gestionados de forma profesional e incluso el alojamiento en viviendas de familiares o amigos. Esta diversidad de opciones incrementa la presión competitiva sobre las plataformas de alojamiento colaborativo.

Además, muchos de estos productos sustitutos ofrecen ventajas claras para determinados perfiles de usuarios, como una mayor seguridad o servicios adicionales incluidos en el precio. La facilidad con la que los clientes pueden comparar alternativas y cambiar de modalidad de alojamiento aumenta aún más esta amenaza.

Sin embargo, el alojamiento colaborativo mantiene su atractivo gracias a factores como la flexibilidad, el menor coste y una experiencia más personalizada. Aun así, la amenaza se mantiene elevada, lo que obliga a *HOSTAND* a diferenciarse claramente para evitar la sustitución directa por otras formas de alojamiento.

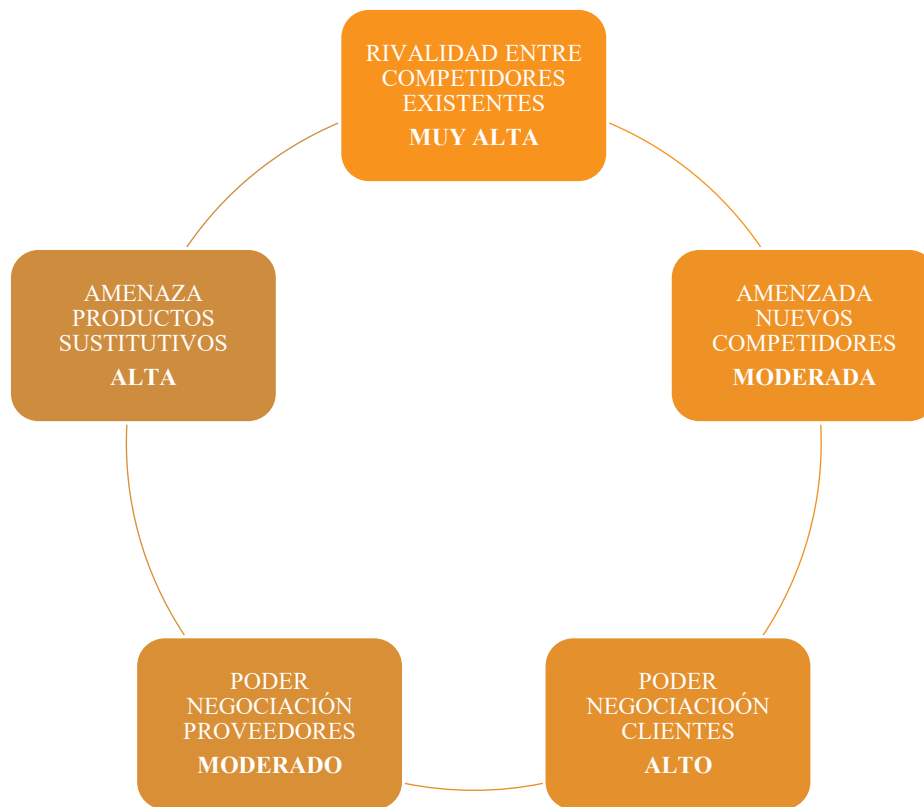


Figura 3. Gráfico resumen del Análisis de PORTER

Fuente: Elaboración propia

2.5. Análisis de la competencia directa e indirecta

2.5.1. Competencia directa

La competencia directa de *HOSTAND* la componen aquellas plataformas digitales que intermedian alojamiento temporal entre particulares y operan mediante modelos basados en la economía colaborativa o en la digitalización del alquiler de corta duración. Entre los principales competidores se encuentran Airbnb, Booking (el segmento de apartamentos turísticos), HomeExchange y BeMyNest.

Airbnb constituye el principal referente del sector del alojamiento colaborativo a nivel global.

Su modelo se basa en la intermediación entre anfitriones y viajeros mediante el cobro de comisiones por reserva; y su propuesta de valor se centra en la variedad de oferta, la experiencia local y la flexibilidad. No obstante, el componente social no constituye el núcleo estructural de su modelo, que busca principalmente la transacción económica.

Por otro lado encontramos Booking, que aunque originalmente se basaba en el alojamiento hotelero, ha ampliado su oferta al alquiler de viviendas y apartamentos turísticos. Tiene un enfoque comercial orientado a volumen, con fuerte competencia en precio y visibilidad. Al igual que Airbnb, prioriza la eficiencia de la intermediación y la escalabilidad del modelo.

HomeExchange introduce un matiz diferencial al basarse en el intercambio de viviendas entre particulares, lo que elimina en muchos casos la transacción monetaria directa. Sin embargo, su modelo requiere reciprocidad en el intercambio y suele estar orientado a estancias vacacionales planificadas, no necesariamente a modelos de apoyo o colaboración personal.

Por último, BeMyNest incorpora una dimensión más cercana al alojamiento intergeneracional o con componente social, lo que la aproxima al enfoque de *HOSTAND*. No obstante, su alcance geográfico y su nivel de implantación son más limitados, lo que reduce su presión competitiva directa en comparación con las plataformas consolidadas.

En conjunto, la competencia directa de *HOSTAND* se caracteriza por modelos centrados en la intermediación digital del alojamiento y en la transacción económica. Aunque la rivalidad es elevada, se observa un espacio estratégico para propuestas que integren el intercambio de servicios y la dimensión social como eje central del modelo, posicionamiento que distingue a *HOSTAND* del resto del sector.

2.5.2. Competencia indirecta

La competencia indirecta de *HOSTAND* está compuesta por aquellas alternativas de alojamiento que satisfacen la necesidad de estancia temporal sin basarse en un modelo de intercambio colaborativo.

El principal competidor indirecto es el sector hotelero tradicional, que ofrece un servicio profesionalizado, estandarizado y con altos niveles de seguridad. Los hoteles mantienen una posición sólida en el mercado frente a los alojamientos alternativos, especialmente entre

consumidores que priorizan comodidad, servicios incluidos y menor implicación personal en la experiencia (AirDNA, 2023).

Sin embargo, el modelo hotelero se diferencia de *HOSTAND* en sus precios elevados, su menor personalización de la experiencia, y la ausencia de interacción comunitaria.

También forman parte de la competencia indirecta los apartamentos turísticos gestionados profesionalmente, las residencias temporales y los modelos de *coliving*. Pero aunque estas prestaciones pueden incorporar ciertos elementos comunitarios, su lógica es puramente comercial, y no de intercambio mutuo de servicios.

En conclusión, aunque *HOSTAND* cuenta con la competencia indirecta del sector hotelero y de otras formas de alojamiento temporal, su propuesta diferencial basada en el intercambio de servicios y en la reducción de los costes la posiciona en un espacio estratégico distinto. Así, cuenta con una menor presión estratégica, pero con la necesidad de generar confianza y credibilidad frente a los modelos consolidados.

2.6. Identificación y validación de la oportunidad de negocio

El análisis del entorno sectorial muestra que el mercado del alojamiento colaborativo está consolidado, digitalizado y socialmente aceptado. No obstante, las principales plataformas existentes están centradas en la intermediación económica del alojamiento, sin integrar una dimensión social basada en el intercambio mutuo.

En este contexto, se identifica una oportunidad estratégica en el desarrollo de un modelo que combine alojamiento temporal asequible con apoyo cotidiano ligero y convivencia intergeneracional, respondiendo a dos necesidades convergentes del entorno.

Por un lado, el segmento joven presenta una elevada sensibilidad al precio y busca alternativas más económicas frente al alojamiento tradicional. Por otro, el envejecimiento poblacional y el aumento de hogares unipersonales muestran una creciente demanda de interacción social y compañía, especialmente entre personas suficiente autonomía y habitaciones infrautilizadas.

Así, *HOSTAND* se posiciona en un espacio estratégico diferenciado, al integrar viabilidad económica e impacto social en un entorno tecnológico favorable.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1. Diseño y estructura del modelo de negocio de *HOSTAND*

HOSTAND se configura como una plataforma digital de intermediación que conecta a personas anfitrionas con autonomía funcional suficiente y habitaciones disponibles en sus viviendas, con jóvenes viajeros o estudiantes que buscan alojamiento temporal asequible.

El modelo se basa en un intercambio estructurado: el anfitrión ofrece alojamiento en su domicilio y el huésped aporta apoyo cotidiano y compañía durante la estancia. Este apoyo se limita a tareas de baja intensidad compatibles con la autonomía del anfitrión, como acompañamiento, ayuda digital básica, pequeños recados o colaboración doméstica puntual (por ejemplo, realizar la compra semanal, pasear mascotas, ayudar con gestiones online o compartir tiempo de conversación). En ningún caso incluye asistencia sanitaria ni cuidados profesionales.

Así, *HOSTAND* actúa como facilitador y garante del intercambio, estableciendo mecanismos de verificación de perfiles, evaluación de autonomía, criterios de compatibilidad y sistemas de valoración que reduzcan la incertidumbre por la convivencia con desconocidos.

La misión de *HOSTAND* es:

Facilitar el acceso a alojamiento temporal asequible mediante un modelo de intercambio estructurado que promueva la convivencia intergeneracional y el apoyo cotidiano, integrando sostenibilidad económica e impacto social.

Su visión es:

Convertirse en la plataforma de referencia en alojamiento colaborativo con impacto social.

El proyecto se basa en valores como la confianza, la responsabilidad, la transparencia y la solidaridad intergeneracional; garantizando que el intercambio se desarrolle dentro de límites claros, con respeto a la autonomía de las personas anfitrionas y bajo un marco de seguridad y equilibrio para ambas partes.

En conjunto, *HOSTAND* combina tres dimensiones fundamentales:

- Tecnológica: al apoyarse en una plataforma digital escalable,
- Económica: al generar ingresos mediante la intermediación, y
- Social: al promover relaciones de apoyo mutuo y el aprovechamiento de recursos residenciales infrautilizados.

3.2. Segmentos de clientes y validación de mercado

3.2.1. Segmento anfitriones: personas mayores en hogares unipersonales

El primer segmento objetivo de *HOSTAND* está compuesto por personas que viven solas en una vivienda con espacio disponible, manteniendo autonomía funcional suficiente para convivir de manera independiente.

Según la Proyección de Hogares 2024-2039 del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2024), el 1 de enero de 2024 existían en España 19.310.776 hogares, de los cuales 5.433.969 correspondían a hogares unipersonales. Esto supone que más de cinco millones de personas viven solas en España.

Las tendencias demográficas actuales apuntan a un crecimiento sostenido de este tipo de hogares. De mantenerse las dinámicas observadas, en 2039 existirían 7.708.869 hogares unipersonales, lo que representaría el 33,5% del total, con un incremento del 41,86% respecto a 2024.

Número de hogares por tamaño proyectados (2024-2039)

	1 de enero de 2024	1 de enero de 2039	Crecimiento 2024-2039	
			Absoluto	Relativo (%)
TOTAL	19.310.776	23.001.927	3.691.151	19,11
1 persona	5.433.969	7.708.869	2.274.900	41,86
2 personas	5.554.171	7.202.370	1.648.199	29,67
3 personas	3.867.242	3.911.568	44.326	1,15
4 personas o más	4.455.394	4.179.120	-276.274	-6,20
Población en viviendas familiares	48.245.087	53.268.297	5.023.210	10,41
Tamaño medio del hogar	2,50	2,32	-0,18	-7,31

Figura 4. Número de hogares por tamaño proyectados (2024-2039).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2024).

Este aumento estructural de los hogares unipersonales, junto al progresivo envejecimiento poblacional, configura una base demográfica amplia y creciente para el segmento anfitrión de *HOSTAND*. La existencia de millones de viviendas ocupadas por una sola persona constituye, por tanto, un recurso residencial potencial susceptible de integrarse en modelos de convivencia estructurada y apoyo intergeneracional.

3.2.2. *Segmento huéspedes: estudiantes universitarios y jóvenes viajeros*

El segundo segmento objetivo de *HOSTAND* está compuesto por jóvenes que necesitan alojamiento temporal asequible, especialmente estudiantes universitarios.

Según la Estadística de Estudiantes Universitarios del curso 2024-2025 (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2025), el Sistema Universitario Español cuenta con 1.827.272 estudiantes matriculados oficialmente. De ellos, el 56% de los estudiantes de Grado tiene entre 18 y 21 años, por lo que hay un amplio colectivo en etapa inicial de emancipación. Además, el 7,2% del alumnado de Grado es de nacionalidad extranjera, lo que muestra la frecuencia de la movilidad académica internacional y refuerza la demanda de soluciones habitacionales flexibles.

El volumen total de estudiantes universitarios y su perfil mayoritariamente joven configuran una demanda estructural de alojamiento asequible. Así, *HOSTAND* se posiciona como una alternativa intermedia entre el alquiler tradicional y otras fórmulas de alojamiento, integrando precio accesible y convivencia estructurada con impacto social.

3.2.3. *Validación institucional y dimensionamiento preliminar del mercado*

La oportunidad identificada por *HOSTAND* responde a la concurrencia de las realidades demográficas contrastadas y a experiencias previas de convivencia intergeneracional.

Por un lado, según la Proyección de Hogares 2024-2039 del INE, en 2024 existían más de 5,4 millones de hogares unipersonales en España, cifra que podría superar los 7,7 millones en 2039 si se mantienen las tendencias demográficas actuales. Esta evolución confirma la creciente

cantidad de viviendas ocupadas por una sola persona, configurando una base estructural para el segmento anfitrión de *HOSTAND*.

Por otro lado, el Sistema Universitario Español cuenta con casi dos millones de estudiantes matriculados en el curso 2024-2025 (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2025), lo que muestra la magnitud del segmento joven potencialmente interesado en soluciones habitacionales alternativas y asequibles.

Además, la viabilidad práctica del modelo queda respaldada por iniciativas ya consolidadas. En primer lugar, el programa público *Convive*, activo desde hace más de tres décadas en Madrid, ha facilitado más de 1.800 convivencias intergeneracionales entre personas mayores autónomas y estudiantes universitarios. Asimismo, la plataforma privada *Kuvu* ha impulsado más de 18.000 noches de convivencia en España, lo que demuestra que este tipo de intercambios puede desarrollarse también en entornos digitales con perspectiva empresarial.

La coexistencia de millones de hogares unipersonales y más de un millón y medio de estudiantes universitarios, así como precedentes institucionales y privados consolidados, permite afirmar que el mercado potencial de *HOSTAND* es demográficamente amplio y socialmente validado. Si bien el proyecto se dirige a un nicho específico dentro de ambos colectivos (personas mayores autónomas y jóvenes dispuestos a realizar apoyo cotidiano ligero), las cifras disponibles indican una base suficiente para plantear un modelo escalable.

3.3. Estructura del modelo (*Business Model Canvas*)

Para definir el modelo de negocio de *HOSTAND* se emplea el Modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito empresarial que permite estructurar de forma clara los principales elementos que configuran una organización. Este modelo analiza nueve bloques interrelacionados que explican cómo una empresa crea, entrega y captura valor.

A continuación se describe el modelo de negocio de *HOSTAND*, siguiendo dicha estructura conceptual:

a) Propuesta de valor

HOSTAND se posiciona como una plataforma digital de intermediación que conecta personas mayores que disponen de espacio libre en sus viviendas con jóvenes que buscan alojamiento asequible y flexible, incorporando un componente estructurado de apoyo cotidiano ligero.

Su propuesta de valor combina un precio inferior al mercado del alquiler (tanto turístico como tradicional), un entorno seguro y verificado, acompañamiento durante la convivencia e impacto social positivo mediante intercambio intergeneracional. De esta forma, *HOSTAND* se configura como un “Airbnb social”, integrando la lógica de *marketplace* digital con una finalidad social.

b) Segmentos de clientes

El modelo se dirige a dos segmentos principales:

1. Personas mayores autónomas propietarias de vivienda que desean obtener un ingreso complementario, compañía y/o apoyo con tareas sencillas y cotidianas
2. Jóvenes y estudiantes que buscan alojamiento flexible y económico.

Se trata de un modelo bilateral en el que el valor de la plataforma aumenta conforme crece el número de usuarios en ambos lados (efecto red).

c) Canales

Los canales a través de los cuales *HOSTAND* entrega su propuesta de valor son principalmente digitales. La captación y gestión de usuarios se realiza mediante una plataforma web y aplicación móvil, apoyadas por estrategias de marketing digital en redes sociales y colaboraciones con universidades y entidades locales.

Asimismo, se prevé la colaboración con ayuntamientos y organizaciones sociales para facilitar la difusión del servicio entre el segmento de personas mayores.

d) Relaciones con clientes

HOSTAND establece relaciones basadas en la confianza, la verificación y el acompañamiento. Teniendo en cuenta el carácter sensible del modelo (convivencia intergeneracional de desconocidos en entornos privados), la plataforma incorpora procesos de verificación de perfiles, sistemas de valoración mutua y soporte de 24 horas durante la estancia.

La relación combina automatización digital en el proceso de reserva con atención personalizada continua en caso de incidencia.

e) Fuentes de ingresos

El modelo de ingresos se basa principalmente en una comisión por intermediación aplicada sobre cada estancia realizada a través de la plataforma.

En el sector, plataformas como Airbnb y Booking aplican comisiones totales que oscilan entre el 14% y el 18% del importe de la reserva (Airbnb; Booking.com). En coherencia con su posicionamiento social, *HOSTAND* plantea una comisión total inferior, situada en el 12% del importe de cada estancia, distribuida de la siguiente manera:

- 10% asumido por el anfitrión, como parte del ingreso generado por la cesión del espacio residencial
- 2% aplicado al huésped por costes de gestión, verificación y garantía del entorno seguro de la plataforma.

Esta estructura permite mantener la sostenibilidad económica del modelo sin trasladar una carga excesiva al huésped, caracterizado por su sensibilidad al precio.

Se plantea también cobrar una comisión mínima de 2 € por reserva para estancias de corta duración, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad económica de la intermediación.

Además, *HOSTAND* contempla un modelo *freemium*, en el que el uso básico de la plataforma es gratuito, pero se ofrece la posibilidad de suscripción premium para anfitriones, incluyendo ventajas como una mayor visibilidad, posicionamiento preferente o servicios ampliados de acompañamiento.

f) Recursos clave

Los recursos clave del modelo incluyen una plataforma tecnológica digital con asistencia de una herramienta IA, mecanismos de verificación de usuarios, un sistema de pagos seguros, la marca y reputación de la empresa, y una base de datos de usuarios.

Estos elementos son esenciales para asegurar la confianza y la operatividad del servicio.

g) Actividades clave

Entre principales actividades de *HOSTAND*, destacan el desarrollo y mantenimiento

tecnológico de la plataforma, la gestión del *matching* entre anfitrión y huésped, la supervisión de los pagos, la verificación y validación de perfiles, la atención al cliente y la resolución de incidencias.

Estas actividades permiten asegurar el correcto funcionamiento de la aplicación y la alta calidad del servicio ofrecido.

h) Socios clave

Para el correcto funcionamiento del modelo, *HOSTAND* busca apoyarse en entidades financieras para la gestión de pagos, aseguradoras para cobertura de incidencias, universidades para la captación de estudiantes, y ayuntamientos y entidades sociales para la captación de personas mayores.

i) Estructura de costes

Los principales costes del modelo incluyen los gastos tecnológicos asociados al desarrollo y mantenimiento de la plataforma, los costes de marketing digital y captación de usuarios, los gastos de verificación y atención al cliente, y, por último, los costes administrativos y legales.

Al tratarse de un modelo de carácter digital, presenta unos costes fijos tecnológicos iniciales relevantes, pero con elevada escalabilidad marginal conforme aumenta el volumen de las transacciones.

 <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica • Sistema de pagos seguros • Base de datos de usuarios • Marca y reputación 	 <p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la plataforma • Gestión del <i>matching</i> • Verificación de perfiles • Gestión de pagos • Atención al usuario 	 <p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento asequible y flexible • Plataforma segura y verificada • Convivencia intergeneracional • Impacto social positivo • Marketplace digital de alojamiento 	 <p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas mayores propietarias de vivienda • Jóvenes, estudiantes y viajeros • Plataforma bilateral (efecto red) 	 <p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de usuarios • Sistema de valoraciones • Soporte ante incidencias • Proceso de reserva automatizado
 <p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entidades financieras • Aseguradoras • Universidades • Ayuntamientos y asociaciones 		 <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web y app móvil • Redes sociales y marketing digital • Colaboraciones con universidades • Ayuntamientos y entidades sociales 		
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico • Infraestructura digital • Marketing y captación • Verificación y soporte • Costes legales y administrativos 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión del 12% por reserva • Comisión mínima de 2 € por estancia • Suscripción premium para anfitriones 		

Figura 5. Business Model Canvas de *HOSTAND*.

Fuente: Elaboración propia

IV. ANÁLISIS DAFO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Análisis DAFO y diagnóstico estratégico

El análisis DAFO es una herramienta estratégica que permite evaluar la situación de un proyecto identificando sus factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Su finalidad es proporcionar una visión estructurada que facilite la toma de decisiones estratégicas y la definición de líneas de actuación coherentes con el entorno (Universidad Europea, 2025). Para *HOSTAND*, el análisis DAFO permite sintetizar los elementos clave derivados del estudio del entorno y del modelo de negocio previamente definido, identificando tanto las ventajas competitivas del proyecto como los principales riesgos de su implantación.

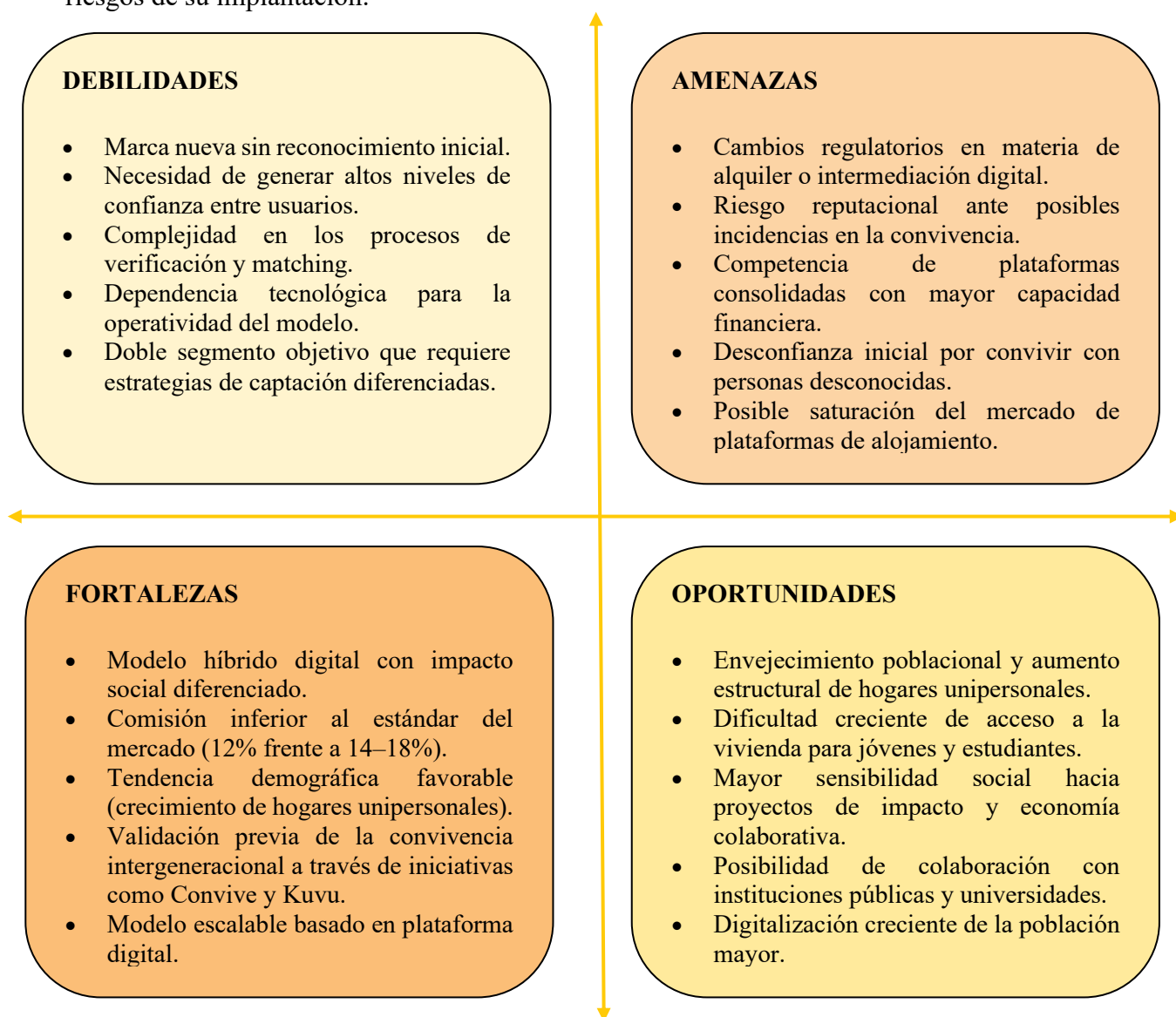


Figura 6. Análisis DAFO de *HOSTAND*. Fuente: Elaboración propia

El análisis muestra cómo *HOSTAND* se apoya en una base demográfica estructural sólida y en una tendencia social favorable hacia modelos de convivencia alternativos. La existencia de millones de hogares unipersonales y un amplio colectivo joven con dificultades de acceso a la vivienda constituyen una oportunidad estructural (y no coyuntural) que refuerza el potencial de crecimiento del proyecto.

Además, el posicionamiento como “Airbnb social” permite a la aplicación diferenciarse de plataformas puramente comerciales, incorporando una propuesta de valor con impacto social capaz de generar mayor fidelización y legitimidad institucional.

No obstante, el principal reto estratégico reside en la generación de confianza. Al tratarse de un modelo que implica convivencia de desconocidos en espacios privados, la reputación y la seguridad expresada serán determinantes para la correcta adopción del servicio. Cualquier incidencia podría afectar de manera significativa a la imagen de la plataforma en fases iniciales.

Por estos motivos, la estrategia de *HOSTAND* deberá centrarse en asegurar los mecanismos de verificación, construir una marca asociada a la seguridad y el acompañamiento, y establecer alianzas institucionales que aporten credibilidad al modelo.

En términos generales, el diagnóstico muestra un proyecto con alto potencial de escalabilidad, apoyado en tendencias demográficas estructurales, pero cuya viabilidad dependerá en gran medida de su capacidad para gestionar el riesgo reputacional y consolidar la confianza en las etapas iniciales.

4.2. Ventaja competitiva y posicionamiento estratégico

A partir del diagnóstico estratégico realizado, es necesario determinar cuál es la ventaja competitiva de *HOSTAND* y cómo se posiciona en el mercado del alojamiento colaborativo.

HOSTAND no compite directamente en precio con plataformas generalistas como Airbnb o Booking, ni pretende sustituir al alquiler tradicional. Su posicionamiento se basa en la diferenciación, al integrar un componente estructurado de convivencia intergeneracional y apoyo cotidiano dentro de una plataforma digital.

La principal ventaja competitiva del proyecto radica en la combinación de tres elementos:

1. Diferenciación social: *HOSTAND* no ofrece únicamente alojamiento, sino una propuesta de valor con impacto social orientada a crear relaciones intergeneracionales estructuradas y beneficiosas para ambas partes
2. Estructura de costes ligera y digital: Al operar como plataforma tecnológica sin activos inmobiliarios propios, el modelo presenta una elevada escalabilidad y un crecimiento progresivo con reducidos costes marginales
3. Posicionamiento intermedio en el mercado: *HOSTAND* se sitúa entre el alquiler tradicional y las plataformas turísticas, ofreciendo precios inferiores al mercado turístico y mayor estructura y seguridad que la convivencia informal.

Desde el punto de vista estratégico, el proyecto adopta una estrategia de diferenciación enfocada (Porter, 1985), al dirigirse a un nicho específico (personas mayores autónomas y jóvenes viajeros sensibles al precio) dentro del amplio mercado del alojamiento.

Además, desde una perspectiva estratégica más amplia, *HOSTAND* puede interpretarse como una iniciativa alineada con la idea del “*Blue Ocean*” propuesta por Kim y Mauborgne (2005), al no competir directamente en el mercado saturado del alquiler turístico o residencial tradicional, sino crear un espacio de valor propio basado en la convivencia intergeneracional. En lugar de rivalizar por cuota en un mercado existente, el proyecto redefine la propuesta combinando alojamiento, acompañamiento y propósito social en un modelo híbrido.

No obstante, esta ventaja competitiva dependerá de la capacidad de la plataforma para construir confianza y reputación en fases iniciales. En un modelo basado en la convivencia privada, la percepción de seguridad es determinante para la adopción del servicio. Por ello, el posicionamiento estratégico de *HOSTAND* deberá apoyarse en la transparencia, la verificación rigurosa y las alianzas institucionales que refuercen su legitimidad.

En conclusión, *HOSTAND* no compite únicamente por el precio, sino por el modelo. Su propuesta se apoya en tendencias demográficas estructurales y en una diferenciación clara dentro del mercado, lo que le otorga potencial de crecimiento si logra consolidar su credibilidad en las primeras etapas de su desarrollo e implementación.

V. PLAN OPERATIVO

5.1. Funcionamiento del servicio

HOSTAND opera como una plataforma digital de intermediación que conecta a personas mayores autónomas con jóvenes interesados en acceder a un alojamiento temporal económico basado en la convivencia intergeneracional. El servicio funciona a través de una aplicación móvil intuitiva diseñada para facilitar el registro, la interacción entre usuarios y el acceso a la vivienda temporal.



Figura 7. Logotipo de la aplicación de *HOSTAND* para móvil.

Fuente: Elaboración propia

El logotipo de *HOSTAND* integra visualmente los valores de la aplicación: las manos unidas (de diferente aspecto, reflejando la diferencia de edad) representan el apoyo intergeneracional, mientras que la forma de la casa simboliza el espacio compartido como núcleo del modelo. La elección del color naranja responde a su asociación con la innovación, el entusiasmo y la creatividad (Unión N., 2023), mientras que el blanco transmite confianza, claridad y seguridad (Psicología y Mente, 2025), atributos fundamentales en un modelo basado en la convivencia entre desconocidos.

El proceso comienza con el acceso a la plataforma, donde el usuario puede registrarse y crear su perfil.

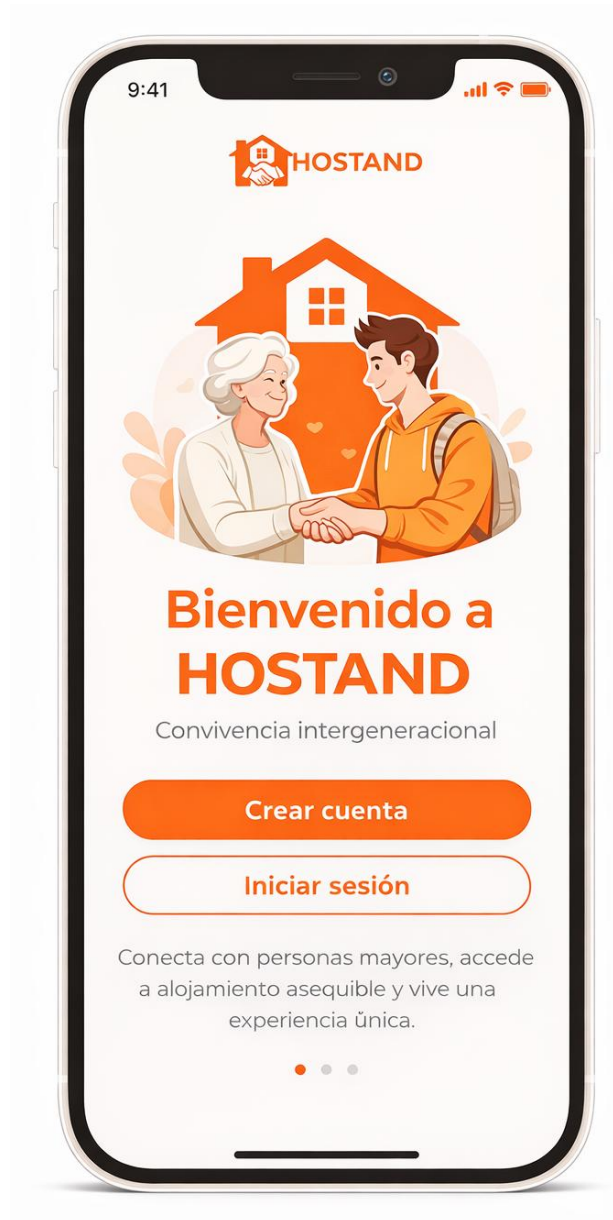


Figura 8. Pantalla de inicio de la aplicación de HOSTAND para móvil.

Fuente: Elaboración propia

En la pantalla inicial, la aplicación representa la propuesta de valor y permite al usuario crear una cuenta o iniciar sesión. El diseño minimalista, centrado en la experiencia de usuario, refuerza la identidad social y accesible del proyecto.

Una vez registrado, el sistema solicita la creación de un perfil detallado:

- En el caso de las personas mayores, se requiere documentación acreditativa de

autonomía funcional compatible con la convivencia, pudiendo incluir certificados médicos actualizados. Además, la plataforma contempla mecanismos de verificación telemática y, en determinados casos, entrevistas adicionales cuando existan dudas sobre la idoneidad del perfil. *HOSTAND* también podrá apoyarse en la colaboración con entidades sociales para reforzar este proceso de validación.

- En el caso de los huéspedes, se exige la verificación de identidad mediante documento oficial (DNI o pasaporte) y certificado negativo de antecedentes penales, con el objetivo de garantizar un entorno seguro para ambas partes.

Tras la validación del perfil, la plataforma activa el sistema de *matching*, que cruza preferencias de convivencia, ubicación, duración de estancia y expectativas de apoyo cotidiano. Una vez se da la aceptación mutua entre ambos perfiles, se formaliza un acuerdo de convivencia intergeneracional gestionado por la plataforma, en el que se establecen las condiciones económicas y las responsabilidades básicas de cada parte.

5.2. Gestión de incidencias y soporte operativo

Dado que el modelo de *HOSTAND* se basa en la convivencia de desconocidos dentro de espacios privados, la gestión de incidencias constituye un elemento fundamental para garantizar la confianza y la sostenibilidad del proyecto. La percepción de seguridad por los usuarios será determinante para la adopción del servicio, especialmente en fases iniciales.

Por ello, la plataforma incorpora un sistema de atención en dos niveles:

- a) En primera instancia, las consultas o incidencias son atendidas por un asistente virtual integrado en la aplicación, basado en inteligencia artificial. Este apoyo ayuda a los usuarios a resolver dudas frecuentes, facilitar información contractual, gestionar modificaciones de estancia y detectar posibles conflictos de forma temprana.

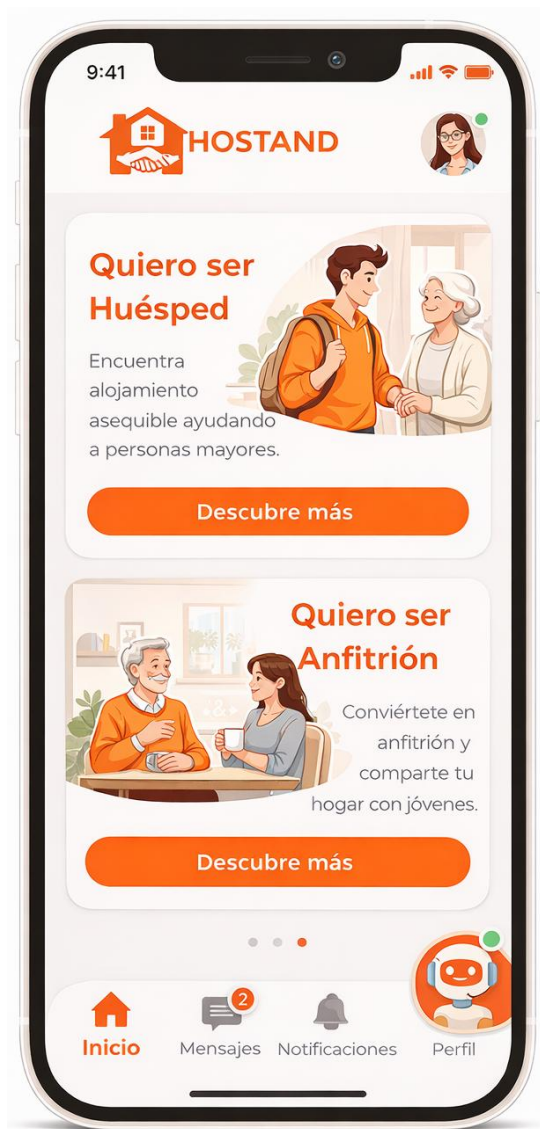


Figura 9. Pantalla principal de usuario autenticado con asistente IA integrado

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en la página principal del usuario, el asistente virtual se encuentra accesible de manera permanente en la esquina inferior derecha, permitiendo una interacción rápida e intuitiva.

- b) Cuando la incidencia no pueda ser resuelta por el asistente virtual, se derivará de forma inmediata a un servicio de asistencia humana disponible 24 horas. Este equipo actúa como mediador entre las partes y puede intervenir ante situaciones de conflicto, incumplimiento de condiciones o dudas contractuales.

Además, la plataforma establece protocolos de actuación claros en caso de:

- Incumplimiento de normas básicas de convivencia
- Situaciones de vulnerabilidad sobrevenida
- Cancelaciones anticipadas
- Conductas inadecuadas.

Este sistema dual (automatizado y humano) permite reducir tiempos de respuesta, reforzar la sensación de acompañamiento continuo y minimizar el riesgo reputacional asociado a incidentes aislados.

En consecuencia, la gestión operativa no se limita a la intermediación tecnológica, sino que incorpora un modelo de supervisión activa que busca garantizar un entorno seguro, estructurado y coherente con la naturaleza social del proyecto.

5.3. Recursos técnicos, humanos y organizativos

La correcta implementación de *HOSTAND* requiere una estructura organizativa ligera en su inicio, pero lo suficientemente profesionalizada para garantizar seguridad, eficiencia operativa y capacidad de crecimiento.

Desde el punto de vista técnico, el recurso clave del proyecto es la plataforma digital (página web y aplicación móvil, accesible tanto para Android como para Apple) que permite gestionar el registro, la validación, el *matching*, los pagos y la atención al cliente. En una primera fase, el desarrollo tecnológico podrá realizarse mediante un equipo externo especializado, reduciendo así la inversión inicial en estructura fija. Sin embargo, a medida que la base de usuarios crezca, se prevé la internalización progresiva de las funciones tecnológicas estratégicas.

En cuanto a los recursos humanos, el equipo inicial se estructurará en torno a los siguientes perfiles:

- a) Dirección general (CEO): responsable de la estrategia, del desarrollo del negocio y de las alianzas institucionales
- b) Responsable de operaciones: encargado de la supervisión del proceso de validación, *matching* y gestión de incidencias

- c) Soporte tecnológico externo (CTO o empresa desarrolladora): encargado del mantenimiento y evolución de la plataforma online
- d) Asesoría jurídica externa: especialmente relevante dada la naturaleza contractual y residencial del modelo.

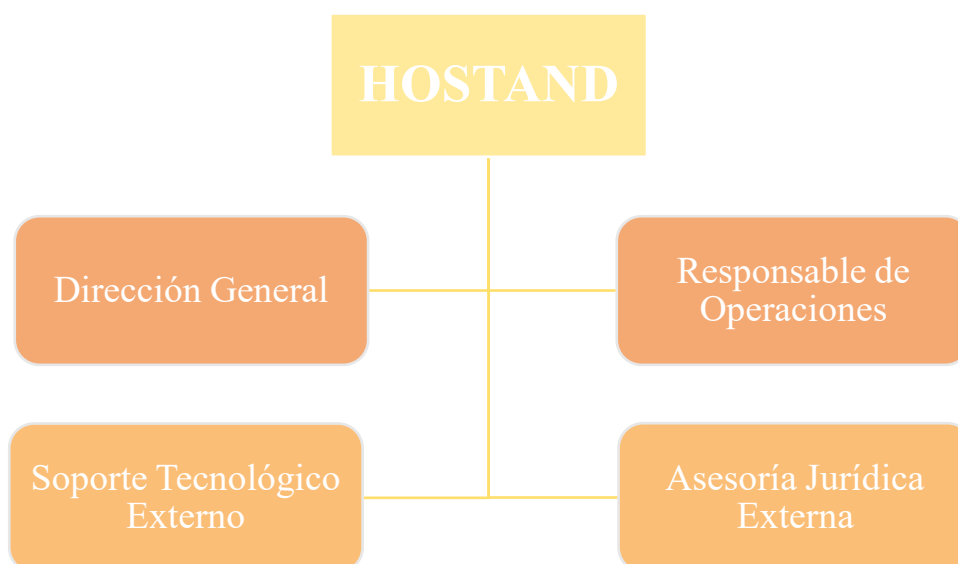


Figura 10. Organigrama de *HOSTAND*

Fuente: Elaboración propia

Este enfoque permite combinar profesionalización y control de costes, evitando una estructura sobredimensionada en etapas tempranas. A medida que el proyecto sea acogido por el mercado y aumente el volumen de usuarios y transacciones, se ampliará el equipo, especialmente en las áreas de atención al cliente, tecnología y expansión territorial.

Desde el punto de vista organizativo, *HOSTAND* presenta una estructura funcional flexible, orientada a la coordinación entre áreas clave (tecnología, operaciones y desarrollo de negocio), priorizando la agilidad en la toma de decisiones y la adaptación al mercado.

En conjunto, el modelo operativo se caracteriza por una estructura de costes reducida, elevada escalabilidad y posibilidad de crecimiento progresivo, coherente con la naturaleza digital del proyecto.

5.4. Alianzas estratégicas y colaboradores clave

Dada la naturaleza social y residencial de *HOSTAND*, su desarrollo requiere la construcción de alianzas estratégicas que refuercen su credibilidad, amplíen su alcance y reduzcan riesgos operativos.

En primer lugar, las alianzas con universidades resultan fundamentales para la captación del segmento joven. La colaboración con servicios de orientación universitaria o departamentos de movilidad internacional permitirá difundir la plataforma entre estudiantes que buscan alternativas habitacionales seguras y estructuradas.

En segundo lugar, la cooperación con ayuntamientos y entidades sociales que trabajen con personas mayores facilitará la identificación de potenciales anfitriones. Estas colaboraciones no solo contribuyen a la captación de usuarios, sino que aportan confianza institucional, elemento clave en un modelo basado en la convivencia intergeneracional.

Además, la colaboración con aseguradoras permitirá ofrecer coberturas específicas frente a posibles incidencias, fortaleciendo la percepción de seguridad y diferenciación respecto a otras plataformas. Igualmente, la relación con entidades financieras resulta esencial para garantizar la gestión segura y transparente de los pagos.

Desde el punto de vista tecnológico, el apoyo de empresas especializadas en desarrollo y mantenimiento de aplicaciones permitirá asegurar la estabilidad y evolución continua de la plataforma desde el comienzo.

En conjunto, estas alianzas no solo facilitan la operatividad del modelo, sino que constituyen un elemento estratégico para reducir la percepción de riesgo por los usuarios, reforzar la reputación y acelerar el crecimiento de *HOSTAND* desde el comienzo de su implantación.

VI. PLAN DE MARKETING

En un entorno cada vez más digitalizado y competitivo, el diseño de una buena estrategia de marketing resulta esencial para garantizar la visibilidad y la consolidación de los modelos de negocio basados en plataformas digitales. De acuerdo con datos del Banco Mundial, alrededor de 6.000 millones de personas (más del 67 % de la población mundial) utiliza Internet (Banco Mundial, 2024), lo que confirma que la red constituye el principal canal de información, interacción y contratación de servicios.

Ante este contexto, el marketing mix o modelo de las 4 P proporciona un marco sólido para organizar la estrategia comercial. Introducido por E. Jerome McCarthy en 1960, este modelo estructura la planificación en torno a cuatro elementos fundamentales: producto (*Product*), precio (*Price*), distribución (*Place*) y promoción (*Promotion*) (McCarthy, 1960). Su aplicación permite alinear la propuesta de valor con el mercado objetivo y optimizar la toma de decisiones estratégicas.

Siguiendo este enfoque, el plan de marketing de *HOSTAND* se organiza conforme a las 4 P, adaptadas a los elementos digitales y sociales del proyecto, combinando una estrategia predominantemente online con una dimensión social-emocional orientada a generar confianza en el modelo.

6.1. Producto (*Product*)

El producto ofrecido por *HOSTAND* no se limita a un servicio de alojamiento, sino que constituye una plataforma digital de convivencia intergeneracional estructurada. A diferencia de otras plataformas de alquiler temporal, *HOSTAND* combina intermediación tecnológica con un enfoque social orientado a generar relaciones de apoyo y compañía entre personas mayores y jóvenes.

Desde el punto de vista funcional, el servicio permite a los huéspedes acceder a una alternativa habitacional más accesible económicamente que el alquiler tradicional o plataformas generalistas, mientras que los anfitriones pueden optimizar el uso de su vivienda, reducir la sensación de soledad y recibir una pequeña compensación económica. La plataforma facilita el

proceso mediante la validación previa de perfiles, el sistema de *matching* por compatibilidad, y la formalización de un acuerdo de convivencia gestionado digitalmente.

Sin embargo, el valor del producto no se reduce a su utilidad práctica. *HOSTAND* incorpora una dimensión emocional y social relevante: genera seguridad, acompañamiento y sentido de pertenencia. En un contexto marcado por el envejecimiento poblacional y la dificultad de acceso a la vivienda para los jóvenes, el servicio responde simultáneamente a dos necesidades del mercado.

Entre los elementos diferenciales de la aplicación, destacan:

- Sistema reforzado de validación de perfiles
- Gestión estructurada de incidencias con asistente IA y soporte 24h
- Enfoque social explícito frente a modelos puramente transaccionales
- Construcción de marca basada en confianza y acompañamiento.

Así, *HOSTAND* se posiciona como una “plataforma digital social segura”, que combina la eficiencia tecnológica de modelos como Airbnb, con un propósito social definido y mecanismos adicionales de supervisión y apoyo.

6.2. Precio (*Price*)

El precio constituye un elemento estratégico fundamental dentro del marketing mix, ya que no solo determina la rentabilidad del negocio, sino también su posicionamiento y percepción de valor en el mercado. En el caso de plataformas digitales de intermediación, el sistema de precios suele basarse en comisiones aplicadas a cada transacción.

En el mercado actual, plataformas como Airbnb aplican un modelo de comisiones diferenciadas entre anfitrión y huésped. Según su información oficial, Airbnb puede cobrar a los anfitriones una comisión aproximada del 3 % por reserva, mientras que a los huéspedes se les puede aplicar una comisión de servicio que puede oscilar entre el 14 % y el 16 % del importe total de la reserva (Airbnb). Por su parte, Booking.com aplica generalmente una comisión al alojamiento que suele situarse en torno al 15 % del importe de cada reserva (Booking.com).

Plataforma	Comisión anfitrión	Comisión huésped	Enfoque de mercado
AirBnb	≈ 3%	14-16%	Generalista digital
Booking	≈ 15%	-	Generalista hotelero-digital
HOSTAND	10%	2%	Plataforma social especializada

Tabla 2. Comparativa de la estructura de comisiones en plataformas digitales de alojamiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Airbnb y Booking.com

Como se observa en la Tabla *supra*, la estructura de comisiones de *HOSTAND* se sitúa en un punto intermedio que combina sostenibilidad económica con accesibilidad para el huésped. Frente a modelos generalistas con mayor carga económica para el viajero, la plataforma opta por una comisión reducida del 2 % para este segmento, favoreciendo así la accesibilidad para jóvenes con limitaciones económicas.

La comisión del 10 % aplicada al anfitrión se justifica por tratarse, en la mayoría de los casos, de propietarios que obtienen un beneficio económico directo por la cesión parcial de su vivienda. Asimismo, este porcentaje permite a la plataforma mantener una estructura sostenible sin desvirtuar su posicionamiento social.

La política de precios de *HOSTAND* responde a una estrategia de penetración moderada, diseñada para facilitar la captación inicial de usuarios y la generación de masa crítica. En fases iniciales de lanzamiento, se contemplan incentivos temporales o reducciones promocionales con el objetivo de acelerar la adopción del servicio.

A medio plazo, el modelo podrá complementarse con un esquema *freemium* que permita ofrecer servicios adicionales de carácter opcional (como mayor visibilidad de perfiles o filtros avanzados) sin alterar la estructura básica de intermediación.

En conjunto, la estrategia de precios de *HOSTAND* busca equilibrar accesibilidad, sostenibilidad económica y coherencia con su propuesta de valor social; reforzando su posicionamiento como plataforma digital especializada en convivencia intergeneracional.

6.3. Distribución (*Place*)

La estrategia de distribución de *HOSTAND* se basa en un modelo digital directo. El servicio se ofrece a través de una aplicación móvil y página web propias, lo que permite un acceso inmediato y sin intermediarios físicos en todo el territorio nacional.

Desde su lanzamiento, el proyecto busca una implantación a escala nacional, aprovechando la conectividad digital y la ausencia de necesidad de infraestructura inmobiliaria propia. Esta estructura facilita la escalabilidad progresiva hacia otros mercados europeos y, en una fase posterior, hacia América, manteniendo un modelo replicable y adaptable.

Además del canal digital directo, *HOSTAND* buscará apoyarse en canales institucionales indirectos, como universidades, ayuntamientos y entidades sociales; que actuarán como prescriptores y facilitadores de confianza. Estas alianzas no sustituyen al canal digital, pero contribuyen a su fortalecimiento y legitimación.

En consecuencia, la estrategia de distribución combina alcance digital amplio con apoyo institucional selectivo, permitiendo un crecimiento eficiente y escalable.

6.4. Promoción (*Promotion*)

La estrategia de promoción de *HOSTAND* combina un enfoque digital con una dimensión socioemocional orientada a generar confianza, elemento esencial en un modelo basado en la convivencia privada.

En el plano digital, la captación se apoyará principalmente en redes sociales como Instagram y TikTok, donde se prevé hacer colaboraciones con *influencers* dirigidas al público joven, así como en LinkedIn para reforzar la imagen institucional del proyecto. Paralelamente, se

utilizarán campañas de publicidad segmentada mediante Google Ads y redes sociales, con criterios de segmentación por edad, ubicación y comportamiento digital.

Desde una perspectiva socioemocional, la comunicación se centrará en la difusión de historias reales de convivencia intergeneracional, testimonios y contenido que transmita seguridad, cercanía y propósito social. Este enfoque permitirá diferenciar a *HOSTAND* de plataformas generalistas, enfatizando su impacto positivo y su valor humano.

Asimismo, la promoción se apoyará en colaboraciones con universidades y entidades locales, que actuarán como prescriptores y facilitarán la legitimidad del proyecto en sus primeras fases de implantación.

El proceso de captación seguirá un modelo progresivo:

1. Generación de notoriedad (*awareness*) mediante campañas digitales
2. Conversión en registros dentro de la plataforma
3. Activación mediante *matching* exitoso
4. Fidelización a través de experiencias satisfactorias.

En términos de objetivos, durante el primer año se plantea alcanzar una masa crítica inicial que permita consolidar la plataforma a nivel nacional, con metas orientativas de crecimiento progresivo en número de usuarios registrados y tasa de conversión entre registro y primera convivencia. Estos indicadores serán clave para evaluar la eficacia de la estrategia promocional y ajustar las acciones futuras.

En conjunto, la estrategia de promoción de *HOSTAND* busca equilibrar visibilidad digital, legitimidad institucional y construcción de confianza, elementos esenciales para el éxito de la plataforma.

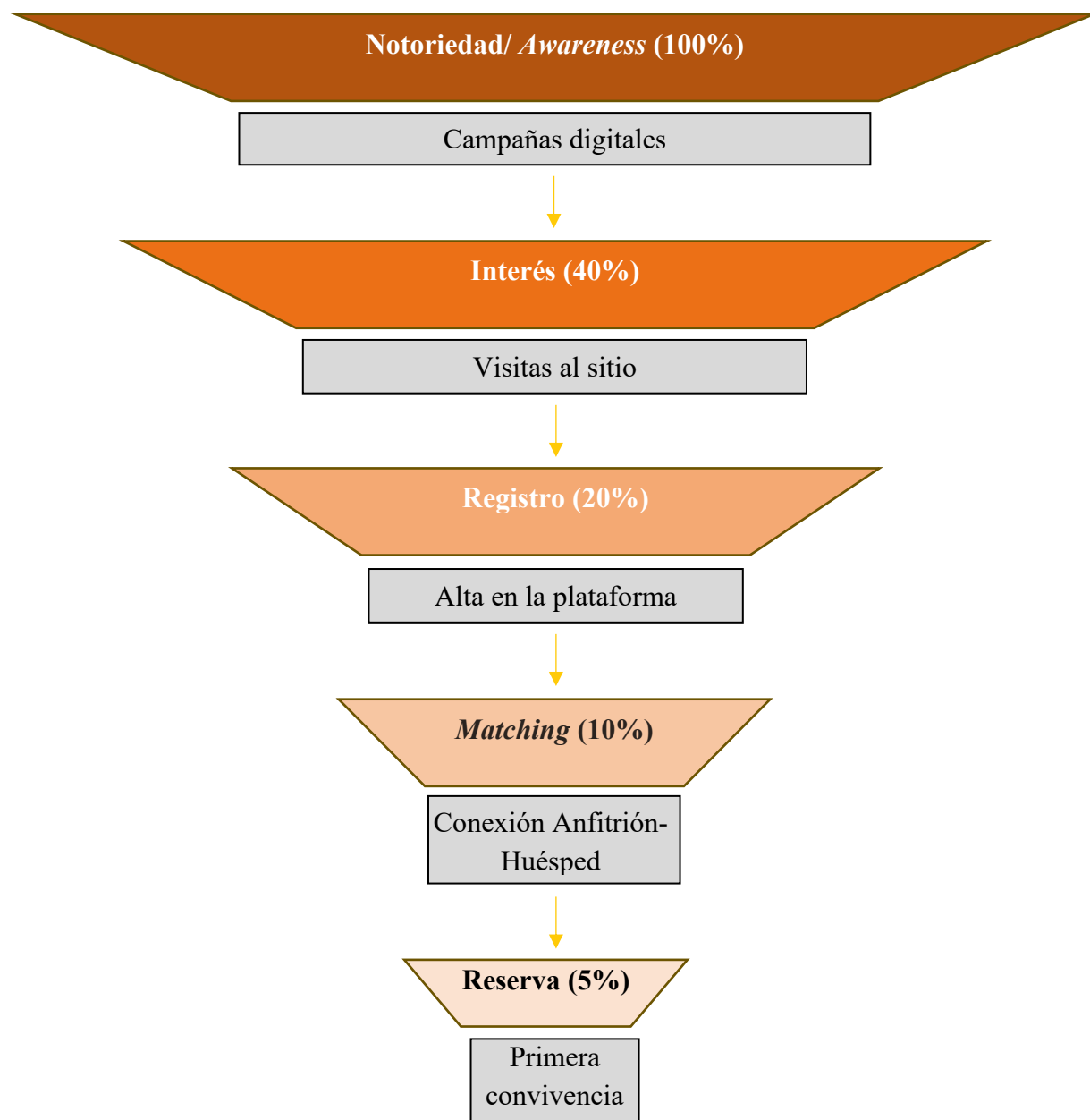


Figura 11. Embudo estratégico de captación de usuarios

Fuente: Elaboración propia

VII. PLAN FINANCIERO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD

7.1. Modelo de ingresos y estructura de costes

El modelo económico de *HOSTAND* se basa en la lógica de una plataforma digital de intermediación, similar a la utilizada por *marketplaces* de alojamiento como Airbnb o Booking. En este tipo de modelos, la empresa no posee activos inmobiliarios propios, sino que conecta a oferentes y demandantes de alojamiento a cambio de una comisión por cada transacción realizada a través de la plataforma. Esta operativa permite una elevada escalabilidad y una estructura de costes relativamente ligera, ya que el crecimiento del volumen de actividad no requiere inversiones proporcionales en activos físicos (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

Siguiendo este modelo, *HOSTAND* genera ingresos principalmente mediante comisiones aplicadas a las reservas realizadas en la plataforma. Según la información publicada por Airbnb, las plataformas de alojamiento suelen aplicar comisiones en torno al 14-16 % del precio de la reserva, mientras que Booking aplica comisiones que pueden situarse entre el 10 % y el 25 %, dependiendo del mercado y del tipo de alojamiento (Airbnb, 2024; Booking, 2024).

HOSTAND propone una estructura de comisión inferior, coherente con el enfoque social del proyecto y con el objetivo de facilitar el acceso al alojamiento asequible.

7.1.1. Ingresos del modelo de negocio

La principal fuente de ingresos de *HOSTAND* será la comisión aplicada a cada reserva realizada con la plataforma. Siguiendo una estructura similar a la utilizada por las principales empresas del sector, se propone la siguiente distribución:

- 10 % de comisión para el anfitrión
- 2 % de comisión para el huésped

Esto supone una comisión total aproximada del 12 % por reserva.

No obstante, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad económica del negocio, en reservas de bajo importe o de corta duración, *HOSTAND* establecerá además una comisión mínima de

2 € por reserva. De esta forma, cuando la comisión calculada mediante porcentaje sea inferior a dicha cantidad, se aplicará el mínimo establecido.

Este sistema permite asegurar un ingreso mínimo por transacción sin alterar el carácter accesible del servicio.

a) Tipología de alojamientos y precios orientativos

El precio de las estancias en *HOSTAND* dependerá de diversos factores, como la ubicación de la vivienda, el tamaño del espacio ofrecido o el grado de independencia dentro del hogar. Así, como ejemplo ilustrativo, no tendrán el mismo coste una habitación disponible en una vivienda rural que un espacio independiente en una zona turística.

Para realizar las proyecciones financieras del proyecto, se establecen precios orientativos según la tipología de alojamiento.

Tipo de alojamiento	Precio medio por noche
Habitación individual	15 €
Habitación doble	20 €
Dos habitaciones	25 €
Parte de la vivienda con zona común independiente	30 €
Zona independiente con entrada propia	45 €
Vivienda independiente completa	60 €

Tabla 3. Tipología de alojamiento y precios estimados

Fuente: Elaboración propia

b) Precio medio ponderado de referencia

Para poder realizar las estimaciones financieras de *HOSTAND*, se calcula un precio medio ponderado, considerando que los alojamientos más frecuentes serán habitaciones individuales o dobles dentro de la vivienda del anfitrión, ya que el proyecto se orienta principalmente a

personas mayores que disponen de una habitación libre en su hogar.

Tipo de alojamiento	Peso estimado
Habitación individual	40 %
Habitación doble	35 %
Dos habitaciones	10 %
Parte de la vivienda con zona común independiente	8 %
Zona independiente con entrada propia	5 %
Vivienda independiente completa	2 %

Tabla 4. Distribución estimada de oferta de alojamientos

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta distribución, mediante el cálculo de un promedio ponderado (considerando el precio estimado de cada tipo de alojamiento y su peso relativo en la oferta de la plataforma), se obtiene un precio medio de **21,15€ por noche**, que se utilizará como referencia para las proyecciones financieras del proyecto.

c) Ingreso medio de la plataforma por reserva

Aplicando la comisión del 12% y teniendo en cuenta la comisión mínima de 2€, el ingreso generado por la plataforma depende del tipo de alojamiento reservado.

Tipo de alojamiento	Precio	Comisión aplicada	Ingreso para <i>HOSTAND</i>
Habitación individual	15 €	Mínimo 2 €	2 €
Habitación doble	20 €	12 %	2,40 €
Dos habitaciones	25 €	12 %	3 €
Parte de la vivienda con zona común independiente	30 €	12 %	3,60 €
Zona independiente con entrada propia	45 €	12 %	5,40 €
Vivienda independiente completa	60 €	12 %	7,20 €

Tabla 5. Ingreso estimado por tipo de alojamiento

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la distribución estimada de alojamientos en la plataforma, el ingreso medio efectivo para *HOSTAND* se sitúa aproximadamente en **2,65 € por noche** reservada. Aunque este margen puede parecer reducido, es el habitual en plataformas digitales de intermediación, donde la rentabilidad depende principalmente del volumen de reservas gestionadas

7.1.2. Estructura de costes del modelo de negocio

Aunque el modelo de negocio de *HOSTAND* presenta una baja estructura de costes en comparación con empresas del sector inmobiliario tradicional, el desarrollo y funcionamiento de la plataforma requiere afrontar determinados costes tecnológicos, operativos y de marketing.

a) Costes de desarrollo tecnológico

El principal coste inicial corresponde al desarrollo de la plataforma digital. Según estimaciones del sector tecnológico, el coste de desarrollar una aplicación móvil o plataforma digital puede situarse entre 20.000 € y más de 100.000 €, dependiendo de su complejidad y funcionalidades (Yeeply, 2023; App Design, 2024).

Dado que *HOSTAND* se plantea inicialmente como un producto mínimo viable (MVP), se estima un coste aproximado de para el desarrollo inicial de la plataforma de 30.000 €.

b) Costes de mantenimiento tecnológico

Una vez desarrollada la plataforma, es necesario destinar recursos a su mantenimiento, actualizaciones y seguridad. En el sector tecnológico se estima que el mantenimiento anual suele representar aproximadamente entre el 15% y el 20% del coste inicial de desarrollo (Business of Apps, 2024).

Por ello se estima un coste aproximado de mantenimiento tecnológico anual de 6.000 €.

c) Costes de marketing y captación de usuarios

Las plataformas digitales requieren una inversión inicial significativa en marketing para alcanzar una masa crítica de usuarios. Las empresas destinan de media alrededor del 7,7% de sus ingresos a marketing, aunque en startups digitales este porcentaje suele ser superior durante las primeras fases de crecimiento (Gartner, 2024).

En el caso de *HOSTAND*, se estima una inversión anual de marketing digital de aproximadamente 12.000 €.

d) Otros costes operativos

Además de los costes tecnológicos y de marketing, el funcionamiento de la plataforma requiere cubrir determinados gastos operativos:

- Soporte y atención al usuario (8.000 €): recoge los costes asociados a la gestión de incidencias, atención a usuarios y resolución de posibles conflictos entre anfitriones

y huéspedes; este servicio se llevará a cabo mediante herramientas automatizadas de atención, complementadas con soporte humano cuando sea necesario

- Infraestructura tecnológica (3.000 €): incluye el mantenimiento de servidores, almacenamiento de datos y servicios de alojamiento en la nube necesarios para garantizar el funcionamiento y seguridad de la plataforma digital
- Gestión legal y administrativa (3.000 €): incluye los gastos derivados del asesoramiento jurídico y administrativo necesario para el funcionamiento de la empresa, que se constituiría como Sociedad Limitada (SL). En particular, contempla servicios de gestión contable y fiscal, así como la revisión y actualización de la documentación legal de la plataforma (términos y condiciones de uso, política de privacidad y cumplimiento normativo).

Tipo de coste	Estimación anual
Soporte y atención al usuario	8.000 €
Infraestructura tecnológica (servidores)	3.000 €
Gestión legal y administrativa	3.000 €
Total	14.000 €

Tabla 6. Costes operativos estimados para *HOSTAND*

Fuente: Elaboración propia

7.2. Inversión inicial y necesidades de financiación

Una vez definida la estructura de ingresos y costes del modelo de negocio, es necesario analizar la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto, así como las posibles fuentes de financiación que permitirían cubrir dichas necesidades.

a) Inversión inicial estimada

A diferencia de otros modelos del sector inmobiliario o turístico, *HOSTAND* no requiere inversiones en activos físicos (como viviendas o infraestructuras), ya que opera como una plataforma digital de intermediación entre anfitriones y huéspedes. Esta característica reduce significativamente las barreras de entrada y permite que el proyecto pueda iniciarse con una inversión relativamente moderada, centrada principalmente en el desarrollo tecnológico de la plataforma, las primeras acciones de captación de usuarios y los gastos administrativos y legales necesarios para la constitución y puesta en marcha del servicio.

Concepto	Inversión estimada
Desarrollo inicial de la plataforma	30.000 €
Marketing de lanzamiento	12.000 €
Gastos legales y administrativos	3.000 €
Infraestructura tecnológica inicial (servidores, <i>hosting</i> ...)	3.000 €
Inversión total estimada	48.000 €

Tabla 7. Inversión inicial de *HOSTAND*

Fuente: Elaboración propia

b) Posibles fuentes de financiación

En cuanto a la financiación del proyecto, se plantea inicialmente una estrategia basada principalmente en recursos propios aportados por los fundadores. Esta constitución del patrimonio neto permite mantener una mayor autonomía financiera, reducir el nivel de endeudamiento inicial y facilitar una gestión más flexible durante el proceso de desarrollo y lanzamiento del proyecto.

En segundo lugar, el proyecto podría recurrir a subvenciones públicas destinadas al fomento del emprendimiento innovador y el desarrollo tecnológico, que contribuirían a complementar los recursos propios en caso de ser necesario.

Entre estas líneas de apoyo destaca el Programa NEOTEC, gestionado por el Centro para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (CDTI), que financia proyectos empresariales innovadores basados en tecnología y puede cubrir hasta el 70 % del presupuesto del proyecto, con un máximo de 250.000 €. Asimismo, a nivel regional, la Comunidad de Madrid dispone de programas de ayudas dirigidos a startups y PYMEs de alta intensidad innovadora, orientados a financiar actividades de desarrollo tecnológico, innovación y crecimiento empresarial, en muchos casos cofinanciados con fondos europeos FEDER.

Finalmente, en caso de que el proyecto requiera financiación adicional en fases posteriores de crecimiento o expansión, se contempla la financiación bancaria (es decir, recursos ajenos). En este sentido, algunas entidades financieras han desarrollado programas específicos para empresas emergentes. Un ejemplo es BBVA Spark, una iniciativa del grupo BBVA dirigida a ofrecer financiación, servicios financieros y acompañamiento a startups tecnológicas y empresas innovadoras en fases de crecimiento. Este programa ofrece diferentes instrumentos de financiación, como préstamos o líneas de crédito adaptadas al perfil de las startups, cuyo acceso depende principalmente del potencial de crecimiento del proyecto y de la validación del modelo de negocio (BBVA, 2026).

No obstante, en el caso de *HOSTAND*, este tipo de financiación se plantea únicamente como una posible alternativa futura, priorizando en la fase inicial el uso de recursos propios y ayudas públicas.

7.3. Proyecciones económico-financieras

Con el objetivo de evaluar la viabilidad económica del proyecto, se realiza una proyección financiera a cinco años basada en la evolución esperada del volumen de reservas intermediadas por la plataforma. Este horizonte temporal permite analizar tanto la fase inicial de lanzamiento como la consolidación progresiva del modelo en el mercado.

Las estimaciones se han elaborado teniendo en cuenta tres factores principales: el precio medio de las reservas, la estructura de ingresos de la plataforma y el crecimiento esperado del número de usuarios.

En primer lugar, el precio medio por noche utilizado como referencia es de 21,15€, valor obtenido a partir de la media ponderada de los distintos tipos de alojamiento disponibles en la plataforma. En cuando a las comisiones, considerando la estructura definida en el modelo de negocio, el ingreso medio efectivo se sitúa en 2,65€ por noche intermediada.

En segundo lugar, se incorpora un ajuste por inflación siguiendo las previsiones macroeconómicas del Fondo Monetario Internacional y del Banco Central Europeo, que estiman una convergencia de la inflación hacia el entorno del 2 % anual en la zona euro en el medio plazo (IMF, 2024; ECB, 2024). Este supuesto permite actualizar de forma prudente el precio medio de las reservas a lo largo del periodo analizado.

Por último, el crecimiento del volumen de reservas se ha estimado teniendo en cuenta la dinámica habitual de las plataformas digitales. En este tipo de modelos el crecimiento suele ser progresivo durante los primeros años a medida que aumenta el número de usuarios y se generan efectos de red entre anfitriones y huéspedes.

a) Supuestos del modelo

Año	Noches intermediadas	Precio medio	Ingreso medio de <i>HOSTAND</i>
Año 1	5.000	21,15 €	2,65 €
Año 2	9.000	21,57 €	2,70 €
Año 3	14.400	22,00 €	2,75 €
Año 4	22.000	22,44 €	2,81 €
Año 5	30.000	22,89 €	2,86 €

Tabla 8. Supuestos de la demanda de *HOSTAND*

Fuente: Elaboración propia

La cantidad de noches intermediadas por *HOSTAND* anualmente se basa en una combinación de análisis de mercado, observación de plataformas comparables y validación institucional del modelo de convivencia intergeneracional.

En primer lugar, *HOSTAND* aparece en el mercado español del alojamiento de corta duración, un sector consolidado y altamente digitalizado. En 2025, el alquiler vacacional en España registró una ocupación media del 56,6 %, una tarifa media diaria de 165,49€ y un total de 329.764 viviendas de uso turístico, con una intermediación que se concentra principalmente en plataformas digitales, como Booking con un 54,3 % de las reservas y Airbnb, con un 26,7 % (Lodgify, 2025; INE, 2025). Estos datos confirman la presencia de una demanda consolidada de estancias temporales en el territorio nacional, así como la idoneidad de modelos basados en intermediación digital por noches, como el propuesto por *HOSTAND*.

Sobre esta base de mercado, el análisis de plataformas comparables permite aproximar el volumen de actividad alcanzable. En particular, la plataforma Kuvu, especializada en convivencia con componente social, ha alcanzado 28.795 noches en compañía desde 2023, con 308 personas en convivencia (Kuvu, 2023). Este *benchmark* indica que el mercado español ya ha generado volúmenes relevantes de noches en modelos similares, lo que permite situar la previsión de *HOSTAND* en un rango prudente y realista.

Por estos motivos, se estima que en el primer año de actividad *HOSTAND* alcanzará un volumen de 5.000 noches intermediadas, cantidad que representa una proporción significativamente inferior a la alcanzada por Kuvu, lo que refleja la fase inicial del proyecto, caracterizada por una base limitada de usuarios, una menor notoriedad de marca y una progresiva validación del modelo en el mercado.

A partir de esta base, el crecimiento proyectado responde a la lógica de expansión progresiva de las plataformas digitales. En el segundo año, se prevé alcanzar 9.000 noches intermediadas, lo que supone un crecimiento significativo impulsado por la mejora en la captación de usuarios, el incremento de la confianza en la plataforma por parte del mercado, y las primeras dinámicas de recomendación y repetición de uso.

En el tercer año, se prevén 14.400 noches intermediadas, reflejando un mayor crecimiento gracias al efecto red, por el cual el aumento del número de anfitriones y huéspedes incrementa el valor de la plataforma y atrae nuevos usuarios. Este comportamiento es característico de los modelos de intermediación digital y se refuerza por la consolidación de la reputación del

servicio.

En el cuarto año, se proyectan 22.000 noches intermediadas, como consecuencia de una mayor implantación en el mercado, el fortalecimiento de la marca y una mayor inversión en estrategias de marketing y adquisición de usuarios. En esta fase, la plataforma se encuentra ya en una etapa de madurez relativa dentro del mercado nacional, lo que permite un crecimiento más sostenido.

Finalmente, en el quinto año, se prevé alcanzar 30.000 noches intermediadas, cantidad que se aproxima a los volúmenes observados en plataformas comparables en España y que refleja la consolidación del modelo. Este nivel de actividad resulta coherente con la evolución progresiva del proyecto y con la capacidad de escalabilidad inherente al modelo.

Además, la viabilidad del modelo queda reforzada por la experiencia institucional de programas como Convive, que ha facilitado 1.800 convivencias desde 1995 y mantiene aproximadamente 100 convivencias anuales, mostrando la existencia de una demanda estructural en este tipo de soluciones en España (Programa Intergeneracional Convive, 2024). Aunque este programa se basa en estancias de larga duración, su existencia ratifica la aceptación social del modelo, teniendo en cuenta la particularidad de que *HOSTAND* se especializa en estancias cortas, permitiendo una mayor rotación y, por tanto, un mayor volumen potencial de noches intermediadas.

Por último, en el largo plazo, el crecimiento proyectado se justifica por el potencial de escalabilidad internacional del modelo. En este sentido, plataformas como Silvernest han demostrado la viabilidad de este tipo de soluciones en mercados más maduros, habiendo captado 3 millones de dólares de financiación, recibido aproximadamente 42.000 registros y generado más de 40.000 emparejamientos desde su lanzamiento en Estados Unidos (Silvernest, 2018).

Estos datos prueban que el modelo de convivencia con componente social no solo es viable, sino también escalable, lo que refuerza la coherencia del crecimiento previsto para *HOSTAND* en los próximos años.

b) Cuenta de pérdidas y ganancias proyectada

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN					
Prestación de servicios (comisiones)	13.250,00 €	24.300,00 €	39.600,00 €	61.820,00 €	85.800,00 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL INGRESOS	13.250,00 €	24.300,00 €	39.600,00 €	61.820,00 €	85.800,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
Servicios profesionales independientes	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Infraestructura tecnológica	3.000,00 €	3.500,00 €	4.000,00 €	5.000,00 €	6.000,00 €
Publicidad y marketing	6.000,00 €	8.000,00 €	10.000,00 €	12.000,00 €	15.000,00 €
Soporte y atención al usuario	8.000,00 €	10.000,00 €	12.000,00 €	15.000,00 €	18.000,00 €
Seguros y otros gastos	1.000,00 €	1.200,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	21.000,00 €	25.700,00 €	30.500,00 €	37.000,00 €	44.500,00 €
EBITDA	- 7.750,00 €	- 1.400,00 €	9.100,00 €	24.820,00 €	41.300,00 €
Amortización (plataforma)	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
EBIT	- 13.750,00 €	- 7.400,00 €	3.100,00 €	18.820,00 €	35.300,00 €
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 13.750,00 €	- 7.400,00 €	3.100,00 €	18.820,00 €	35.300,00 €
Impuesto sobre sociedades (25%)	- €	- €	775,00 €	4.705,00 €	8.825,00 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 13.750,00 €	- 7.400,00 €	2.325,00 €	14.115,00 €	26.475,00 €

Tabla 9. Proyección a cinco años de la rentabilidad de *HOSTAND*

Fuente: Elaboración propia

c) Interpretación de resultados

La proyección muestra un comportamiento típico de las plataformas digitales en fase inicial. Durante los primeros años los ingresos son todavía limitados debido al reducido volumen de reservas, mientras que los costes asociados al lanzamiento del proyecto y a la captación de usuarios generan resultados negativos.

Sin embargo, a medida que aumenta el número de usuarios registrados y se consolida el efecto red entre anfitriones y huéspedes, el volumen de reservas crece de forma significativa. Dado que la mayor parte de los costes del modelo son fijos, el aumento del número de transacciones produce una mejora progresiva de los márgenes.

En este escenario, el proyecto alcanzaría el punto de rentabilidad durante el tercer año de actividad y mostraría un crecimiento sostenido de los beneficios en los años posteriores, lo que confirma la escalabilidad del modelo de negocio de *HOSTAND*.

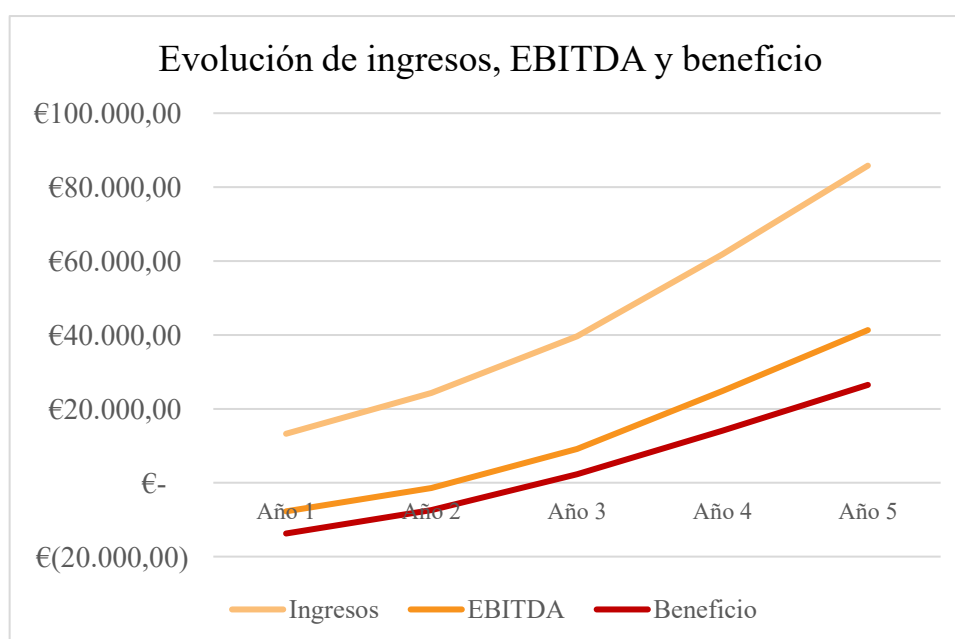


Figura 12. Proyección financiera a cinco años de los ingresos, EBITDA y resultado neto de *HOSTAND*

Fuente: Elaboración propia

7.4. Análisis del punto de equilibrio (*break-even point*)

El punto de equilibrio o *break-even point* representa el nivel de actividad en el que los ingresos generados por la empresa igualan a sus costes totales, por lo que el resultado es igual a cero. A partir de este nivel de actividad, el proyecto comienza a generar beneficios.

En el caso de *HOSTAND*, el punto de equilibrio se puede expresar de forma directa en número de noches intermediadas por la plataforma, ya que el modelo se basa en la comisión obtenida por cada reserva gestionada.

Tal como se ha definido en el modelo de ingresos, el ingreso medio para la plataforma es de 2,65 € por noche intermediada. Por otro lado, los costes operativos fijos anuales estimados en el proyecto ascienden aproximadamente a 21.000 €, correspondientes principalmente a soporte al usuario, infraestructura tecnológica, marketing digital y servicios profesionales.

La fórmula utilizada para calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio (en noches)} = \text{Costes fijos anuales} / \text{Ingreso medio por noche}$$

Por tanto:

$$\text{Break-even} = 21.000 \text{ €} / 2,65 \text{ €} \approx 7.925 \text{ noches al año}$$

Esto significa que la plataforma debe intermediar aproximadamente **8.000 noches anuales** para cubrir sus costes operativos.

Año	Noches intermediadas
Año 1	5.000
Año 2	9.000
Año 3	14.400
Año 4	22.000
Año 5	30.000

Tabla 10. Estimación de noches intermediadas por *HOSTAND* en los próximos 5 años

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con estas estimaciones, el proyecto alcanzaría el punto de equilibrio entre el primer y el segundo año de actividad.

Una vez superado este umbral, el crecimiento del número de reservas genera un incremento progresivo del beneficio, ya que el modelo presenta costes marginales relativamente bajos y una elevada escalabilidad.

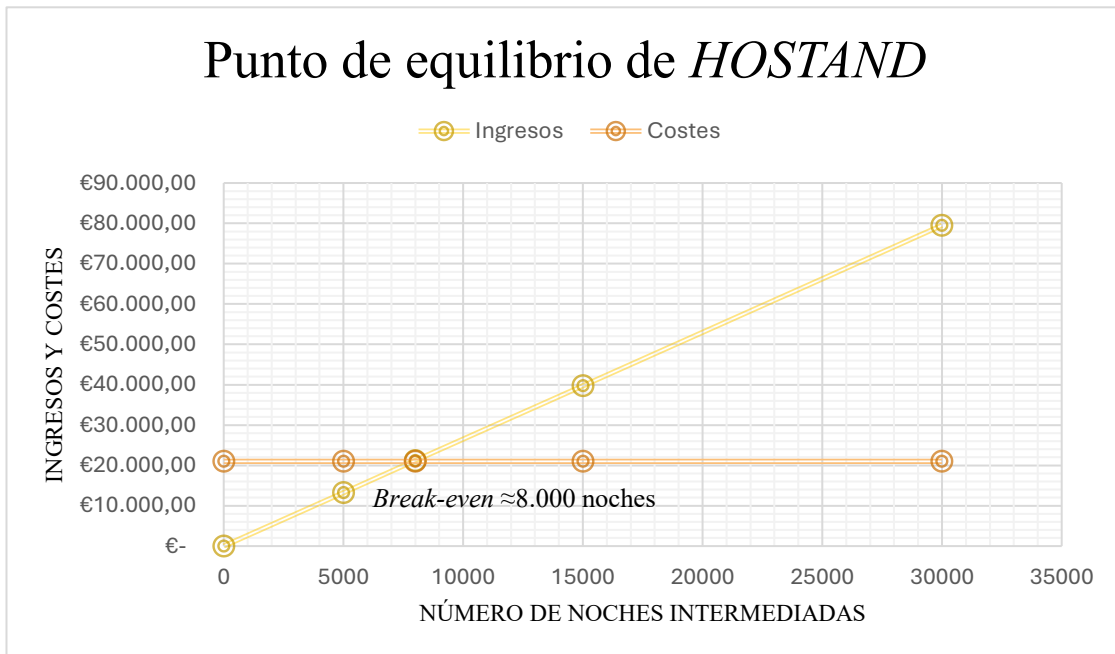


Figura 13. Punto de equilibrio de *HOSTAND*

Fuente: Elaboración propia

El análisis del punto de equilibrio permite comprobar que el proyecto alcanza la rentabilidad con un volumen moderado de actividad. Esto refuerza la viabilidad del modelo de negocio, ya que una vez superado el umbral de 8.000 noches intermediadas al año, el crecimiento del número de reservas se traduce directamente en un incremento del beneficio operativo.

7.5. Evaluación de la viabilidad económica del proyecto

7.5.1. Análisis de los flujos de caja del proyecto

Con el objetivo de asegurar que *HOSTAND* cuenta con la capacidad de generar liquidez y analizar su viabilidad desde una perspectiva de inversión, se ha procedido al cálculo de los flujos de caja esperados en los próximos cinco años.

A diferencia de la cuenta de pérdidas y ganancias, el análisis de flujos de caja permite reflejar de forma más precisa las entradas y salidas reales de dinero de la caja, constituyendo una herramienta fundamental para la valoración financiera de un proyecto.

Desde un punto de vista teórico, el flujo de caja se obtiene partiendo del resultado neto y ajustándolo, sumando aquellas partidas que no implican movimientos efectivos de caja, como las amortizaciones. Así, la expresión general del flujo de caja es:

$$\text{Flujo de caja} = \text{Resultado neto} + \text{Amortizaciones} + \text{Provisiones}$$

Teniendo en cuenta que *HOSTAND* es un modelo de negocio digital sin una estructura financiera compleja, sin provisiones relevantes y sin considerar un valor residual al final del periodo analizado; esta fórmula aplica a la perfección. Además, como el modelo no requiere inversión en inventarios ni presenta desfases relevantes entre cobros y pagos, no se han considerado variaciones en el capital circulante.

Por tanto, el cálculo de los flujos de caja del proyecto se ha llevado a cabo con los siguientes elementos:

- a) La inversión inicial necesaria para el desarrollo y lanzamiento de la plataforma, estimada en 48.000 euros, considerada como flujo de caja negativo en el año 0, de acuerdo con lo expuesto en el apartado 7.2.
- b) Los resultados netos proyectados en cada ejercicio, obtenidos en el apartado 7.3.
- c) El ajuste por amortizaciones, que ascienden a 6.000 euros anuales, al tratarse de un gasto contable que no supone una salida real de efectivo.

Bajo estos supuestos, se obtiene la siguiente proyección de flujos de caja:

Año	Resultado neto	Amortización	Flujos de caja
0	-48.000,00€	0	-48.000€
1	-13.750,00€	6.000€	-7.750€
2	-7.400,00€	6.000€	-1.400€
3	2.325,00€	6.000€	8.325€
4	14.115,00€	6.000€	20.115€
5	26.475,00€	6.000€	32.475€

Tabla 11. Proyección de los flujos de cada esperados de *HOSTAND* (€)

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los flujos de caja de *HOSTAND* muestra una evolución acorde al ciclo de vida de una plataforma digital en fase de lanzamiento y crecimiento. Durante los dos primeros años, el proyecto presenta flujos de caja negativos, derivados principalmente de los costes asociados al desarrollo de la plataforma, las inversiones iniciales en marketing y la captación de usuarios, en un contexto donde la marca no es conocida todavía.

A partir del tercer año, el proyecto comienza a generar flujos de caja positivos, alcanzando un valor de 8.325 euros, lo que refleja la superación de la fase inicial y la progresiva consolidación del modelo de negocio. Esta tendencia se intensifica en los años posteriores, con flujos de caja de 20.115 euros en el cuarto año y 32.475 euros en el quinto año.

Este crecimiento se debe al incremento del volumen de noches intermediadas y al carácter escalable del modelo de negocio, en el que la mayoría de los costes son fijos. Por este motivo, el aumento de los ingresos tiene un impacto proporcionalmente mayor sobre la generación de caja.

En conjunto, la evolución de los flujos de caja indica que el proyecto, tras una fase inicial de inversión y desarrollo, presenta una capacidad creciente para generar liquidez, lo que constituye una base sólida en términos de rentabilidad financiera para su evaluación en los apartados siguientes

7.5.2. Valoración del proyecto: cálculo del VAN y de la TIR

Para evaluar la rentabilidad del proyecto desde una perspectiva de inversión, se ha calculado el Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR), a partir de los flujos de caja estimados en el apartado anterior.

a) Determinación de la tasa de descuento

Para el cálculo del VAN, se ha utilizado una tasa de descuento del 12,18%, correspondiente al coste de capital propio del proyecto (K_e). Teniendo en cuenta que *HOSTAND* no contempla financiación externa en esta fase inicial, la valoración se realiza desde una perspectiva no apalancada.

Dicha tasa ha estimado a partir de la suma de tres componentes:

- Un tipo libre de riesgo (R_f) del 3,180%, correspondiente al rendimiento del bono del Estado español a 10 años (FRED, 2026)
- Una prima de riesgo de mercado del 5,5%, en línea con la recomendación de Kroll para la Eurozona a enero de 2026 (KROLL, 2026)
- Una prima adicional por riesgo específico del 3,5%. Esta cifra no constituye un dato oficial, sino una hipótesis prudente de valoración basada en la naturaleza del proyecto como startup digital en fase inicial. De acuerdo con un informe de valoración de KPMG sobre “Start-ups and Early Stage Companies”, la incertidumbre asociada a este tipo de negocios lleva a los inversores de *venture capital* a buscar una mayor rentabilidad, exigiendo tasas de retorno superiores a las exigidas para empresas *seed* y *first stage* (KPMG, 2021).

En consecuencia:

$$K_e = 3,180\% + 5,5\% + 3,5\% = 12,18\%$$

Esta tasa resulta coherente con el perfil de riesgo del proyecto, caracterizado por una inversión inicial relevante, pérdidas en los primeros ejercicios y una generación de caja progresiva condicionada al crecimiento del volumen de noches intermediadas.

b) Cálculo del VAN

El Valor Actual Neto se calcula como la suma de los flujos de caja actualizados al momento presente:

$$VAN = -48.000 + \frac{-7.750}{1,1218} + \frac{-1.400}{1,1218^2} + \frac{8.325}{1,1218^3} + \frac{20.115}{1,1218^4} + \frac{32.475}{1,1218^5}$$
$$VAN = -19.142,52€$$

c) Cálculo de la TIR

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero:

$$0 = -48.000 + \frac{-7.750}{1+r} + \frac{-1.400}{(1+r)^2} + \frac{8.325}{(1+r)^3} + \frac{20.115}{(1+r)^4} + \frac{32.475}{(1+r)^5}$$

Resolviendo numéricamente esta ecuación, se obtiene una:

$$TIR = 1,5272\%$$

d) Interpretación de resultados

Los resultados obtenidos muestran que, bajo los supuestos contemplados en el escenario base, el proyecto presenta un VAN negativo de -19.142,52€ y una TIR del 1,5272%, claramente inferior al coste de capital estimado del 12,18%. En términos estrictamente financieros, esto implica que el proyecto no generaría valor suficiente para compensar el riesgo asumido por el inversor en las condiciones actuales.

Sin embargo, estos resultados deben interpretarse en el contexto de un proyecto emprendedor en fase inicial, con una fuerte inversión de arranque y una generación de caja que depende de la escala alcanzada. En modelos de plataforma como *HOSTAND*, el valor económico está especialmente condicionado por la velocidad de adopción, el volumen de transacciones y la consolidación del efecto red. Por ello, estos resultados no invalidan el interés del proyecto, sino que muestran que su rentabilidad financiera en el escenario base es ajustada y especialmente sensible a cambios en la demanda. Esta circunstancia justifica la realización de un análisis de sensibilidad en el apartado siguiente.

7.5.3. Análisis de sensibilidad y posibles escenarios

Para completar la evaluación de la viabilidad financiera del proyecto, es necesario analizar cómo variarían los resultados ante cambios en las principales hipótesis del modelo. Para ello, se realiza un análisis de sensibilidad centrado en la variable que presenta una mayor capacidad explicativa sobre la rentabilidad de *HOSTAND*: el número de noches intermediadas.

Se ha elegido esta variable porque constituye el principal motor de ingresos del proyecto. En un modelo como el de *HOSTAND*, la facturación no depende de la venta de bienes ni de cuotas fijas, sino del volumen de reservas gestionadas a través de la plataforma. Por tanto, una variación en el número de noches intermediadas tiene un efecto directo sobre los ingresos y, por ende, sobre la rentabilidad del proyecto.

Para la proyección de ambos escenarios se ha considerado una variación del 20% en el número de noches intermediadas. Este rango refleja prudentemente las posibles desviaciones en las previsiones iniciales de demanda, especialmente en un proyecto emprendedor sin histórico operativo previo. En este tipo de negocios, es probable que la velocidad de adopción del servicio, la generación de confianza entre usuarios y la capacidad de captar masa crítica varíen respecto de lo previsto inicialmente. Por ello, un rango del 20% permite construir escenarios alternativos realistas sin llegar a supuestos extremos que distorsionen el análisis.

A partir de esta hipótesis, se plantean tres escenarios:

- Escenario base: con las previsiones originales del modelo
- Escenario optimista: con un incremento del 20% en el número de noches anuales intermediadas
- Escenario pesimista: con una reducción del 20% en el número de noches anuales intermediadas.

Año	Escenario Pesimista	Escenario Base	Escenario Optimista
1	4.000	5.000	6.000
2	7.200	9.000	10.800
3	11.520	14.400	17.280
4	17.600	22.000	26.400
5	24.000	30.000	36.000

Tabla 12. Cantidad de noches intermediadas por año en cada escenario

Fuente: Elaboración propia

a) Proyección de ingresos para cada escenario

En relación con los ingresos, se mantiene constante en todos los escenarios el ingreso medio anual por noche intermediada de *HOSTAND*, calculado previamente. Esta decisión se debe a que el análisis de sensibilidad busca aislar el efecto de la variable clave del análisis (el número de noches intermediadas) sin introducir cambios adicionales en otras hipótesis del modelo.

Así, se asume que la estructura de comisiones y la política de monetización de la plataforma se mantienen constantes, manteniéndose los ingresos unitarios definidos en el escenario base de cada año.

Año	1	2	3	4	5
Ingreso medio de <i>HOSTAND</i>	2,65 €	2,70 €	2,75 €	2,81 €	2,86 €

Tabla 13. Ingreso medio por noche intermediada de *HOSTAND*

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 8

Bajo este supuesto, los ingresos anuales en cada escenario se calculan como el producto del número de noches intermediadas y el ingreso medio por noche correspondiente a cada ejercicio. De este modo, la variación de los ingresos es directamente proporcional a la variación en el volumen de actividad.

Año	Escenario Pesimista	Escenario Base	Escenario Optimista
1	10.600 €	13.250 €	15.900 €
2	19.440 €	24.300 €	29.160 €
3	31.680 €	39.600 €	47.520 €
4	49.456 €	61.820 €	74.184 €
5	68.640 €	85.800 €	102.960 €

Tabla 14. Ingresos anuales previstos para *HOSTAND* en cada escenario

Fuente: Elaboración propia

b) Reestructuración de los costes

A diferencia de los ingresos, no todos los costes presentan el mismo comportamiento ante variaciones en el nivel de actividad. En este sentido, se distingue entre costes fijos y costes semivariables, en función de su grado de dependencia del nivel de actividad.

Por un lado, se encuentran los costes fijos, siendo aquellos vinculados a la estructura del negocio y a la estrategia de crecimiento, sin depender directamente de la actividad a corto plazo. Así, se mantienen constantes en todos los escenarios los servicios de profesionales independientes, los gastos de publicidad y marketing y la amortización de la plataforma.

Por otro lado, los costes semivariables son aquellos que, aunque no crecen de forma proporcional a los ingresos, sí están relacionados con el volumen de actividad. Para *HOSTAND*, esta categoría incluye la infraestructura tecnológica, el soporte y atención al usuario y otros gastos operativos asociados al funcionamiento de la plataforma. Para reflejar esta relación, se ha asumido que estos costes semivariables:

- Aumentan un 10% en el escenario optimista, como consecuencia de la mayor utilización de la plataforma, mayor carga operativa y necesidad de soporte
- Disminuyen un 10% en el escenario pesimista, por la menor actividad.

Año	1	2	3	4	5
Servicios profesionales independientes	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Infraestructura tecnológica	2.700 €	3.150 €	3.600 €	4.500 €	5.400 €
Publicidad y marketing	6.000 €	8.000 €	10.000 €	12.000 €	15.000 €
Soporte y atención al usuario	7.200 €	9.000 €	10.800 €	13.500 €	16.200 €
Seguros y otros gastos	900 €	1.080 €	1.350 €	1.800 €	2.250 €
Total gastos operativos	19.800 €	24.230 €	28.750 €	34.800 €	41.850 €

Tabla 15. Estructura de costes prevista para *HOSTAND* en el escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

Año	1	2	3	4	5
Servicios profesionales independientes	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Infraestructura tecnológica	3.300 €	3.850 €	4.400 €	5.500 €	6.600 €
Publicidad y marketing	6.000 €	8.000 €	10.000 €	12.000 €	15.000 €
Soporte y atención al usuario	8.800 €	11.000 €	13.200 €	16.500 €	19.800 €
Seguros y otros gastos	1.100 €	1.320 €	1.650 €	2.200 €	2.750 €
Total gastos operativos	22.200 €	27.170 €	32.250 €	39.200 €	47.150 €

Tabla 16. Estructura de costes prevista para *HOSTAND* en el escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

Esta hipótesis refleja el carácter escalable del modelo de negocio, en el que el crecimiento de la actividad no implica un incremento proporcional de los costes, generando economías de escala a medida que aumenta el volumen de transacciones.

c) Reestimación de la cuenta de resultados

A partir de las nuevas proyecciones de ingresos y del ajuste en la estructura de costes, se procede a la reestimación de la cuenta de resultados del proyecto para cada uno de los nuevos escenarios considerados.

Con el fin de facilitar la comparación entre escenarios, se presenta una versión resumida de la cuenta de resultados, centrada en los principales agregados económicos: ingresos, total de gastos operativos, EBITDA, resultado antes de impuestos y resultado neto. En todos los casos se mantiene constante la amortización anual de la plataforma (fijada en 6.000 €), así como el tipo del Impuesto sobre Sociedades del 25%, aplicable únicamente cuando el resultado antes de impuestos es positivo.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos	10.600 €	19.440 €	31.680 €	49.456 €	68.640 €
Total gastos operativos	19.800 €	24.230 €	28.750 €	34.800 €	41.850 €
EBITDA	- 9.200 €	- 4.790 €	2.930 €	14.656 €	26.790 €
Amortización (plataforma)	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
EBIT	- 15.200 €	- 10.790 €	- 3.070 €	8.656 €	20.790 €
Impuesto sobre sociedades (25%)	- €	- €	- 767,50 €	2.164,00 €	5.197,50 €
Resultado del ejercicio	-15.200,00€	-10.790,00€	-2.302,50€	6.492,00€	15.592,50€

Tabla 17. Cuenta de resultados resumida de *HOSTAND* en el escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos	15.900€	29.160€	47.520€	74.184€	102.960€
Total gastos operativos	22.200€	27.170€	32.250€	39.200€	47.150€
EBITDA	-6.300 €	1.990 €	15.270 €	34.984 €	55.810 €
Amortización (plataforma)	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
EBIT	- 12.300 €	- 4.010 €	9.270 €	28.984 €	49.810 €
Impuesto sobre sociedades (25%)	- €	- €	2.317,50€	7.246,00 €	12.452,50€
Resultado del ejercicio	-12.300,00€	-4.010,00€	6.952,50€	21.738,00€	37.357,50€

Tabla 18. Cuenta de resultados resumida de *HOSTAND* en el escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

La reestimación de la cuenta de resultados confirma la elevada sensibilidad del modelo al volumen de noches intermediadas. En el escenario optimista, el aumento de ingresos mejora significativamente el EBITDA y el resultado neto, generando beneficios crecientes a partir del tercer año. Por el contrario, en el escenario pesimista, la menor actividad reduce los márgenes y prolonga las pérdidas iniciales.

En conjunto, estos resultados indican que hay apalancamiento operativo, característica habitual en modelos de plataforma digital donde variaciones moderadas en el nivel de actividad generan cambios relevantes en la rentabilidad del proyecto.

d) Reestimación de los flujos de caja

A partir de la reestimación de la cuenta de resultados, se procede al cálculo de los flujos de caja del proyecto para cada uno de los escenarios considerados, sumando el resultado neto y la amortización. Se mantiene constante la inversión inicial del proyecto, fijada en 48.000 euros en el año 0.

Año	0	1	2	3	4	5
Escenario pesimista	-48.000	-9.200	-4.790	3.697,50	12.492	21.592
Escenario base	-48.000	-7.750	-1.400	8.325	20.115	32.475
Escenario optimista	-48.000	-6.300	1.990	12.952,50	27.738	43.357,50

Tabla 19. Flujos de caja de *HOSTAND* por escenarios (en euros)

Fuente: Elaboración propia

Los flujos de caja obtenidos reflejan el impacto directo de los distintos escenarios sobre la capacidad del proyecto para generar efectivo, constituyendo la base para el cálculo de los indicadores de rentabilidad que se lleva a cabo a continuación.

e) Impacto en la rentabilidad: VAN y TIR

A partir de los flujos de caja estimados en el apartado anterior, se procede al cálculo de los principales indicadores de rentabilidad del proyecto: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), para cada uno de los escenarios considerados.

Para el cálculo del VAN se ha utilizado la tasa de descuento del 12,18% obtenida en el apartado 7.5.2 a), correspondiente al coste de capital estimado del proyecto, mientras que la TIR se ha obtenido como la tasa que iguala a cero el valor actual de los flujos de caja.

Escenario	VAN (€)	TIR (%)
Pesimista	-37.346,02 €	-11,19 %
Base	-19.142,52 €	1,53 %
Optimista	-939,03 €	11,70 %

Tabla 20. VAN y TIR de *HOSTAND* por escenarios

Fuente: Elaboración propia

f) Interpretación de resultados y conclusiones del análisis

Los resultados obtenidos confirman la elevada sensibilidad del proyecto al volumen de noches intermediadas. En el escenario pesimista, el proyecto presenta un VAN significativamente negativo y una TIR negativa, lo que refleja una clara incapacidad para generar valor bajo condiciones de menor demanda. Esta situación muestra la dificultad de cubrir los costes fijos en fases iniciales cuando no se alcanza un volumen suficiente de actividad.

En el escenario base, la rentabilidad es limitada, con un VAN negativo y una TIR inferior al coste de capital. Esto indica que, si bien el proyecto mejora progresivamente sus resultados a lo largo del tiempo, no alcanza niveles de rentabilidad suficientes bajo las hipótesis iniciales, reflejando la necesidad de consolidar el crecimiento.

Por último, en el escenario optimista, la rentabilidad mejora de forma sustancial, situando el VAN en valores próximos al equilibrio y la TIR en niveles cercanos al coste de capital. Este comportamiento refleja el impacto positivo del crecimiento sobre los márgenes, derivado del carácter escalable del modelo.

En conjunto, los resultados indican que hay apalancamiento operativo, propio de plataformas digitales donde variaciones moderadas en el volumen de actividad generan cambios significativos en la rentabilidad.

Así, el análisis de sensibilidad permite concluir que la viabilidad económica de *HOSTAND* depende fundamentalmente de su capacidad para alcanzar un volumen suficiente de actividad en sus primeros años. Aunque el escenario base presenta una rentabilidad limitada, el proyecto muestra un potencial claro de generación de valor en escenarios de mayor adopción, lo que es habitual en modelos de plataforma en fase inicial.

En conclusión, la sostenibilidad económica del proyecto está condicionada a la consecución de una masa crítica de usuarios, siendo especialmente relevantes las estrategias de captación, fidelización y generación de confianza en la plataforma.

VIII. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

8.1. Conclusiones del proyecto

HOSTAND surge como una respuesta innovadora a dos fenómenos sociales cada vez más presentes en nuestra sociedad: por un lado, la dificultad de acceso a alojamiento asequible para jóvenes viajeros y estudiantes; y por otro, el creciente número de personas mayores que viven solas y disponen de espacio en sus viviendas. A lo largo de este trabajo se ha podido comprobar que la combinación de ambos factores crea una oportunidad para desarrollar un modelo de alojamiento colaborativo con impacto social.

El análisis del entorno sectorial y del mercado ha permitido identificar un contexto favorable para esta iniciativa. La digitalización del turismo, el crecimiento de las plataformas de economía colaborativa y las tendencias demográficas asociadas al envejecimiento de la población generan un escenario en el mercado en el que propuestas como *HOSTAND* pueden encontrar un espacio propio. En este sentido, el proyecto se posiciona como una alternativa diferenciada frente a las plataformas de alojamiento tradicionales, al incorporar un componente estructurado de convivencia intergeneracional que aporta valor tanto social como experimental.

Desde el punto de vista estratégico, el modelo de negocio presenta varias fortalezas relevantes. *HOSTAND* opera como una plataforma digital sin activos inmobiliarios propios, lo que permite una estructura de costes ligera y facilita su escalabilidad. Al mismo tiempo, la propuesta de valor se apoya en la autenticidad de la experiencia, el intercambio intergeneracional y la generación de confianza entre usuarios, elementos que contribuyen a diferenciar el proyecto dentro del amplio ecosistema de plataformas de alojamiento.

El análisis económico-financiero realizado sugiere que el proyecto puede alcanzar la rentabilidad una vez alcanzado un volumen mínimo de actividad. Las proyecciones muestran que, bajo un escenario razonable de crecimiento del número de reservas intermediadas, la plataforma podría consolidar su sostenibilidad económica en los primeros años de funcionamiento. No obstante, el desarrollo del proyecto requerirá una gestión prudente de los recursos y una política de crecimiento progresivo, especialmente en las fases iniciales de captación de usuarios.

A pesar de estas perspectivas favorables, la implementación real de *HOSTAND* implicará afrontar diversos retos. Como ocurre en la mayoría de plataformas digitales, uno de los principales desafíos será alcanzar una masa crítica suficiente de usuarios que permita generar efectos de red y consolidar la confianza en el servicio. Asimismo, la naturaleza del modelo (basado en la convivencia en el ámbito privado del hogar) exige establecer mecanismos sólidos de verificación, mediación y seguridad que garanticen una experiencia positiva para ambas partes.

En definitiva, este Trabajo de Fin de Grado no solo ha permitido analizar la viabilidad de *HOSTAND* como proyecto empresarial, sino también explorar el potencial de un modelo que combina tecnología, turismo responsable e impacto social. Más allá de las cifras y proyecciones presentadas, el éxito del proyecto dependerá en última instancia de su capacidad para generar confianza entre los usuarios y construir una comunidad basada en la colaboración y el beneficio mutuo. Si consigue consolidar estos factores, *HOSTAND* podría convertirse en una iniciativa capaz de aportar valor tanto económico como social dentro del sector de las plataformas digitales.

8.2. Líneas de desarrollo futuro

Aunque el presente trabajo ha permitido analizar la viabilidad inicial de *HOSTAND*, el desarrollo real de la plataforma abre diversas líneas de evolución y mejora que podrían consolidar su crecimiento en el medio y largo plazo.

En primer lugar, una de las principales líneas de desarrollo futuro estaría relacionada con el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la plataforma. A medida que aumente el número de usuarios y reservas intermediadas, será necesario invertir en el perfeccionamiento de la aplicación, incorporando funcionalidades más avanzadas como sistemas de verificación reforzada de usuarios, herramientas de mediación digital en caso de incidencias o algoritmos de recomendación basados en inteligencia artificial que permitan optimizar el emparejamiento entre anfitriones y huéspedes. Estas mejoras contribuirían a reforzar la seguridad, la confianza y la calidad de la experiencia dentro de la plataforma.

En segundo lugar, se prevé que el modelo de negocio evolucione más allá del alojamiento puntual para viajeros, ampliando su alcance hacia modalidades de convivencia más estables. En este sentido, una posible línea de crecimiento consistiría en desarrollar una oferta específica para estudiantes universitarios que se trasladan a otras ciudades para cursar sus estudios,

permitiendo que puedan residir la totalidad del curso en viviendas de personas mayores que dispongan de espacio disponible. Este modelo, basado en contratos de arrendamiento o acuerdos de convivencia de mayor duración, podría ofrecer una alternativa más asequible frente al alquiler tradicional y, al mismo tiempo, reforzar el componente social del proyecto mediante relaciones intergeneracionales más duraderas; de forma que tanto la persona mayor como el estudiante se sentirían acompañados en momentos de cambio.

Además, el proyecto podría reforzarse mediante alianzas con universidades, administraciones públicas o asociaciones de personas mayores, lo que facilitaría la captación de anfitriones y contribuiría a generar mayor confianza institucional en la plataforma. Este tipo de colaboraciones serían especialmente relevante en programas de convivencia intergeneracional ya existentes en algunas ciudades, donde *HOSTAND* podría actuar como herramienta digital de intermediación.

Por último, una vez consolidado el modelo en el territorio nacional, el proyecto plantearía una expansión progresiva a otros mercados europeos, especialmente en países con tendencias demográficas similares en términos de envejecimiento poblacional y crecimiento del turismo urbano. Esta expansión permitiría aprovechar las economías de escala propias de las plataformas digitales y consolidar a *HOSTAND* como una iniciativa innovadora dentro del ámbito del alojamiento colaborativo.

En conjunto, estas líneas de desarrollo muestran que el potencial del proyecto no se limita únicamente a su fase inicial, sino que puede evolucionar hacia un modelo de plataforma más amplio, capaz de combinar innovación tecnológica, impacto social y nuevas formas de convivencia adaptadas a los cambios demográficos y sociales de las sociedades contemporáneas.

En definitiva, *HOSTAND* no solo plantea una nueva forma de acceder al alojamiento, sino también una forma distinta de entender la convivencia, donde la tecnología actúa como puente entre generaciones y convierte una necesidad habitacional en una oportunidad de conexión humana.

IX. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Por la presente, yo, María Esteller Moreno, estudiante del doble grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio de *Hostand*: una plataforma de alojamiento colaborativo con intercambio mutuo de servicios", 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. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **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: 26 de marzo de 2026

Firma: María Esteller Moreno.

X. BIBLIOGRAFÍA

Airbnb. (2026). *Comisiones de servicio*.

<https://www.airbnb.es/help/article/1857>

AirDNA. (2023). *3 things Airbnb hosts need to know about hotels*.

<https://www.airdna.co/es-es/blog/3-things-airbnb-hosts-need-to-know-about-hotels>

App Design. (2024). *¿Cuánto cuesta desarrollar una App en 2024?*

https://appdesign.dev/cuanto-cuesta-desarrollar-una-app/?utm_source=chatgpt.com

Ayuntamiento de Madrid. (2024). *Programa intergeneracional Convive: ficha técnica de buenas prácticas intergeneracionales*.

Ayuntamiento de Madrid. (2026). *Programa de convivencia intergeneracional Convive*.

[https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Servicios-sociales/Mayores/Convivencia-Intergeneracional?vgnextfmt=default&vgnextoid=6ee5ccc22acef310VgnVCM20000000c205a0aRCRD&vgnextchannel=c432de1f33872210VgnVCM20000000c205a0aRCRD&utm](https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Servicios-sociales/Mayores/Convivencia-Intergeneracional?vgnextfmt=default&vgnextoid=6ee5ccc22acef310VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnextchannel=c432de1f33872210VgnVCM2000000c205a0aRCRD&utm)

Banco Mundial. (2024). *Individuals using the Internet (% of population)*.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS>

Belk, R. (2014). *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.

Bemynest. (2026.). *Bemynest: Intergenerational home sharing platform*.

<https://www.bemynest.com/en/home/>

Booking.com. (2026). *Cómo funciona nuestra comisión*.

<https://partner.booking.com>

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

- Brains Real Estate News. (2026). *El ecosistema del alquiler vacacional en España: plataformas, gestores, inversores y tecnología*.
<https://brainsre.news/alquiler-vacacional-plataformas-gestores-inversores/>
- Business of Apps. (2024). *App development cost statistics*.
https://www.businessofapps.com/app-developers/research/app-development-cost/?utm_source=chatgpt.com
- Cheng, M. (2016). *Sharing economy: A review and agenda for future research*. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60–70.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431916300743?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=9c93763839fa750d
- Comisión Europea. (2017). *Consultation on the collaborative economy in the tourism accommodation sector*. European Commission.
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/24224>
- Comisión Europea. (2020). *Commission reaches agreement with collaborative economy platforms to publish key data on tourism accommodation*. European Commission.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_20_194
- Comisión Europea. (2021). *Short-term rentals in the EU: Flash Eurobarometer 495*. European Commission.
https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/collaborative-economy_en
- Comunidad de Madrid. (2025). *Ayudas para startups y pymes de alta intensidad innovadora*.
<https://www.comunidad.madrid/inversion/innova/ayudas-startups-pymes-alta-intensidad-innovadora>
- Demeter, T., et al. (2015). *The youth travel market*. *Tourism Review*, 70(2), 97–112.
- Eurostat. (2023). *Short-stay accommodation offered via online collaborative economy platforms*.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Short-stay_accommodation_offered_via_online_collaborative_economy_platforms

- Federal Reserve Bank of St. Louis (2026). *Interest Rates: Long-Term Government Bond Yields: 10-Year: Main (Including Benchmark) for Spain*.
<https://fred.stlouisfed.org/series/IRLTLT01ESM156N>
- Fundación ONCE. (2026). *Kuvu: Plataforma de convivencia intergeneracional*.
<https://kuvu.es/>
- Gartner. (2024). *CMO Spend Survey*.
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-05-13-gartner-cmo-survey-reveals-marketing-budgets-have-dropped-to-seven-point-seven-percent-of-overall-company-revenue-in-2024>
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). *The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption*. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047–2059.
- HomeExchange. (2026.). *HomeExchange: Intercambio de casas para viajar*.
<https://www.homeexchange.com/es/>
- HousingWire. (2018). *Silvernest Targets Senior Home-Sharing Market with \$3M Cash Influx*.
<https://www.housingwire.com/articles/silvernest-targets-senior-home-sharing-market-with-3m-cash-influx/>.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024, 24 de junio). *Proyección de hogares 2024-2039*.
<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/PROH20242039.htm>
- Instituto Nacional de Estadística / Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2025). *Estadística de Estudiantes Universitarios. Curso 2024-2025*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
- KPMG. (2021). *Start-ups and Early-Stage Companies. A Valuation insight*.
- Kroll. (2026). *Kroll Recommended Eurozone Equity Risk Premium and Corresponding Risk-Free Rates to be Used in Computing Cost of Capital: December 2019-Present*.
<https://www.kroll.com/en/reports/cost-of-capital/recommended-eurozone-equity-risk-premium-corresponding-risk-free-rates>

- Kuvu. (2023). *Entidades colaboradoras y alianzas*.
<https://kuvu.eu/entidades-colaboradoras>
- Lucía Sánchez-Montaña Herrero. (2018). *Análisis de competencia entre Airbnb y otras alternativas de alojamiento*. Repositorio Universidad Pontificia Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/145881/retrieve>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (s. f.). *La economía social en Europa*. Gobierno de España.
<https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/sobre-economia-social/es-europa/index.html#>
- Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana. (s. f.). *Alojamiento de uso turístico*.
<https://www.mivau.gob.es/vivienda/ventanilla-unica/alojamiento-de-uso-turistico>
- Nordic Innovators. (2026). *Programa NEOTEC: financiación para startups tecnológicas*.
<https://nordicinnovators.es/programas-de-financiacion/programas-de-financiacion-nacionales/neotec/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform Revolution*. W.W. Norton.
- Parlamento Europeo. (2023). *Short-term rentals: EU rules for more transparency*.
<https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20231127STO15403/short-term-rentals-eu-rules-for-more-transparency>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.
- Psicología y Mente. (2025). *¿Qué significa el color blanco?*
<https://psicologiaymente.com/psicologia/que-significa-color-blanco>
- Sánchez, J. L. (2020). *El alojamiento colaborativo y la reconfiguración de la economía turística*. *Revista de Derecho, Empresa y Sociedad (REDS)*, (16), 278–321.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7631172>

Sánchez-Parra, R., González-Álvarez, E., & López-Inda, K. A. (2025). *Economía colaborativa y sostenibilidad turística: una revisión del estado del arte*. *Universita Ciencia*, 13(37), 79–98.

<https://zenodo.org/records/16423441>

Santander Impulsa Empresa. (s. f.). *Estudio de viabilidad*.

<https://www.impulsa-empresa.es/diccionario/estudio-viabilidad/#Proyecto>

Santander Open Academy. (2021). *Análisis PESTEL: qué es y cómo hacerlo paso a paso*.

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>

Santander Open Academy. (2025). *Las 4 P del marketing: qué son, ejemplos y evolución*.

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/las-4-p-del-marketing.html>

ThePowerMBA. (s. f.). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis y ejemplos*.

<https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Unión N. (2023). *Psicología del color naranja: innovación, entusiasmo y creatividad*.

<https://unionn.es/161-psicologia-del-color-naranja-innovacion-entusiasmo-y-creatividad/>

Universidad Europea. (2025). *Análisis DAFO: qué es, para qué sirve y cómo aplicarlo en empresas*.

<https://universidadeuropea.com/blog/que-es-analisis-dafo/>

UN Tourism. (2024). *Barómetro del Turismo Mundial de ONU Turismo*.

<https://www.untourism.int/es/barometro-del-turismo-mundial-de-onu-turismo#main-content>

World Health Organization. (2024). *Social connection and health: Report of the WHO Commission on Social Connection*. World Health Organization.

<https://www.who.int/groups/commission-on-social-connection>

Yeeply. (2025). *¿Cuánto cuesta crear una app en 2025?*

<https://yeeply.com/blog/desarrollo-de-apps/cuanto-cuesta-crear-una-app/>