



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UNA *STARTUP*.

COWOTEL: WORKATION PARA NÓMADAS DIGITALES EN HOTELES

Clave: 201605550

RESUMEN EJECUTIVO

La repentina llegada del COVID-19 acarreó no sólo una profunda crisis sanitaria, sino también una crisis económica sin precedentes. En España, el sector hotelero, uno de los principales motores del país, se ha visto especialmente afectado por las restricciones de movilidad y el drástico descenso del turismo, tanto nacional como extranjero. La industria, ahogada en esta tercera ola, clama por un plan de rescate urgente. Por otro lado, como consecuencia del confinamiento, el teletrabajo se ha convertido en una práctica en auge, y en relación con este nuevo paradigma, destaca el crecimiento acelerado del grupo de los nómadas digitales, personas cuyo trabajo les permite "vivir viajando". Con el fin de aprovechar estas nuevas tendencias y de aportar una solución viable al sector hotelero español, surge Cowotel, *startup* que pone en contacto a nómadas digitales y hoteles, ofreciendo packs de *workation* (trabajo y vacaciones) con descuentos y ofertas customizadas. En definitiva, Cowotel pretende crear la primera comunidad de nómadas digitales y hoteles, fomentando este estilo de vida como clave para la reactivación el turismo.

Palabras clave: *hoteles, teletrabajo, nómadas digitales, startup, workation, COVID-19*

ABSTRACT

The sudden arrival of COVID-19 brought not only a deep health crisis, but also an unprecedented economic crisis. In Spain, the hotel sector, one of the country's main drivers, has been particularly hard hit by mobility restrictions and the drastic decline in tourism, both domestic and foreign. The industry, drowning in this third wave, claims an urgent rescue plan. On the other hand, as a consequence of confinement, teleworking has become a booming practice, and in relation to this new paradigm, the accelerated growth of the group of digital nomads, people whose work allows them to "live while traveling", stands out. In order to take advantage of these new trends and to provide a feasible solution to the Spanish hotel sector, Cowotel, a startup that connects digital nomads and hotels offering workation packs (work and vacation) with discounts and customized offers, arises. In short, Cowotel aims to create the first community of digital nomads and hotels, promoting this lifestyle as key for tourism revival.

Key words: *hotels, teleworking, digital nomads, startup, workation, COVID-19*

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Interés del tema	4
1.2 Objetivos	5
1.3 Metodología	5
1.4 Estructura	8
2. LA INDUSTRIA HOTELERA EN ESPAÑA Y EL IMPACTO DEL COVID-19.....	10
2.1 La crisis del sector hotelero tras el COVID-19.....	10
2.2 Nuevas tendencias: el auge del teletrabajo y el nomadismo digital	12
2.3 La respuesta del sector	15
2.4 Perspectivas de recuperación	17
3. BUSINESS MODEL CANVAS	20
3.1 Propuesta de valor	20
3.2 Segmento de clientes	24
3.3 Relación con los clientes	28
3.5 Actividades clave.....	35
3.6 Recursos clave.....	35
3.8 Estructura de costes	39
3.9 Estructura de ingresos	40
3.10 Resumen Business Model Canvas.....	41
4. PLAN FINANCIERO.....	42
4.1 Inversión inicial	42
4.2 Fuentes de financiación	44
4.3 Estructura de costes	45
4.4 Estructura de ingresos	49
4.5.2 Balance de situación.....	54
4.5.3 Análisis de flujos de efectivo.....	55
4.5.4 Análisis de sensibilidades.....	56
5. CONCLUSIONES.....	63
6. REFERENCIAS	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Panel Goldsmith - Plataforma Adventurees	6
Figura 2: Herramienta <i>Business Model Canvas</i>	7
Figura 3: Prototipo del sitio web Cowotel	22
Figura 4: Prototipo de la aplicación móvil de Cowotel	22
Figura 5: Organigrama de Cowotel	37
Figura 6: Business Model Canvas de Cowotel	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nota de prensa - Coyuntura turística hotelera – Enero 2021	11
Tabla 2: Ventajas de Cowotel para hoteles y nómadas digitales	24
Tabla 3: Media anual de establecimientos hoteleros en España (2019), por categoría	25
Tabla 4: Estimación de hoteles miembros de Cowotel	26
Tabla 5: Estimación del tamaño del segmento de los nómadas digitales (UE)	28
Tabla 6: Estimación del mercado objetivo de Cowotel	28
Tabla 7: Canales de distribución de Cowotel según la fase de contacto con el cliente	34
Tabla 8: Recursos clave de Cowotel	38
Tabla 9: Inversión inicial de Cowotel	42
Tabla 10: Estructura inicial del patrimonio neto de Cowotel	44
Tabla 11: Fuentes de financiación de Cowotel	45
Tabla 12: Estructura de costes de Cowotel	48
Tabla 13: Comisiones de Cowotel	49
Tabla 14: Tarifas de workation en hoteles Melià	50
Tabla 15: Estimación de precios por tarifa de los hoteles	50
Tabla 16: Estimación del precio medio de la comisión de Cowotel por tarifas	50
Tabla 17: Proyección de ingresos por reservas de Cowotel	51
Tabla 18: Proyección de ingresos por posicionamiento de Cowotel	52
Tabla 19: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Cowotel	53
Tabla 20: Balance de Situación de Cowotel	55
Tabla 21: Análisis de los flujos de efectivo de Cowotel	56
Tabla 22: Proyección de ingresos por reservas de Cowotel – escenario optimista	57
Tabla 23: Proyección de ingresos por posicionamiento de Cowotel – escenario optimista	57
Tabla 24: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Cowotel – escenario optimista	58
Tabla 25: Balance de Situación de Cowotel – escenario optimista	58
Tabla 26: Análisis de flujos de efectivo de Cowotel – escenario optimista	59
Tabla 27: Proyección de ingresos por reservas de Cowotel – escenario pesimista	59
Tabla 28: Proyección de ingresos por posicionamiento de Cowotel – escenario pesimista	59
Tabla 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Cowotel – escenario pesimista	60
Tabla 30: Balance de Situación de Cowotel – escenario pesimista	61
Tabla 31: Análisis de flujos de efectivo de Cowotel – escenario pesimista	61

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Interés del tema

Cowotel es una *startup* de base tecnológica, creada por cinco estudiantes de último curso de carrera, que surge con la intención de resolver uno de los principales problemas a los que se enfrenta la economía española tras la pandemia del COVID-19, la profunda crisis del sector hotelero, aprovechando las nuevas tendencias de teletrabajo y nomadismo digital.

Para ello, se está desarrollando una plataforma online, en formato web y aplicación móvil, que pone en contacto a hoteles acondicionados para ofrecer packs de teletrabajo y ocio (*workation*), con individuos o empresas con necesidad de utilizar dichos espacios, centrándose inicialmente en el segmento de los nómadas digitales. Así, los usuarios podrán tener a su disposición un escaparate con toda la oferta disponible de hoteles en España, para teletrabajar de forma cómoda y sencilla desde el destino que más los atraiga, disfrutando de servicios extra y actividades lúdicas o turísticas durante su tiempo libre. En definitiva, Cowotel ofrece a los teletrabajadores la posibilidad de convertirse en nómadas digitales y vivir viajando, aprovechando el auge del teletrabajo, mientras se fomenta el turismo local y nacional y se contribuye a la recuperación económica de los hoteles. Todo ello promoviendo el concepto de *workation*, es decir, de la combinación de trabajo y vacaciones, ocio o disfrute. Los hoteles, por su parte, contarán con una forma de obtener una mayor visibilidad y aumentar sus tasas de ocupación mediante una nueva fuente de ingresos recurrentes, aprovechando estas nuevas tendencias.

La elección de este tema para la elaboración del Trabajo de Fin de Grado (TFG) se debe a diversos motivos. Por un lado, desde el punto de vista profesional, se ha decidido realizar este trabajo por el interés por el emprendimiento y el afán por tener una primera experiencia real de lo que conlleva crear una empresa desde cero, de cara a poder llevar este u otros proyectos a la práctica en el futuro. Además, aprender sobre cómo desarrollar y gestionar *startups* de base tecnológica, resulta realmente útil para el momento de apogeo tecnológico e interconexión en el que vivimos.

Por otro lado, desde una perspectiva más personal, la decisión se apoya en mi pasión por viajar y en la preocupación por la grave crisis económica originada tras el COVID-19. Creo que es el momento perfecto para emprender, para intentar aportar soluciones a los sectores más afectados por la pandemia, como es el turismo en general y el sector hotelero en particular, y para tratar de aprovechar las nuevas tendencias como el teletrabajo, que parece haber venido para quedarse, para hacer de las amenazas oportunidades, y contribuir de algún modo a la recuperación económica del país, mediante un proyecto atractivo y con potencial de crear un impacto real en la sociedad.

1.2 Objetivos

El objetivo general del presente trabajo consiste en analizar de manera exhaustiva el modelo de negocio de una *startup* de base tecnológica, que se presenta como solución a la problemática descrita. Más concretamente, este proyecto pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Analizar la situación del sector hotelero en España y el impacto del COVID-19 en el mismo.
2. Examinar el auge del teletrabajo y del nomadismo digital como estilo de vida, como consecuencia del confinamiento durante la pandemia.
3. Estudiar la respuesta del sector hotelero ante la crisis del COVID-19 en relación con estas nuevas tendencias y reflejar las perspectivas en cuanto a la recuperación, para identificar la oportunidad de negocio en la que Cowotel basará su propuesta de valor.
4. Presentar y explicar los elementos principales del *Business Model Canvas* de la *startup* Cowotel, con el fin de proporcionar una idea general de su modelo de negocio.
5. Detallar el plan financiero de Cowotel, para determinar la viabilidad económico-financiera de la compañía.

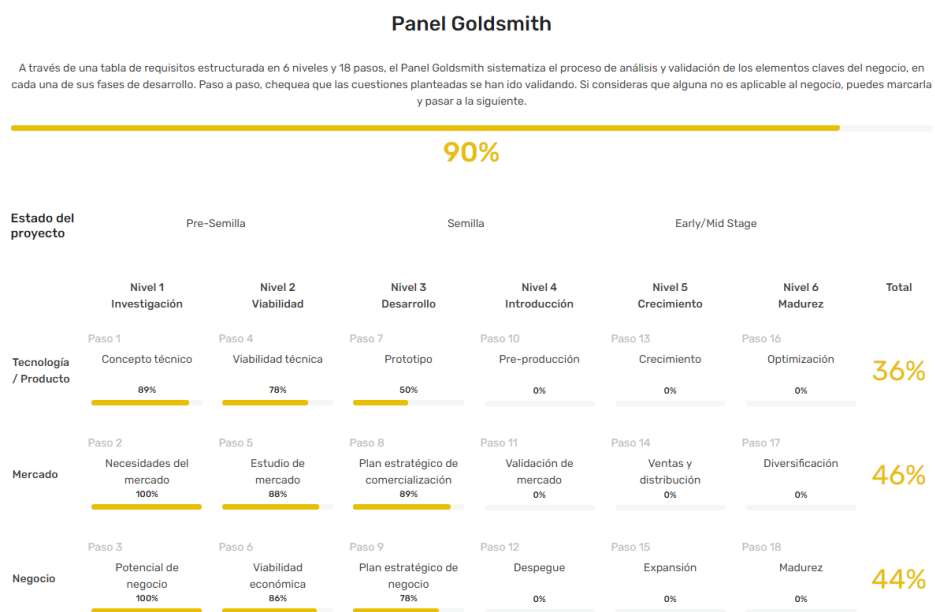
1.3 Metodología

En cuanto a la metodología empleada, será mayormente deductiva puesto que, mediante un análisis empírico de las necesidades del mercado, se desarrollará un plan de negocio específico para Cowotel, adaptado a las mismas.

El proceso de elaboración de este Trabajo de Fin de Grado consta de dos partes diferenciadas. La primera, fundamentalmente teórica, se centra en la revisión de la literatura disponible en cuanto a tres ejes centrales: la situación de la industria hotelera en España y el impacto del COVID-19 en la misma, las tendencias en los hábitos de trabajo y el auge del nomadismo digital y, por último, la respuesta del sector ante la crisis y las perspectivas de futuro. Así, se podrán elaborar un análisis del sector y un estudio de mercado completos, a partir de los cuales identificar las oportunidades de negocio dentro de la industria.

Por otro lado, la segunda parte consistirá en el desarrollo del plan de negocio de la *startup* Cowotel, basado en la creación de una plataforma de base tecnológica. Para ello, un equipo, compuesto por cinco miembros y el mentor externo Óscar del Barrio, profesional senior en negocios digitales, ha participado en la octava edición del concurso universitario Comillas Emprende, organizado por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Con el apoyo de la herramienta *Adventures*, el equipo ha ido completando de forma ordenada y exhaustiva todos los pasos necesarios para estudiar el concepto, la viabilidad técnica y económica y la estrategia de desarrollo de la *startup*, conforme a la estructura del Panel *Goldsmith*, hasta presentar el proyecto completo ante un jurado, mediante una ficha de proyecto, un plan de negocio y un *videopitch*.

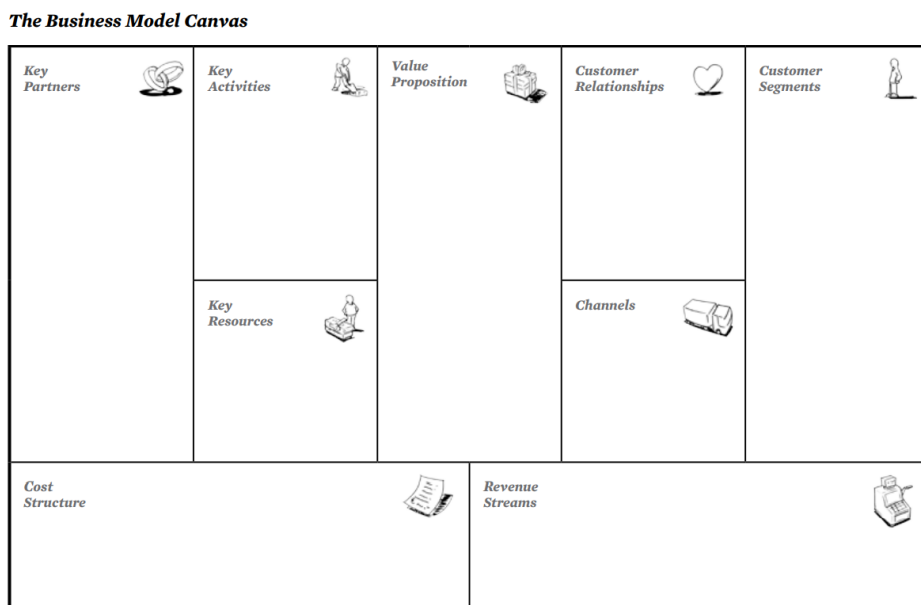
Figura 1: Panel Goldsmith - Plataforma *Adventures*



Fuente: (Adventures, 2021)

Así, en el presente trabajo se plasmarán las principales conclusiones del proyecto, explicando las claves del modelo de negocio de Cowotel mediante el *Business Model Canvas*, herramienta de referencia para los emprendedores, que fue diseñada en 2009 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Los autores describen este lienzo como un esquema sencillo, dividido en 9 bloques principales, mediante el cual describir el modelo de negocio de una compañía, es decir, su forma de organizar, crear, distribuir y capturar valor (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

Figura 1: Herramienta *Business Model Canvas*



Fuente: Osterwalder, Pigneur, & Clark (2010)

Posteriormente, para desarrollar el plan financiero, se han utilizado como herramientas los principales estados financieros: la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y el estado de flujos de efectivo.

En cuanto a la bibliografía, se ha recurrido tanto a fuentes primarias como secundarias. Por un lado, para el desarrollo de una base teórica sólida y un análisis adecuado del entorno, se han utilizado fuentes primarias como informes y análisis estadísticos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el Banco de España, Eurostat o Statista, artículos de revistas relevantes del sector hotelero como *Smart Travel News* u *Hosteltur*, y artículos de periódicos de actualidad como *Expansión*, *El Confidencial* o *Europa Press*. Por último, se han realizado tres entrevistas profesionales cualitativas,

para dotar de mayor credibilidad al estudio. Para conocer mejor la situación del sector hotelero y valorar el atractivo del proyecto, el equipo de emprendedoras contactó con Julián Ramírez, propietario de diversos hoteles como el Villa de Aranda (Burgos) o La Reserva (Cancún) y con Sofía Cruz Sotomayor, *Operations Executive* de los hoteles Aitana (Ámsterdam), Bruno (Rotterdam), Alain (París) y Emir (Estambul) de la cadena española *Room Mate*. Por último, las fundadoras contactaron con Isabel Rodríguez-Arias, especialista en Marketing y actualmente empleada de *SamyRoad*, para diseñar una campaña de redes sociales lo más atractiva, eficiente y asequible posible.

Por otro lado, se han empleado diversas fuentes secundarias, principalmente artículos e investigaciones académicas acerca de las tendencias del sector y el potencial del teletrabajo en España. Con el fin de contar con fuentes bibliográficas relevantes y de calidad, la mayoría de las búsquedas se ha realizado a través de las bases de datos *Google Scholar* y *EBSCOhost*.

1.4 Estructura

El presente Trabajo de Fin de Grado se divide en cinco partes diferenciadas. En primer lugar, a modo de introducción, se exponen el interés del tema, los objetivos perseguidos, la metodología utilizada y la estructura seguida.

En segundo lugar, se estudiará la situación actual de la industria hotelera en España, profundizando en el impacto del COVID-19 en la misma, el auge del teletrabajo y las nuevas tendencias resultantes de esta forma de trabajar (nomadismo digital, *workation* y *staycation*), la respuesta del sector ante dichos hábitos de consumo y las perspectivas de recuperación del sector a medida que mejore la situación sanitaria.

En tercer lugar, se desarrolla el *Business Model Canvas* de Cowotel, que incluye la propuesta de valor, el segmento de clientes y la relación con los mismos, los canales de distribución, las actividades, recursos y alianzas clave y, por último, la estructura de costes e ingresos de la compañía.

En cuarto lugar, se profundiza en el plan financiero de Cowotel, abordando la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la empresa, la estructura de costes e ingresos y las proyecciones financieras, reflejadas en los tres estados financieros principales: la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y el

análisis de los flujos de caja. Finalmente, se complementará el estudio con un análisis de sensibilidades, incluyendo dichas proyecciones sobre un escenario pesimista y otro optimista.

Por último, se presentarán las principales conclusiones del estudio en relación a los objetivos previamente planteados, explicando las principales limitaciones y propuestas para investigaciones futuras. Finalmente, se expondrán las referencias empleadas para la realización del trabajo.

2. LA INDUSTRIA HOTELERA EN ESPAÑA Y EL IMPACTO DEL COVID-19

2.1 La crisis del sector hotelero tras el COVID-19

El turismo es, sin duda, uno de los principales motores de la economía española. Entre 2010 y 2018, fue la segunda industria de mayor crecimiento y, en 2019, según un informe elaborado por la asociación empresarial *World Travel & Tourism Council (WTTC)*, fue el sector más importante del país en términos de contribución al PIB y generación de empleo. En ese año, el turismo generó 176.000 millones de euros, es decir, un 14,6% del PIB, así como 2,8 millones de empleos, lo que representa un 14,7% del total. Además, el gasto realizado por los turistas extranjeros en España alcanzó los 68.400 millones de euros, lo que supone un 16,6% de las exportaciones del país (Canalis, 2019). Los valores de la balanza turística alcanzaron los 46.000 millones de euros, situando al turismo como una de las industrias impulsoras de la economía española tras la profunda crisis financiera de 2008 (García Andrés & García Baquero, 2020).

Por otro lado, el informe refleja la distribución del gasto turístico realizado en España en 2019. El 88% de los viajes eran por motivos de ocio, frente a sólo un 12% de viajes de negocios. Además, el gasto internacional, realizado por los extranjeros en España (55%), superaba al doméstico, referido al de los españoles en viajes nacionales (45%) (Canalis, 2019). Antes del COVID-19, España ocupaba el top 5 de destinos turísticos a nivel mundial, junto con Francia, Estados Unidos, China e Italia, acogiendo este grupo el 27% de las llegadas de turistas (Cuadrado-Roura & López-Morales, 2018). Se esperaba que, durante los próximos años, España alcanzara récords históricos en términos de turistas. Sin embargo, la pandemia generada por el COVID-19 lo cambió todo, llevando al sector turístico y hotelero a “la peor crisis de los últimos 75 años, solo comparable a los periodos bélicos del siglo XX” (Tecnohotel, 2020), según El Barómetro del Sector Hotelero en España, elaborado conjuntamente por *STR* y *Cushman & Wakefield*.

Según el INE, un año después del cierre total de su actividad por la irrupción de la pandemia en España, el 40% de los hoteles no ha logrado reabrir sus puertas y, entre los que sí lo han hecho, la tasa de ocupación, del 25% aproximadamente (Gutiérrez, Vega, Bohórquez, & Catà Figuls, 2021), ha descendido de manera contundente. En diciembre de 2020, la facturación media diaria por habitación ocupada (ADR) era de

71,4€, lo que supuso un descenso del 17,1% respecto al año anterior. En cuanto al ingreso medio diario por habitación disponible (RevPAR), bajó en un 65,9%, hasta alcanzar los 15,9€ (INE, 2021). Por otro lado, un artículo de SmartTravel afirmaba que, a pesar de las expectativas que el sector tenía puestas en la Semana Santa de 2021, sólo se alcanzó un 23% del nivel de reservas de 2020 (Smart Travel, 2021).

El informe de Coyuntura Turística Hotelera publicado por el INE en febrero de 2021, que relaciona los datos de enero de 2021 con respecto a los de 2020, muestra cómo las pernoctaciones en establecimientos hoteleros han disminuido en un 85,01%. La estancia media apenas supera los dos días (2,19), lo que supone una caída del 23,44%. Además, el grado de ocupación por plaza fue de un 14,38%, un 68,78% menos que el año anterior. Así, la rentabilidad del sector también se ha visto tremendamente afectada. La tarifa media por habitación ocupada ascendía a 62€, un 24,52% menos que en 2020. El índice de precios hoteleros también experimentó una bajada del 11,06%, hasta alcanzar los 94,68 puntos (INE, 2021).

Tabla 1: Nota de prensa - Coyuntura turística hotelera – Enero 2021

Sector hotelero - Enero 2021	Valor	Variación
Pernoctaciones	2393440	-85,01%
Estancia media (número de días)	2,19	-23,44%
Grado de ocupación por plaza (%)	14,38	-68,78%
Tarifa media por habitación ocupada (€)	62	-24,52%
Precios hoteleros (índice)	94,68	-11,06%
* Variación: porcentaje sobre el año anterior		

Fuente: elaboración propia a partir de (INE, 2021)

Como es de esperar, las consecuencias de la debacle han sido heterogéneas en las distintas regiones españolas. Las Comunidades Autónomas más dependientes del turismo extranjero y, por tanto, las más afectadas, son con diferencia las Islas Baleares y Canarias, así como la costa catalana. De entre ellas, Baleares destaca como la más castigada en términos de cierre de hostelería, con una caída del 64,3% respecto 2020, seguida de Canarias, con un 50,3 % (Europa Press, 2021).

En definitiva, el desplome de la demanda y la tasa de ocupación de los hoteles ha provocado numerosos cierres y despidos, que afectan no sólo a los hoteles en sí, sino a todos los sectores relacionados con su actividad, como la restauración, los servicios de

limpieza o las agencias de viajes y actividades turísticas. Desesperados, los propietarios hoteleros claman por un plan de rescate urgente (González, 2021).

2.2 Nuevas tendencias: el auge del teletrabajo y el nomadismo digital

El auge del teletrabajo

Pero el COVID-19 no sólo ha afectado a los distintos sectores económicos en mayor o menor medida, sino que ha transformado completamente la forma de vida de los individuos. Dentro de estos cambios, la necesidad repentina de todos los trabajadores de adaptarse a las prácticas del teletrabajo ha sido especialmente destacable. Aunque esta práctica comenzó a popularizarse a nivel mundial durante la crisis del petróleo de 1970 (Tavares, 2017) y venía aumentando desde la pasada crisis financiera de 2008, con motivo del confinamiento, el teletrabajo experimentó un crecimiento sin precedentes, y es cada vez más innegable que ha venido para quedarse.

Según la encuesta *State of Remote Work 2021* (Buffer, 2021), elaborada anualmente para obtener *insights* acerca de la situación del teletrabajo a nivel mundial, el 97,6% de los 2.300 encuestados desea poder teletrabajar durante el resto de su carrera, aunque sea temporalmente, y el 97% lo recomendaría a otros. Además, los beneficios que más se valoran son la flexibilidad horaria (32%) y la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar (25%), mientras que los mayores problemas que encuentran son la dificultad para desconectar (27%), para comunicarse y colaborar con los compañeros (16%), o la soledad (16%). Por último, destaca el hecho de que un 46% de las compañías de los encuestados planea permitir de forma permanente el teletrabajo, y un 38% lo desconoce, frente a sólo un 16% que lo descarta.

En cuanto al teletrabajo en España, un informe realizado por el Banco de España en 2020 estimaba que el 30% de la población ocupada podría teletrabajar, al menos ocasionalmente (Anghel, Cozzolino, & Lacuesta). Otro estudio, realizado por CaixaBank Research, también afirmaba que un 32,6 % de los empleados en España, es decir, uno de cada tres, podría trabajar desde el domicilio, dado que como resultado de las medidas de confinamiento, el país se ha situado muy cerca de ese potencial máximo, en torno a un 30% (EFE, 2020).

Atendiendo a criterios demográficos, el teletrabajo es más frecuente entre personas de 35 a 65 años de edad, y en mujeres. Por otro lado, las economías con mayor peso en sectores como Telecomunicaciones, Finanzas, Tecnologías de la información, y en general servicios de elevado valor añadido, presentan un mayor potencial de teletrabajo, frente a países más dependientes de otros sectores como la construcción (Schaefer, 2020). En cuanto al tipo de ocupación, el trabajo en remoto es más frecuente en autónomos, PYMES y empleos cualificados (Anghel, Cozzolino, & Lacuesta, 2020).

A nivel Unión Europea, en 2018, es decir, antes de la pandemia, ya teletrabajaba el 13,5% de los ocupados de entre 15 y 64 años. Por supuesto, el porcentaje varía en función de los países, siendo los más propensos a teletrabajar Países Bajos y Suecia, con más del 30%, mientras que otros como Chipre, Bulgaria o Rumanía, presentaban un porcentaje casi nulo (Anghel, Cozzolino, & Lacuesta, 2020).

En cuanto al potencial del teletrabajo a nivel mundial, Susan Hayter, asesora técnica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), afirmó en una entrevista concedida a Naciones Unidas que, si bien ya se vislumbraba esta tendencia antes de la pandemia, con la misma se aceleró su llegada, modificando radicalmente la manera de trabajar y que, aunque no desaparecerán definitivamente las oficinas, el trabajo en remoto se convertirá en la forma habitual de organizar el mercado laboral (Bolotsky, 2020). Comentó, además, que la OIT estima que el 27% de los trabajadores de los países de altos ingresos podría trabajar desde su domicilio (Bolotsky, 2020).

Por otro lado, se ha demostrado que el aumento del teletrabajo ha conllevado un incremento de la productividad del 13% (Anghel, Cozzolino, & Lacuesta, 2020).

En definitiva, el potencial de crecimiento del teletrabajo junto con el aumento de la productividad que supone, reflejan que no se trata de una tendencia de carácter temporal, si no de un nuevo paradigma con proyecciones a largo plazo.

El nomadismo digital

Una de las principales consecuencias del incremento del teletrabajo ha sido, sin duda, el crecimiento del grupo de personas que se autodenominan nómadas digitales. Se trata de aquellos individuos que combinan el trabajo con viajes, pues pueden operar

desde cualquier lugar del mundo con una simple conexión a Internet, por lo que deciden vivir como “nómadas” (Santana, 2020).

Se trata, según los expertos, de una tendencia en aumento, dado que el interés en el "nomadismo digital" aumentará durante los próximos años, a medida que el COVID-19 impulse el trabajo en remoto (Santana, 2020). Ya antes de la pandemia, sólo en Estados Unidos, se estimaba que existían 4.8 millones de nómadas digitales, y que hasta 17 millones de personas aspiraban a llegar a serlo en un futuro próximo (MBO Partners, 2018).

Existen multitud de lugares atractivos para los nómadas digitales, desde pequeños pueblos rurales hasta enormes megalópolis, pasando por playas paradisíacas. No obstante, todos los destinos deben tener buena conexión a Internet, acceso a espacios compartidos y wifi gratuito, facilidades para obtener el visado y un coste de vida asequible, así como ofrecer algún tipo de actividades lúdicas, deportivas o culturales, para poder disfrutar durante el tiempo libre. Así, entre los mejores destinos para nómadas digitales se encuentran Bali (Indonesia), Lisboa (Portugal) o Ho Chi Minh (Vietnam), además de ciertos enclaves costeros españoles como Gran Canaria (Islas Canarias) o Tarifa (Cádiz) (Lonely Planet, 2020).

De cara a fomentar el nomadismo digital como estilo de vida, se han creado distintas empresas, grupos en redes sociales y organizaciones. Por ejemplo, en España, se creó en 2017 la Escuela Nómada Digital, primera academia formativa de habla hispana para nómadas digitales, que da formación acerca de empleos emergentes para ayudar a las personas a convertirse en nómadas digitales. Desde entonces, han prestado apoyo a más de 6.500 individuos que perseguían este sueño (Escuela Nómada Digital, 2021). Actualmente, la cuenta de Instagram de la organización, @inteligenciaviajera, cuenta con 68.900 seguidores (Instagram, 2021). Otras, como *Cool Nomads*, atraen aproximadamente a 8.000 seguidores (Instagram, 2021) .

En definitiva, el nomadismo digital surge no como un empleo, sino como una forma de vida, un cambio de paradigma en los hábitos de trabajo y turismo cuyo potencial, acelerado como consecuencia del COVID-19, es innegable.

2.3 La respuesta del sector

Tras la paralización del turismo y las dificultades sufridas dentro del sector hotelero, el auge del teletrabajo ha propiciado que ciertas empresas turísticas y hoteles utilicen esta nueva tendencia como trampolín para reactivar su actividad y buscar la recuperación económica.

Estudios recientes afirman que, en España, el 79% de los teletrabajadores sufre el “síndrome de la conexión permanente”, y el 45% padece altos niveles de estrés como consecuencia del trabajo en remoto. Por estos motivos, trabajar desde lugares alternativos a la residencia habitual puede contribuir a la reducción del desgaste profesional y emocional del empleado (Piqueras, 2020). Además de los perjuicios para la salud, las dificultades de conexión a Internet o la falta de espacios silenciosos y acondicionados para teletrabajar de forma eficiente y sin distracciones, son motivos de peso para que los teletrabajadores busquen nuevos espacios para desempeñar su trabajo.

En este contexto, surge el concepto de *workation*, basado en la combinación de *work* y *vacation* (Nuño, 2021), es decir, trabajo y vacaciones u ocio. Se busca que el empleado, al asociar el trabajo con un entorno agradable, vinculado también al ocio, incremente su motivación y, por consiguiente, sus resultados en términos de productividad (Piqueras, 2020).

Así, ciertos hoteles están transformando sus modelos de negocio para ofrecer teletrabajo en sus espacios, combinándolo con ocio y promoviendo también el concepto de *staycation* o turismo local, como solución ante las restricciones de movilidad a nivel regional e internacional (Hinojosa, 2020). Algunos ejemplos de cadenas hoteleras que han habilitado espacios en sus establecimientos como oficinas son *B&B*, *Marriot*, *Barceló*, *Meliá*, *NH*, *Hotusa*, *Only You* o *Artiem* (Arroyo, 2020). Por otro lado, plataformas como *ByHours*, que desde 2012 ofrecía a los viajeros habitaciones de hotel para alquilar por horas (microestancias), han optado por reenfocar también su oferta, orientándola hacia el teletrabajo. Otra plataforma que muestra la oferta de distintas experiencias de día en hoteles de distintas ciudades de Europa, incluyendo la posibilidad de teletrabajar, es *Dayuse*, y en España, *Hotelbreak* surge como *OTA (Online Travel Agency)* también orientada a experiencias de ocio en hoteles.

Pero en cuanto a oferta de teletrabajo en hoteles, la plataforma que ofrece la propuesta más completa se encuentra en Ámsterdam, Holanda, ciudad donde el teletrabajo está más desarrollado, como se ha mencionado previamente. El equipo de Cowotel contactó con Sofía Cruz, *Operations Executive* del hotel *Room Mate Aitana* (Ámsterdam) entre otros, para analizar la respuesta de la cadena ante el COVID-19, y explicó que la clave de la recuperación del hotel de Ámsterdam ha sido establecer una alianza con la plataforma *Vor De Thuis Werkers (For the Homeworkers)*, que trabaja con la cadena hotelera ofreciendo la posibilidad de alquiler tanto de habitaciones individuales como salas de juntas para teletrabajar. La plataforma permite filtrar por ciudad, fecha y número de personas, junto con la posibilidad de contratar servicios adicionales como comida, aparcamiento, gimnasio o pasar la noche en el hotel. Sofía comentaba el potencial de este tipo de plataformas, y lamentaba que en España no se estuviera explotando al máximo.

En cuanto al auge de los nómadas digitales, pocos han sido los visionarios que se han lanzado a atraer a este nicho tan atractivo. El principal ejemplo es el hotel Playa del Sol, en Gran Canaria, cuya estrategia de captación de nómadas digitales procedentes de Francia o Finlandia para teletrabajar desde la isla ha propiciado que, en plena pandemia, el establecimiento haya gozado de un 98% de ocupación (Bautista, 2021), algo inimaginable para otros hoteles. Por otro lado, destaca la labor del alcalde de Benidorm, que está promocionando la ciudad como el destino perfecto para los nómadas digitales, por sus condiciones climatológicas y su ambiente tranquilo (Santana, 2020). De hecho, gracias a la digitalización del destino y a su capacidad de adaptación innovadora, eficiente y resiliente, el municipio ha recibido en Futurismo 2021 el premio al Destino Turístico Pionero más Inteligente de España (Smart Travel, 2021). La Asociación Nacional de *'Coliving'* y *'Coworking'*, por su parte, está impulsando la adaptación de los establecimientos rurales con zonas de viviendas compartidas y espacios de trabajo para atraer a los nómadas digitales a los pueblos, con el fin de mitigar la despoblación y fortalecer la economía de estas áreas (Gómez, 2021).

Sin embargo, a nivel nacional, no existe ninguna plataforma que aglutine toda la oferta de *workation* en hoteles, puramente enfocada en el nicho de los nómadas digitales. La industria está dejando escapar, por tanto, la posibilidad de captar

eficazmente al colectivo que se presenta como “la salvación para la hostelería” (De Carlo, 2021). Será esta oportunidad única alrededor de la cual Cowotel base su propuesta de valor.

2.4 Perspectivas de recuperación

Una vez reconocida la oportunidad de negocio, es importante destacar que, a pesar de las dificultades experimentadas, se vislumbra una pronta recuperación en el sector hotelero a medida que se mitigan los efectos de la pandemia, para justificar el atractivo de entrar en este momento en la industria.

Son noticias para destacar, por ejemplo, que se considera que la ciudad de Madrid ha reforzado su competitividad como destino de turismo urbano en Europa (Smart Travel, 2021). La capital se plantea como líder de la reactivación turística, tras su participación reciente en las jornadas *Exploring your DMOJO!* de la *European Cities Marketing (ECM)*, asociación europea de entidades promotoras de turismo en ciudades (Smart Travel, 2021). Además, Madrid ha sido distinguida recientemente como Región Emprendedora Europea por el Comité Económico de las Regiones (Klenze, 2021).

Por otro lado, se están promoviendo cada vez más iniciativas para fomentar el emprendimiento y la creación de nuevos proyectos para impulsar la recuperación del sector, dentro de un año especialmente atractivo para las *startup* españolas, que en plena pandemia levantaron un récord de 1.500 millones de euros (Bravo, 2021). Así, *Airbnb* (Smart Travel, 2021) y la Organización Mundial del Turismo (OMT) (Smart Travel, 2021) han lanzado un programa para promover proyectos emprendedores en zonas rurales. Por su parte, Amadeus y Lanzadera han firmado un acuerdo para proporcionar apoyo a *startup* turísticas (Smart Travel, 2021).

En cuanto al gobierno de España, ha creado ‘Reactivatur’, una web que facilita la búsqueda de las ayudas disponibles para el sector turístico en los distintos niveles de la Administración (Smart Travel, 2021), y el Presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, ha anunciado públicamente que se destinarán 3.400 millones de euros del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Economía, al apoyo del turismo (El Independiente, 2021).

Las expectativas son positivas para el sector turístico, que se siente preparado para la recuperación a medida que aumente la tasa de población vacunada (Smart Travel, 2021). Recuperación que se basará en una movilidad caracterizada por ser sostenible, autónoma y colaborativa (Smart Travel, 2021). La tecnología también jugará un papel crucial, tanto en la recuperación de la confianza de los turistas (Smart Travel, 2021), como en la transformación de los modelos de negocio de los hoteles, que se muestran actualmente más propensos a experimentar con nuevas tecnologías para diferenciarse de la competencia (Smart Travel, 2021). En este sentido las OTAs muestran un gran potencial, pues representan, según *Booking*, el canal de mayor contribución al crecimiento de los hoteles en la actualidad (Smart Travel, 2021). Además, cabe destacar que las búsquedas actuales de hoteles en *Google* están alcanzando los niveles más altos en prácticamente una década (Smart Travel, 2021).

En cuanto a la percepción de los viajeros, el 56% de los europeos se muestra optimista respecto a las vacaciones de verano (Smart Travel, 2021), algo con lo que coincide Reyes Maroto, Ministra de Industria, Comercio y Turismo, al afirmar que la recuperación tendrá lugar en este periodo (EFE, 2021). El 67% de los españoles confía en poder viajar en 2021 (Smart Travel, 2021), y el 90% se sentiría cómodo utilizando el pasaporte sanitario digital (Joseph, 2021), que la Comisión Europea pretende que esté disponible para la inauguración de Fitur, programada para mayo de 2021 (Europa Press, 2021). Este pasaporte, según expertos como Glenn Fogel, CEO de *Booking*, será clave para relanzar los viajes de una forma más segura y sencilla (Smart Travel, 2021).

Por último, destacar los esperanzadores datos publicados por la compañía *TravelGateX* acerca de los movimientos de reservas durante los últimos días. Según la firma, España es el segundo destino más demandado a nivel global a medida que se acerca el cese del Estado de Alarma, sólo superado por Estados Unidos. Además, Baleares y Canarias son las comunidades autónomas que más reservas están ganando para el mes de mayo (Agenttravel, 2021).

En definitiva, el entorno del sector hotelero, tras más de un año de profundo sufrimiento, muestra esperanza y perspectivas firmes de recuperación. Es el momento de que el turismo español explote todo su potencial y, para ello, se requieren nuevas ideas de negocio, apoyadas en la sostenibilidad, las nuevas tendencias de teletrabajo y,

sobre todo, la tecnología. En base a esta oportunidad, surge Cowotel, cuyo modelo de negocio se detallará en el siguiente apartado.

3. BUSINESS MODEL CANVAS

Una de las herramientas más comunes y útiles de presentar un plan de negocio es el *Business Model Canvas*. Así, aplicando este esquema que se estructura en nueve bloques temáticos el proyecto, se explicara **qué es** Cowotel (propuesta de valor), **a quién** va dirigido (segmento de clientes, relación con clientes y canales de distribución) **cómo** funciona (actividades, recursos y alianzas clave) y **cuánto** capital puede requerir y generar (estructura de costes e ingresos).

3.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor hace referencia al conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico, satisfaciendo necesidades concretas (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010). En el caso de Cowotel, cabe distinguir la propuesta de valor desde el punto de vista de los hoteles, por un lado, y de los nómadas digitales, por otro.

Presentación del problema

La problemática a la que se enfrenta Cowotel tiene dos vertientes: la crisis de la industria hotelera, por un lado, y por otro, la falta de una oferta agregada de destinos de calidad para los nómadas digitales.

En cuanto a los hoteles, como se ha mencionado anteriormente, su principal problema es la baja tasa de ocupación y de rentabilidad a la que se enfrentan. Sus negocios llevan un año en riesgo y, a pesar de que algunos de ellos se han adaptado al teletrabajo, su oferta es limitada y no lo suficientemente atractiva. En definitiva, los hoteles necesitan reinventarse y buscar nuevas fuentes de ingresos para recuperarse de la profunda crisis que están sufriendo.

Por otro lado, el auge del teletrabajo ha propulsado el crecimiento del nicho de mercado de los nómadas digitales. No obstante, no existe ninguna plataforma o comunidad centrada en este nicho específico, agrupando la oferta de destinos donde pueden combinar teletrabajo y disfrute con descuentos a largo plazo.

En definitiva, de la crisis del sector hotelero, por un lado, y del auge del teletrabajo y el nomadismo digital, por otro, surge una oportunidad única de negocio, que Cowotel pretende aprovechar.

Solución, ventajas y valor añadido

Desde Cowotel, se ofrece una plataforma online que pone en contacto a hoteles españoles y nómadas digitales. Así, los hoteles ganan visibilidad para presentar sus ofertas, manteniendo siempre el poder de decisión en cuanto a las características y precios de las mismas, obtienen nuevas fuentes de ingresos recurrentes y aumentan sus tasas de ocupación, ofreciendo habitaciones y espacios comunes acondicionados para el teletrabajo (con wifi ilimitado, servicio de impresión y fotocopias, organización de eventos de empresa...), junto con una serie de servicios extra (acceso al gimnasio, spa, *snacks*, descuentos en los restaurantes...).

Por su parte, los usuarios pueden acceder de forma fácil y cómoda a un escaparate donde valorar la oferta de los distintos hoteles para teletrabajar, de forma individual o en grupo, durante días, semanas o meses, y combinarla con el pack de ocio o servicios extra más se ajuste a sus necesidades.

Es, en definitiva, una solución única que aporta valor a ambas partes, contribuyendo a la recuperación de los hoteles de esta profunda crisis, y promoviendo entre los teletrabajadores el estilo de vida del nomadismo digital y el concepto de *workation*, de forma que disfruten del teletrabajo en distintos destinos turísticos.

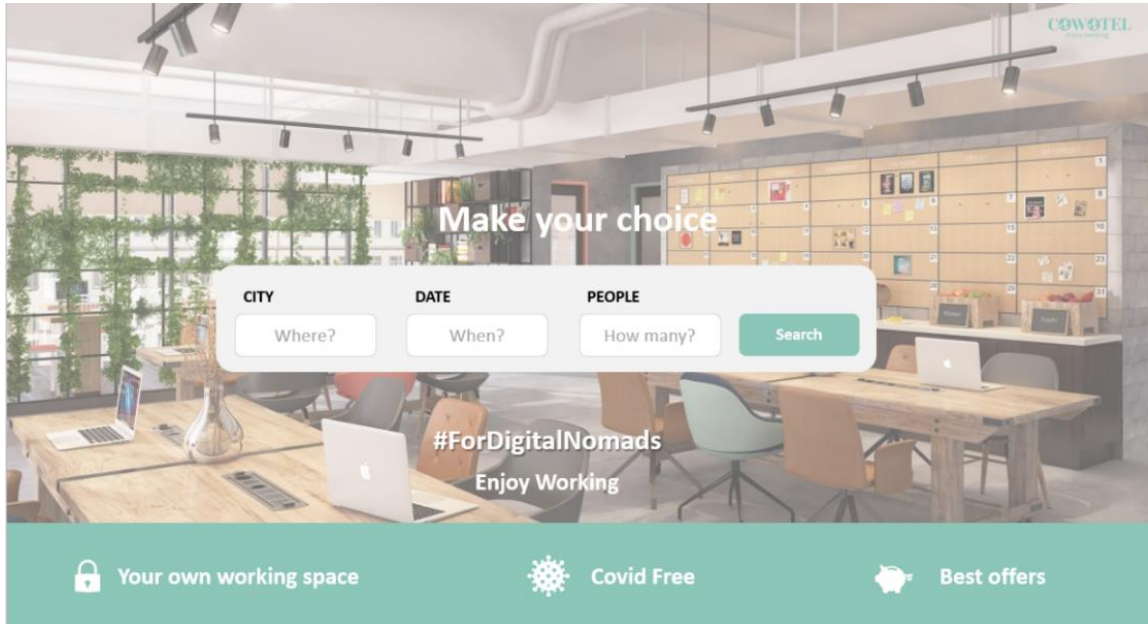
Descripción de los servicios

Cowotel es una *OTA (Online Travel Agency)* especializada en servicios de teletrabajo en hoteles, que pone en contacto oferta y demanda dentro del sector hotelero, para el disfrute de packs de experiencias de teletrabajo y disfrute. Para el teletrabajo, los hoteles cuentan con espacios perfectamente acondicionados, y ofrecerán además multitud de servicios adicionales, aprovechando así los distintos espacios y actividades de los hoteles. Es decir, Cowotel no ofrece un producto, sino el servicio de intermediación entre nómadas digitales y hoteles, para crear una comunidad global.

El modelo de negocio se basa en una plataforma online, en formato sitio web y aplicación móvil (compatible con *iOS* y *Android*) que sirve, por un lado, de escaparate para los hoteles, dando una mayor visibilidad a sus ofertas, y de comparador para los usuarios, ofreciendo un único sitio web desde el que acceder a toda la oferta de packs

de *workation*, de forma que pueda elegir según sus gustos y preferencias la opción que más se ajuste a sus necesidades.

Figura 2: Prototipo del sitio web Cowotel



Fuente: elaboración propia

Figura 3: Prototipo de la aplicación móvil de Cowotel



Fuente: elaboración propia

Además, una vez la plataforma cuente con una base de hoteles y usuarios lo suficientemente sólida, Cowotel ofrecerá un servicio adicional para los hoteles: la posibilidad de beneficiarse de la herramienta de posicionamiento extra, de forma que

los hoteles puedan pagar un *fee* adicional para aparecer en los primeros lugares en los resultados de las búsquedas en las que su oferta se ajuste a las necesidades de los clientes.

La principal fuente de ventaja competitiva de Cowotel radica en que, a diferencia de otros comparadores o plataformas, donde las posibilidades de reserva están limitadas a unas tarifas y horarios particulares, esta plataforma no pone limitaciones. Ofrece los espacios de los hoteles, durante el tiempo que el usuario decida, para trabajar y dedicar su tiempo libre a disfrutar, hacer deporte o descansar. En cualquier caso, es el cliente quien decide, según sus preferencias.

Es, además, la única plataforma donde encontrar de manera unificada una gran variedad de hoteles con sus respectivos servicios de estancias a largo plazo. Además, Cowotel incentiva a los usuarios a reutilizar el servicio mediante los bonos y ofertas que acumulan al reservar por la plataforma, y puede atraer a empresas y grupos grandes mediante el acceso a tarjetas de fidelización, de forma que incentiven a sus empleados con este tipo de opciones.

En definitiva, existen hoteles, espacios de coworking y ciertas plataformas donde realizar reservas de esta índole de manera independiente, pero ningún proyecto supone un beneficio tan atractivo tanto para hoteles y nómadas, estableciendo una relación de fidelidad y cercanía a largo plazo.

A modo de conclusión, la siguiente tabla detalla los principales beneficios que Cowotel ofrece tanto a hoteles como a usuarios y que, en definitiva, hacen única su propuesta de valor, generando una importante fuente de ventaja competitiva.

Tabla 2: Ventajas de Cowotel para hoteles y nómadas digitales

Hoteles	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor visibilidad: escaparate a nivel internacional • Optimización de espacios • Reduccion de la estacionalidad: generación de una nueva fuente de ingresos recurrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil acceso a toda la oferta de <i>workation</i> • Personalización de la oferta: sistema de recomendaciones customizadas • Descuentos y promociones atractivas mediante el programa de fidelización • Sentimiento de comunidad: sistema de valoración de experiencias, presencia de los usuarios en redes sociales...

Fuente: elaboración propia

3.2 Segmento de clientes

Para la creación de Cowotel, ha sido necesario realizar un estudio exhaustivo del mercado, de forma que se conozcan las verdaderas necesidades de los consumidores y se cree la oferta más adecuada posible para satisfacerlas. Cabe destacar que, en el caso de Cowotel, existen dos tipos de clientes. Por un lado, los hoteles (oferta), que son los clientes propiamente dichos, puesto que son quienes pagarán por el servicio. Por otro, los nómadas digitales (demanda), ya sean individuos o empresas, que son los usuarios finales del servicio Cowotel, y sin los cuales el proyecto no tendría sentido.

1. Los hoteles

En cuanto a la parte de la oferta se refiere, Cowotel ha identificado como *target* los hoteles españoles de cuatro y cinco estrellas, con el fin de garantizar unos estándares de calidad y una amplia variedad de servicios para el usuario. Además, como Julián Ramírez, propietario de diversos hoteles a nivel internacional, destacaba en su entrevista para Cowotel, debido a las importantes bajadas de precios que han implantado estos hoteles, son accesibles a un mayor número de usuarios, que pueden disfrutar de un servicio *premium* casi a precios de un hotel de 3 estrellas. Cabe recalcar, además, que dentro de estos hoteles, se incluyen también los apartahoteles. Según Julián, estos alojamientos pueden resultar especialmente atractivos para los nómadas digitales que prefieran tener un espacio más amplio, cocina propia y más intimidad o

independencia que en un hotel. Así, cada consumidor puede elegir la opción que más se ajuste a sus necesidades.

Tabla 3: Media anual de establecimientos hoteleros en España (2019), por categoría

Categoría	Cantidad
4 estrellas	2.341
5 estrellas	313
Total	2.654

Fuente: elaboración propia a partir de (Statista, 2020)

En un primer momento, dentro de estos establecimientos, se recurrirá a aquellos que ya ofrecen espacios acondicionados para teletrabajar, así como una serie de servicios extra para hacer la experiencia más completa. Existen diversas cadenas hoteleras que ya anuncian ofertas de este tipo en sus páginas web, como *B&B*, *Marriot*, *Barceló*, *Meliá*, *NH*, *Hotusa*, *Only You* y *Artiem* (Arroyo, 2020). Estas compañías hoteleras son especialmente atractivas para los primeros años de Cowotel puesto que cuentan con varios establecimientos distribuidos por el país y, por tanto, al darse de alta en la plataforma, darían acceso a los usuarios a una oferta mayor que la que tendría un único hotel, permitiendo a Cowotel escalar el negocio rápidamente.

En este sentido, durante los primeros seis meses, en los cuales se testará el Producto Mínimo Viable (PMV), Cowotel se dirigirá a la cadena de hoteles Melià, que ofrece packs de *workation*, con descuentos a medida que aumenta la duración de la estancia, en las Islas Baleares y Canarias. Concretamente, Cowotel ha seleccionado cuatro hoteles, dos de 5 estrellas (Melià Salinas, en Lanzarote, y Melià Isla de Isora, en Tenerife) y dos de 4 estrellas (Melià Palma Marina, en Mallorca, y Melià Inside, en Fuerteventura). La razón de seleccionar esta ubicación es, por un lado, por ser las islas de las comunidades autónomas más dependientes del turismo (Europa Press, 2021) y, por otro, porque sus paisajes, clima y playas, presentan un atractivo especial para los nómadas digitales, siendo uno de sus destinos favoritos (Lonely Planet, 2020). Además, Melià presenta un gran potencial para Cowotel porque también ofrece *workation* en sus hoteles de lugares paradisíacos en el extranjero, muy atractivos para los nómadas digitales, como pueden ser Indonesia, República Dominicana, Vietnam o Tailandia (Melià, 2021). Así, contando con más cadenas como Melià, se podría expandir rápidamente la red de Cowotel a nivel internacional.

Posteriormente, se irá incrementando la oferta contactando con más cadenas hoteleras similares, de forma que, progresivamente, todos los hoteles de cuatro y cinco estrellas de España con capacidad sobrante para teletrabajar, puedan darse de alta en la plataforma. En total, la oferta potencial máxima ascendería a 2.654 hoteles. Somos conscientes de que habrá hoteles puramente enfocados en el turismo, el ocio o el bienestar y belleza, a los cuales no les interese formar parte de Cowotel pero, aun así, creemos que, teniendo en cuenta el impacto del COVID, la gran mayoría podrían verse beneficiados por orientar parte de sus espacios al teletrabajo, para generar ingresos recurrentes y reavivar su actividad.

De cara a la visión más aspiracional de Cowotel, si la comunidad se expandiera a todos los hoteles de 4 y 5 estrellas a nivel europeo, aspiraríamos a una red de 56.254 hoteles (Canalis, 2019), y a nivel mundial, a 115.678 (Canalis, 2019).

No obstante, siendo prudentes y manteniendo la estrategia inicial de centrarse en los establecimientos localizados en España, Cowotel ha estimado el siguiente número de hoteles miembros de su red para los 3 primeros años de actividad:

Tabla 4: Estimación de hoteles miembros de Cowotel

Hoteles Cowotel	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Número de hoteles	4	25	35	50

Fuente: elaboración propia

2. Los nómadas digitales

En cuanto a la demanda, Cowotel se centra íntegramente en el nicho de los nómadas digitales.

Según Antonio G. (2021), creador de la Escuela Nómada Digital, un nómada digital o *digital nomad* es aquella persona que utiliza Internet para vender sus conocimientos a empresas u otras personas. En otras palabras, trabaja de forma remota, lo que le permite llevar una vida “nómada” y vivir viajando. De esta definición se extraen tres características principales de los nómadas digitales: libertad de movimiento, distintos modelos de negocio y estilo de vida.

El segmento de clientes se puede dividir en distintos tipos de nómadas digitales:

1. Nómada digital autónomo o *freelance*
2. Nómada digital emprendedor o empleado de *startups*
3. Nómada digital por cuenta ajena: trabajadores de grandes multinacionales o empresas tecnológicas principalmente.

No obstante, dada la situación actual de pandemia, cualquier persona que pueda teletrabajar durante un periodo más o menos largo de tiempo, puede convertirse en nómada digital, pues se puede serlo a tiempo parcial, de forma esporádica, o de forma recurrente, enlazando un destino con el siguiente y sin tener que pasar por la oficina en ningún momento.

En cuanto a la segmentación geográfica, aunque se encuentran distribuidos por todo el mundo, en un primer momento Cowotel se dirigirá a los nómadas digitales europeos, aprovechando la facilidad de movimiento proporcionada por el Espacio Schengen. Las restricciones de movilidad debido a la pandemia podrían dificultar el acceso de usuarios procedentes de otras regiones, por eso éstos serán parte del público objetivo a largo plazo.

En cuanto a la segmentación por edades, Cowotel se dirige a los nómadas digitales de entre 25 y 49 años de edad, dado que son quienes más independencia económica y familiar tienen. Además, este segmento forma parte del rango de edad de mayor porcentaje de ocupados teletrabajando en España, el de entre 25 y 45 años, que representa el 16,8% del total (Randstad, 2020).

En cuanto al tamaño concreto del mercado, se ha procedido a realizar una estimación en relación con el potencial del teletrabajo a nivel Unión Europea, ya que no se han encontrado cifras exactas debido a la ambigüedad y amplitud del concepto. Sin embargo, sí existe consenso sobre el auge del movimiento, especialmente tras la pandemia, y a partir de las estadísticas sobre el potencial del teletrabajo en Europa (Eurostat, 2021), se ha realizado la siguiente estimación, concluyendo que hay más de 14 millones de trabajadores potenciales dentro del segmento, de los cuales Cowotel considera que un 10% (si no más) podrían convertirse en nómadas digitales, es decir, 1,47 millones de personas aproximadamente.

Tabla 5: Estimación del tamaño del segmento de los nómadas digitales (UE)

Población UE	448.000.000
% Población UE 25-49 años	33,3%
Población UE 25-49 años	149.184.000
Tasa de empleo UE	73,10%
Población ocupada UE 25-49 años	109.053.504
% Teletrabajo potencial UE	13,50%
Teletrabajadores potenciales UE (25-49)	14.722.223
Estimación de % potenciales nómadas digitales	10%
Potenciales nómadas digitales UE	1.472.222

Fuente: elaboración propia a partir de (Eurostat, 2021)

De entre todos ellos, Cowotel estima un público objetivo al que pretende llegar de un 5%, un 7% y un 8% a lo largo de sus 3 primeros años de actividad, lo que supone un total de 117.778 usuarios potenciales de Cowotel.

Tabla 6: Estimación del mercado objetivo de Cowotel

	Mercado disponible	Clientes	Mercado	Mercado objetivo
Año 1	109.053.504	5%	1.472.222	73.611
Año 2	109.053.504	7%	1.472.222	103.056
Año 3	109.053.504	8%	1.472.222	117.778

Fuente: elaboración propia

3.3 Relación con los clientes

Una vez definido el público objetivo, es necesario determinar el tipo de relación que Cowotel tendrá con sus clientes. Ésta estará condicionada por las características y preferencias de cada uno de los segmentos a los que se dirige, hoteles y nómadas digitales, y por los objetivos empresariales de cada momento: adquisición de clientes, retención de los mismos o aumento de las ventas (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

En el caso de Cowotel, la relación con los hoteles y usuarios se basa en la confianza, la cercanía, la profesionalidad y la atención personalizada. En la etapa inicial, de captación de clientes, el foco serán los hoteles, puesto que sin ellos, los usuarios no tendrían oferta suficiente para disfrutar del servicio. Se cuidará al máximo la atención prestada a cada uno de ellos. Una vez que se cuente con una base de hoteles en la plataforma, se procederá a la captación de usuarios. En esta fase, resulta especialmente atractivo para ambas partes el hecho de que el registro sea gratuito, rápido y sencillo.

Así, la gran parte de los esfuerzos se dedicarán a la gestión de la plataforma y a la campaña inicial de marketing y redes sociales (RRSS), esencial para crear conciencia de la existencia de Cowotel e incentivar a los nómadas digitales a experimentar el servicio.

En cambio, una vez captados los clientes, para Cowotel es fundamental retenerlos, que aumenten su frecuencia de uso, y que la red siga creciendo. Por ello, en esta etapa, la mayoría de los esfuerzos se centrarán en recibir *feedback* de los usuarios, adaptar la oferta a sus preferencias mediante recomendaciones personalizadas, ofrecer descuentos atractivos para usos futuros y crear un sentimiento de pertenencia a la red Cowotel.

Con estos fines, Cowotel combinará los siguientes tipos de relación con los clientes:

- **Asistencia personal:** a lo largo del proceso de elección y utilización del servicio, así como para cualquier consulta o problema postventa, tanto usuarios como hoteles podrán contactar con el **servicio de atención al cliente** de Cowotel, ya sea por telefónica, vía email o a través del chat de la web o las redes sociales.
- **Asistencia personal dedicada:** sobre todo durante su etapa inicial, Cowotel tendrá este tipo de relación con los hoteles, para generar confianza y atraerlos a formar parte de la red de Cowotel. Durante los distintos eventos, ferias o reuniones privadas, se ofrecerá una **atención especializada a cada hotel** que así lo desee, para valorar las ofertas más atractivas que podría ofrecer.
- **Auto servicio:** la plataforma Cowotel pone a disposición tanto de hoteles como de los nómadas digitales todas las herramientas necesarias para **registrarse y utilizar Cowotel**. La sencillez y facilidad de uso de la plataforma, así como la sección de preguntas frecuentes (Cowotel Q&A), permiten a los usuarios navegar por la plataforma y realizar sus reservas de forma independiente, sin necesidad de intervención directa por parte del equipo Cowotel.
- **Servicios automatizados:** este tipo de relación supondrá un gran valor para la retención de clientes y el aumento de su frecuencia de compra. Gracias a los servicios de análisis de datos de **Amazon Web Services (AWS)**, así como a la información de los usuarios (servicios utilizados anteriormente, preferencias, valoración de experiencias...), Cowotel ofrecerá **recomendaciones**

personalizadas y customizadas a cada nómada, aportando un valor adicional para que cada experiencia supere sus expectativas y sea única.

- **Comunidad:** Cowotel no es un simple comparador, sino que es la **primera comunidad de nómadas digitales a nivel mundial**. El hecho de crear este sentimiento de pertenencia es tremendamente eficaz a la hora de involucrar en el proyecto a los nómadas digitales. Gracias al **sistema de valoración de experiencias**, los usuarios podrán compartir sus opiniones, conocer las vivencias de otros y establecer contactos para resolver dudas o incluso para realizar futuros viajes juntos. Además, el **programa de fidelización**, mediante el cual se adquieren descuentos por cada reserva y se anima a los usuarios a invitar a familiares y amigos a probar el servicio con ofertas especiales para ambos, son componentes especialmente atractivos de la propuesta de valor de Cowotel. Así, Cowotel pretende ser la comunidad de referencia de destinos hoteleros para nómadas digitales, inicialmente en España y, posteriormente, a nivel mundial.
- **Co-creación:** en relación con la idea de comunidad, Cowotel hace partícipes a los nómadas digitales de su actividad. Además del sistema de valoración de experiencias ya mencionado, a través de la red social **Instagram** y en la propia plataforma, los usuarios pueden **compartir fotos y vídeos** de sus viajes con Cowotel, así como participar en los **sorteos y encuestas** realizados por la empresa, creando contenido realmente valioso para mejorar y dar a conocer la oferta de Cowotel.

3.4 Canales de distribución

Los canales representan la interfaz de la empresa con el cliente para las actividades de comunicación, venta y distribución de la oferta. Son, en definitiva, la manera en la que la empresa hace llegar su propuesta de valor al consumidor. Por tanto, deben ser elegidos de manera eficiente, atendiendo a las distintas fases de contacto con el cliente y adaptándolos a los distintos segmentos a los que se dirige la misma. Lo importante es encontrar el balance apropiado entre los diferentes tipos de canales, e integrarlos de forma que creen una experiencia positiva para el consumidor y generen los máximos ingresos posibles (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

En el caso de Cowotel, los canales son de especial importancia para captar tanto a hoteles como a los nómadas digitales, ya que es un público objetivo muy amplio y, en el caso de los nómadas digitales, distribuido por toda Europa (y de cara al futuro, por todo el mundo). Además, al ser una plataforma digital, la mayoría de canales de distribución serán de esta índole, para crear ese efecto red y captar de manera rápida y eficaz al mayor número de hoteles y usuarios posibles. No obstante, también se recurrirá a ciertos canales presenciales, por lo que se realiza esta distinción.

1. Canales digitales

- **Plataforma Cowotel (sitio web y app):** es el principal canal por el cual tanto hoteles como usuarios pueden registrarse, y en el caso de los usuarios elegir la oferta que más se ajuste a sus necesidades, realizar y gestionar sus reservas, acceder a las promociones y descuentos del programa de fidelización, conocer las valoraciones y comentarios de otros usuarios... es, por tanto, el principal canal de distribución de la oferta de valor, a lo largo de las fases de evaluación, compra, entrega y postventa.
- **Redes Sociales (*Instagram, LinkedIn y Facebook*):** para dar a conocer a Cowotel, se utilizarán campañas de marketing mediante redes sociales, principalmente *LinkedIn* (para el contacto con hoteles y empresas, y para ofrecer una visión profesional de la compañía) e *Instagram*, donde se publicarán fotos, novedades, se realizarán sorteos y encuestas, para tener un contacto más personalizado y de confianza con los usuarios. Además, tanto en *Facebook* como *Instagram* existen grupos públicos específicos de nómadas digitales, como @inteligenciaviajera, perfil oficial de la Escuela Nómada Digital, o @digitalnomads, a través de los cuales Cowotel podría dar a conocer su propuesta de valor. Además, siguiendo las recomendaciones de la experta en Marketing Isabel Rodríguez-Arias, Cowotel contratará a una serie de *influencers*, esencialmente emprendedores o personas cuyo perfil encaje con el de nómadas digitales, para que prueben la experiencia Cowotel y la difundan entre sus seguidores. Estas personas pueden tener mucha más influencia en el target de Cowotel que modelos o *influencers* más convencionales.
- **Correo electrónico o teléfono:** además, el correo electrónico será útil para contactar y entablar una conversación más profunda con los potenciales hoteles, empresas o

usuarios que quieran información adicional, aclarar dudas o recibir consejo sobre cuál de las opciones de Cowotel se adapta más a ellos.

- **Comillas Alumni / Comillas Emprende:** como alumnas de la Universidad Pontificia Comillas, aprovecharíamos los medios que ésta pone a favor de los emprendedores, como la posibilidad de presentar el proyecto ante potenciales inversores dentro del Concurso Comillas Emprende, mediante un *Elevator Pitch* en formato digital, así como la de publicar nuestro plan de negocio en la plataforma *Adventurees*, para que otros participantes y mentores puedan familiarizarse con el proyecto. De hecho, los antiguos alumnos o profesores de la universidad son potenciales nómadas digitales, ya sea a tiempo parcial o completo y, por tanto, forman parte de nuestro público objetivo.
- **Publicidad en buscadores - Google Ads:** este servicio de *Google* permite mostrar anuncios a los clientes cuando busquen empresas similares en búsquedas de *Google* y *Maps*. El anunciante sólo paga por los resultados obtenidos, es decir, por las nuevas llamadas o clics para visitar la web/app de Cowotel, ya sea desde un dispositivo móvil o desde un ordenador. Así, Cowotel podrá captar una mayor cuota de mercado. Además, es interesante el hecho de que *Google Ads* funciona con prácticamente cualquier presupuesto publicitario. Cowotel puede definir un presupuesto límite mensual, para no excederse y, conforme vayan viéndose los resultados, se puede pausar o ajustar la inversión en cualquier momento. Mediante anuncios sencillos y eficaces, Cowotel podrá llegar a los clientes que más le interesen con un presupuesto razonable, además de recibir ayuda de *Google* para crear anuncios cada vez mejores, con los que aumentar el rendimiento de los aspectos más valiosos del negocio (Xplora, 2020).
- **Eventos digitales:** tras la pandemia, los eventos en formato *online* están creciendo cada vez más, lo que supone una gran oportunidad para Cowotel de dar a conocer su proyecto y crear un efecto red a escala internacional de manera mucho más rápida. Éstos pueden incluir participación en *webinar* informativos, eventos creados para fomentar el emprendimiento como es *Scale Up Women*, organizado por *Wayra*, la parte de innovación de Telefónica, o eventos directamente organizados por Cowotel a través de redes sociales, para mantener un contacto directo con el público incluso a distancia.

2. Canales Presenciales

- **Eventos privados:** siempre respetando las restricciones y medidas sanitarias, Cowotel organizará eventos puntuales en algunos de los hoteles de la red, de cara a dar a conocer la plataforma y dar más visibilidad a dichos hoteles.
- **Eventos públicos:** adicionalmente, otro lugar adecuado para Cowotel para darse a conocer entre el público interesado por el turismo, tanto profesionales del sector hotelero como potenciales nómadas digitales, y para estar al día de las novedades del sector, son las ferias de turismo. Cada año, se celebran en España siete, y participar en algunas de ellas es sin duda una gran oportunidad para Cowotel. Las más atractivas, en base al calendario de ferias previstas para 2021 de FeriasInfo (2021), serían:
 - **FITUR:** Feria internacional de turismo (19-23 de mayo). Fitur es la principal feria de turismo en España, y una de las más importantes a nivel mundial. Sólo en la edición de 2019, se encontraron en IFEMA (Madrid) unos 10.487 expositores de 165 países distintos y 253.490 visitantes.
 - **B-Travel:** salón internacional de turismo en Barcelona (11-13 de junio). Es utilizada por las empresas como plataforma de negocios para establecer contactos con profesionales del sector, hacer negocios y descubrir las novedades de la industria. El evento incluye un conjunto de debates, conferencias y seminarios sobre actualidad, últimas tendencias, nuevos desafíos para las empresas, así como información acerca de los mejores destinos españoles e internacionales para los visitantes.
 - **Intur Valladolid:** feria internacional del Turismo (18-21 de noviembre). Esta feria internacional de turismo también muestra las últimas tendencias e informa sobre los nuevos destinos y casi todos los sectores importantes de la industria. Es un buen lugar de encuentro, especialmente para los proveedores profesionales. En su edición de 2017, en cuatro días acudieron unos 340 expositores y 44.124 visitantes a la Intur en Valladolid.
 - **ibtm World Barcelona:** IBTM World (30 de noviembre - 2 de diciembre) es el principal punto de encuentro para los responsables del sector de incentivos, eventos y reuniones (*MICE - Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*)

que deseen embarcarse en proyectos empresariales a nivel mundial. La feria cuenta con un gran número de actividades, exhibiciones, eventos de *networking* y un estimulante programa de conocimiento, para transformar el negocio de las reuniones y crear importantes conexiones entre empresas y profesionales. Así, Cowotel podría mostrar sus servicios para este tipo de eventos ante más de 15.000 profesionales, atrayendo también a las empresas.

- **Termatalia Orense:** Feria internacional del turismo termal, salud y bienestar. Esta feria también podría ser interesante para Cowotel a más largo plazo, dado el incremento de la demanda de este tipo de turismo. Para la edición de 2021, cuya fecha está aún por determinar, se espera una participación de más de 20 países.

A modo de resumen, se incluye a continuación una tabla que relaciona los distintos canales de Cowotel con la fase de contacto con el cliente a la que contribuyen. Según Osterwalder, Pigneur, y Clark (2010), las distintas fases son: la **difusión**, que pretende crear conocimiento sobre el servicio; la **evaluación**, mediante la cual los clientes pueden evaluar la propuesta de valor; la **compra** operativa del servicio; la **entrega** o recepción del mismo y, por último, la fase de **postventa**, en cuanto a facilitación de soporte a los usuarios una vez han utilizado el servicio.

Tabla 7: Canales de distribución de Cowotel según la fase de contacto con el cliente

Tipos de canales	Canales	Fases de contacto con el cliente				
		1. Difusión	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Postventa
Digitales	Plataforma Cowotel		X	X	X	X
	RRSS	X	X			X
	Email/teléfono		X			X
	Comillas	X	X			
	Google Ads	X				
	Eventos online	X	X			
Presenciales	Eventos privados Cowotel	X	X			
	Eventos públicos y ferias	X	X			

Fuente: elaboración propia a partir de (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010)

Como refleja la tabla, al encontrarse Cowotel en la fase pre-semilla o de lanzamiento, las dos primeras fases son a las que se dedicarán la mayoría de los esfuerzos, seguidas de la fase de postventa, para cuidar al máximo la relación con el cliente. La compra y entrega, por su parte, se realizan únicamente a través de la plataforma, ya sea en el formato web o *app*.

3.5 Actividades clave

Las actividades clave son aquellas que la empresa debe desarrollar para garantizar el funcionamiento de su modelo de negocio. Las principales actividades necesarias para el lanzamiento de Cowotel son las siguientes.

1. Desarrollo y mantenimiento de la plataforma: la actividad primordial de Cowotel consiste en el desarrollo, mantenimiento y actualización constante de la plataforma, tanto en el formato *web* como en la aplicación móvil. La plataforma es la cara visible de Cowotel, y debe tener un diseño atractivo, ser fácil de utilizar, contar con una adecuada política de protección de datos y contener toda la información necesaria para que el usuario tenga una experiencia óptima.

2. Campañas de marketing: esta actividad también es esencial para la captación y retención de hoteles y nómadas digitales, de forma que Cowotel se convierta en la comunidad de nómadas digitales de referencia a nivel mundial. Por eso, una gran parte de los recursos se destinarán a campañas de marketing.

3. Análisis de datos: para adaptar las ofertas, promociones y ofrecer un servicio de recomendaciones efectivo, tanto a hoteles como a usuarios, se subcontratarán los servicios de *Amazon Web Services (AWS)*, para optimizar el análisis y la gestión de los datos de los usuarios.

4. Servicio de atención al cliente: por último, la cercanía y el contacto constante con el cliente son fundamentales. Por eso, se han establecido los múltiples canales mencionados anteriormente, mediante los cuales los nómadas digitales podrán sentirse parte de la comunidad Cowotel y recibir la atención que merecen.

3.6 Recursos clave

Los recursos clave son el conjunto de elementos que permiten a una empresa crear y ofrecer su propuesta de valor, llegar a su público objetivo y materializar los ingresos. Pueden dividirse en tangibles e intangibles (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010). En cuanto a los recursos indispensables para el éxito de Cowotel, pueden dividirse en tangibles (físicos y financieros) e intangibles (tecnológicos y humanos).

1. Recursos tangibles

- **Físicos:** conjunto de equipos informáticos y electrónicos (ordenadores y teléfonos móviles) mediante los cuales se gestionará la plataforma de Cowotel y el conjunto de la actividad empresarial. Para reducir el riesgo y la inversión al máximo, no se invertirá en alquiler ni compra de oficina, sino que se optará por el teletrabajo.
- **Financieros:** el capital obtenido para financiar la inversión necesaria para el lanzamiento de Cowotel será el principal recurso financiero de partida. Ascenderá a 68.422,50€, y será financiada mediante aportaciones de las fundadoras (73%) y las 3Fs (*Family, Fools & Friends*) para no generar endeudamiento y minimizar riesgos. Posteriormente, Cowotel generará de forma interna nuevos recursos financieros, como resultado de su actividad, como se detallará en profundidad en el apartado dedicado al plan financiero.

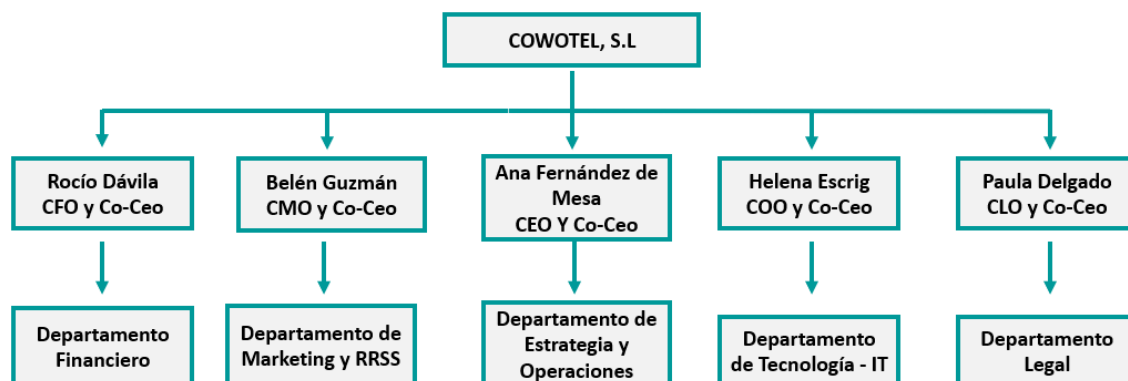
2. Recursos intangibles:

- **Intelectuales:** el *software* de la web y *app*, así como el *know how* y los conocimientos en términos tecnológicos de los empleados del departamento tecnológico (*IT*) y del equipo externo de *AWS*, son cruciales para que Cowotel pueda llevar a cabo su actividad.
- **Humanos:** por último, el talento del equipo Cowotel es uno de sus activos más potentes. Cuenta con un equipo multidisciplinar, de formación y habilidades muy distintas, pero plenamente motivado y comprometido. La cultura corporativa de Cowotel está basada en unos valores fuertemente arraigados en las socias fundadoras y sus colaboradores. Estas creencias marcan la forma de actuar y de desarrollar la actividad de la compañía, y son los siguientes:
 - **Compromiso social:** toda la propuesta de valor de Cowotel se basa en la preocupación por la profunda crisis del sector hotelero como resultado de la pandemia, así como por el interés de mejorar las condiciones de vida de las personas, aumentando su bienestar y promoviendo la conciliación entre trabajo y ocio. En definitiva, Cowotel nace de un fuerte compromiso social.
 - **Calidad:** el equipo de Cowotel se guía por el esfuerzo, la constancia y la exigencia, y busca ofrecer un servicio excelente, de máxima calidad, a sus clientes.

- **Confianza:** la confianza es el pilar básico de las relaciones a largo plazo que Cowotel pretende generar, tanto con hoteles como con nómadas digitales, de forma que se cree la comunidad a la que aspira la compañía.
- **Innovación:** el entorno cambiante en el que vive la sociedad actual hace esencial que la innovación constante y la capacidad de reinención estén presentes en todas las empresas. Cowotel en sí mismo es un proyecto innovador y disruptivo, que pretende ofrecer una nueva forma de organizar los viajes de los nómadas digitales.

La estructura organizativa de Cowotel será lo más sencilla posible durante los primeros años. Inicialmente (2021), estará compuesta por las cinco socias fundadoras, cada una a cargo de uno de los departamentos principales en los que se dividirá Cowotel, como se muestra en el organigrama de la compañía, y por el ingeniero informático que se encargará de gestionar las actividades tanto *front-end* (programación) y *back-end* (diseño) de la plataforma, dentro del departamento de *IT*.

Figura 4: Organigrama de Cowotel



Fuente: elaboración propia

En el año 1 (2022), se contratará a una persona experta en Marketing y redes sociales para reforzar los recursos de cara a la expansión de Cowotel mediante la captación y retención de clientes, y se externalizará la gestión de los datos de los usuarios mediante la subcontratación de los servicios de un equipo de *Amazon Web Services (AWS)*.

Tabla 8: Recursos clave de Cowotel

Recursos Tangibles	Físicos	Ordenadores y teléfonos móviles
	Financieros	Inversión inicial: aportaciones de socias fundadoras e inversión 3Fs Generación interna de fondos por la actividad de Cowotel
Recursos Intangibles	Tecnológicos	Aplicaciones informáticas (<i>web</i> y <i>app</i>), <i>know how</i> de los empleados
	Humanos	Experiencia, formación, habilidades, motivación y compromiso de los empleados

Fuente: elaboración propia a partir de (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010)

3.7 Alianzas clave

Las alianzas clave describen el conjunto de proveedores, colaboradores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Pueden ser determinantes para el éxito de la compañía, pues permiten reducir riesgos y costes, así como acceder a ciertas actividades y recursos clave. Existen cuatro tipos de alianzas: complementadoras, entre competidores, *joint venture* y alianzas proveedor-cliente (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010). Por su parte, Cowotel recurrirá a las siguientes:

1. Alianzas proveedor-cliente (relaciones verticales)

Cowotel cuenta con dos socios internos clave, dada su condición de intermediario entre oferta y demanda: los hoteles y los nómadas digitales, usuarios finales de la plataforma.

En cuanto a los **hoteles**, es fundamental establecer alianzas con la mayoría de hoteles *target*, especialmente con las cadenas hoteleras que cuenten con múltiples hoteles acondicionados para *workation*.

Con respecto a los **nómadas digitales**, son los usuarios clave, sin los cuales los hoteles no obtendrían reservas. Dentro de los distintos tipos de nómadas, consideramos esencial llevar a cabo alianzas estratégicas con **consultoras de freelance** como *Malt*, que cuenta con una red de 240.000 expertos que colaboran con más de 30.000 empresas (Malt, 2021), así como con otras **empresas** (*startups*, empresas tecnológicas o multinacionales) que quieran incentivar a sus trabajadores con este tipo de recompensas u organizar escapadas de empresa combinando trabajo y disfrute. Además, consideramos importante aliarse con la **Escuela Nómada Digital** o la empresa **Digital Nomads**, organizaciones que ofrecen cursos y orientación para la promoción de

este estilo de vida. Así, se accedería de forma rápida a la amplia red ya existente de miles de nómadas digitales españoles (Escuela Nómada Digital, 2021).

También se incluye en este sentido a los potenciales **inversores**, como proveedores clave de financiación para lanzar y escalar el negocio de Cowotel. Debe cuidarse la relación con ellos, fomentando entre ellos la confianza en el negocio.

2. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras (complementadoras)

- **AWS:** socio fundamental para la obtención, gestión y optimización de los datos de los usuarios.
- **Empresas de servicios profesionales de fotografía:** para hacer más atractiva la oferta de los hoteles y su visualización en la plataforma, podría ser una alianza interesante, si bien la mayoría ya cuentan con imágenes de calidad, por lo que es algo a tener en cuenta de cara a una ampliación de la oferta de hoteles a futuro, pero no fundamental en un primer momento.

3. Alianzas entre competidores (coopetition)

Sería interesante establecer una alianza con competidores indirectos como **ByHours** o **DayUse**, que ofrecen servicios de ocio, y en menor medida teletrabajo, en términos de microestancias (24h como máximo), pues cuentan con una red sólida de clientes, en la que puede haber potenciales nómadas digitales, y podría valorarse la posibilidad de una futura alianza o fusión de ambos conceptos.

Finalmente, independientemente de la clasificación previa, cabe destacar el importante papel que tendría como socio estratégico el **Gobierno**, si orientara ciertos esfuerzos a promover desde el ámbito nacional el potencial de España como destino turístico excelente para las necesidades de los nómadas digitales y apoyara este tipo de iniciativas empresariales.

3.8 Estructura de costes

Una vez se ha profundizado en qué es Cowotel, a quién se dirige y cómo funciona, es fundamental analizar la cantidad de recursos necesarios para poner en marcha el negocio, para priorizar los más importantes y tratar de optimizarlos (Osterwalder,

Pigneur, & Clark, 2010). Los principales costes inherentes al negocio de Cowotel, que serán explicados en profundidad en el plan financiero, tendrán la siguiente estructura:

1. Costes fijos

- **Sueldos y salarios:** hacen referencia a la remuneración del equipo de Cowotel: socias fundadoras y personal contratado para tareas de *IT* (2021) y de marketing (2022). No obstante, en 2021 las fundadoras no cobrarán salario, para optimizar los recursos y destinar la mayor cantidad posible de los mismos al crecimiento de Cowotel.
- **Costes operativos fijos:** incluye los recursos empleados en seguros, gastos legales, suministros, la licencia de *Apple Store* de renovación anual y la amortización del inmovilizado.

2. Costes variables

- **AWS:** la cuota de análisis de datos de *AWS* depende del nivel de actividad requerido y la cantidad de datos a gestionar, por lo que irá aumentando progresivamente a medida que Cowotel incremente su red.
- **Marketing:** costes referentes a las cuotas, los anuncios, las campañas de *influencers* y los sorteos realizados a través de las redes sociales, los anuncios en *Google Adwords*, los eventos y ferias y los descuentos y promociones del programa de fidelización.

3.9 Estructura de ingresos

El registro en la plataforma, tanto por parte de los hoteles como por parte de los nómadas digitales será gratuito, para captar el mayor número de clientes posible rápidamente. Así, Cowotel contará con dos fuentes de **ingresos variables**, ambas procedentes de los hoteles, no de los usuarios.

1. Ingresos por reservas: tanto los hoteles en cuestión como Cowotel recibirán una notificación por cada reserva realizada a través de la plataforma por los nómadas digitales. Los usuarios pagarán directamente al hotel, pues Cowotel no intervendrá en el pago, y al final de cada mes, Cowotel cobrará a cada hotel una **comisión** fija del **10%** sobre el nivel de ingresos procedentes de la plataforma. El precio de la reserva será

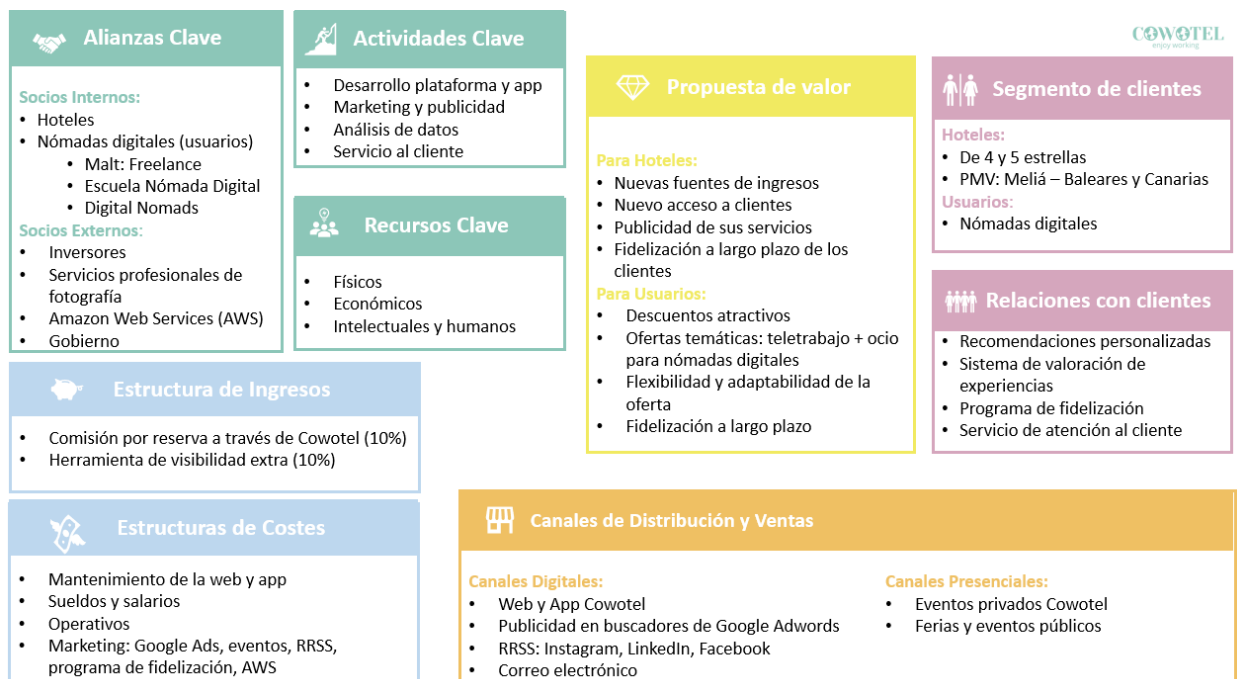
establecido por cada hotel, en función de la duración de la estancia, los servicios incluidos, o la categoría del hotel.

2. Ingresos por posicionamiento interno: adicionalmente, los hoteles pueden mejorar su posición y obtener una mayor visibilidad dentro de la plataforma Cowotel, al igual que en plataformas similares como *Booking* o *Expedia*, que cobran hasta un 13% adicional de comisión a los hoteles por este servicio (Hidalgo, 2019). Cowotel, por su parte, ofrecerá a los hoteles esta posibilidad por un **5% adicional** de comisión, para ser líder en costes respecto a la competencia en este aspecto, y siendo consciente de su inferior posicionamiento de marca. Cabe destacar que Cowotel esta fuente de ingresos presenta un gran potencial, pero sólo será atractiva una vez Cowotel cuente con una base sólida de usuarios y hoteles.

3.10 Resumen Business Model Canvas

Finalmente, a modo de conclusión, se presenta un esquema del *Business Model Canvas* de Cowotel, incluyendo los puntos clave anteriormente descritos.

Figura 5: Business Model Canvas de Cowotel



Fuente: elaboración propia

4. PLAN FINANCIERO

Tras la descripción general del modelo de negocio de Cowotel, en este apartado se desarrollará de forma exhaustiva el plan financiero de la *startup*, con el fin de reflejar la viabilidad económico-financiera del proyecto. Dicho plan contiene la inversión inicial necesaria para el lanzamiento de Cowotel, las fuentes de financiación a las que se recurrirá para cubrirla, la estructura de ingresos y costes de la compañía y, por último, las proyecciones financieras de los 3 primeros años de actividad de Cowotel. Estas proyecciones se reflejarán en forma de los estados financieros básicos: balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de flujos de efectivo (*cashflows*).

El año 0 o año base se refiere a los 6 últimos meses de 2021, durante los cuales se creará la plataforma, se testará el Producto Mínimo Viable (PMV) solamente con cuatro hoteles, y se invertirá la mayoría de los recursos en la captación de clientes para contar con una base sólida de hoteles y usuarios a partir del año 1. Por eso, todos los datos para 2021 están prorrateados teniendo en cuenta 6 meses, mientras que las proyecciones para los años de actividad como tal serán anuales, siendo el año 1 equivalente a 2022, el año 2 a 2023, y el año 3 a 2024.

4.1 Inversión inicial

La inversión inicial sufraga los activos necesarios para la puesta en marcha de una compañía. En el caso de Cowotel, la inversión inicial requerida se divide en tres componentes principales: **recursos inmateriales** (aplicaciones informáticas), **recursos materiales** (equipos informáticos y teléfonos móviles) y **tesorería**, y asciende a un total de 68.422,50€.

Tabla 9: Inversión inicial de Cowotel

Inversión inicial	68.422,50 €
Software: web y app	15.000,00 €
Equipos informáticos y tecnología	10.300,00 €
Tesorería	43.122,50 €

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, los **recursos inmateriales**, en forma de **aplicaciones informáticas**, resultan esenciales para el desarrollo de una plataforma tecnológica como Cowotel. Se estima que el programa informático necesario para desarrollar el *software*

de la página web y la aplicación móvil supone un coste de 15.000€ (Presupuesto App, 2021). Este importe incluye además el pago único de la licencia de *Google Play* para poder descargar la aplicación en dispositivos *Android*, que asciende a 25\$, es decir, 21€ (Yeeply, 2021). La licencia de *Apple* se paga de manera recurrente (anual) (Yeeply, 2021), por lo que se considerará un coste operativo fijo a lo largo de los años, pero no parte de la inversión inicial.

En segundo lugar, los principales **recursos materiales** necesarios para desarrollar la actividad de Cowotel son **equipos para procesos de información**, concretamente seis **ordenadores** y un **teléfono móvil**.

En cuanto a los ordenadores, se adquirirán dos tipos de ordenadores distintos. Por un lado, dos **ordenadores premium**, necesarios para el desarrollo del *software*, con una gran capacidad de memoria RAM y con las herramientas necesarias para la gestión de la plataforma. Serán utilizados por el equipo de *IT*, es decir, por Helena Escrig y el programador *back-end* y *front-end*. El tercero, por su parte, será un *Mac* de *Apple* de última generación, que cuente con todos los programas y aplicaciones necesarios para las labores de Marketing. Siendo el coste unitario de 2.300€, el importe total necesario para los tres equipos asciende a 6.900€. Además, se adquirirán tres **ordenadores estándar** para la gestión administrativa de la compañía, cuyo importe individual es de 800 € y, por tanto, el total asciende a 2400€.

Adicionalmente, se adquirirá un **smartphone** de gran calidad, para que la *CMO* de la compañía pueda gestionar las labores de marketing y atención al cliente de forma rápida y eficaz, también desde el teléfono móvil. Su coste es de 1.000€.

Así, la inversión inicial necesaria en concepto de activos materiales asciende a un total de 10.300€.

Por último, el tercer componente de la inversión inicial hace referencia a la **tesorería** necesaria para hacer frente a los distintos gastos de Cowotel durante los primeros 6 meses de actividad. Estos gastos incluyen la **inscripción de la sociedad** en el Registro Mercantil, así como los **costes** inherentes al negocio, cuyo desglose y análisis en profundidad se incluye en el apartado referente a la estructura de costes. El capital necesario en concepto de tesorería asciende a 43.122,50€.

4.2 Fuentes de financiación

Una vez descritos los recursos necesarios para emprender Cowotel, en esta sección se detallan las fuentes de financiación seleccionadas para la obtención de los mismos.

Para financiar las distintas etapas de desarrollo de una *startup*, se habla de rondas de financiación, cada una de las cuales consiste en una nueva búsqueda de inversores para alcanzar los objetivos empresariales. Es necesario tener en cuenta que, en la fase de introducción o pre-semilla en la que se encuentra Cowotel, el modelo de negocio no está del todo consolidado y se cuenta con una cartera de clientes reducida. Es, pues, la fase que mayor riesgo conlleva, y en la que más difícil resulta obtener financiación (Dynamic, 2021).

Por eso, Cowotel ha decidido financiar la inversión inicial de Cowotel mediante una combinación de **fuentes de financiación propias**, en forma de **aportaciones de las socias fundadoras**, y **fuentes de financiación ajenas**, en concepto de inversiones realizadas por las **3Fs** (*Family, Friends and Fools*).

En primer lugar, la inversión de las propias emprendedoras es fundamental para demostrar su confianza y compromiso en relación con el proyecto de cara a futuros inversores y demás grupos de interés. Por eso, el equipo fundador de Cowotel aportará 50.000€ (10.000€ por miembro), es decir, el 73% del capital requerido. Como resultado, el patrimonio neto inicial de Cowotel quedará estructurado de la siguiente manera:

Tabla 10: Estructura inicial del patrimonio neto de Cowotel

Capital social	50.000,00 €
Número de acciones	5000
Valor nominal	10,00 €
Porcentaje controlado por fundador	20%
nº acciones por fundador	1000
Valor de las acciones por fundador	10.000,00 €

Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, el 27% restante será financiado mediante las 3Fs: *“family, friends and fools”*, que quieran contribuir al desarrollo de Cowotel y a la validación de su hipótesis de partida. Este importe asciende a 18.422,50€ y será entregado en forma de **notas convertibles**, una de las herramientas de inversión de referencia en las fases

iniciales de una *startup*. Inicialmente, funcionan como un préstamo otorgado por los inversores, cuyo plazo de vencimiento se negocia con los emprendedores. No obstante, éstos no reciben el retorno de su inversión en concepto de intereses, sino que obtendrán acciones preferentes cuando la empresa cierre su siguiente ronda de financiación (Caballero, 2017). En el caso de Cowotel, se pretende abrir la segunda ronda al final del año 3 (2024), de cara a seguir escalando el negocio a nivel internacional. En ese momento, los 3Fs, podrán acceder a un porcentaje minoritario del capital social, correspondiente a la cuantía de su inversión, y así participar de los futuros repartos de dividendos de la sociedad, o bien de los beneficios resultantes de la potencial venta de la *startup* en años posteriores.

Tabla 11: Fuentes de financiación de Cowotel

Fuentes de financiación	Porcentaje aportado	Importe
Aportaciones de socios fundadores	73%	50.000,00 €
3Fs	27%	18.422,50 €
Total	100%	68.422,50 €

Fuente: elaboración propia

4.3 Estructura de costes

En cuanto a los costes, se ha estimado que tendrán la siguiente estructura y evolución entre 2021 y 2024, si bien los valores exactos, sobre todo de los costes variables, estarán sujetos a variaciones según la cuota de mercado adquirida y el nivel de ingresos.

1. Costes fijos

Los costes fijos de Cowotel, independientes de la actividad productiva de la compañía, se estructuran de la siguiente manera:

- **Sueldos y salarios**

Uno de los principales costes de Cowotel será el referente al personal. Se pretende captar y retener talento mediante salarios atractivos, por lo que se ha estimado una media de 2.500€ brutos mensuales por empleado, si bien existirán pequeñas variaciones según la responsabilidad de cada puesto. En 2021, se tiene en cuenta sólo el del ingeniero informático, dado que las fundadoras no cobrarán durante el periodo de lanzamiento. En cambio, a partir de 2022, se incluye el salario de todos los empleados:

las cinco fundadoras, el programador de *IT* y el nuevo empleado de Marketing. Cada uno de los importes aumenta un 2% al año, estimando dicha variación de acuerdo con la del Índice de Precios al Consumo (IPC).

- **Costes operativos fijos**

Los costes operativos fijos son los relacionados con los **seguros**, provisiones **legales**, **suministros** (factura de los teléfonos móviles), la **licencia de *Apple Store***, y la **amortización** del inmovilizado, tanto intangible como material.

Como importe destinado a seguros, se ha estimado un total de 900€ anuales. Los costes legales incluyen los 300€ en 2021, así como 4.000€ anuales a partir de 2022. Los costes de suministros hacen referencia a las facturas de los teléfonos móviles, calculadas en base a la tarifa *Contrato Infinito* de Movistar, que incluye minutos y datos ilimitados, conexión segura a *Movistar Cloud* y no exige permanencia. La tarifa tiene un coste de 39,95€ al mes (Movistar, 2021), que se ha aproximado a 40€. Así, en 2021 se pagan 6 meses, es decir, 240€, mientras que, a partir del año 1, por adquirir un móvil adicional para el nuevo empleado de Marketing, el importe asciende a 960€ anuales. La licencia de *Apple Store*, por su parte, supone un coste de 99\$ anuales, es decir, 85€ (Apple Inc., 2021). Por último, las amortizaciones han sido calculadas mediante el método de **amortización lineal**, estimando una vida útil de 5 años para cada uno de los elementos amortizables, tanto intangibles como materiales. Es decir, se amortiza cada año un 20% en relación con el coste de adquisición.

2. Costes variables

Por su parte, los costes variables, que sí que dependerán del nivel de actividad de Cowotel, se dividen principalmente en:

- ***Amazon Web Services (AWS)***: la cuota varía en función de lo que se consume. Se contratará a partir de 2022, pues antes la red de Cowotel no será lo suficientemente significativa, y servirá para mejorar la experiencia de clientes con ofertas customizadas a partir de sus perfiles e información de visitas anteriores. Se ha estimado que, en 2022, el coste será de aproximadamente

6.000€, y para los años posteriores, el importe irá aumentando en un 40%, en línea con la estimación del incremento del número de hoteles de la red Cowotel.

- **Marketing:**

Por último, una parte muy importante de los recursos de Cowotel será invertida en las campañas de Marketing, con el fin de crear una comunidad de nómadas digitales a nivel mundial y de poder contar con el mayor número de hoteles posibles, ofreciendo una oferta cada vez más variada. Los costes de Marketing han sido estimados de la siguiente manera:

- **Google Ads:** Cowotel no sólo contratará a expertos para la creación y configuración técnica de la campaña inicial de *Google Ads*, sino que también requerirá un servicio de mantenimiento, actualización y mejora continua de la campaña, con el fin de aumentar el ratio de conversión y la rentabilidad de la misma. Este precio puede oscilar entre los 75 y los 400 € al mes durante los primeros años. En base a esto, Cowotel estima un coste medio aproximado de 200 € al mes (Xplora, 2020).
- **Redes sociales:** los costes de redes sociales incluyen la tarifa de *LinkedIn*, así como los **anuncios, sorteos y campañas de influencers en Instagram**. Para la gestión de *LinkedIn*, se contratará el programa *Sales Navigator Professional*, que permite encontrar y explotar posibles nichos de mercado, oportunidades de ventas o clientes, y forjar relaciones de confianza con ellos. Supone un coste de 59,99€ al mes. En cuanto a los anuncios de *Instagram*, en 2021, se destinarán 300€ durante 30 días (10€ al día), es decir, 1800€ en 6 meses, para llegar a un rango de 32.000 - 86.000 seguidores (Instagram, 2021), y en la campaña de *influencers* se invertirán 10.000€ para contratar los servicios de 10 *influencers*, a cada uno de los cuales se les pagará 1.000€, en base a las estimaciones de la experta en Marketing y RRSS Isabel Rodríguez-Arias. Resulta complicado estimar cómo evolucionarán estos costes a lo largo del tiempo, pero Cowotel tiene claro que éstos serán los más importantes en los que deberá incurrir para llegar a nuevos mercados y ganar una mayor penetración en los ya existentes. Por eso, se ha calculado la cifra destinada a campañas de RRSS a partir del resto de partidas de marketing, de forma que el sumatorio de todo el departamento se mantenga representando un 28% sobre el nivel de ingresos anuales durante todos los años.

- **Eventos y ferias:** gracias al Covid, un número considerable de eventos tendrán lugar en formato online, por lo que el coste será inferior al usual, ya que disminuyen los costes de desplazamiento o alojamiento. No obstante, como ya se ha mencionado en la sección de canales de distribución, para Cowotel también es fundamental tener contacto directo con el cliente, sobre todo al tener que captar usuarios a nivel europeo y, posteriormente, mundial. Por eso, se destinarán 6.000€ para eventos presenciales en el año 0, 12.000€ en el año 1, y se irán sumando 6.000€ adicionales durante los años posteriores.
- **Programa de fidelización:** se estima que se destinarán 4.000€ en 2021 para el programa de fidelización de Cowotel. A partir del año 1, esta cifra representará el 10% de los ingresos obtenidos el año anterior.

De esta forma, la evolución de costes prevista para Cowotel entre 2021 y 2024 queda reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 12: Estructura de costes de Cowotel

Estructura de costes	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Costes fijos	18.562,50 €	221.665,00 €	225.865,00 €	230.149,00 €
Sueldos y Salarios	15.000,00 €	210.000,00 €	214.200,00 €	218.484,00 €
Salario fundadoras	- €	150.000,00 €	153.000,00 €	156.060,00 €
Salario IT	15.000,00 €	30.000,00 €	30.600,00 €	31.212,00 €
Personal marketing	- €	30.000,00 €	30.600,00 €	31.212,00 €
Costes operativos fijos	3.562,50 €	11.665,00 €	11.665,00 €	11.665,00 €
Seguro	450,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Legal	300,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Suministros	240,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €
Licencia Apple Store	42,50 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €
Amortización	2.530,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €
Costes variables	24.560,00 €	313.035,54 €	438.249,76 €	625.831,08 €
AWS	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
Marketing	24.560,00 €	307.035,54 €	429.849,76 €	614.071,08 €
Google Ads	1.200,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Redes sociales	13.360,00 €	283.863,10 €	299.794,21 €	434.153,31 €
Eventos y ferias	6.000,00 €	12.000,00 €	18.000,00 €	24.000,00 €
Programas de fidelización	4.000,00 €	8.772,44 €	109.655,55 €	153.517,77 €
Costes Totales	43.122,50 €	534.700,54 €	664.114,76 €	855.980,08 €

Fuente: elaboración propia

4.4 Estructura de ingresos

Como se ha mencionado previamente, Cowotel contará con dos fuentes de ingresos: la comisión por reserva realizada a través de la plataforma (10%) y la comisión adicional por ofrecer posicionamiento interno a los hoteles que lo deseen (5%).

Tabla 13: Comisiones de Cowotel

Fuentes de ingresos	Comisión
Por reserva	10%
Por herramienta de posicionamiento interno	5%

Fuente: elaboración propia

1. Ingresos por reserva

Por cada reserva realizada por un nómada digital en cualquiera de los hoteles de la red de Cowotel a través de la plataforma, Cowotel cobrará al hotel una comisión del 10% del importe de la transacción. Este 10% se ha estimado en base a la comisión impuesta por otros competidores, como pueden ser *Booking* o *Expedia*, que suelen cobrar hasta un 17% o un 20% (Hidalgo, 2019). Para ser prudentes y debido a su peor posicionamiento de partida en el mercado, Cowotel estima que un 10% de comisión es razonable y atractivo para los hoteles.

Cabe destacar que el nivel de ingresos es muy variable, ya que se basa en una comisión fija (10%) en base al precio fijado por cada hotel, y éste variará en función del tipo de hotel, la categoría, la cantidad de servicios extra incluidos en la tarifa y el periodo de estancia y los descuentos que cada hotel aplique a medida que éste aumente. La cantidad también es difícil de estimar, pues habrá usuarios de Cowotel que utilicen el servicio sólo una vez o cada cierto tiempo, mientras otros serán nómadas digitales a tiempo completo. Algunos sólo dispondrán de semanas para escaparse, otros podrán hacerlo durante meses. Y mientras algunos viajen en solitario, otros pueden hacerlo en pareja, por lo que compartirían el precio de la habitación y dos usuarios aprovecharían una sola reserva.

Por eso, de cara a simplificar los cálculos, se han realizado una serie de estimaciones:

- **Precio**

Para estimar un precio medio por reserva, se han tomado como referencia las tarifas ofrecidas por los cuatro hoteles Melià con los que Cowotel testará su PMV. En base al precio por noche, Melià ofrece un 10% de descuento a partir de 14 días de duración de la estancia, y un 20% a partir del mes (Melià, 2021). Partiendo de esta base, Cowotel ha establecido una tarifa media por habitación (donde pueden alojarse una o dos personas) de tipo mensual, trimestral y semestral, cuyos descuentos serían de un 20%, un 30% y un 40% respectivamente, lo que resultaría muy atractivo para los nómadas digitales.

Tabla 14: Tarifas de workation en hoteles Melià

Precios <i>workation</i> Melià	Tarifa noche	Tarifa mensual	Tarifa trimestral	Tarifa semestral
Número de días	1	30	90	180
% Descuento	0%	20%	30%	40%
Lanzarote - Melià Salinas 5*	112,00 €	2.688,00 €	7.056,00 €	12.096,00 €
Tenerife - Isla de Isora 5*	146,00 €	3.504,00 €	9.198,00 €	15.768,00 €
Fuerteventura - INNSiDE 4*	95,00 €	2.280,00 €	5.985,00 €	10.260,00 €
Mallorca - Palma Marina 4*	85,00 €	2.040,00 €	5.355,00 €	9.180,00 €

Elaboración propia a partir de (Melià, 2021)

Así, el precio medio por tarifa que ingresa cada hotel, el equivalente por noche (para que quede reflejado el importante descuento del que se beneficiarían los usuarios de Cowotel) y el ingreso que generaría Cowotel, se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 15: Estimación de precios por tarifa de los hoteles

Precio medio por hotel			
Precio por noche	Tarifa mensual (-20%)	Tarifa trimestral (-30%)	Tarifa semestral (-40%)
109,50 €	2.628,00 €	6.898,50 €	11.826,00 €
Equivalente por noche			
109,50 €	87,60 €	76,65 €	65,70 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 16: Estimación del precio medio de la comisión de Cowotel por tarifas

Precio medio comisión Cowotel (10%)			
Precio por noche	Tarifa mensual (-20%)	Tarifa trimestral (-30%)	Tarifa semestral (-40%)
10,95 €	262,80 €	689,85 €	1.182,60 €

Fuente: elaboración propia

- **Número de reservas**

Una vez obtenido el precio medio por reserva, es preciso estimar un número aproximado de reservas al año. Para ello, se ha basado el cálculo en el número de hoteles que se prevé formarán parte de la comunidad Cowotel, y el porcentaje de la ocupación de los mismos que procederá de las reservas realizadas a través de la plataforma. Según Statista (2020), la capacidad media de los hoteles de 5 estrellas es de 325 habitaciones por hotel, mientras que la de los de 4 es de 298. La media entonces es de 311 habitaciones por hotel, y Cowotel estima que, dentro de los hoteles de la red, a lo largo del año, se podrá acceder a ocupar un 10% de dichas habitaciones mediante Cowotel, es decir, 31. Además, se considera que, tras la fuerte inversión en la campaña de lanzamiento, se pasará de contar con 4 hoteles en 2021 a 25 en 2022, a 35 en 2023 y 50 en 2024, creciendo un 40% al año a partir de 2022. Así, los ingresos por reservas de Cowotel, suponiendo que las reservas se reparten equitativamente entre el tipo de tarifa, serían los siguientes:

Tabla 17: Proyección de ingresos por reservas de Cowotel

Ingresos por reservas	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Número de hoteles	4	25	35	50
Habitaciones Cowotel	124	778	1089	1556
Ingresos hoteles	877.244,41 €	10.965.555,06 €	15.351.777,09 €	21.931.110,13 €
Ingresos Cowotel (10%)	87.724,44 €	1.096.555,51 €	1.535.177,71 €	2.193.111,01 €

Fuente: elaboración propia

2. Ingresos por posicionamiento interno

También analizando la competencia, se ha comprobado que otros buscadores o comparadores cobran hasta un 13% adicional por posicionamiento preferente dentro de sus plataformas para los hoteles que así lo soliciten (Hidalgo, 2019). En el caso de Cowotel, se ha estimado que en el año 0 no existirán ingresos de este tipo, pues la red de hoteles será aún pequeña. No obstante, para los años posteriores, se cobrará un 5% de comisión adicional sobre los ingresos por reserva de cada hotel que solicite posicionamiento. Se ha estimado, para cada año, el número de hoteles que sería razonable que lo hicieran, aumentando el porcentaje a medida que crezca la red de Cowotel (10% en 2021, 20% en 2022 y 30% en 2023), para diferenciarse, obteniendo así los siguientes potenciales ingresos por posicionamiento:

Tabla 18: Proyección de ingresos por posicionamiento de Cowotel

Ingresos por posicionamiento	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Número de hoteles	25	35	50
Número de hoteles que solicitan posicionamiento	3	7	15
Ingresos por hotel (por reservas)	438.622,20 €	438.622,20 €	438.622,20 €
Ingresos Cowotel posicionamiento (5%)	65.793,33 €	153.517,77 €	328.966,65 €

Fuente: elaboración propia

4.5 Proyecciones financieras

Una vez descritas la inversión inicial, las fuentes de financiación, así como la estructura de ingresos y costes de Cowotel, se pueden realizar las proyecciones financieras, para comprobar la viabilidad económico-financiera de Cowotel.

4.5.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias presenta el desglose de los distintos ingresos y gastos en los que incurrirá Cowotel hasta obtener el resultado del ejercicio de cada año. La cuenta de pérdidas y ganancias de Cowotel tiene la siguiente estructura:

- **Margen bruto (EBITDA):** se obtiene al restar del total de los ingresos obtenidos mediante los dos tipos de servicios prestados por Cowotel, los gastos de aprovisionamientos, personal y otros gastos de explotación.
- **Resultado de explotación (EBIT):** posteriormente, se deduce del margen bruto el importe correspondiente a la amortización del inmovilizado, dado que aunque no supone una salida física de dinero, el beneficio final se ve reducido por ella. Así, se obtiene el resultado de explotación.
- **Resultado financiero:** esta partida recoge el saldo de ingresos y gastos financieros. En el caso de Cowotel, dicho saldo es igual a cero durante los primeros años, debido a las fuentes de financiación elegidas para carecer de endeudamiento.
- **Resultado antes de impuestos (EBT):** se obtiene al sumar los resultados financiero y de explotación. En este caso, coincide con el resultado de explotación, puesto que no existirán ni ingresos ni gastos financieros durante los primeros años.

- **Resultado del ejercicio:** finalmente, se deduce del resultado antes de impuestos el 25% que deben pagar las empresas en concepto de impuesto de sociedades a partir del momento en que generan beneficios, que se reduce a un 15% en el caso de las empresas de nueva creación, como Cowotel, durante los dos primeros ejercicios económicos con beneficios positivos (Europa Press, 2019). se obtiene el beneficio neto. En el caso de Cowotel, puede apreciarse que dichos impuestos se pagarán desde el inicio, puesto que la compañía ya generará beneficios.

Tabla 19: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Cowotel

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
1. Importe neto de la cifra de negocios	87.724,44 €	1.162.348,84 €	1.688.695,48 €	2.522.077,66 €
b) Prestaciones de servicios	87.724,44 €	1.162.348,84 €	1.688.695,48 €	2.522.077,66 €
Reservas Cowotel	87.724,44 €	1.096.555,51 €	1.535.177,71 €	2.193.111,01 €
Herramienta de posicionamiento interno	- €	65.793,33 €	153.517,77 €	328.966,65 €
4. Aprovisionamientos	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
Trabajos realizados por otras empresas (AWS)	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
6. Gastos de personal	15.000,00 €	210.000,00 €	214.200,00 €	218.484,00 €
7. Otros gastos de explotación	28.122,50 €	318.700,54 €	441.514,76 €	625.736,08 €
MARGEN BRUTO (EBITDA) (A)	44.601,94 €	627.648,29 €	1.024.580,72 €	1.666.097,58 €
8. Amortización del inmovilizado	2.530,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €
Amortización del inmovilizado intangible	1.500,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortización del inmovilizado material	1.030,00 €	2.720,00 €	2.720,00 €	2.720,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	42.071,94 €	621.928,29 €	1.018.860,72 €	1.660.377,58 €
RESULTADO FINANCIERO (B)	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (C)	42.071,94 €	621.928,29 €	1.018.860,72 €	1.660.377,58 €
17. Impuesto sobre beneficios	6.310,79 €	93.289,24 €	254.715,18 €	415.094,40 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	35.761,15 €	528.639,05 €	764.145,54 €	1.245.283,19 €

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la cuenta de pérdidas y ganancias, Cowotel obtendrá **beneficios desde el periodo de lanzamiento**, y éstos irán aumentando exponencialmente a medida que la comunidad crezca. Se trata de una empresa muy rentable dado que, según las proyecciones, obtendrá un **ratio de beneficio neto sobre ingresos del 45% en 2022**, primer ejercicio completo de actividad. Un factor determinante de la alta rentabilidad de la compañía es la **flexibilidad de su estructura de costes**. Los costes fijos, que comienzan representando el 21% de los ingresos en el año 0, se van diluyendo progresivamente, hasta suponer solo el 9% de los mismos en el

año 3. Los costes variables, por su parte, disminuyen más lentamente, variando entre el 28% y el 25% de los ingresos. Concretamente, el **punto de equilibrio** o *break-even point*, que indica el número de reservas a partir del cual Cowotel comienza a obtener beneficios, es de 37,2, que aproximaremos a **38 reservas**. Teniendo en cuenta que se estima alcanzar 31 reservas anuales por hotel, bastaría con contar con **dos hoteles** para entrar en rentabilidad holgadamente.

4.5.2 Balance de situación

A continuación, se detalla el balance de situación resultante a cierre del ejercicio (31 de diciembre) de cada año de actividad, cuya estructura será la siguiente:

- **Activo:** se compone de la suma de los saldos de activo no corriente y activo corriente.
 - **Activo no corriente:** agrega los saldos netos de **inmovilizado intangible** e **inmovilizado material**, que van disminuyendo debido al efecto de la amortización acumulada, que reduce progresivamente el valor neto contable de cada uno de los elementos.
 - **Activo corriente:** en el caso de Cowotel, se compone únicamente de la **tesorería**, cuyo importe procede del saldo acumulado de los flujos de caja, y representa el dinero disponible a final del ejercicio económico, una vez realizados todos los cobros y pagos necesarios.
- **Patrimonio neto y pasivo**
 - **Patrimonio neto:** está compuesto por el **capital social**, relativo a las aportaciones de las socias en el año 0; las **reservas**, equivalentes a la totalidad del resultado del ejercicio del año anterior, puesto que, durante los primeros años, Cowotel reinvertirá la totalidad de los beneficios en el crecimiento de la propia empresa; y el **resultado del ejercicio** obtenido cada año, reflejado también en la cuenta de pérdidas y ganancias.
 - **Pasivo:** dentro del pasivo, constará únicamente el importe de capital aportado por las 3Fs en forma de notas convertibles, en concepto de **deudas a largo plazo**, excepto en 2024, donde constará como deuda a corto plazo, dado a su vencimiento inferior a un año en ese momento.

Tabla 20: Balance de Situación de Cowotel

Balance de Situación	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
ACTIVO NO CORRIENTE	22.770,00 €	20.350,00 €	14.630,00 €	8.910,00 €
Inmovilizado intangible	13.500,00 €	10.500,00 €	7.500,00 €	4.500,00 €
Aplicaciones informáticas	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	1.500,00 €	4.500,00 €	7.500,00 €	10.500,00 €
Inmovilizado material	9.270,00 €	9.850,00 €	7.130,00 €	4.410,00 €
Equipos para procesos de información	10.300,00 €	13.600,00 €	13.600,00 €	13.600,00 €
Ordenadores	9.300,00 €	11.600,00 €	11.600,00 €	11.600,00 €
Teléfonos móviles	1.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	1.030,00 €	3.750,00 €	6.470,00 €	9.190,00 €
ACTIVO CORRIENTE	81.413,65 €	612.472,70 €	1.382.338,24 €	2.633.341,43 €
Tesorería	81.413,65 €	612.472,70 €	1.382.338,24 €	2.633.341,43 €
TOTAL ACTIVO	104.183,65 €	632.822,70 €	1.396.968,24 €	2.642.251,43 €
PATRIMONIO NETO	85.761,15 €	614.400,20 €	1.378.545,74 €	2.623.828,93 €
Capital social	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Reservas	- €	35.761,15 €	564.400,20 €	1.328.545,74 €
Resultado del ejercicio	35.761,15 €	528.639,05 €	764.145,54 €	1.245.283,19 €
PASIVO NO CORRIENTE	18.422,50 €	18.422,50 €	18.422,50 €	- €
Deudas a largo plazo - 3Fs	18.422,50 €	18.422,50 €	18.422,50 €	- €
PASIVO CORRIENTE	- €	- €	- €	18.422,50 €
Deudas a corto plazo - 3Fs	- €	- €	- €	18.422,50 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	104.183,65 €	632.822,70 €	1.396.968,24 €	2.642.251,43 €

Fuente: elaboración propia

4.5.3 Análisis de flujos de efectivo

El análisis de flujos de efectivo permite comprender la dinámica de cobros y pagos de la empresa, así como comprobar que se dispondrá de tesorería suficiente en todo momento para hacer frente a los pagos necesarios y posibles imprevistos. Por eso, es fundamental que el flujo de caja neto sea siempre positivo, aunque sea reducido. Este flujo de caja neto se obtiene a partir de los saldos del flujo de caja de explotación, el flujo de caja de inversión y el flujo de caja de financiación.

- **Flujo de caja de explotación:** se refiere al conjunto de cobros y pagos propios de la actividad diaria de Cowotel. Como se muestra en la tabla, es siempre positivo y asciende exponencialmente a medida que la empresa crece.
- **Flujo de caja de inversión:** refleja los cobros y pagos procedentes de actividades de inversión. En el caso de Cowotel, no se darán cobros en este sentido, y los pagos se refieren a la inversión inicial en activos intangibles y materiales de 2021, y del ordenador y el teléfono móvil adicionales por la contratación del empleado

de Marketing en 2022. De ahí que el importe neto sea negativo durante los dos primeros periodos, e igual a cero en 2023 y 2024.

- **Flujo de caja de financiación:** contempla los cobros y pagos procedentes de fuentes de financiación. Cowotel únicamente cobrará los fondos correspondientes a la inversión inicial, por parte de las socias fundadoras y las 3Fs y, durante ese periodo, no tendrá que pagar intereses, por lo que el flujo de efectivo será positivo durante el año 0 e inexistente durante los años 2022-2024, hasta que se lance la segunda ronda de financiación.
- **Flujo de caja neto:** en el caso de Cowotel, el flujo de caja neto es siempre positivo y crece exponencialmente, lo que demuestra la capacidad de generación de fondos de la compañía.

Tabla 21: Análisis de los flujos de efectivo de Cowotel

Flujo de caja de explotación	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Cobros (EBITDA)	€ 87.724,44	€ 1.162.348,84	€ 1.688.695,48	€ 2.522.077,66
Pagos	€ 49.433,29	€ 627.989,79	€ 918.829,94	€ 1.271.074,48
Total	€ 38.291,15	€ 534.359,05	€ 769.865,54	€ 1.251.003,19

Flujo de caja de inversión	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Cobros	- €	- €	- €	- €
Pagos	25.300,00 €	3.300,00 €	- €	- €
Total	- 25.300,00 €	- 3.300,00 €	- €	- €

Flujo de caja de financiación	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Cobros	68.422,50 €	- €	- €	- €
Pagos	- €	- €	- €	- €
Total	68.422,50 €	- €	- €	- €

Flujo de caja neto	€ 81.413,65	€ 531.059,05	€ 769.865,54	€ 1.251.003,19
---------------------------	-------------	--------------	--------------	----------------

Fuente: elaboración propia

4.5.4 Análisis de sensibilidades

Finalmente, una vez descrito el escenario base, se reflejan a continuación unas nuevas proyecciones en base a un escenario optimista y otro pesimista, suponiendo un mayor/menor número de hoteles miembros respectivamente. Así, se apreciarán las

variaciones que podrían producirse respecto a las previsiones iniciales, en caso de que las circunstancias se dieran mejor o peor de lo esperado.

- **Escenario optimista**

Para el escenario optimista, se ha estimado que la red de hoteles pasa a estar compuesta por 50 establecimientos en 2022, 100 en 2023 y 200 en 2024, beneficiándose del efecto red y del hecho de ser un negocio digital de alcance global. Así, los ingresos serían los siguientes:

Tabla 22: Proyección de ingresos por reservas de Cowotel – escenario optimista

Ingresos por reservas	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Número de hoteles	4	50	100	200
Habitaciones Cowotel	124	1556	3112	6225
Ingresos hoteles	877.244,41 €	21.931.110,13 €	43.862.220,25 €	87.724.440,50 €
Ingresos Cowotel (10%)	87.724,44 €	2.193.111,01 €	4.386.222,03 €	8.772.444,05 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 23: Proyección de ingresos por posicionamiento de Cowotel – escenario optimista

Ingresos por posicionamiento	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Número de hoteles	50	100	200
Nº de hoteles que solicita posicionamiento	5	20	60
Ingresos por hotel (por reservas)	438.622,20 €	438.622,20 €	438.622,20 €
Ingresos Cowotel (5%)	109.655,55 €	438.622,20 €	1.315.866,61 €

Fuente: elaboración propia

Los ingresos aumentarían exponencialmente, superando los 10 millones de euros en 2024 y alcanzando unos beneficios netos de 5.538.297,99€. Las proyecciones financieras resultantes serían las siguientes:

Tabla 24: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Cowotel – escenario optimista

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
1. Importe neto de la cifra de negocios	87.724,44 €	2.302.766,56 €	4.824.844,23 €	10.088.310,66 €
b) Prestaciones de servicios	87.724,44 €	2.302.766,56 €	4.824.844,23 €	10.088.310,66 €
Reservas Cowotel	87.724,44 €	2.193.111,01 €	4.386.222,03 €	8.772.444,05 €
Herramienta de posicionamiento interno	- €	109.655,55 €	438.622,20 €	1.315.866,61 €
4. Aprovisionamientos	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
Trabajos realizados por otras empresas (AWS)	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
6. Gastos de personal	15.000,00 €	210.000,00 €	214.200,00 €	218.484,00 €
7. Otros gastos de explotación	28.122,50 €	625.736,08 €	1.239.807,17 €	2.467.949,33 €
MARGEN BRUTO (EBITDA) (A)	44.601,94 €	1.461.030,48 €	3.362.437,06 €	7.390.117,32 €
8. Amortización del inmovilizado	2.530,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €
Amortización del inmovilizado intangible	1.500,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortización del inmovilizado material	1.030,00 €	2.720,00 €	2.720,00 €	2.720,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	42.071,94 €	1.455.310,48 €	3.356.717,06 €	7.384.397,32 €
RESULTADO FINANCIERO (B)	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (C)	42.071,94 €	1.455.310,48 €	3.356.717,06 €	7.384.397,32 €
17. Impuesto sobre beneficios	6.310,79 €	218.296,57 €	839.179,27 €	1.846.099,33 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	35.761,15 €	1.237.013,91 €	2.517.537,80 €	5.538.297,99 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 25: Balance de Situación de Cowotel – escenario optimista

ACTIVO NO CORRIENTE	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Inmovilizado intangible	13.500,00 €	10.500,00 €	7.500,00 €	4.500,00 €
Aplicaciones informáticas	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	1.500,00 €	4.500,00 €	7.500,00 €	10.500,00 €
Inmovilizado material	9.270,00 €	9.850,00 €	7.130,00 €	4.410,00 €
Equipos para procesos de información	10.300,00 €	13.600,00 €	13.600,00 €	13.600,00 €
Ordenadores	9.300,00 €	11.600,00 €	11.600,00 €	11.600,00 €
Teléfonos móviles	1.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	1.030,00 €	3.750,00 €	6.470,00 €	9.190,00 €
ACTIVO CORRIENTE	81.413,65 €	1.320.847,56 €	3.844.105,35 €	9.388.123,35 €
Tesorería	81.413,65 €	1.320.847,56 €	3.844.105,35 €	9.388.123,35 €
TOTAL ACTIVO	104.183,65 €	1.341.197,56 €	3.858.735,35 €	9.397.033,35 €
PATRIMONIO NETO	85.761,15 €	1.322.775,06 €	3.840.312,85 €	9.378.610,85 €
Capital social	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Reservas		35.761,15 €	1.272.775,06 €	3.790.312,85 €
Resultado del ejercicio	35.761,15 €	1.237.013,91 €	2.517.537,80 €	5.538.297,99 €
PASIVO NO CORRIENTE	18.422,50 €	18.422,50 €	18.422,50 €	- €
Deudas a largo plazo - 3Fs	18.422,50 €	18.422,50 €	18.422,50 €	- €
PASIVO CORRIENTE	- €	- €	- €	18.422,50 €
Deudas a corto plazo - 3Fs	- €	- €	- €	18.422,50 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	104.183,65 €	1.341.197,56 €	3.858.735,35 €	9.397.033,35 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 26: Análisis de flujos de efectivo de Cowotel – escenario optimista

Flujo de caja de explotación	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Cobros (EBITDA)	€ 87.724,44	€ 2.302.766,56	€ 4.824.844,23	€ 10.088.310,66
Pagos	€ 49.433,29	€ 1.060.032,66	€ 2.301.586,43	€ 4.544.292,66
Total	€ 38.291,15	€ 1.242.733,91	€ 2.523.257,80	€ 5.544.017,99

Flujo de caja de inversión	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Cobros	- €	- €	- €	- €
Pagos	25.300,00 €	3.300,00 €	- €	- €
Total	- 25.300,00 €	- 3.300,00 €	- €	- €

Flujo de caja de financiación	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Cobros	68.422,50 €	- €	- €	- €
Pagos	- €	- €	- €	- €
Total	68.422,50 €	- €	- €	- €

Flujo de caja neto	€ 81.413,65	€ 1.239.433,91	€ 2.523.257,80	€ 5.544.017,99
---------------------------	-------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: elaboración propia

- **Escenario pesimista**

Si, por el contrario, suponemos una red de hoteles Cowotel mucho más reducida a lo largo del periodo 2022-2024, es decir, de 10, 20 y 30 hoteles respectivamente, el escenario sería el siguiente:

Tabla 27: Proyección de ingresos por reservas de Cowotel – escenario pesimista

Ingresos por reservas	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Número de hoteles	4	10	20	30
Habitaciones Cowotel	124	311	622	934
Ingresos hoteles	877.244,41 €	4.386.222,03 €	8.772.444,05 €	13.158.666,08 €
Ingresos Cowotel (10%)	87.724,44 €	438.622,20 €	877.244,41 €	1.315.866,61 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 28: Proyección de ingresos por posicionamiento de Cowotel – escenario pesimista

Ingresos por posicionamiento	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Número de hoteles	10	20	30
Nº de hoteles que solicita posicionamiento	1	4	9
Ingresos por hotel (por reservas)	438.622,20 €	438.622,20 €	438.622,20 €
Ingresos Cowotel posicionamiento (5%)	21.931,11 €	87.724,44 €	197.379,99 €

Fuente: elaboración propia

Así, los beneficios serán aún positivos desde 2021, si bien irán creciendo más lentamente año a año, llegando a un máximo de 897.654,95€ al final del año 3. Como muestran las proyecciones, aun en un escenario pesimista, Cowotel reafirma su viabilidad económico-financiera y su atractivo potencial.

Tabla 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Cowotel – escenario pesimista

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Importe neto de la cifra de negocios	87.724,44 €	460.553,31 €	964.968,85 €	1.513.246,60 €
Prestaciones de servicios	87.724,44 €	460.553,31 €	964.968,85 €	1.513.246,60 €
Reservas Cowotel	87.724,44 €	438.622,20 €	877.244,41 €	1.315.866,61 €
Herramienta de posicionamiento interno	- €	21.931,11 €	87.724,44 €	197.379,99 €
Aprovisionamientos	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
Trabajos realizados por otras empresas (AWS)	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
Gastos de personal	15.000,00 €	210.000,00 €	214.200,00 €	218.484,00 €
Otros gastos de explotación	28.122,50 €	134.479,22 €	257.293,43 €	380.107,65 €
MARGEN BRUTO (EBITDA) (A)	44.601,94 €	110.074,10 €	485.075,41 €	902.894,95 €
Amortización del inmovilizado	2.530,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €
Amortización del inmovilizado intangible	1.500,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortización del inmovilizado material	1.030,00 €	2.720,00 €	2.720,00 €	2.720,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	42.071,94 €	104.354,10 €	479.355,41 €	897.174,95 €
RESULTADO FINANCIERO (B)	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (C)	42.071,94 €	104.354,10 €	479.355,41 €	897.174,95 €
Impuesto sobre beneficios	10.517,99 €	26.088,52 €	119.838,85 €	224.293,74 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	31.553,96 €	78.265,57 €	359.516,56 €	672.881,21 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 30: Balance de Situación de Cowotel – escenario pesimista

Balance de Situación	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
ACTIVO NO CORRIENTE	22.770,00 €	20.350,00 €	14.630,00 €	8.910,00 €
Inmovilizado intangible	13.500,00 €	10.500,00 €	7.500,00 €	4.500,00 €
Aplicaciones informáticas	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	1.500,00 €	4.500,00 €	7.500,00 €	10.500,00 €
Inmovilizado material	9.270,00 €	9.850,00 €	7.130,00 €	4.410,00 €
Equipos para procesos de información	10.300,00 €	13.600,00 €	13.600,00 €	13.600,00 €
Ordenadores	9.300,00 €	11.600,00 €	11.600,00 €	11.600,00 €
Teléfonos móviles	1.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	1.030,00 €	3.750,00 €	6.470,00 €	9.190,00 €
ACTIVO CORRIENTE	77.206,46 €	157.892,03 €	523.128,59 €	1.201.729,80 €
Tesorería	77.206,46 €	157.892,03 €	523.128,59 €	1.201.729,80 €
TOTAL ACTIVO	99.976,46 €	178.242,03 €	537.758,59 €	1.210.639,80 €
PATRIMONIO NETO	81.553,96 €	159.819,53 €	519.336,09 €	1.192.217,30 €
Capital social	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Reservas		31.553,96 €	109.819,53 €	469.336,09 €
Resultado del ejercicio	31.553,96 €	78.265,57 €	359.516,56 €	672.881,21 €
PASIVO NO CORRIENTE	18.422,50 €	18.422,50 €	18.422,50 €	- €
Deudas a largo plazo - 3Fs	18.422,50 €	18.422,50 €	18.422,50 €	- €
PASIVO CORRIENTE	- €	- €	- €	18.422,50 €
Deudas a corto plazo - 3Fs				18.422,50 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	99.976,46 €	178.242,03 €	537.758,59 €	1.210.639,80 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 31: Análisis de flujos de efectivo de Cowotel – escenario pesimista

Flujo de caja de explotación	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Cobros (EBITDA)	€ 87.724,44	€ 460.553,31	€ 964.968,85	€ 1.513.246,60
Pagos	€ 53.640,49	€ 376.567,74	€ 599.732,29	€ 834.645,39
Total	€ 34.083,96	€ 83.985,57	€ 365.236,56	€ 678.601,21

Flujo de caja de inversión	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Cobros	- €	- €	- €	- €
Pagos	25.300,00 €	3.300,00 €	- €	- €
Total	- 25.300,00 €	- 3.300,00 €	- €	- €

Flujo de caja de financiación	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Cobros	68.422,50 €	- €	- €	- €
Pagos	- €	- €	- €	- €
Total	68.422,50 €	- €	- €	- €

Flujo de caja neto	€ 77.206,46	€ 80.685,57	€ 365.236,56	€ 678.601,21
---------------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia

En definitiva, mediante este análisis de sensibilidades, se ha podido comprobar que, incluso en el escenario más pesimista, Cowotel seguiría siendo rentable, si bien con un crecimiento más pausado.

5. CONCLUSIONES

Una vez expuesto el proyecto de Cowotel, se detallan a continuación las principales conclusiones de este Trabajo de Fin de Grado, en base a los objetivos inicialmente planteados.

El primer objetivo pretendía analizar la situación del sector hotelero en España y el impacto del COVID-19 en el mismo. Tras dicho análisis, se puede afirmar que el sector hotelero, uno de los principales motores de la economía española, ha sufrido una crisis sin precedentes como consecuencia de la pandemia. Las restricciones en términos de movilidad por la situación sanitaria han sido motivo de importantes pérdidas económicas, despidos e incluso cierres definitivos para el 40% de los hoteles, que han sido incapaces de reabrir sus puertas (Europa Press, 2021).

En cuanto al segundo objetivo, que procuraba examinar el auge del teletrabajo y el nomadismo digital como consecuencia al confinamiento ocasionado por el COVID-19, se ha demostrado que ambas tendencias han llegado para quedarse y continuarán creciendo exponencialmente durante los próximos años.

El tercer objetivo, consistía en estudiar la respuesta del sector hotelero ante la crisis en relación con estas nuevas tendencias y las perspectivas en cuanto a la recuperación, para identificar la oportunidad de negocio en la que Cowotel basará su propuesta de valor. Tras este análisis, se puede concluir que se espera una pronta recuperación y que, aunque varias cadenas hoteleras y OTAs han adaptado su oferta orientándola hacia el teletrabajo, la posibilidad de conectar al nicho concreto de los nómadas digitales con los hoteles es una oportunidad de negocio con gran potencial que no está siendo aprovechada por el sector.

En cuarto lugar, tras presentar y explicar los elementos principales del *Business Model Canvas* de la *startup* Cowotel, se concluye que las claves de su modelo de negocio, en base a los 9 bloques temáticos, son:

- Propuesta de valor: Cowotel es una plataforma tipo OTA, que ejerce de intermediario entre nómadas digitales y hoteles, de forma que los viajeros puedan comparar la oferta de estancias de larga duración de los mismos y elegir el pack de *workation* que más se ajuste a sus posibilidades, disfrutando de descuentos

especiales. No cuenta con competencia directa, ya que ninguna otra empresa ofrece un servicio tan completo, variado y flexible.

- Segmento de clientes: Cowotel se dirige a dos tipos de clientes. Por un lado, a los hoteles (y apartahoteles) españoles de 4 y 5 estrellas, para garantizar una oferta de máxima calidad. En cuanto a la demanda, el *target* de Cowotel lo compone el nicho de mercado de los nómadas digitales. Inicialmente, se centrarán los esfuerzos en captar a aquellos procedentes de la Unión Europea, de entre 25 y 49 años.
- Relación con los clientes: la relación con los clientes estará basada en la cercanía y la confianza, y por medio de los canales de distribución, se combinarán distintos tipos de relaciones, tanto con los hoteles como con los usuarios: relaciones de asistencia personal y asistencia personal dedicada para la captación de clientes, relaciones de auto servicio y servicios automatizados para el uso de la plataforma y, sobre todo, relaciones de co-creación y de comunidad, fundamentales para la retención de los clientes.
- Canales de distribución: para hacer llegar su propuesta de valor a los consumidores, Cowotel recurrirá a dos tipos de canales: digitales y presenciales. Dentro de los digitales, se encuentran la propia plataforma, en formato web y *app*, las redes sociales (*Instagram*, *LinkedIn* y *Facebook*), el teléfono y el correo electrónico, las redes *Comillas Alumni* y *Comillas Emprende* de la Universidad Pontificia Comillas, *Google Ads* y eventos digitales. Por su parte, los canales presenciales principales serán los eventos privados organizados por Cowotel, así como eventos públicos como las principales ferias de turismo que tendrán lugar en el país.
- Actividades clave: Cowotel deberá centrarse en el desarrollo de 4 actividades clave: el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, la elaboración de potentes campañas de marketing, la gestión y análisis de los datos de los usuarios y, por último, el servicio de atención al cliente.
- Recursos clave: para el correcto funcionamiento de Cowotel, se requieren una serie de recursos físicos (equipos informáticos y teléfonos móviles), financieros (inversión inicial y generación interna de fondos), tecnológicos (aplicaciones informáticas) y humanos (equipo fundador de Cowotel y personal contratado para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma y para labores de Marketing).

- Alianzas clave: es fundamental para Cowotel establecer alianzas duraderas proveedor-cliente con las principales cadenas hoteleras pertenecientes al público objetivo, con asociaciones de nómadas digitales como la Escuela Nómada Digital o *Digital Nomads*, con empresas con orientación al teletrabajo y con los inversores que quieran contribuir a escalar el negocio. Dentro de las empresas no competidoras, destacan como socios clave AWS y, cuando sea necesario, empresas profesionales de fotografía. Por otro lado, podría ser atractivo valorar una posible alianza con competidores indirectos como *DayUse* o *ByHours*. Finalmente, el Gobierno, con su capacidad de promoción del turismo nacional y de apoyo a nuevas empresas, podría ser también un socio clave para Cowotel.
- Estructura de costes: los costes inherentes al negocio de Cowotel se dividirán en costes fijos (Sueldos y Salarios y costes operativos fijos, referidos al seguro, costes legales, suministros, licencia de *Apple Store* y amortizaciones) y costes variables (AWS y marketing, que incluye las campañas de redes sociales, la cuota de *Google Ads*, los eventos y ferias y el programa de fidelización).
- Estructura de ingresos: Cowotel contará con dos fuentes de ingresos, basadas en un modelo de comisión. Por un lado, la empresa cobrará a los hoteles registrados en la plataforma una comisión del 10% de los ingresos que generen por las reservas realizadas a través de la misma. Adicionalmente, cobrará otro 5% a aquellos que soliciten acceder a la herramienta de posicionamiento extra de la compañía.

En quinto lugar, el plan financiero tenía como objetivo determinar la viabilidad económico-financiera. Para ello, se ha analizado la inversión inicial requerida para el lanzamiento de Cowotel, que ascenderá a 68.422,50€ y se destinará a la obtención de las aplicaciones informáticas y licencias necesarias para el desarrollo de la plataforma, de los recursos materiales y de la tesorería suficiente para hacer frente a los costes de los 6 primeros meses de lanzamiento. Posteriormente, se han explicado las fuentes de financiación seleccionadas para captar dicho importe: aportaciones de las socias fundadoras (73%) y de las 3Fs (23%), en concepto de notas convertibles. A continuación, se ha realizado el desglose de costes e ingresos de la compañía, así como la estimación de su evolución. Con toda esta información, se han calculado las proyecciones financieras (Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Balance de Situación y Análisis de Flujos de

Caja) de Cowotel a tres años vista, además de los 6 primeros meses de lanzamiento identificados como Año 0. Así, se ha comprobado la viabilidad económico-financiera de la misma, pues desde el Año 0 Cowotel será capaz de generar beneficios (a partir de alcanzar las 38 reservas), y estos crecerán exponencialmente a medida que se consolide la red de Cowotel. Por último, se han proyectado de nuevo los tres estados financieros principales, pero en base a un escenario optimista, en el que el crecimiento de la red de hoteles se estima mucho más rápido, y otro pesimista, donde el progreso de la compañía será mucho más paulatino. De esta manera, se han proporcionado tres posibles escenarios para aportar una visión completa del posible desarrollo de Cowotel. Todo ello para concluir que, efectivamente, Cowotel es un proyecto atractivo y con gran potencial, también en términos económico-financieros, e incluso en el escenario más pesimista.

En definitiva, Cowotel se presenta como una idea de negocio innovadora y viable, que aportaría una solución efectiva a la profunda crisis por la que está pasando el sector hotelero español, y cuyo potencial de expansión y escalabilidad a largo plazo es realmente atractivo. Cowotel pretende promover el nomadismo digital como forma de vida, proporcionando a la sociedad una forma de, como el slogan de la compañía defiende, “disfrutar trabajando”.

En cuanto a las limitaciones del estudio, destacar que, por cuestiones de espacio, en este trabajo solamente se ha abordado en profundidad el plan financiero de Cowotel, si bien para la creación del proyecto se ha elaborado un plan de negocio completo, que incluye también los planes estratégico, de marketing, de recursos humanos, y de operaciones. Además, se han encontrado dos dificultades principales. Por un lado, a la hora de estimar el tamaño concreto del mercado de los nómadas digitales, dada la ambigüedad del concepto. Por otro, de cara a elaborar las proyecciones financieras, debido a la variabilidad de los ingresos especialmente, y a la incertidumbre inherente a todo negocio y a la situación sanitaria excepcional ante la que nos encontramos.

Como recomendaciones de estudios futuros, sería interesante investigar en profundidad las características y distribución de los nómadas digitales a nivel mundial, para conocer exhaustivamente su potencial y, por supuesto, elaborar un profundo estudio de mercado con hoteles y usuarios potenciales de Cowotel, de cara a validar

definitivamente las hipótesis plasmadas en este Trabajo y poder llevar la idea de negocio a la realidad.

6. REFERENCIAS

- Adventurees. (2021). *Panel Goldsmith*. Recuperado el 14 de abril de 2021, de Comillas Emprende: https://comillasemprende.comillas.edu/analysis/projectAnalysis/updateSurvey.html?project_analysis_id=149&survey_id=1
- Agenttravel. (10 de abril de 2021). *España es el segundo destino para los turistas internacionales en mayo, según TravelgateX*. Recuperado el 10 de abril de 2021, de Agenttravel: https://www.agenttravel.es/noticia-041455_Espana-es-el-segundo-destino-para-los-turistas-internacionales-en-mayo-segun-TravelgateX.html
- Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). *El teletrabajo en España*. Banco de España, Eurosistema. Recuperado el 20 de octubre de 2020
- Apple Inc. (2021). *Compra y activación. Soporte*. Recuperado el 1 de abril de 2021, de Apple Developer: <https://developer.apple.com/es/support/purchase-activation/>
- Arroyo, R. (24 de octubre de 2020). *Las grandes cadenas ofrecen sus hoteles urbanos como oficinas*. Recuperado el 3 de noviembre de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2020/10/24/5f9340cfe5fdea1d0e8b45b7.html>
- Bautista, L. (13 de febrero de 2021). El hotel que se reinventó gracias a la covid roza el 100% de ocupación. Recuperado el 12 de abril de 2021, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/20210213/6245274/hotel-reinvento-covid-completo-teletrabajo-canarias.html>
- Bolotsky, M. (1 de junio de 2020). *¿Ha llegado el teletrabajo para quedarse? Cómo el coronavirus puede cambiar el futuro del trabajo*. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1475242>
- Bravo, P. (20 de marzo de 2021). Las 'start up' levantan un récord de 1.500 millones en plena pandemia. *Expansión*, pág. 8. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de Expansión.
- Buffer. (2021). *The 2021 State of Remote Work*. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de Buffer: <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work>
- Caballero, L. (2017). *Notas convertibles: así funciona la herramienta de inversión más popular del momento*. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de Startup Xplore: <https://startupxplore.com/es/blog/notas-convertibles/>
- Canalis, X. (30 de agosto de 2019). *El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española*. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de Hosteltur:

[https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-
aporta-a-la-economia-espanola.html](https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html)

Canalis, X. (23 de agosto de 2019). *Ranking de todos los hoteles del mundo por continentes y estrellas*. Recuperado el 6 de abril de 2021, de Hosteltur: https://www.hosteltur.com/130754_ranking-de-todos-los-hoteles-del-mundo-por-continentes-y-estrellas.html

Canalis, X. (7 de mayo de 2019). *Todos los hoteles de Europa (por países y estrellas) en una infografía*. Recuperado el 6 de abril de 2021, de Hosteltur: https://www.hosteltur.com/128532_todos-los-hoteles-de-europa-por-paises-y-estrellas-en-una-infografia.html

Cuadrado-Roura, J. R., & López-Morales, J. M. (2018). El turismo en la recuperación y el equilibrio exterior de España. *Papeles de economía española*(158), 154-170. Recuperado el 25 de octubre de 2020, de Funcas: https://www.funcas.es/publicaciones_new/Sumario.aspx?IdRef=1-01158

De Carlo, S. (22 de marzo de 2021). *¿Pueden los nómadas digitales ser la clave para impulsar la industria del turismo?* Recuperado el 22 de marzo de 2021, de Smart Travel: <https://www.smarttravel.news/pueden-los-nomadas-digitales-ser-la-clave-para-impulsar-la-industria-del-turismo/>

Dynamic. (2021). *Fases y rondas de inversión de una StartUp según el ciclo de vida*. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de Dynamic: https://www.dynamicgc.es/rondas-de-inversion-de-una-startup/#Inversion_inicial_-_fundadores

EFE. (13 de junio de 2020). *Uno de cada tres empleados en España podría teletrabajar, según CaixaBank*. Recuperado el 10 de febrero de 2021, de El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-06-13/caixabank-teletrabajo-espana-empleados-tercio_2637736/

EFE. (5 de abril de 2021). *Reyes Maroto sobre el turismo: «La recuperación sí o sí será este verano»*. Recuperado el 5 de abril de 2021, de Última Hora Noticias: <https://www.ultimahora.es/noticias/nacional/2021/04/05/1252541/reyes-maroto-sobre-turismo-recuperacion-sera-este-verano.html>

El Independiente. (13 de abril de 2021). *El Gobierno inyectará 3.400 millones al turismo para paliar la crisis del sector por la pandemia*. Recuperado el 14 de abril de 2021, de El Independiente: <https://www.elindependiente.com/economia/2021/04/13/el-gobierno-inyectara-3-400-millones-al-turismo-para-paliar-la-crisis-del-sector-por-la-pandemia/>

Escuela Nómada Digital. (2021). *Antonio G. Sobre nosotros*. Recuperado el 5 de abril de 2021, de Escuela Nómada Digital: <https://escuelanomadadigital.com/nosotros/#Antonio>

- Europa Press. (24 de julio de 2019). *Qué es el impuesto sobre sociedades y cuándo toca presentarlo*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de Europa Press: <https://www.europapress.es/estar-donde-estes/noticia-impuesto-sociedades-cuando-toca-presentarlo-20190702173125.html#:~:text=El%20impuesto%20sobre%20sociedades%20es%20un%20tributo%20competencia%20del%20estado,1%20de%20enero%20de%202016.>
- Europa Press. (19 de Enero de 2021). El 40% de los hoteles en España sigue cerrado y el resto no llena el 80% de plazas. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de Vozpopuli: https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/hoteles-sigue-cerrado-resto-plazas_0_1429957998.html
- Europa Press. (30 de marzo de 2021). *La Comisión Europea pretende que el certificado digital de vacunación esté disponible con la inauguración de Fitur*. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de Última Hora Noticias: <https://www.ultimahora.es/noticias/nacional/2021/03/30/1251373/coronavirus-comision-europea-pretende-certificado-digital-vacunacion-este-disponible-inauguracion-fitur.html>
- Eurostat. (9 de marzo de 2021). *Employment - Annual statistics*. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics
- FeríasInfo. (2021). *Ferías de turismo en España - los nombramientos de mayo 2021*. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de FeríasInfo: <https://www.feriasinfo.es/Ferías-de-turismo-España-FSL340-L66-S1.html>
- G., A. (2021). *Nómada digital: qué es, tipos y cómo convertirte en uno*. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de Escuela Nómada Digital: https://escuelanomadadigital.com/nomada-digital/#toc_14_H3
- García Andrés, G., & García Baquero, A. (2020). *El golpe al turismo y la recuperación de la economía española*. Cuadernos de Información Económica N°277. Recuperado el 30 de octubre de 2020, de Funcas: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2020/08/CIE277art04.pdf>
- Gómez, Á. (28 de marzo de 2021). *Casas rurales para nómadas digitales: el 'coworking' llega a los pueblos*. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/espana/2021-03-28/transformacion-alojamientos-rurales-nomadas-digitales_3009595/
- González, D. (22 de enero de 2021). *40% de los hoteles en España sigue cerrado y el resto no llena el 80% de plazas*. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de América Retail: <https://www.america-retail.com/espana/40-de-los-hoteles-en-espana-sigue-cerrado-y-el-resto-no-llena-el-80-de-plazas/>

- Gutiérrez, H., Vega, G., Bohórquez, L., & Catà Figuls, J. (7 de febrero de 2021). *La tercera ola de contagios ahoga un sector hotelero al límite*. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de El País: <https://elpais.com/economia/2021-02-06/la-tercera-ola-de-contagios-ahoga-a-un-sector-hotelero-al-limite.html>
- Hidalgo, C. (6 de junio de 2019). *El truco de Booking y Trivago: comisiones del 30% para mejorar la posición a los hoteles*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de Merca2: <https://www.merca2.es/2019/09/06/booking-trivago/>
- Hinojosa, V. (2 de noviembre de 2020). *Staycations en España: las cadenas se lanzan a por el turista local*. Recuperado el 2 de abril de 2021, de Hosteltur: https://www.hosteltur.com/140240_staycations-en-espana-las-cadenas-se-lanzan-a-por-el-turista-local.html
- INE. (24 de febrero de 2021). *Hoteles: encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad. Últimos datos*. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de Instituto Nacional de Estadística: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
- Instagram. (2021). *Consolida tu empresa en Instagram*. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de Business de Instagram: https://business.instagram.com/advertising?locale=es_LA
- Instagram. (2021). *Cool Nomads*. Recuperado el 13 de abril de 2021, de Instagram.
- Instagram. (2021). *Inteligencia Viajera*. Recuperado el 14 de abril de 2021, de Instagram.
- Joseph, S. (7 de abril de 2021). *El 90% de los viajeros españoles se sentirían cómodos utilizando los pasaportes sanitarios digitales*. Recuperado el 7 de abril de 2021, de Amadeus: <https://amadeus.com/es/articulos/noticias/rebuild-travel-encuesta-pasaportes-sanitarios-digitales>
- Klenze, M. v. (18 de marzo de 2021). *Madrid, premiada como Región Emprendedora Europea 2021-22*. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de Comité Europeo de las Regiones: <https://cor.europa.eu/es/news/Pages/six-european-regions-awarded-for-their-entrepreneurial-vision-of-a-sustainable-recovery.aspx>
- Lonely Planet. (5 de noviembre de 2020). *Los mejores destinos para nómadas digitales*. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de El País: https://elviajero.elpais.com/elviajero/2020/11/02/actualidad/1604308398_106832.html
- Malt. (2021). *El mejor talento es aquel que tú eliges*. Recuperado el 21 de enero de 2021, de Malt: <https://www.malt.es/>
- MBO Partners. (2018). *A State Of Independence In America Research Brief. Digital Nomads: A Rising Trend*. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de MBO Partners:

- <https://s29814.pcdn.co/wp-content/uploads/2019/02/StateofIndependence-ResearchBrief-DigitalNomads.pdf>
- Melià. (2021). *Workation*. Recuperado el 28 de marzo de 2021, de Melià Hotels & Resorts: <https://landings.melia.com/workation.html>
- Movistar. (2021). *Contrato Infinito*. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de Movistar: <https://www.movistar.es/particulares/movil/tarifas-moviles/gb-datos-ilimitados/>
- Nuño, A. (6 de abril de 2021). '*Workation*': la tendencia para trabajar con calma en tiempos de pandemia. Recuperado el 10 de abril de 2021, de Alma, Corazón, Vida: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2021-04-06/workation-trabajar-calma-vacaciones-coronavirus_3005087/
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons. Recuperado el 20 de febrero de 2021
- Piqueras, Á. (14 de Octubre de 2020). Las tendencias que vienen con el teletrabajo: 'workation' y 'coliving'. Recuperado el 10 de marzo de 2021, de AS: https://as.com/deporteyvida/2020/10/14/portada/1602682618_469736.html
- Presupuesto App. (2021). *Presupuestos de apps en Madrid*. Recuperado el 4 de abril de 2021, de Presupuesto App: <https://presupuestoapp.com/calcular-precio-app-madrid/>
- Randstad. (17 de septiembre de 2020). *Tres millones de españoles teletrabajan de manera habitual, el triple que el año pasado*. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de Randstad: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/tres-millones-de-espanoles-teletrabajan-de-manera-habitual-el-triple-que-el-ano-pasado/>
- Santana, M. (16 de septiembre de 2020). *Benidorm se lanza a atraer a los nómadas digitales*. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de Hosteltur: https://www.hosteltur.com/139248_benidorm-se-lanza-a-atraer-a-los-nomadas-digitales.html
- Schaefer, L. (17 de junio de 2020). *La Covid-19 da un empujón al teletrabajo*. Recuperado el 3 de noviembre de 2020, de Caixa Bank Research: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/covid-19-da-empujon-al-teletrabajo>
- Smart Travel. (31 de marzo de 2021). *El 56% de los europeos, optimista respecto a sus vacaciones de verano*. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/el-56-de-los-europeos-optimista-respecto-a-sus-vacaciones-de-verano/>

- Smart Travel. (26 de marzo de 2021). *Airbnb lanza un programa para fomentar destinos y proyectos emprendedores en zonas rurales*. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/airbnb-lanza-un-programa-para-fomentar-destinos-y-proyectos-emprendedores-en-zonas-rurales/>
- Smart Travel. (31 de marzo de 2021). *Amadeus y lanzadera firman un acuerdo para apoyar a startups turísticas*. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/amadeus-y-lanzadera-impulsaran-a-las-startups-del-sector-de-los-viajes/>
- Smart Travel. (12 de abril de 2021). *Benidorm recibe en Futurismo 2021 el premio al Destino Turístico Pionero más Inteligente de España*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/benidorm-recibe-en-futurismo-2021-el-premio-al-destino-turistico-pionero-mas-inteligente-de-espana/>
- Smart Travel. (12 de abril de 2021). *Booking: 'Las OTAs son el canal con mayor contribución al crecimiento de los hoteles'*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/booking-las-otas-son-el-canal-con-mayor-contribucion-al-crecimiento-de-los-hoteles/>
- Smart Travel. (29 de marzo de 2021). *Destinia: sólo un 23% de reservas para semana santa respecto a un año sin pandemia*. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/destinia-solo-un-23-de-reservas-para-semana-santa-respecto-a-un-ano-sin-pandemia/>
- Smart Travel. (8 de abril de 2021). *El 67% de los españoles son optimistas respecto a la posibilidad de viajar en 2021*. Recuperado el 8 de abril de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/el-67-de-los-espanoles-son-optimistas-respecto-a-la-posibilidad-de-viajar-en-2021/>
- Smart Travel. (9 de abril de 2021). *El CEO de Booking cree que el pasaporte sanitario ayudará a relanzar los viajes*. Recuperado el 9 de abril de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/el-ceo-de-booking-cree-que-el-pasaporte-sanitario-ayudara-a-relanzar-los-viajes/>
- Smart Travel. (31 de marzo de 2021). *España lanza Reactivatur, una web de acceso a las ayudas para el turismo*. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/espana-lanza-reactivatur-una-web-de-acceso-a-las-ayudas-para-el-turismo/>
- Smart Travel. (9 de abril de 2021). *IBM: El turismo, preparado para la recuperación conforme aumente la población vacunada*. Recuperado el 9 de abril de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/ibm-el-turismo-preparado-para-la-recuperacion-conforme-aumente-la-poblacion-vacunada/>

- Smart Travel. (7 de abril de 2021). *Juanjo Rodríguez, THN: 'los hoteles están ahora más dispuestos a probar nuevas tecnologías'*. Recuperado el 7 de abril de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/juanjo-rodriguez-thn-entrevista-benchdirect/>
- Smart Travel. (25 de marzo de 2021). *La movilidad del futuro: autónoma, sostenible y colaborativa*. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/la-movilidad-del-futuro-autonoma-sostenible-y-colaborativa/>
- Smart Travel. (7 de abril de 2021). *La OMT lanza una competición de startups en busca de ideas para acelerar el desarrollo rural*. Recuperado el 7 de abril de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/la-omt-lanza-una-competicion-de-startups-en-busca-de-ideas-para-acelerar-el-desarrollo-rural/>
- Smart Travel. (9 de abril de 2021). *Las búsquedas de hoteles en Google son las más altas en casi una década*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/las-busquedas-de-hoteles-en-google-son-las-mas-altas-en-casi-una-decada/>
- Smart Travel. (19 de marzo de 2021). *Madrid refuerza su competitividad como destino de turismo urbano en Europa*. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/madrid-refuerza-su-competitividad-como-destino-de-turismo-urbano-en-europa/>
- Smart Travel. (5 de abril de 2021). *ObservaTUR: La tecnología jugará un papel crucial en la recuperación de la confianza de los viajeros*. Recuperado el 5 de abril de 2021, de Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news/observatur-la-tecnologia-jugara-un-papel-crucial-en-la-recuperacion-de-la-confianza-de-los-viajeros/>
- Statista. (16 de octubre de 2020). *Media anual de establecimientos hoteleros en España en 2019, por categoría*. Recuperado el 12 de marzo de 2021, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/501143/establecimientos-hoteleros-segun-categoria-en-espana/>
- Statista. (2020). *Plazas en establecimientos hoteleros según categoría España 2019*. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de Statista.
- Tavares, A. I. (11 de julio de 2017). *Telework and health effects overview*. *International Journal of Healthcare*, 3(2). doi:10.5430/ijh.v3n2p30
- Tecnohotel. (27 de octubre de 2020). *El sector hotelero atraviesa su peor crisis en 75 años*. Recuperado el 13 de abril de 2021, de Tecnohotel: <https://tecnohotelnews.com/2020/10/27/barometro-sector-hotelero-crisis/>
- Xplora. (mayo de 2020). *Google Ads; ¿Qué precio, tarifas y cuánto cuesta la gestión de publicidad?* Recuperado el 15 de marzo de 2021, de Xplora: <https://www.xplora.eu/precio-google->

ads/#:~:text=Si%20solo%20necesitas%20ayuda%20para,mes%2C%20dependie
ndo%20de%20su%20complejidad.

Yeeply. (2021). *¿Cuánto cuesta crear una app?* Recuperado el 15 de marzo de 2021, de Yeeply:<https://www.yeeply.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20cuesta%20tener%20una%20aplicaci%C3%B3n,nuevo%20pago%20%C3%BAnico%20de%20%24%2025>.