



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

## **PLAN DE NEGOCIO DE COWOTEL**

**Una *startup* especializada en ofrecer la combinación de trabajo y ocio en hoteles para nómadas digitales**

Autor/a: Rocío Dávila Matos

Director/a: Miguel Angel López Gómez

## RESUMEN

---

El sector turismo en España, ha sido el más afectado por el impacto del Covid-19 y, más concretamente, el sector hotelero. Casi un año después del estallido de la pandemia del coronavirus, el 40% de los hoteles en España aún no han conseguido reabrir sus puertas y, entre los que sí lo han hecho, más del 80% de plazas se han quedado sin cubrir. Las pernoctaciones en el conjunto del año 2020, han disminuido un 73,3% en comparación con el año anterior.

Además, existe un auge en la nueva modalidad de trabajo: el teletrabajo y, en concreto, un aumento de los nómadas digitales. Son aquellas personas que trabajan de forma remota, que se pueden permitir vivir viajando y que con la crisis del sector turístico, se plantean como clave para impulsar el negocio hotelero.

En definitiva, con el objetivo de aumentar la tasa de ocupación hotelera y de satisfacer las necesidades de los nómadas digitales, nace la *startup* Cowotel. Una plataforma focalizada en ofrecer servicios de teletrabajo, actuando como intermediario entre hoteles y usuarios, que quieren disfrutar de la combinación del trabajo y ocio.

**Palabras clave:** *startup, hoteles, nómadas digitales, teletrabajo, Cowotel.*

## ABSTRACT

---

The tourism sector in Spain has been the most affected by the impact of Covid-19 and, more specifically, the hotel sector. Almost a year after the outbreak of the coronavirus pandemic, 40% of the hotels in Spain have still not managed to reopen their doors and, among those that have, more than 80% of vacancies have remained unfilled. Overnight stays in 2020 as a whole were down 73.3% compared to the previous year.

In addition, there is a boom in the new modality of work: telecommuting and, in particular, an increase in digital nomads. These are people who work remotely, who can afford to live while traveling and who, with the crisis in the tourism sector, are seen as the key to boosting the hotel business.

In short, with the aim of increasing the hotel occupancy rate and meet the needs of digital nomads, the startup Cowotel is created. A platform focused on offering telecommuting services, acting as an intermediary between hotels and users, who want to enjoy the combination of work and leisure.

**Key words:** *startup, hotels, digital nomads, teleworking, Cowotel.*

# ÍNDICE

<i>ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS</i> .....	6
<i>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</i> .....	7
1.1    Finalidad y motivos .....	7
1.2    Objetivos .....	8
1.3    Metodología .....	8
1.4    Estructura .....	11
<i>CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO</i> .....	11
2.1    Situación actual del turismo y la industria hotelera en España. Covid-19 .....	11
2.2    Nuevas tendencias en el mercado laboral:el teletrabajo y los nómadas digitales 14	
<i>CAPÍTULO 3: COWOTEL BUSINESS MODEL CANVAS</i> .....	15
3.1    ¿QUÉ? .....	16
3.1.1    Propuesta de valor .....	16
3.1.1.a Problemática actual .....	16
3.1.1.b Necesidad .....	18
3.1.1.c Explicación de la propuesta de valor .....	18
3.2    ¿A QUIÉN? .....	20
3.2.1    Segmentos de mercado .....	20
3.2.2    Relaciones con clientes .....	23
3.2.3    Canales de distribución .....	24
3.3    ¿CÓMO? .....	26
3.3.1    Actividades clave .....	26
3.3.2    Recursos clave .....	26
3.3.3    Alianzas clave .....	28
3.4    ¿CUÁNTO? .....	29
3.4.1    Estructura de costes .....	30
3.4.2    Fuentes de ingresos .....	30
<i>CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO</i> .....	31

4.1	Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL .....	31
4.2	Análisis interno: Análisis DAFO .....	34
4.3	Misión, visión y valores .....	38
4.4	Análisis de los competidores .....	39
4.5	Ventaja competitiva .....	41
<i>CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING</i> .....		42
5.1	Segmentación y público objetivo .....	42
5.2	Marketing Mix .....	42
5.2.1	Producto .....	42
5.2.1.a	Política de branding .....	44
5.2.2	Precio.....	44
5.2.3	Promoción y publicidad .....	46
5.2.4	Distribución .....	48
<i>CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO</i> .....		49
6.1	Inversión inicial para el lanzamiento .....	49
6.2	Estructura de ingresos .....	51
6.3	Estructura de costes .....	53
6.4	Cuenta de pérdidas y ganancias .....	55
6.5	Balance de situación.....	56
<i>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES</i> .....		57
<i>Bibliografía</i> .....		60

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Panel Goldsmith .....	9
Figura 2: Plantilla para el lienzo del <i>Business Model Canvas</i> .....	9
Figura 3: Análisis PESTEL .....	10
Figura 4: Matriz DAFO .....	10
Figura 5: Herramienta de Marketing Mix .....	10
Figura 6: Llegada mensual de turistas internacionales (en miles) .....	13
Figura 7: Pernoctaciones acumuladas (en miles). Comparativa 2019-2020. ....	17
Figura 8: Comparativa diciembre 2019-2020: Ingreso medio por habitación disponible según categorías (en euros). ....	17
Figura 9: Establecimientos hoteleros según categoría en España 2019. ....	21
Figura 10: Organigrama Cowotel .....	27
Figura 11: Población en % que ha usado internet de manera frecuente en los últimos tres meses (2020) .....	33
Figura 12: Mapa de atributos de los competidores y Cowotel .....	40
Figura 13: Prototipo página web Cowotel .....	43
Figura 14: Prototipo aplicación móvil Cowotel .....	43
Figura 15: Logo y slogan Cowotel .....	44
Figura 16: Resumen Business Model Canvas .....	58

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas y desventajas del teletrabajo .....	14
Tabla 2: Estimación nómadas digitales en la Unión Europea .....	22
Tabla 3: Estimación de usuarios finales .....	22
Tabla 4: Resumen de estructura de costes .....	30
Tabla 5: Escenario macroeconómico de la economía española 2020-2023. ....	32
Tabla 6: Resumen DAFO Cowotel .....	37
Tabla 7: Comparativa de comisiones de competidores. ....	45
Tabla 8: Resumen canales de distribución y venta de Cowotel .....	48
Tabla 9: Inversión inicial para el lanzamiento durante 6 meses en el año base .....	50
Tabla 10: Capital social Cowotel .....	51
Tabla 11: Tarifa precios Meliá .....	51
Tabla 12: Estimación de precio medio por tarifas .....	52
Tabla 13: Estimación de ingresos por reservas Cowotel .....	52
Tabla 14: Estimación de ingresos por herramientas de visibilidad extra .....	53
Tabla 15: Estructura de costes de Cowotel .....	54
Tabla 16: Cuenta de pérdidas y Ganancias .....	55
Tabla 17: Balance de situación .....	56

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

---

## 1.1 Finalidad y motivos

En España el turismo se ha situado como el sector propulsor de la economía española frente a la crisis económica de 2008. Dicho sector fue de los primeros en salir de la recesión con muy buenas perspectivas de crecimiento. En concreto, representó un 12,2% del PIB nacional en 2019, constituyendo siete años consecutivos de máximos históricos (INE, 2020).

La irrupción del coronavirus en 2020 está generando una crisis económica sin precedentes, siendo la industria turística, junto con el resto de actividades relacionadas al sector servicios, las más afectadas. En torno a un 84% de los servicios de alojamiento, han tenido que cesar su actividad empresarial de forma temporal (Randstad Research, 2020). Los hoteles como lugar de alojamiento turístico son de vital importancia dentro de esta industria.

Por tanto, el impacto y la incertidumbre de la actual crisis sobre el sector hotelero en España, son las principales motivaciones para la elección de la creación de la *startup*, Cowotel. Además, las ganas de emprender y de poder desarrollar la viabilidad de un negocio, representan también, los factores de justificación de interés en el tema.

Cowotel nace para dar solución a la reducida tasa de ocupación hotelera en España, mediante el máximo aprovechamiento de sus espacios y el fomento de líneas de negocio alternativas. Tras la complicada situación sanitaria, los hoteles han tenido que reinventarse y muchos de ellos se ofrecen como lugares de trabajo para poder sobrevivir.

La idea de esta plataforma nace dentro del concurso de Comillas Emprende (8ª edición), organizado por la Universidad Pontificia de Comillas. A lo largo del concurso, mi equipo formado por Paula Delgado, Helena Escrig, Belén Guzmán y Ana Fernández de Mesa, junto con nuestro mentor, Oscar del Barrio, hemos ido desarrollando un modelo de negocio con la plataforma de Adventurees. Por tanto, como resultado de mi participación en el concurso, expondré en el presente Trabajo de Fin de Grado, las herramientas necesarias para la implantación de la *startup* Cowotel.

## **1.2 Objetivos**

El propósito fundamental del presente trabajo es analizar la viabilidad de una *startup* que quiere solucionar los problemas de ocupación de los hoteles, ofreciendo un servicio atractivo para los nuevos hábitos de trabajo.

Concretamente a lo largo del TFG, se pretende cumplir con los siguientes objetivos:

1. Realizar un estudio de mercado sobre el impacto de la crisis del Covid-19 en el sector hotelero y sobre los nuevos hábitos de trabajo, para identificar vías de ingreso alternativas a las actuales.
2. Presentar y explicar los elementos principales del *Business Model Canvas*, del modelo de negocio de la *startup* Cowotel.
3. Hacer un análisis de su plan estratégico, de marketing y financiero.

## **1.3 Metodología**

Una vez detallados los objetivos a conseguir, hay que especificar la metodología necesaria para cumplirlos.

La bibliografía a utilizar para la realización del presente trabajo, contará con fuentes primarias y secundarias. Se realizarán búsquedas en Google Scholar y portales de bases de datos como el INE y Eurostat. Los documentos escogidos van a basarse en su importancia y calidad académica para la elaboración del trabajo. Igualmente, se efectuarán entrevistas cualitativas a tres personas; la primera, a Sofía Cruz, *operations executive* de Roomate en Holanda; la segunda, a Julián Ramírez, propietario de hoteles en España, Estados Unidos y México; y la última a Isabel Rodríguez-Arias, *Sales Intern* en Samy Road, agencia de marketing digital.

Para realizar el desarrollo de la idea de negocio, se utilizará la plataforma de Adventurees, que mediante una serie de herramientas, te ofrece la oportunidad de convertir dicha idea en un proyecto real. A través del Modelo Goldsmith (ver figura 1), la idea irá avanzando paso a paso para maximizar el potencial del negocio. Asimismo, a través de la plataforma, hemos mantenido contacto con nuestro mentor, Oscar del Barrio, quien gracias a su experiencia, nos ha ayudado con el desarrollo del negocio.



**Figura 1: Panel Goldsmith**

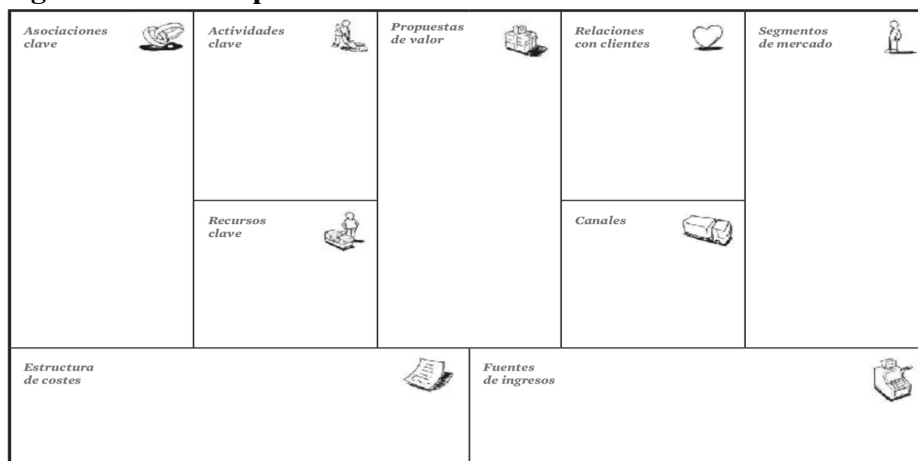
Estado del proyecto	Pre-Semilla		Semilla		Early/Mid Stage		Total
	Nivel 1 Investigación	Nivel 2 Viabilidad	Nivel 3 Desarrollo	Nivel 4 Introducción	Nivel 5 Crecimiento	Nivel 6 Madurez	
Tecnología / Producto	Paso 1 Concepto técnico 0%	Paso 4 Viabilidad técnica 0%	Paso 7 Prototipo 0%	Paso 10 Pre-producción 0%	Paso 13 Crecimiento 0%	Paso 16 Optimización 0%	0%
Mercado	Paso 2 Necesidades del mercado 0%	Paso 5 Estudio de mercado 0%	Paso 8 Plan estratégico de comercialización 0%	Paso 11 Validación de mercado 0%	Paso 14 Ventas y distribución 0%	Paso 17 Diversificación 0%	0%
Negocio	Paso 3 Potencial de negocio 0%	Paso 6 Viabilidad económica 0%	Paso 9 Plan estratégico de negocio 0%	Paso 12 Despegue 0%	Paso 15 Expansión 0%	Paso 18 Madurez 0%	0%
Total	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

Fuente: (Adventurees, 2021).

También, obtendremos una formación, a través de ocho *webinars* sobre el concepto y viabilidad, desarrollo y comunicación.

Asimismo, para la definición del modelo de negocio, se utilizará la herramienta típica de emprendedores, *Business Model Canvas*, creada por Osterwalder & Pigneur en 2009. El análisis se llevará a cabo a través de nueve módulos definidos en el siguiente lienzo:

**Figura 2: Plantilla para el lienzo del *Business Model Canvas***



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Con respecto al plan estratégico, se desarrollará empleando las herramientas de análisis PESTEL y DAFO. La primera, se utilizará para analizar los factores macroambientales que pueden tener impacto al iniciar un nuevo negocio. Se basa en seis variables a

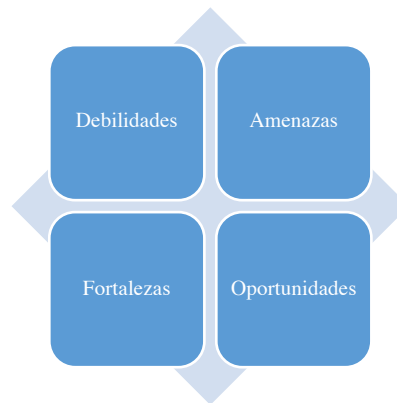
desarrollar (ver figura 3). Esta herramienta, se complementará con la segunda, DAFO (ver figura 4), que proporciona una visión general de las fortalezas, debilidades, así como, de los riesgos y oportunidades de una empresa.

**Figura 3: Análisis PESTEL**



Fuente: elaboración propia

**Figura 4: Matriz DAFO**



Fuente: elaboración propia

Además, se emplearán las distintas estrategias genéricas de Michael Porter, liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, para definir la estrategia empresarial y conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2017).

Con respecto al plan de marketing, se desarrollará la metodología del Marketing Mix, cuatro P's, por sus siglas en inglés, *product*, *price*, *place* y *promotion*. Realizada por McCarthy en 1960, para establecer cuatro variables clave a tener en cuenta en la realización de un plan de Marketing (ver figura 5) (Kotler & Armstrong, 2003).

**Figura 5: Herramienta de Marketing Mix**



Fuente: elaboración propia

Por último, se llevará a cabo un plan financiero a través de la realización de unas estimaciones de cuenta de pérdidas y ganancias y balance de situación.

#### **1.4 Estructura**

La estructura de este trabajo se divide en seis capítulos, junto con una conclusión, dando respuesta a los objetivos explicados anteriormente. En el primero, se desarrolla una introducción de justificación del tema con los objetivos, metodología y estructura del trabajo. El segundo capítulo, abarca un estudio de mercado sobre el contexto en el que se desarrolla la idea de negocio. Se expone la problemática ocasionada en el sector hotelero tras el estallido del Covid-19 y las nuevas tendencias en el mercado laboral: teletrabajadores y nómadas digitales. En los siguientes apartados, se define el modelo de negocio de Cowotel a través del *Business Model Canvas* y los distintos planes, estratégico, de marketing y financiero.

## **CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO**

---

### **2.1 Situación actual del turismo y la industria hotelera en España. Covid-19**

La expansión global del Covid-19 y las medidas adoptadas para reducir su propagación, en la mayoría de los países, ha llevado a las economías a una paralización de su actividad y, por ende, una caída intensa de su PIB. En el caso de España, el sector servicios es el más afectado por la pandemia. Por tanto, en este apartado, se pretende analizar los efectos ante la actual crisis del coronavirus en dicho sector, concretamente, de la hostelería y del turismo en España.

El turismo, es el sector que más riqueza aporta a la economía, contribuyendo, en 2018, en torno al 14,6% del PIB, con un total de 176.000 millones de euros anuales, junto con 2,8

millones de empleos (WTTC, 2018). En 2019, vuelve a registrar, por séptima vez, un record histórico de turistas; por ello, España consolida su posición como uno de los primeros cinco destinos turísticos de países en el mundo.

Dentro de este sector, los hoteles son de vital importancia, ya que se consolidan como la principal elección de los turistas entre las variadas alternativas de alojamientos. En 2019, más de la mitad de los turistas internacionales que visitaron España, escogieron a los hoteles y hostales como establecimientos de alojamiento. En el caso del turismo doméstico, solo una quinta parte de los viajes incluyen alojamiento hotelero (Statista, 2021).

Además, la importancia del sector hotelero en la economía española, se ve reflejada en la inversión. Según el informe anual de Colliers International, en 2018, se cumplió con su record histórico, registrando una cifra total de 4.810 millones de euros. En 2019, continuó con una buena evolución, aunque por debajo del año anterior (Colliers International, 2019).

Las perspectivas para el 2020 eran muy positivas debido a la tendencia alcista que se mostraba en años anteriores. Sin embargo, las medidas adoptadas para evitar el contagio del virus, como el confinamiento total o el cierre de fronteras, han supuesto un desafío para el sector.

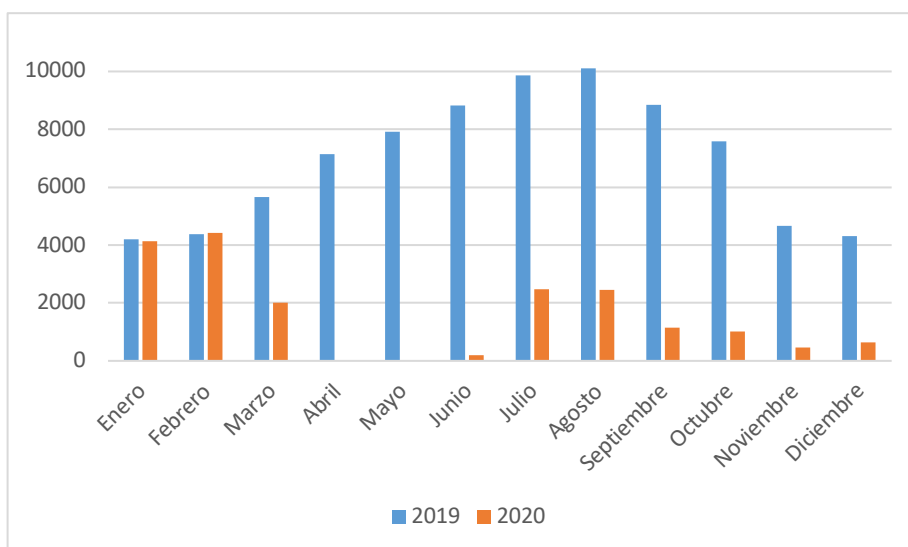
Por todo lo manifestado, es de vital importancia valorar el turismo, ya que, actualmente, es la principal fuente de ingresos de los hoteles.

La figura 6, refleja una comparativa de la llegada en España de turistas internacionales en 2019 con respecto a 2020. Se puede observar el desplome de turistas a partir de marzo, debido a los efectos del Estado de Alarma,<sup>1</sup> decretado por el gobierno en dicho mes. Al levantar las restricciones, comienzan de nuevo a llegar turistas, pero las cifras son extremadamente bajas. En total, del año 2020, España ha recibido en torno a 19,0 millones de turistas frente a 83,5 millones de 2019 (INE, 2021).

---

<sup>1</sup> Véase el RD 463/2020, de 14 de marzo

**Figura 6: Llegada mensual de turistas internacionales (en miles)**



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

La reducción del turismo, está poniendo en riesgo a la industria hotelera y a los empleos que la sustentan. Tras siete meses del cierre total de la actividad en España, todavía un 40% de hoteles no han podido reabrir y entre los que si lo han hecho, más del 80% de las ofertas se quedan sin cubrir (INE, 2021). Las zonas costeras, como Canarias y Baleares, son las que más se han visto afectadas debido a su gran dependencia del turismo internacional.

Por consiguiente, los hoteles están promoviendo cada vez más el turismo local. Ofrecen distintas propuestas de ocio, como estancias y experiencias gastronómicas. Esto se refiere al concepto de *Staycation*, que representa una oportunidad para que los establecimientos hoteleros puedan sobrellevar las restricciones de movilidad en sus ciudades. Es una forma de ofrecer y captar a clientes nuevos, aquellos que no estaban acostumbrados a alojarse en hoteles en su propia ciudad, para que disfruten de una nueva experiencia.

Además, los hoteles están también respondiendo a la demanda creciente del concepto *Workation*, es decir, trabajo y vacaciones a la vez, gracias a las facilidades del teletrabajo, como se profundizará a continuación. Entre los hoteles pioneros en ofrecer ambos servicios destacan, Eurostarts Hotels, Vincci Hoteles y Paradores (Hinojosa, 2020).

## **2.2 Nuevas tendencias en el mercado laboral: el teletrabajo y los nómadas digitales**

En este apartado, se va a analizar la nueva tendencia dentro del mercado de trabajo, el *teleworking*, una modalidad de trabajo flexible que ha sido fomentado como consecuencia del Covid-19. Además, se va a explicar el significado de nómada digital.

El teletrabajo, ha sido la solución de muchas empresas para poder continuar con su actividad desde que se decretó el confinamiento total en España. Por esa razón, en una encuesta empresarial realizada por el Banco de España sobre el impacto de la crisis del Covid-19, se obtuvo un incremento del 80% del teletrabajo (Anghel, Cozzolino, & Lacuesta, 2020).

Más allá del teletrabajo como solución a la pandemia, existen estudios que indican sus beneficios en términos de productividad, reflejando un incremento de hasta un 13% (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015). Realmente, existen tanto ventajas y desventajas sobre esta nueva tendencia en el trabajo, que han sido identificadas. A continuación se ofrece una tabla resumen:

**Tabla 1: Ventajas y desventajas del teletrabajo**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Mejor equilibrio de la vida familiar y laboral	Difusión de los límites entre el trabajo y el hogar y exceso de trabajo
Reducción del tiempo de desplazamiento al trabajo	Aislamiento social
Incremento de la productividad	Absentismo
Aumento de la flexibilidad y autonomía	Falta de apoyo y equipo inadecuado

Fuente: Elaboración propia a partir de (Tavares, 2017)

Sofía Cruz, experta en el sector hotelero, nos comentó que en Ámsterdam, donde el teletrabajo se encuentra muy asentado, muchos hoteles estaban ya ofreciendo servicios de teletrabajo por horas, a través de una plataforma similar a Cowotel (Cruz, 2020).

En este momento, es oportuno mencionar a los nómadas digitales, aquellas personas que trabajan de forma remota, que les permite poder vivir viajando, es decir, cuentan con

libertad de movimiento. A su vez, pueden tener distintos modelos de negocio: *freelance*<sup>2</sup>, emprendedor, o trabajador por cuenta propia. Este tipo de tendencia no es tanto como un tipo de profesión, sino como un estilo de vida, que se une a los cambios que se están dando a nivel laboral. Según la Escuela Nómada Digital, las razones para elegir trabajar de esta manera son, la libertad económica, temporal y geográfica (END, 2021).

El progresivo aumento de los nómadas digitales en los distintos destinos turísticos, se está manifestando como un nuevo nicho dentro del sector turismo (De Carlo , 2021). Por ello, se presentan como los posibles protagonistas en la reinención hotelera. Un ejemplo de ello, se encuentra en Canarias, una de las zonas más afectadas por la ausencia de turistas internacionales. El hotel Playa del Sol, situado en Las Palmas de Gran Canaria, ha conseguido pasar del cierre total a una ocupación del 98%, en plena crisis pandémica, gracias a ofrecer el nuevo concepto, *Workation*, que combina ocio y trabajo (Bautista, 2021).

Por todo lo explicado anteriormente, los beneficios de este nuevo modelo de trabajar, van más allá de la pura crisis del coronavirus. Se está presentando como una nueva vía, para incrementar los ingresos en la industria hotelera, a corto y largo plazo. Es por ello, en lo que se sustenta nuestra idea de negocio: Cowotel.

### **CAPÍTULO 3: COWOTEL BUSINESS MODEL CANVAS**

---

Un modelo de negocio es definido por Osterwalder & Pigneur (2009), como aquel que “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Para explicar el modelo de negocio de Cowotel, hemos seguido el *Business Model Canvas*, una herramienta útil e intuitiva que incluye los componentes principales para valorar un

---

<sup>2</sup> Un freelancer es una persona que trabaja por cuenta propia es decir, sin una relación de dependencia laboral y puede hacerlo para varios clientes que contratan sus servicios profesionales. En <https://www.soyfreelancer.com/blog/emprendedurismo/que-es-un-freelancer/>

proyecto. Es una metodología dividida en nueve módulos, que responden a cuatro preguntas claves: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿A quién?, ¿Cuánto?.

### **3.1 ¿QUÉ?**

#### **3.1.1 Propuesta de valor**

La propuesta de valor es el conjunto de productos y servicios que crean valor para satisfacer la problemática o necesidad de un cliente (Osterwalder & Pigneur, 2009).

##### **3.1.1.a Problemática actual**

Para que exista una buena propuesta de valor, primero hay que identificar los problemas a los que va a responder nuestra idea de negocio, para que ésta genere valor. Como ya se ha explicado anteriormente, el sector hotelero ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia.

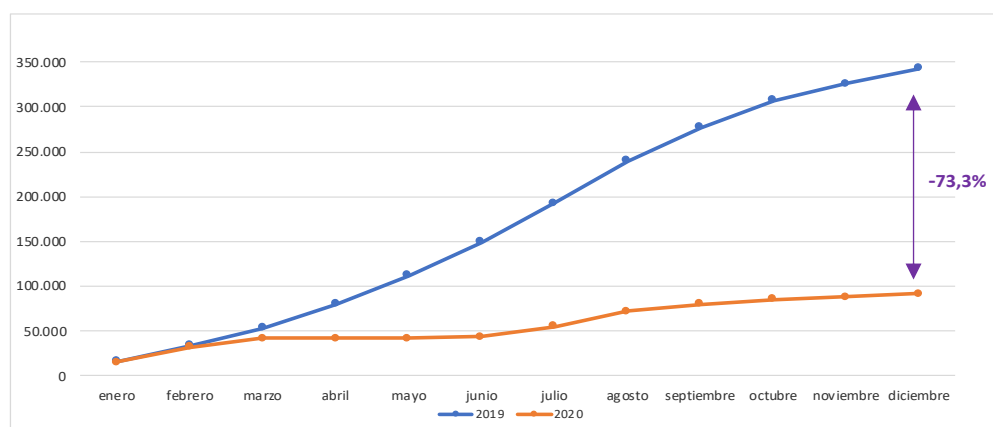
En primer lugar, existen varios datos, donde se puede observar el impacto negativo en los hoteles ante la actual crisis pandémica, por lo que muchos claman un plan de rescate.

Por un lado, el descenso del turismo internacional, ya expresado anteriormente (ver figura 6), como principal causa de la disminución de los ingresos hoteleros.

Por otro lado, en la figura 7, se observa una comparativa 2019-2020 de las pernoctaciones acumuladas. Su resultado muestra una disminución del 73,% en el conjunto del año 2020. Asimismo, en diciembre de 2020, se distingue un descenso del 81,2% con respecto al mismo mes del año anterior (INE, 2021).



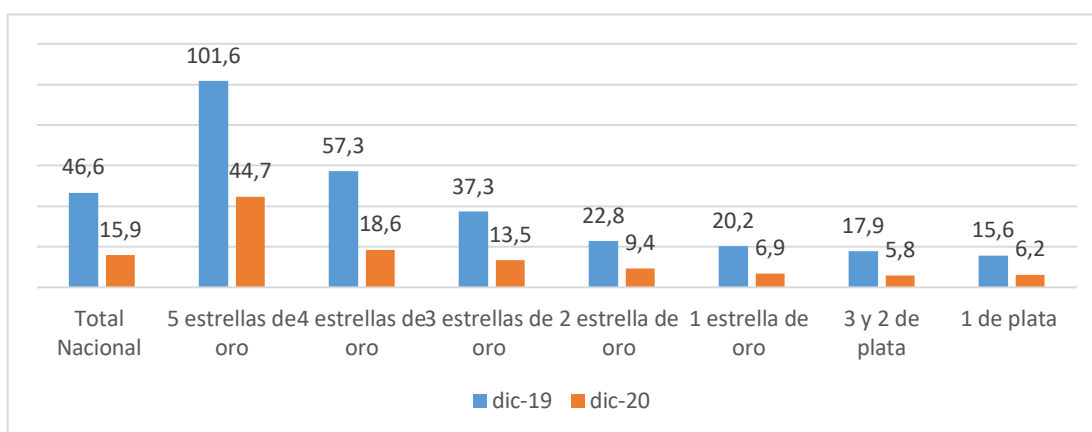
**Figura 7: Pernoctaciones acumuladas (en miles). Comparativa 2019-2020.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de (INE, 2021).

Además, hay que destacar uno de los principales indicadores de rentabilidad del sector hotelero, los ingresos por habitación disponible (RevPar), es el ratio que más se ha visto afectado tras la pandemia. En la figura 8, se puede observar una comparativa del mes de diciembre de 2019, con respecto a 2020 sobre el RevPar; donde se ve, por ejemplo, que el ingreso medio disponible por habitación, se ha reducido de 101,6 euros a 44,7 euros, para hoteles de cinco estrellas (INE, 2021).

**Figura 8: Comparativa diciembre 2019-2020: Ingreso medio por habitación disponible según categorías (en euros).**



Fuente: Elaboración propia de datos extraídos de (INE, 2021).

En segundo lugar, el Covid ha impulsado el teletrabajo, convirtiéndose en la mejor oportunidad para seguir desarrollando las actividades principales en muchas empresas, como ya se ha expresado (Schaefer & Bras, 2020). No obstante, no todo son ventajas, ya que se ha demostrado que el 79% de los teletrabajadores, sufren el “síndrome de la

conexión permanente”, que conduce al desgaste profesional. Además, un 45% de la población activa admite sufrir estrés como consecuencia de su trabajo (Piqueras, 2020). Lo que hace pensar, que no todos tienen la posibilidad, ni las condiciones optimas para teletrabajar desde su residencia habitual, por diferente motivos.

### **3.1.1.b Necesidad**

Tras la explicación anterior, se pone de manifiesto la necesidad de proponer una solución.

España, cuenta con más de 35.000 hoteles, con una capacidad de más de 1,5 millones de camas, que están siendo desaprovechadas (INE, 2021). Asimismo, según el Índice de Desarrollo Humano (IDH), realizado por Naciones Unidas, representa el número cinco como mejor país para vivir (Smarrtravel, 2021).

Además, se estima que para 2035, habrá en torno a mil millones de personas en el mundo, que serán nómadas digitales (levelsio, 2015).

Por ello, la industria hotelera necesita reinventarse y cambiar su dirección hacia las nuevas tendencias, como los nómadas digitales. Tienen que aprovechar el potencial que ofrece el trabajo en remoto, como una nueva fuente de ingresos, adaptando su oferta actual a esta nueva realidad. A su vez, al trabajador, el hecho de poder trabajar en un espacio agradable, con irresistibles ofertas que combinan el ocio y el trabajo, hará que mejore su productividad. También, le ayudará a reducir su estrés y el “síndrome de conexión permanente”, ya que trabajar desde un lugar ajeno al domicilio es muy recomendable.

### **3.1.1.c Explicación de la propuesta de valor**

Con el objetivo primordial de aumentar la tasa de ocupación hotelera, junto con la potencial oportunidad que ofrecen los nuevos hábitos de trabajo y, concretamente, el auge del nuevo nicho de los nómadas digitales, nace Cowotel. Una plataforma que pone en contacto la oferta y la demanda del sector hotelero, es decir, actúa como intermediario para hoteles y teletrabajadores. Nuestra misión es conectar a usuarios y hoteles con el objetivo de ofrecer una experiencia completa de teletrabajo y disfrute.

Por tanto, el servicio principal es ofrecer packs de estancias largas combinando ocio y trabajo en remoto. Los usuarios por lo general, pueden utilizar todos los servicios extras que ofrece un hotel. A largo plazo, se pretende que Cowotel se convierta en un escaparate digital que compare las distintas experiencias para teletrabajar desde los hoteles.

La plataforma Cowotel ofrece una gran variedad de beneficios tanto a los usuarios como a los hoteles.

En primer lugar, para los usuarios constituye un valor añadido en comparación con cualquier alquiler de alojamientos, ya que un hotel ofrece servicios adicionales en sus fantásticas instalaciones, que pueden compartir con su familia o amigos. En concreto, un hotel tiene: *room service* 24 horas, gimnasio, restaurante, piscina, opciones de impresión de documentos... Asimismo, debido a las actividades que ofrecen, se crea “una comunidad, un grupo”<sup>3</sup> entre los teletrabajadores que conviven durante su estancia en el hotel. Todo ello, les permitirá tener unas ofertas temáticas flexibles y adaptadas, combinando trabajo y ocio. Igualmente, Cowotel pretende ofrecer una fidelización a largo plazo, mediante la acumulación de puntos, poder canjearlos con descuentos y obtener promociones atractivas de los hoteles.

En segundo lugar, existen múltiples ventajas para los hoteles. Cowotel, nace como una solución para darles una mayor visibilidad en su nueva fuente de ingresos, permitiéndoles tener acceso a nuevos clientes. También, gracias a la comodidad que ofrecen, pueden adaptarse a las necesidades de los nómadas digitales, ya mencionados anteriormente, que están dispuestos a mudarse a otros países para teletrabajar. Según una encuesta realizada por Boston Consulting Group, existen hasta un 40% de asalariados que pretenden continuar con esta modalidad de trabajo (Barragán, 2021).

---

<sup>3</sup> Opinión de Shawn Volesky: nómada digital del hotel Playa del Sol en Gran Canaria. Obtenido el 15/02/2021 de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20210213/6245274/hotel-reinvento-covid-completo-teletrabajo-canarias.html>

## 3.2 ¿A QUIÉN?

### 3.2.1 Segmentos de mercado

En este apartado, se pretende explicar los diferentes grupos de mercado a los que se dirigirá Cowotel. En el caso del modelo de negocio, hay que hacer una diferenciación entre dos tipos de clientes: los hoteles y los usuarios finales.

Por el lado de la oferta, hay que tener en cuenta a los hoteles. La media anual de establecimientos hoteleros abiertos en España en 2020, según Statista, se corresponde con 9.695. Hemos considerado hacer la segmentación de hoteles según su categoría, centrandó nuestro target en hoteles de 4 y 5 estrellas, ya que son los que tiene mejores medios acondicionados para el teletrabajo. También, existen muchos aparta hoteles que tienen su propia cocina incluida y será muy atractivo para nuestros usuarios. El equipo de Cowotel ha decidido que prime siempre la calidad del servicio ofrecido y, es por ello, que escogemos esta categoría.

De esta manera, apreciamos que los hoteles que han empezado a ofrecer el servicio de teletrabajo pertenecen a dichas categorías. En concreto, entre las cadenas que ofrecen este servicio destacan B&B, Marriott, Meliá, Barceló, NH, Only YOU y Hotusa. La mayoría de ellos ofrecen paquetes muy atractivos, que incluyen una estancia diaria por horas en una habitación y otros, además, adaptan las zonas comunes como salas de reuniones y para que se puedan llevar a cabo videoconferencias (Arroyo , 2020).

Durante el periodo de lanzamiento de Cowotel, estimado en 6 meses, es decir, en nuestro Producto Mínimo Viable (PMV<sup>4</sup>), vamos a ofrecer un servicio simplificado basándonos únicamente en cuatro hoteles de la cadena Meliá, en las Islas Baleares y Canarias, porque su oferta se ajusta con el objetivo de Cowotel. Meliá ha lanzado la oferta “*Long stay workation*” para atraer aquellos teletrabajadores que quieran fusionar su actividad laboral y tiempo libre (Tourinews, 2020). Igualmente, debido al creciente desarrollo de los nómadas digitales, en el IV Congreso de Turismo de Gran Canaria en junio 2021, se va a

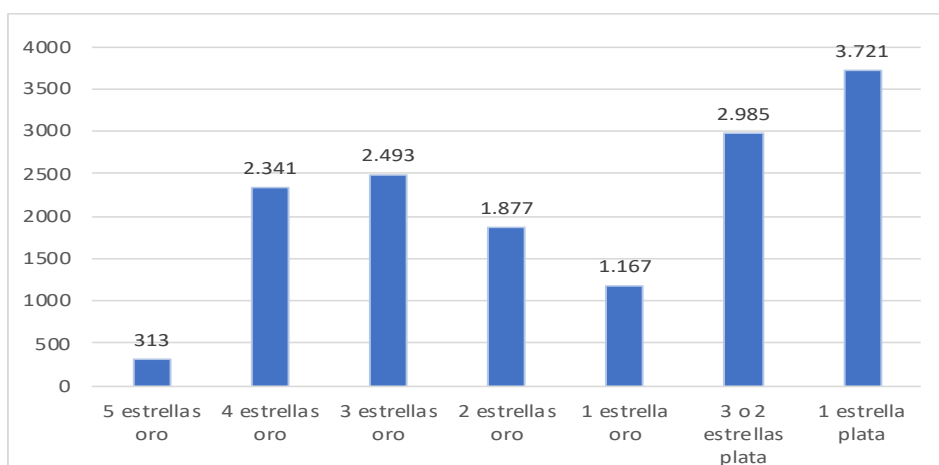
---

<sup>4</sup> “El producto mínimo viable es aquel que nos permite lanzar el producto con el mínimo de funciones posible para que podamos aprender información relevante de su lanzamiento y uso de los usuario” (Sanchez, 2021) En: <https://www.emprenderalia.com/que-es-el-mvp-producto-viable-minimo/>

hacer un análisis de este nuevo nicho de mercado (Smarttravel, 2021). Por ello, consideramos que es una buena zona para comenzar a ofrecer nuestros servicios.

En el siguiente gráfico, se puede observar la media anual de establecimientos hoteleros abiertos en 2019, según su categoría. La categoría oro hace referencia a hoteles y la plata a hostales. Por tanto, en concreto, la oferta potencial de Cowotel corresponde a las de 4 y 5 estrellas, que conjuntamente representan un total de 2.654 hoteles.

**Figura 9: Establecimientos hoteleros según categoría en España 2019.**



Fuente: elaboración propia a partir de (Statista, 2021).

Por el lado de la demanda, dentro de los usuarios finales vamos a centrar nuestro target en los nómadas digitales, tanto nacionales como internacionales, que quieran disfrutar de su trabajo a la vez que viajan. Este concepto se ha hecho cada vez más famoso, de hecho, en Google las búsquedas han crecido un 4,4 millones de 2019 a 2020. Es una tendencia que ya había surgido antes con el aumento de la tecnología, pero ahora, con la crisis del sector turístico, se plantean como clave para impulsar el negocio hotelero.

En concreto, se estima que un 23% de nómadas digitales, van a viajar en un rango de 31 y 60 días, mientras que un 42% de ellos, realizarán viajes entre 1 y 14 días, ya que si necesitarán ir a la oficina ocasionalmente (De Carlo, 2021). España se ha convertido en un gran atractivo para ellos, puesto que tiene un coste de vida por debajo de la media europea y un clima atrayente a otros europeos (Barragán, 2021).

Por tanto, el target va estar centrado en los nómadas digitales de los países de la Unión Europea, dentro del espacio Schengen, debido a su facilidad en la libertad de movimientos fronterizos. Asimismo, consideramos un rango de trabajadores de 25 a 49 años como potenciales usuarios. Debido a que no existen datos exactos del número de nómadas digitales, para realizar la estimación del tamaño de mercado, hemos tenido en cuenta los siguientes componentes con sus respectivos cálculos:

**Tabla 2: Estimación nómadas digitales en la Unión Europea**

Población UE	448.000.000
% Población UE 25-49 años	33,30%
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%
<b>Potenciales nómadas digitales UE</b>	<b>1.472.222</b>

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

Después de valorar el número de potenciales nómadas digitales, se procede a obtener nuestro mercado objetivo en los años 1, 2 y 3 de la puesta en marcha de Cowotel. La estimación de potenciales usuarios finales (ver mercado objetivo) es muy significativa para el éxito del negocio.

**Tabla 3: Estimación de usuarios finales**

	Mercado disponible	Clientes	Mercado	Compradores actuales	Mercado objetivo
<b>Año 1</b>	14.722.223	10%	1.472.222	5%	<b>73.611</b>
<b>Año 2</b>	14.722.223	10%	1.472.222	7%	<b>103.056</b>
<b>Año 3</b>	14.722.223	10%	1.472.222	8%	<b>117.778</b>

Fuente: elaboración propia

- Mercado disponible: Cantidad de personas que se incluyen en el segmento de mercado de teletrabajadores potenciales UE (25-49).
- Clientes: Porcentaje del mercado disponible que pueden ser nómadas digitales.
- Mercado: número aproximado de nómadas digitales al que podríamos acceder.

- Compradores actuales: % de mercado que usaría nuestra plataforma frente a nuestros competidores.
- Mercado objetivo: Número estimado de clientes que estarían interesados en comprar nuestro producto.

### **3.2.2 Relaciones con clientes**

Este módulo corresponde con la definición del tipo de relación que una empresa quiera establecer con sus clientes. Cowotel se basará en una comunicación, tanto para los hoteles como para los usuarios, de transparencia y eficacia. Nuestro objetivo es que a través de la buena relación con ellos, consigamos por un lado, incrementar la captación de nuevos clientes y por otro, fidelizar los ya existentes. Esto nos permitirá lograr un crecimiento de nuestros beneficios.

Existen varias formas de relacionarse con los segmentos de un mercado determinado. Nosotros hemos escogido la asistencia personal, la creación de comunidades colectivas, los programas de fidelización y las recomendaciones personalizadas.

En cuanto a la asistencia personal, queremos que los hoteles y los usuarios puedan comunicarse con nosotros siempre que lo necesiten. Por eso, se establecerá un servicio de atención al cliente, mediante un centro de llamada y correo electrónico. Cowotel, proporcionará asistencia a cualquier tipo de incidente con la plataforma, la gestión de reservas o el proceso de registro. También, contaremos con una lista de preguntas frecuentes (FAQ por sus siglas en inglés), para dar a conocer las dudas principales sobre el funcionamiento de nuestra web.

Además, la creación de comunidades de usuarios es cada vez más habitual en los modelos de negocio para profundizar en la relación con ellos y proporcionar el contacto entre los miembros. Por eso, queremos animar a los usuarios a que escriban sus comentarios en nuestra web y así ayudar a crear valor para otros futuros usuarios. Igualmente, será útil para que los hoteles puedan obtener información sobre como valoran sus clientes las estancias y así poder adaptar su oferta.

En cuanto a los programas de fidelización, gracias a la gestión de datos de *Amazon Web Service* (en adelante, AWS) pretendemos poder entregar ofertas y promociones personalizadas a nuestros usuarios, para que puedan utilizar descuentos o disfrutar de servicios extras en la próxima reserva. Muchas otras compañías de viaje y hostelería ya utilizan AWS para mejorar la experiencia de sus clientes. A través de todos los datos, AWS ayuda a convertirlos en información útil para permitir crear experiencias nuevas personalizadas y así aumentar la fidelización y lealtad de los clientes (AWS, 2021).

Las recomendaciones a usuarios se pretenden hacer mediante la plataforma que será capaz, a través de algoritmos, de generar listas de sugerencias, al igual que eliminar las que considere innecesarias mediante un filtrado de información.

### **3.2.3 Canales de distribución**

Los canales de distribución y venta son los puntos de contacto a través de los cuales Cowotel pretende llegar a su mercado objetivo. Este apartado está muy relacionado con el plan de marketing, capítulo 5, donde se desarrollará con mayor profundidad.

Considero oportuno hacer una distinción entre el canal a través del cual se ofrece nuestro servicio y los canales adicionales necesarios para darnos a conocer y captar clientes.

En primer lugar, el acceso a nuestra oferta de servicios, se realizará mediante un canal directo. Como nuestro modelo de negocio se centra en una plataforma, ésta será el principal canal a través de la cual se realizará la venta de nuestro servicio. Asimismo, para la aplicación móvil, utilizaremos los canales de *App Store* para iOS y *Google Play Store* para Android, para poder descargarla. Por ello, este canal directo será nuestra herramienta básica para mantener una comunicación con todas las personas interesadas.

En segundo lugar, acudiremos a los siguientes canales, atendiendo a los dos segmentos de clientes, hoteles y usuarios.

Para iniciar el acercamiento con los distintos hoteles, será el equipo de Cowotel, el encargado. Tendrá que ser capaz de exponer la propuesta de valor en cuanto al servicio ofrecido. Para ello, haremos distintos eventos privados donde invitaremos a los hoteles



objetivos. También, consideramos de gran relevancia poder asistir a eventos públicos entre los que destacan, las ferias de turismo y eventos de hostelería. Una de las ferias más famosas de nuestro país es FITUR<sup>5</sup>, la feria internacional de turismo celebrada anualmente en IFEMA-Feria de Madrid. En cuanto a los eventos hoteleros, destaca Hostelco<sup>6</sup>, la feria internacional de la hostelería y restauración en Barcelona. Sin embargo, actualmente, debido a las perspectivas sanitarias provocadas por la propagación del coronavirus, no sabemos si se llevarán a cabo las ferias y eventos del sector, o si serán de forma no presencial. Por ello, también se valora la posibilidad de acceder a los hoteles a través de la red social LinkedIn. Además, consideramos el email marketing como otro instrumento útil. Los correos deben de estar redactados de forma que contengan la información clara y pueda llamar su atención.

Con respecto a los usuarios, creemos que las redes sociales son el canal más eficiente. Fundamentalmente, tanto Facebook como Instagram, serán muy útiles para lanzar las campañas de marketing, como se explicará en el capítulo 5. Además, la publicidad en buscadores como Google Adwords es esencial para llegar a un mayor número de usuarios.

Por otro lado, existen eventos digitales que son interesantes para llegar a nuestro target de nómadas digitales. Es el caso de GENO, el gran evento de los negocios online, organizado por escuelas 100% digitales entre las que destaca la Escuela Nómada Digital.

Otro canal eficiente es el conocido como Marketing boca a boca, donde son los usuarios quienes actúan como intermediarios dando a conocer nuestro servicio. Aunque, será útil, siempre y cuando estén satisfechos, pues en caso contrario, nos causaría un grave perjuicio.

---

<sup>5</sup>Para más información véase <https://www.ifema.es/fitur>

<sup>6</sup> Para más información véase: <https://www.hostelco.com/>

### 3.3 ¿CÓMO?

#### 3.3.1 Actividades clave

Las actividades clave son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para el correcto funcionamiento del negocio, que junto con los recursos clave, constituyen las acciones necesarias para llevar a cabo la oferta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Por un lado, en relación con la propuesta de valor, la principal actividad de nuestro modelo de negocio, requiere el desarrollo y el mantenimiento constante de la plataforma tecnológica Cowotel. Esta plataforma online tiene como función principal ser el punto intermedio entre hoteles y teletrabajadores. Tiene que ser una web de uso fácil y eficiente para el usuario. Asimismo, será esencial, el desarrollo de una aplicación móvil para conseguir llegar a mayor público. Por ello, es importante tener en cuenta un mantenimiento de servicio al cliente, junto con una buena política de protección de datos.

Por otro lado, es necesario un plan de marketing para atraer a nuestro público objetivo y, además, ofrecer a los usuarios programas de fidelización. Estas acciones, serán llevadas a cabo gracias a la contratación de *Amazon Web Service*, para la realización del modelo de análisis de datos de nuestros usuarios.

#### 3.3.2 Recursos clave

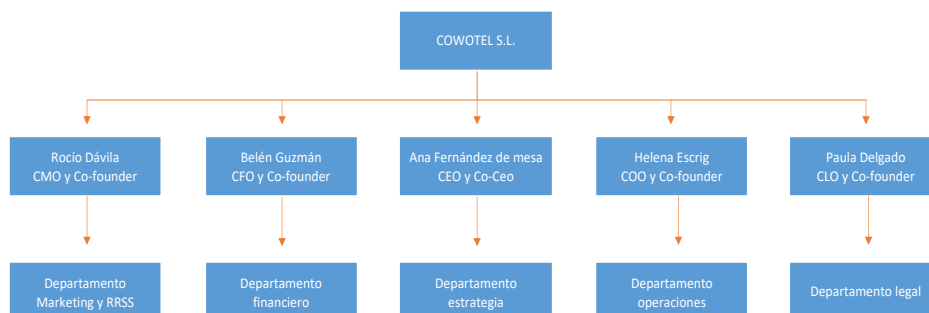
Los recursos clave son todos los medios necesarios para facilitar el funcionamiento del modelo de negocio. Se pueden clasificar en cuatro: físicos, económicos, intelectuales y humanos.

1. Recursos físicos: los ordenadores necesarios del equipo, para realizar la correcta actualización y mejora constante de la plataforma en la página web y de la aplicación móvil. Adicionalmente, habría que valorar la opción de alquilar una oficina para la administración de la empresa y poder recibir a clientes o inversores, si fuera necesario. Sin embargo, actualmente con la crisis del Covid-19, consideramos que la modalidad más eficiente y útil sería el teletrabajo. Si

tuviéramos que realizar reuniones, lo haríamos en alguno de los hoteles de Cowotel.

2. Recursos económicos: la financiación inicial es el recurso fundamental para llevar a cabo el lanzamiento del negocio. Nuestro grupo de trabajo estima unos fondos iniciales de 68.422,50€ para la puesta en marcha del negocio. Las contribuciones iniciales se aportarán entre las cinco fundadoras y la llamada “financiación de las tres F”: *friends, family and fools*. Para el modo de arranque, no consideramos necesario utilizar el mecanismo de *venture capital*, ni un préstamo bancario, ya que es muy difícil estimar unos flujos de caja iniciales reales que permitan poder llevar a cabo el pago de los intereses.
3. Recursos intelectuales: esta categoría agrupa a las base de datos de los usuarios junto con su información relevante con respecto a la acumulación de puntos, códigos o tarjetas de fidelización entregados. Asimismo, con respecto al software no es necesario patentarlo, sino protegerlo mediante encriptación. Además, hay que tener en cuenta una política de *cookies*, para poder entender la información sobre los usuarios que entran en la web y recodar la información de las sesiones del navegador.
4. Recursos humanos: la plantilla de los trabajadores está dividida entre las distintas áreas del negocio. Las cinco socias nos dividimos entre los aspectos económicos, comerciales y legales. Se necesitará la contratación de una persona para la parte de IT, encargada de la realización del diseño y mantenimiento de la web y app. De cara a los tres primeros años, podríamos definir nuestro organigrama de la siguiente manera (ver figura 10):

**Figura 10: Organigrama Cowotel**



Fuente: elaboración propia

### 3.3.3 Alianzas clave

En este apartado, se describe a los socios o proveedores clave, necesarios para el funcionamiento de Cowotel. Los socios estratégicos son muy importantes para llevar a cabo alianzas que permitan reducir riesgos, costes, evitar situaciones de incertidumbre y adquirir recursos, que permitan expandir los servicios de Cowotel (Osterwalder & Pigneur, 2009). Por tanto, nuestros socios se dividirán en dos categorías:

1. Actores internos: oferta y demanda, es decir, hoteles y usuarios.
2. Actores externos: inversores, servicios profesionales, plataformas publicitarias, AWS y gobierno.

En primer lugar, los hoteles corresponden con el *key partner* fundamental que necesita Cowotel, ya que el servicio se ofrece a través de sus ofertas. Los usuarios o trabajadores en remoto corresponden con la demanda de nuestro producto. En concreto, nos centraremos en los nómadas digitales, aquellos que pueden trabajar independientemente ofreciendo servicios específicos de forma autónoma. Para ello, consideramos esencial poder llevar a cabo alianzas con consultoras de *freelance*. Hemos encontrado a Malt, como potencial asociación; tiene como misión ofrecer a su comunidad de *freelance* y de empresas, un lugar de oportunidades en el que puedan elegir las mejores personas para trabajar. Han realizado más de cien mil proyectos de éxito en Europa y cuentan con más de 240.000 expertos *freelance* (Malt, 2021). Por ello, Malt<sup>7</sup> es una asociación clave que cuenta ya con una gran comunidad, con la que podríamos asociarnos. Además, consideramos importante aliarse con la escuela de nómada digital<sup>8</sup>, que ofrece cursos sobre este tipo de colectivo.

En segundo lugar, en relación a los socios externos, es esencial tener en cuenta la alianza con los inversores que, a través de su financiación, nos permita llevar a cabo la fase inicial del proyecto. Por ello, es muy importante tener con ellos una relación de confianza, pero sobre todo, de credibilidad en nuestro negocio.

---

<sup>7</sup> Para más información véase: <https://www.malt.es>

<sup>8</sup> Para más información véase: <https://escuelanomadadigital.com/>

Asimismo, consideramos una asociación con servicios profesionales, concretamente, de fotografía que permita hacer atractiva la visualización de los espacios ofrecidos por los hoteles.

Para poder llegar a nuestro público objetivo, son fundamentales las plataformas publicitarias, especialmente las redes sociales como Instagram, Facebook y LinkedIn.

En cuanto al modelo de análisis de datos, nuestro aliado clave es *Amazon Web Service*, que ofrece un servicio muy completo para que podamos gestionar todos los datos obtenidos por nuestra plataforma.

Por último, consideramos como socio estratégico a futuro, al gobierno. Como ya hemos explicado anteriormente, España cuenta con todas las características esenciales para convertirse en el lugar de destino de los nómadas digitales. Sin embargo, hasta ahora, no existe una estrategia nacional para fomentarlo. Así, como en otros países europeos sí, en concreto, en Portugal, Francia o Estonia, que hacen que España se encuentre en desventaja. Algunas ciudades como Málaga o incluso las Islas Canarias, han sido los pioneros, en España, en lanzar un plan para atraer a este nuevo colectivo tan atractivo. Son muchos los que piensan que España necesita una involucración política del gobierno a nivel nacional, para atraer a teletrabajadores de otros países y así poder, además, fomentar el turismo (Barragán, 2021). Es por ello, que consideramos que el gobierno sería un gran aliado para fomentar juntos desde Cowotel los servicios que ofrecen los hoteles para éstos y que elijan España como lugar de destino para teletrabajar.

### **3.4 ¿CUÁNTO?**

En ese apartado se pretende exponer las principales fuentes de ingresos y costes del negocio Cowotel, de forma esquemática. En el apartado de plan financiero, en el capítulo 6, se explicará de manera más detallada.

### 3.4.1 Estructura de costes

Los costes de Cowotel se dividen de la siguiente manera:

**Tabla 4: Resumen de estructura de costes**

Costes fijos	Costes variables
<b>Sueldos y Salarios</b>	<b>AWS</b>
Salario fundadoras	<b>Marketing</b>
Salario IT	<i>Google Ads</i>
Personal marketing	Redes sociales
<b>Costes operativos fijos</b>	Eventos y ferias
Seguro	Programas de fidelización
Legal	
Suministros	
Licencia Apple Store	
Amortización	

Fuente: elaboración propia

### 3.4.2 Fuentes de ingresos

Cowotel va tener dos tipos de clientes, los hoteles y los usuarios. Sin embargo, de momento solo vamos a cobrar a los hoteles. Las fuentes de ingresos se pueden resumir de la siguiente manera:

- 1- Margen por reserva: por cada reserva que se realice a través de Cowotel, se le cobrará una comisión al hotel del 10%. Al final del mes, Cowotel mandará una factura a cada hotel de las reservas realizadas a través de nuestra plataforma para proceder a realizar el cobro correspondiente.
- 2- Herramientas de visibilidad extra: los hoteles pueden mejorar su posición dentro de Cowotel como ocurre en otras plataformas como Booking o Expedia<sup>9</sup>. Sin embargo, esta fuente de ingreso tendrá sentido cuando tengamos un número significativo de clientes. Los hoteles podrán pagar un 5% adicional.

<sup>9</sup> Véase: Merca2: el truco de Booking y Trivago: comisiones del 30% para mejorar la posición a los hoteles. <https://www.merca2.es/2019/09/06/booking-trivago/>

## **CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO**

---

En este apartado, se pretende hacer un análisis profundo del entorno, tanto interno como externo, mediante un análisis PESTEL y un análisis DAFO. Posteriormente, se expondrán los valores estratégicos de Cowotel, junto con la estrategia de diferenciación de sus competidores.

### **4.1 Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL**

El entorno constituye el conjunto de factores externos que influyen directa o indirectamente en la actividad empresarial de las distintas empresas y sectores de nuestra sociedad. Para hacer el análisis del macroentorno, se utilizará el análisis PESTEL, una herramienta muy útil que permite hacer un análisis puntual destacando seis variables macroeconómicas (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2017). En particular, los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. En este apartado se pretende recoger lo expuesto en el capítulo 2 del presente trabajo, junto con información adicional relevante para exponer dicha herramienta.

#### **1. Factores políticos**

En España, este factor tiene mucha importancia dada la gran división de partidos políticos existentes. Desde el fin del bipartidismo, existe muy poca estabilidad dentro del sistema político español, acuciada actualmente con la gestión de la pandemia, ya que, debido a la organización estructural de España en CCAA, existen distintas limitaciones en cada una de ellas. Cowotel deberá estar muy atento a las diferentes medidas acordadas sobre restricciones de movilidad o cierres de hostelería, porque afectará directamente al sector hotelero.

#### **2. Factores económicos**

Tras el fuerte retroceso registrado en el año 2020 debido al shock del coronavirus, las previsiones realizadas por el Banco de España se dividen en tres escenarios (suave, central

y severo), dependiendo de la incierta evolución de la pandemia y la vacunación en España.

**Tabla 5: Escenario macroeconómico de la economía española 2020-2023.**

Tasa de variación anual

	2019	2020	Escenario suave			Escenario central			Escenario severo		
			2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
PIB	2,0	-11,0	7,5	5,5	1,6	6,0	5,3	1,7	3,2	4,6	2,2
IAPC	0,8	-0,3	1,4	0,9	1,3	1,4	0,8	1,2	1,3	0,6	1,0
Tasa paro	14,1	15,5	15,19	13,9	12,8	17,0	15,1	14,1	18,3	17,2	16,1

Fuente: elaboración propia a partir de Banco de España, INE. Fecha de cierre de proyecciones: 16 marzo de 2021.

Según las previsiones del Fondo Monetario Internacional, España repuntará un 6,4% durante 2021 y un 4,7% en 2022. En cuanto a la tasa de paro, prevé que se situará en 2021, en torno al 16,8% (FMI, 2021). Es importante tener en cuenta las proyecciones macroeconómicas para ser consciente del contexto en el que se decide emprender.

### 3. Factores socioculturales

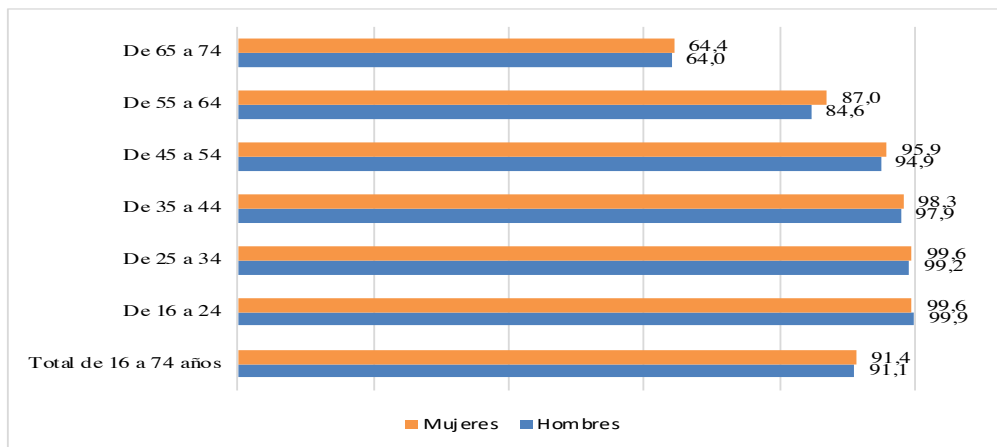
Como se puede observar en la anterior tabla, la previsión del porcentaje de la tasa de paro es muy significativa. Por ello, Cowotel pretende ayudar a los hoteles a incrementar sus ingresos para que no tengan que despedir a su personal. Como respuesta, unido además, a las restricciones de movilidad, cada vez más, se está promoviendo el turismo local, con los conceptos de *workation* y *staycation*. Como se ha explicado anteriormente, los nómadas digitales pueden ser la clave para impulsar la industria del turismo, y por ende, salvar al sector hotelero.

### 4. Factores tecnológicos

En este ámbito es esencial analizar el uso de la tecnología en España. En concreto, en 2020, existe un 81,4% de hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años que tiene ordenador (INE, 2020). Además, el 91,3% de ese rango de edad, ha utilizado internet de manera frecuente, concretamente, representa un incremento de 2,5 puntos más, que en 2019 (INE, 2020).



**Figura 11: Población en % que ha usado internet de manera frecuente en los últimos tres meses (2020)**



Fuente: elaboración propia a partir de datos (INE, 2020)

Estos datos son muy significativos para la viabilidad del negocio de Cowotel entre la población española.

## 5. Factores ecológicos

El aspecto medioambiental es cada vez más importante dentro de cualquier modelo de negocio. Por ello, en Cowotel, la entrega de las facturas a los hoteles y usuarios será de forma digital. Se pretende reducir el uso del papel y así contribuir al medioambiente.

## 6. Factores legales

Este último apartado se encuentra en conexión con el primero, el ámbito político, ya que dependiendo del partido que esté gobernando, se impondrán distintas medidas que afecten a la actividad empresarial. Actualmente, podemos destacar que, en 2019, se produjo un ascenso del salario mínimo interprofesional (SMI) correspondiente a 1.108,33 euros mensuales en 12 pagas. Supone un incremento del 22,3%, el más elevado de los últimos años (Bankinter, 2021). Además, en cuanto a los nuevos Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), se ha llegado a un acuerdo para prorrogarlos hasta 31 de mayo de 2021. Asimismo, otro aspecto legal a tener en cuenta es el nuevo acuerdo sobre la regulación del teletrabajo recogido en el Real Decreto-Ley 28/2020.

Sin embargo, Cowotel al ser una plataforma que únicamente pone en contacto oferta y demanda, no le afecta esta nueva regulación. Con respecto a la variación del SMI, supone un aumento de los costes para adaptar los requisitos legales en nuestro modelo de negocio.

Por tanto, como ha quedado expresado, existen factores del entorno que son ventajosos para la puesta en marcha de la actividad empresarial de Cowotel, como pueden ser los factores socioculturales o tecnológicos. Sin embargo, otros, como los factores políticos o económicos son menos favorables en el momento del lanzamiento de Cowotel.

#### **4.2 Análisis interno: Análisis DAFO**

El análisis DAFO es una herramienta que permite a una empresa identificar los factores internos de su organización, como los que dependen de su entorno, que ayuda en la toma de decisiones para la posterior elaboración de un plan estratégico y de marketing. Es decir, es un instrumento muy útil, que permite mejorar la planificación estratégica junto con el fortalecimiento de las empresas (Speth, 2016). DAFO es un acrónimo que representa debilidades y fortalezas, como análisis interno, junto con las amenazas y oportunidades, que dependen del análisis externo.

Las **oportunidades** de Cowotel tienen las siguientes implicaciones para su negocio:

1. Debido a la falta de llegada de turistas internacionales, junto con las restricciones de movilidad entre comunidades autónomas provocadas por la propagación del virus, se pone de manifiesto la necesidad de buscar nuevas fuentes de ingresos para los hoteles. Entre las soluciones, destaca ofrecer sus espacios para convertirse en oficinas con habitaciones para teletrabajar o coworking en zonas comunes. El hecho de que los hoteles sean los más afectados por el Covid, nos permite tener un fuerte arranque.
  - Valoración de importancia en 10.
2. Nuevos conceptos cada vez más de moda: *Workation* (trabajo y ocio) y *Staycation* para fomentar el turismo local. Se ofrecen como soluciones para rentabilizar los hoteles. Cowotel aspira a poder convertirse en la plataforma referente que sea

capaz de dar visibilidad a los hoteles en este tipo de ofertas. Cada vez, más nómadas digitales ven a España como un atractivo para mudarse a vivir y los hoteles pueden ser su lugar de trabajo y de ocio. Este colectivo es clave para impulsar la industria del turismo, gracias a su flexibilidad laboral se pueden permitir viajar y vivir en diferentes países.

- Valoración de importancia en 10
- 3. Las *startups* consiguen un record de inversión, en concreto, 1.500 millones en plena pandemia. Es una gran oportunidad para la iniciación de Cowotel (Bravo, 2021).
- Valoración de importancia en 8.

Las **amenazas** a las que Cowotel se enfrenta son:

1. La pandemia ha supuesto una de las mayores crisis de la economía española, con un desplome del PIB de un 11% en 2020 (Fernandez Cerezo, 2021). Además, la evolución del virus seguirá condicionando la actividad en el corto y medio plazo. Para Cowotel, la evolución de la economía española es la amenaza que más nos preocupa, ya que es esencial para la estabilidad y prosperidad del negocio.
  - Valoración de importancia en 10.
2. La evolución de la propagación del virus en España, es una cuestión que afecta directamente a los hoteles. Todas las medidas para reducir su propagación están implicando restricciones de movilidad. No solo afecta a la movilidad entre las comunidades autónomas, sino también a la llegada de turistas internacionales. Para Cowotel, es una amenaza que puede afectar a la llegada de nómadas digitales que pretendan mudarse a España. Si bien, consideramos que es una amenaza cortoplacista, ya que, la vacunación entre la población española, está actualmente en curso.
  - Valoración de importancia en 9.
3. La preocupación de los usuarios por la transmisión del virus es una amenaza en el corto plazo, puesto que, cada vez hay más gente vacunada. Sin embargo, el posible retroceso del plan de vacunación, pone en riesgo la sostenibilidad de los hoteles a largo plazo. Los hoteles cumplen con todas las medidas sanitarias e higiénicas para reforzar la seguridad de la estancia.
  - Valoración de importancia en 6.

4. Existen empresas en el sector que pueden quitarnos cuota de mercado si deciden centrarse en nuestro colectivo o pueden surgir nuevos competidores, debido al auge del teletrabajo. Sin embargo, de momento, no existe un competidor directo que esté especializado en ofrecer nuestro servicio.
  - Valoración de importancia en 7.

Las **fortalezas** que Cowotel presenta son:

1. Las fundadoras cuentan con una gran amplia red de contactos, que va a permitirles poderse dar a conocer de una manera más fácil. Al haber participado en el concurso de Comillas Emprende, organizado por la Universidad Pontificia de Comillas, hemos mantenido trato con nuestros mentores y los gestores de la plataforma Adventurees. Además, como todas hemos estudiado en ICADE, pertenecemos a la red de antiguos alumnos, Comillas Alumni<sup>10</sup>, cuyo objetivo es fomentar el *networking*, el desarrollo profesional y la formación continua.
  - Valoración de importancia en 10.
2. Como ya se ha expresado en apartados anteriores, consideramos que Cowotel nace en un contexto crucial para ayudar a los hoteles afectados por la crisis pandémica. Por tanto, la propuesta de valor da respuesta a una gran problemática actual.
  - Valoración de importancia en 10.
3. No existen plataformas similares. Si es verdad, que ya hay competidores que ofrecen servicios del sector hotelero, pero ninguno centrado tanto en teletrabajo.
  - Valoración de importancia en 6.

Las **debilidades** que Cowotel tiene que hacer frente son:

1. Cowotel necesita financiación para arrancar, como cualquier otra *startup*, cuando empieza su negocio. Es una debilidad que se nos presenta al principio, pero cuando consigamos la inversión inicial y la financiación adecuada ya podremos poner en marcha nuestro negocio.
  - Valoración de importancia en 6.
2. Los hoteles no nos conocen al ser una plataforma nueva en el mercado. Es importante darnos a conocer y convencer a los hoteles para que quieran registrarse en Cowotel, ya que son nuestra fuente de ingresos.

---

<sup>10</sup> Para más información véase <https://www.alumni.comillas.edu/es/>

- Valoración de importancia en 8.
3. Las fundadoras se encuentran recién graduadas universitariamente. Por ello, esto representa una debilidad para Cowotel, puesto que, existe una falta de experiencia que hay que cubrir con la subcontratación externa.
- Valoración de importancia en 7.

Por tanto, existen factores clave para llevar a cabo el éxito de Cowotel, que permitirán hacer frente a sus amenazas, como son el segmento de nómadas digitales con el gran potencial de crecimiento a nivel mundial y la necesidad de los hoteles de incrementar sus ingresos. Asimismo, al ser una plataforma digital, nos permitirá tener un alcance rápidamente escalable. A modo resumen, se muestra la siguiente tabla:

**Tabla 6: Resumen DAFO Cowotel**

Análisis interno	Análisis externo
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de inversión inicial para arrancar.</li> <li>2. Dificultad de acceso a hoteles para darnos a conocer.</li> <li>3. Falta de experiencia de las fundadoras: necesidad de subcontratación externa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis económica por el Covid-19.</li> <li>2. Evolución de propagación del virus en España.</li> <li>3. Inseguridad de usuarios por la transmisión del virus.</li> <li>4. Entrada de nuevos competidores.</li> </ol>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia red de contactos.</li> <li>2. Idea innovadora en un momento crucial para la hostelería afectada por el Covid-19.</li> <li>3. No existe una plataforma similar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de nuevas fuentes de ingresos para los hoteles.</li> <li>2. Nuevas tendencias: Nómadas digitales, Workation y Staycation.</li> <li>3. Gran inversión en <i>startups</i>.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

### **4.3 Misión, visión y valores**

#### Misión

Conectar a usuarios y hoteles con el objetivo de ofrecer una experiencia completa de teletrabajo y disfrute.

#### Visión

Crear la comunidad de nómadas digitales de referencia a nivel mundial.

#### Valores

Cowotel basa su actividad en unos valores corporativos, que definen su forma de actuar y representan su cultura. Dichos valores son fundamentales transmitirlos, ya que se mantendrán presentes durante toda la trayectoria de su actividad empresarial.

1. Compromiso social: Cowotel responde a una demanda real que sufren los hoteles. Nuestro servicio pretende permitir aumentar la ocupación hotelera a la vez que mantener la empleabilidad del personal.
2. Calidad: en los servicios ofrecidos por Cowotel, prima siempre la calidad ofrecida. Por ello, nos centramos en los hoteles de 4 y 5 estrellas para poder ofrecer una experiencia de excelencia a nuestros usuarios finales.
3. Confianza: Queremos establecer una relación de confianza con los hoteles y con los usuarios finales. Esto nos permitirá lograr una permanencia durante nuestra trayectoria empresarial.
4. Innovación: Cowotel nace para dar una solución a los cambios creados en la sociedad actual ofreciendo una idea original y novedosa.

#### **4.4 Análisis de los competidores**

En este apartado se pretende hacer un análisis profundo de los competidores y explicar la estrategia competitiva de Cowotel.

Si bien, existen otras plataformas intermediarias dentro del sector hotelero, pero ninguna ofrece los servicios enfocados a nómadas digitales como hace Cowotel.

Por un lado, Byhours nace en 2012, en España, para cubrir la necesidad de microestancias hoteleras (menos de 24 horas). Es decir, es la primera plataforma que te permite reservar una habitación de hotel por 3, 6 o 12 horas. También, ahora tras el Covid, están fomentando la reserva de salas de reuniones para trabajar.

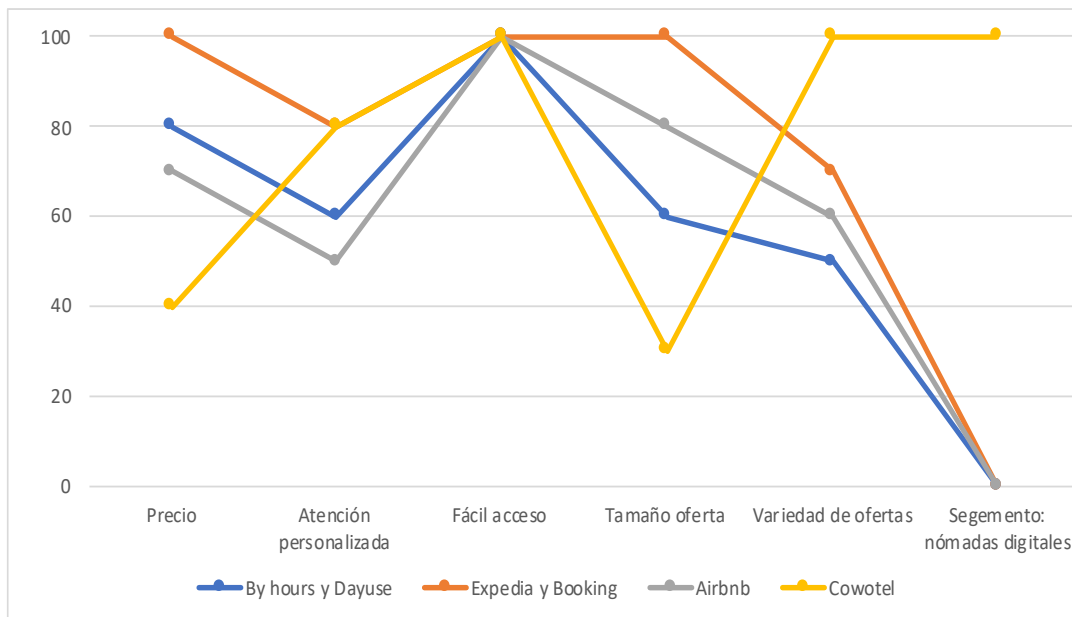
Por otro lado, Dayuse fundada en Francia, tiene un modelo de negocio muy similar al anterior. Ofrece, también, habitaciones para estancias cortas, entre 1 y 11 horas. Igualmente, tras el Covid-19, están empezando a ofrecer las habitaciones por horas para trabajar. Por tanto, ambas plataformas ofrecen un servicio muy parecido, que cubre la necesidad de estancias cortas (por horas), sin necesidad de dormir en los hoteles.

Además, otros competidores a destacar, serían las dos agencias de viajes online más conocidas, como son, Booking y Expedia. Ambas realizan servicios para la reserva de habitaciones, billetes de avión y coches de alquiler.

Asimismo, un competidor indirecto serán los Airbnb, plataforma que ofrece el alquiler de alojamientos en distintos inmuebles, diferentes a los hoteles. Como ya se ha explicado en la propuesta de valor, aunque pueda cubrir necesidades similares a las de Cowotel, dichos inmuebles pueden no estar habilitados para el teletrabajo. No cuentan con los servicios extras, ni con la atención recibida por el personal de los hoteles.

En la siguiente figura 12, se exponen los principales atributos a destacar de los competidores, en comparación con Cowotel. Hemos considerado las siguientes características:

**Figura 12: Mapa de atributos de los competidores y Cowotel**



Fuente: Elaboración propia

- Precio: factor muy importante para posicionarte en el mercado, que influye directamente en los clientes. Se ha realizado un análisis del % de comisión que se cobra a los hoteles o usuarios. Cowotel es el más barato.
- Atención personalizada: incluye tanto la atención al cliente, si ocurre algún problema, como las ofertas personalizadas ofrecidas gracias a un análisis de los datos de los perfiles de los usuarios.
- Fácil acceso: característica sobre la simplicidad del uso de la plataforma o aplicación móvil. Todas están igual posicionadas.
- Tamaño de la oferta: hace referencia al número de hoteles que ofrecen su servicio a través de las plataformas y en el caso de Airbnb, el número de casas. La mayoría de los competidores, ya cuentan con una gran cuota de mercado, puesto que ya se encuentran posicionados en el mercado.
- Variedad de ofertas: incluye la flexibilidad en cuanto a ofertas. En Dayuse y Byhours, solo se pueden reservar habitaciones por horas. En el resto, se realizan las reservas por días. Cowotel pretende ofrecer, además, paquetes de larga duración diferenciándose así de sus competidores.
- Segmento de mercado: ninguno de los competidores ofrece un servicio a los nómadas digitales. Cowotel es la primera plataforma que quiere cubrir sus



necesidades. Por ello, estará enfocada en ofrecer hoteles con espacios habilitados para que puedan trabajar en remoto.

#### **4.5 Ventaja competitiva**

Una ventaja competitiva, según Michael Porter, es la característica que permite a una empresa diferenciarse de la competencia, tiene que estar relacionada con un factor clave de éxito y debe ser sostenible en el tiempo.

Dentro de las estrategias competitivas genéricas de Porter, Cowotel ha escogido la segmentación enfocada en la diferenciación, es decir, la estrategia del enfoque para mantener una posición de ventaja competitiva en el mercado. Cowotel se ha centrado en un segmento específico: los nómadas digitales, para cubrir sus necesidades del teletrabajo y ocio.

El origen de la ventaja competitiva proviene de ambas fuentes, externas e internas. Cowotel ha sabido aprovechar mejor las oportunidades teniendo una gran habilidad para detectar los cambios en el mercado de trabajo y así dar una respuesta rápida a este nuevo colectivo. Asimismo, como ya se ha explicado, dos valores a destacar son la calidad e innovación en el servicio ofrecido. Además, se puede considerar que Cowotel tiene capacidad de satisfacer a los grupos de interés, ya que ofrecen nuevas fuentes de ingresos para los hoteles y satisface la demanda de los nómadas digitales.

Por tanto, los principales atributos de Cowotel, en comparación con sus competidores, como se puede ver en la figura 12, son, la segmentación de los nómadas digitales, la variedad de ofertas, ya que es la única plataforma que permite escoger paquetes de larga duración y el precio.

## **CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING**

---

En este capítulo se va a explicar el plan de marketing de Cowotel a través de la herramienta del Marketing Mix, planteada por McCarthy en 1960, en el que se establecieron cuatro variables para realizar las operaciones de marketing de una empresa. También es conocida como las 4 p's por sus siglas en inglés: *product, price, promotion, place* (Kotler & Armstrong, 2003).

### **5.1 Segmentación y público objetivo**

La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos de personas con necesidades homogéneas. Dentro de una empresa es esencial, ya que te permite satisfacer mejor las necesidades de tus clientes realizando estrategias de marketing más efectivas (Kotler & Armstrong, 2003).

Como ya se ha expresado en el capítulo 4 del *Business Model Canvas*, el público objetivo se centra en los nómadas digitales de la población europea, en un rango de edad entre 25 y 49 años, dispuestos a viajar y realizar estancias largas mientras que puedan teletrabajar en los hoteles ofrecidos por Cowotel.

### **5.2 Marketing Mix**

#### **5.2.1 Producto**

El modelo de negocio de Cowotel es una *Online Travel Agency* (OTA), tipo Expedia o Booking, pero especializada en los servicios de teletrabajo en hoteles, actuando como intermediario entre oferta y demanda dentro de dicho sector.

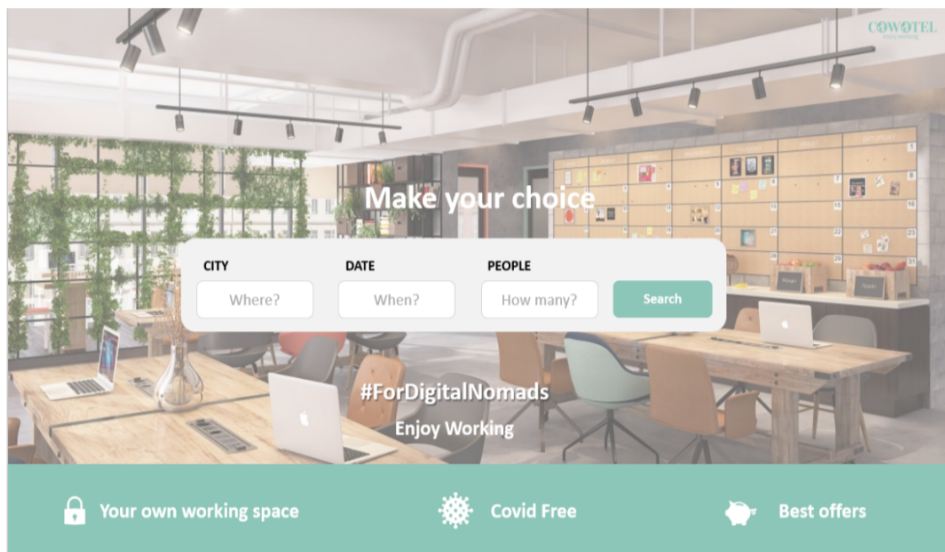
Por un lado, los hoteles se registran de forma gratuita a través de nuestra plataforma. Tienen que proporcionarnos toda la información correspondiente a su hotel, que se les pide a través de un formulario de registro. Cada hotel ofrece los espacios que quiere que sean utilizados, junto con los servicios extras, decidiendo ellos mismos sus propios precios.

Por otro lado, los usuarios pueden registrar su perfil, para así acumular puntos Cowotel cuando realicen las reservas. Esto les permitirá poder disfrutar a largo plazo de ofertas que incluyan cualquier servicio ofrecido por un hotel, como de restauración o de ocio.

Nuestro servicio se ofrece a través de nuestra página web y aplicación. Existe un menú en el que escoges las opciones de reserva.

En las siguientes figuras se puede observar el prototipo de ambas.

**Figura 13: Prototipo página web Cowotel**



Fuente: elaboración propia

**Figura 14: Prototipo aplicación móvil Cowotel**



Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar en ambos prototipos, es una plataforma sencilla en la que el usuario escoge mediante un filtrado por ciudad, fecha y número de personas.

### **5.2.1.a Política de branding**

#### Logo

El logo de Cowotel (ver figura 15) está relacionado con su visión: crear la comunidad de nómadas digitales de referencia a nivel mundial. Por eso, hemos escogido las dos bolas del mundo. Con respecto al slogan: *enjoy working*, representa nuestra misión, cuyo objetivo es ofrecer una experiencia completa de trabajo y disfrute. El color escogido, según la psicología de los colores, representa confianza y profesionalismo, siendo propia de marcas tecnológicas. Elegir el correcto color de tu marca es esencial, ya que puede significar una mayor posibilidad de compra (Cabrera, 2017). Por ello, el color refleja nuestros valores: confianza, calidad, compromiso e innovación. El estilo de letras lo consideramos formal, ya que queremos transmitir profesionalidad ligado con nuestro servicio ofrecido, el teletrabajo.

**Figura 15: Logo y slogan Cowotel**



Fuente: elaboración propia.

### **5.2.2 Precio**

La política de precios está desarrollada teniendo en cuenta a nuestros competidores y hablando con un experto del sector. Hemos contactado con Julián Ramírez, propietario de varios hoteles en distintos países, que nos ha dado su opinión al respecto. Nos ha comentado la diferencia de precios que hay entre España y el mercado americano. “En

nuestro país los precios son muy rígidos ya que el factor reputación tiene mucha incidencia, mientras que en EEUU se van adaptando según la oferta y la demanda” (Ramírez, 2021). “Por ello, en el mercado americano, si se necesitan bajar los precio, los bajan; mientras que en España las OTAs nos presionan siempre para que hagamos ofertas o bajemos precios” (Ramírez, 2021). Sin embargo, nos comentó que actualmente con la crisis, todos los hoteles están bajando precios y realizando ofertas para intentar atraer a clientes. En este sentido, los precios los escogen los hoteles y variarán dependiendo del servicio que ofrezcan, nosotros como OTA cobramos un % de la reserva realizada por el usuario.

Para determinar el % de comisión hemos hecho una comparación de nuestros competidores directos e indirectos (ver tabla 7). Cowotel, solo cobrará a los hoteles y no a los usuarios. En concreto, será una comisión del 10%, un porcentaje menor que Booking y Expedia, con posibilidad de aumentarlo en el futuro cuando tengamos un mercado consolidado. Además, cobraremos a largo plazo, si los hoteles quieren una comisión por posicionamiento extra como hace Booking. Sobre la comisión de visibilidad extra, hemos escogido un 5% adicional.

**Tabla 7: Comparativa de comisiones de competidores.**

	Comisión a hoteles	Comisión a clientes.
<b>Byhours</b>	Entre 15-17% del total de la transacción.	5 %por cada reserva.
<b>Airbnb</b>	Dos opciones: 1.Apartamentos:Anfitriones: 3% sobre el subtotal de la reserva. 2.Hoteles y apartamentos en determinadas zonas geográficas. Comisión solo para anfitriones del 14,6%.	Para apartamentos: Huéspedes: 14,2% subtotal de la reserva
<b>Booking</b>	Comisión mínima del 17%. Aumenta la comisión hasta un 30% por “herramientas de visibilidad extra”.	No tiene cargos de gestión.
<b>Expedia</b>	17% de comisión básica. A través de la herramienta “compensación adicional” puede cobrar otro 25% adicional.	8% a clientes de impuestos y tasas.

Fuente: elaboración propia.

### **5.2.3 Promoción y publicidad**

El plan de promoción y publicidad consiste en establecer una estrategia de comunicación para llegar al público objetivo explicado anteriormente. Isabel Rodríguez-Arias, con experiencia en el tema, nos recomendó las principales estrategias de publicidad y promoción a llevar a cabo. Cowotel utilizará las siguientes herramientas:

#### Email marketing

El email marketing se ha afianzado durante los últimos años como una eficiente vía de comunicación. Te permite tener una comunicación cercana y personalizada, lo cual está en línea con nuestros valores estratégicos. Los beneficios que permite esta herramienta es su escalabilidad. Ayudará a Cowotel a darse a conocer a los hoteles y ofrecerles su servicio, para que se registren a través de nuestra plataforma. Existen softwares de envío como Sendinblue, que te permiten realizar la campaña de una manera fácil y ágil sin saber programar. Este tipo de plataformas te permite obtener resultados para medir tu campaña en base a la tasa de apertura, clic y reactividad (Reul, 2019).

#### Redes sociales

Entre las redes sociales, Cowotel se promocionará a través de LinkedIn, Facebook e Instagram.

LinkedIn es muy útil para contactar con los clientes potenciales tanto hoteles como usuarios. Por ello, vamos a utilizar el plan *Premium-Sales Navigator Professional*, para poder llegar a un mayor número de clientes. Servirá para encontrar nichos, oportunidades de ventas y así reforzar relaciones de confianza con los clientes.

En cuanto a Facebook, creemos necesario darnos a conocer a través de los grupos públicos, concretamente, existe unos grupos de nómadas digitales-trabajo remoto.<sup>11</sup> Esta red social será muy eficaz para conseguir notoriedad entre nuestros potenciales usuarios.

---

<sup>11</sup> Véase: <https://www.facebook.com/groups/513865292301150>

Para poder mantener un trato más de confianza o personalizado, pensamos que Instagram es esencial, y así poder realizar sorteos, publicar fotos, novedades de los servicios que ofrecen los hoteles. A través de esta red, Cowotel ha decidido establecer la política de comunicación hacia sus usuarios mediante los anuncios y el marketing de *influencers*.

En concreto, para los seis primeros meses de lanzamiento, será esencial buscar ganar notoriedad y posteriormente, también, atraer consumo. Por ello, escogeremos a *las micro-influencers*. Este tipo de *influencers* se pueden dividir entre las que tienen entre 10.000 y 30.000 seguidores, con un coste de 100€ cada *post* y 54€ cada *instastory*. Mientras que las que tienen entre 30.000 y 50.000 seguidores, cuestan entre 50€ y 200€, respectivamente (Rodríguez-Arias, 2021). Escogeremos para el lanzamiento, un total de 10 *micro-influencers* que cuenten con seguidores fieles. Por lo general, cada campaña suele ser entre tres *instastories* y un *post*.

A partir del primer año, se buscará un mayor compromiso. Para ello, consideramos oportuno combinar *micro-influencers* con otras que tengan un mayor número de seguidores. Cowotel irá probando con distintas *influencers* para conocer quienes son las mejores para su sector. Además, existe la figura de embajadores, que son muy eficaces y consiste en buscar a alguien ligado a nuestro sector para que sea la imagen de nuestra marca. Ofrecer fidelidad a través de descuentos y sorteos, ayudará a Cowotel a atraer un mayor consumo.

Para medir la efectividad de estas campañas en Instagram, los ratios a tener en cuenta, que consideramos más importantes, son:

- *Reach Rate*: también conocido como *Awareness*, es útil para saber a cuánta gente has llegado. Es decir, es la diferencia de los seguidores que tiene el *influencer* con los que realmente han visto las publicaciones (Kindness, 2020). El ratio medio del sector se encuentra en torno al 12%.

$$\text{Reach Rate} = (\text{Alcance} / \text{seguidores}) * 100$$

- *Engagement rate*: te permite conocer como es de activa la comunidad del *influencer*, es decir, su credibilidad, su fidelización. Consiste en todas las interacciones (*likes* + comentarios + guardados + enviados) dividido entre sus

seguidores totales (Kindness, 2020). El ratio medio del sector se encuentra en torno al 3%.

$$ER = ( \text{Todas las interacciones} / \text{seguidores} ) * 100$$

### Publicidad en buscadores

Cowotel utilizará Google Adwords para publicitarse. Te permite crear anuncios que se exponen a los potenciales usuarios, que busquen información relacionada con el servicio ofrecido por Cowotel (Google, 2021). Haremos una lista de términos específicos, que hará que se active el anuncio cuando alguien realiza su búsqueda. En concreto, serán: “Cowotel”, “teleworking”, “workation”, “hotel” y “Digital Nomad”.

Para que una campaña de este tipo sea rentable es importante tener en cuenta el coste por clic, ya que, el importe que se cobrará a Cowotel dependerá de los clics realizados en el anuncio.

$$CPC = ( \text{Coste total} / \text{número de clics} )$$

### **5.2.4 Distribución**

Como los canales de distribución ya han sido suficientemente explicados, en el capítulo 3 del *Business Model Canvas*, en este punto, solo se mencionan de forma resumida por medio de la siguiente tabla:

**Tabla 8: Resumen canales de distribución y venta de Cowotel**

Digitales	Presenciales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma web y app Cowotel</li> <li>- Redes sociales (Instagram, LinkedIn y Facebook)</li> <li>- Email marketing</li> <li>- Publicidad en buscadores: Google Adwords</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos privados</li> <li>- Eventos públicos y ferias</li> <li>- Marketing boca a boca</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.



## CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

---

Hay que mencionar que las hipótesis para desarrollar el plan financiero, comienzan en el año 2022, ya que, el año 2021, se considera como año de prueba en el que se realizará el Producto Mínimo Viable (PMV) con un servicio muy simplificado, junto con únicamente cuatro hoteles. Así pues, a partir del año 2022, se ofrecerán los servicios ampliados.

### **6.1 Inversión inicial para el lanzamiento**

Para realizar el lanzamiento de Cowotel, se necesitará aproximadamente un periodo de seis meses, que llamaremos año base. En cuanto a la inversión inicial, hemos considerado la siguiente estructura de costes.

En primer lugar, hay que tener en cuenta la inversión correspondiente a la creación de la plataforma web, junto con el software de la aplicación.

En segundo lugar, los recursos materiales. Los ordenadores son necesarios para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma y de la app. Los ordenadores estándar, serán necesarios para la gestión diaria y administrativa de la empresa. Se necesitarán concretamente tres ordenadores y estimamos un precio de 800€ cada uno. También, necesitamos dos ordenadores *premium* con gran capacidad de memoria RAM, así como herramientas para el programador *back-end* y *front-end* para el diseño de la plataforma. Igualmente, para poder realizar eficazmente las herramientas necesarias para el plan de marketing, contaremos con un Mac de Apple. En total, necesitaremos tres ordenadores *premium* con un precio alrededor de 2.300€: dos para el área de IT y el tercero para el área de marketing. Además, otro recurso requerido, es el teléfono de empresa, para las labores de atención al cliente y redes sociales.

En siguiente lugar, la tesorería estimada, que se necesitará para cubrir los costes del año base:

- Gastos legales: para la inscripción de la sociedad.
- Campaña de lanzamiento en redes sociales: hemos considerado unos costes de 13.360€, que derivan de anuncios de Instagram, campaña de *Influencers* y cuenta LinkedIn Premium. Los anuncios de Instagram, suponen un coste variable, ya que

se pueden ir modificando según las necesidades, concretamente, hemos estimado que para llegar a un alcance de entre 32.000 y 86.000 visitas, durante 30 días, el costo sería de 300€. En cuanto a la campaña de *Influencers*, nos centraremos en las *micro-influencers*, valorando el coste en aproximadamente 10.000€. Asimismo, la cuenta de LinkedIn Premium-*Sales Navigator Professional* es muy útil para encontrar nichos, oportunidades de ventas y así reforzar relaciones de confianza los clientes. En concreto, esta herramienta la utilizaremos para la captación de hoteles y estimamos su coste en 59,99€ al mes<sup>12</sup>.

- Google Ads, programas de fidelización o descuentos, eventos y ferias: 11.200€.
- Sueldos y salarios: Para el lanzamiento, solo contaremos con la contratación de una persona encargada del *back-end* y *front-end* de la plataforma, estimando un salario bruto anual de 30.000 €.
- Suministros: corresponden con la contratación de Movistar Cloud<sup>13</sup>: minutos y datos ilimitados.
- Otros gastos: Seguro, amortizaciones y Google Play.

A modo resumen, se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 9: Inversión inicial para el lanzamiento durante 6 meses en el año base**

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

Los fondos de la inversión inicial estarán formados por:

1. Las contribuciones de las cinco fundadoras de 10.000€ cada una.
2. *Friends, family and fools*: 18.442,50€.

Para las siguientes rondas se valorará la posibilidad de otros métodos de financiación como *Business Angels* o *Venture Capitals*.

<sup>12</sup> Véase: <https://business.linkedin.com/sales-solutions/sales-navigator/comparison-table>

<sup>13</sup> Véase: Movistar.es: <https://www.movistar.es/particulares/movil/tarifas-moviles/?segmento=particulares>

De este modo, el capital social estará formado por las aportaciones de las fundadoras y su estructura se resume en la siguiente tabla 10.

**Tabla 10: Capital social Cowotel**

Capital social	50.000,00 €
Número de acciones	5.000
Valor nominal	10,00 €
Porcentaje controlado por fundador	20%
nº acciones por fundador	1.000
Valor de las acciones por fundador	10.000,00 €

Fuente: elaboración propia.

Una vez explicadas las fuentes de ingresos y la estructura de costes, en el apartado de *Business Model Canvas*, es oportuno realizar las proyecciones financieras, que permitan analizar la viabilidad financiera de Cowotel durante los tres primeros años.

## 6.2 Estructura de ingresos

Como ya he explicado anteriormente, durante los seis primeros meses de lanzamiento, nos centraremos únicamente en cuatro hoteles de la cadena Meliá.

Aunque, el nivel de ingresos va a variar dependiendo del tipo de hotel, los servicios y los descuentos que ofrezcan cada uno de ellos, para la realización de las estimaciones de los precios medios, nos hemos basado en las tarifas de Meliá, resumidas en la siguiente tabla:

**Tabla 11: Tarifa precios Meliá**

Precios de hoteles	Noche	Mes	Trimestre	Semestre
Días	1	30	90	180
% Descuento		20%	30%	40%
Mallorca - Palma Marina 4*	85,00 €	2.040,00 €	5.355,00 €	9.180,00 €
Lanzarote - Meliá Salinas 5*	112,00 €	2.688,00 €	7.056,00 €	12.096,00 €
Fuerteventura - INNSiDE 4*	95,00 €	2.280,00 €	5.985,00 €	10.260,00 €
Tenerife - Isla de Isora 5*	146,00 €	3.504,00 €	9.198,00 €	15.768,00 €

Fuente: elaboración propia a partir de (Meliá, 2021).

A continuación, hay que proceder a realizar el cálculo del precio medio por tarifa. En la siguiente tabla, se puede apreciar el precio medio por hotel, dependiendo de cada tarifa ofrecida con la respectiva comisión obtenida por Cowotel.

**Tabla 12: Estimación de precio medio por tarifas**

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 €
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.

Posteriormente, después de obtener el precio medio, hay que determinar el número aproximado de reservas al año. Para su estimación, se ha realizado el cálculo a través del número de hoteles que formarán parte de la red Cowotel, junto con su correspondiente % de ocupación, que vendrá de nuestra plataforma.

Según los datos proporcionados por Statista en 2021, la capacidad media de habitaciones de los hoteles de 5 y 4 estrellas es de 325 y 298, respectivamente. La media es de 311 habitaciones por hotel, de las cuales, se estima que Cowotel podrá acceder a un 10%. Asimismo, consideramos, que el aumento de hoteles será de un 40% anual desde el año 1.

Por tanto, suponiendo que las reservas se dividen equitativamente entre los distintos tipos de tarifas, valoramos los siguientes ingresos por reservas:

**Tabla 13: Estimación de ingresos por reservas Cowotel**

Ingresos	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Hoteles	4	25	35	50
Habitaciones Cowotel	124	775	1.085	1.550
Ingresos hoteles	877.244,41 €	10.965.555,06 €	15.351.777,09 €	21.931.110,13 €
<b>Ingresos Cowotel (10%)</b>	<b>87.724,44 €</b>	<b>1.096.555,51 €</b>	<b>1.535.177,71 €</b>	<b>2.193.111,01 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los ingresos de Cowotel, a través del posicionamiento de hoteles, se estima que empezará a cobrar a partir del año 1. Se ha considerado la cantidad de hoteles que pagarían por este servicio, con un 10% en el año 1, 20% en el año 2 y 30% en el año 3, consiguiendo los siguientes ingresos:

**Tabla 14: Estimación de ingresos por herramientas de visibilidad extra**

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 €
<b>Ingresos posicionamiento (5% adicional)</b>	<b>65.793,33 €</b>	<b>153.517,77 €</b>	<b>328.966,65 €</b>

Fuente: elaboración propia.

### 6.3 Estructura de costes

Se expone en la tabla 15, los costes de Cowotel durante los tres primeros años de actividad del negocio. La estructura se puede dividir en:

#### Costes fijos:

- Sueldos y salarios: en 2021, solo se incluye el de IT, ya que las fundadoras no vamos a cobrar en ese periodo. A partir de 2022, se suma el salario de un nuevo trabajador dentro del departamento de marketing y el de las cinco fundadoras. Los importes aumentan al año un 2%, ya que se tiene en cuenta la variación del Índice de Precios al Consumo (IPC).
- Costes operativos fijos: están relacionados con el seguro, provisiones legales, suministros, licencia Apple Store y la amortización del inmovilizado.

#### Costes variables:

- Cuota *Amazon Web Service*: es una cuota variable, porque sólo se paga por lo que se consume. Se contratará a partir del año 1, estimamos un coste aproximado anual de 6.000€, que ira incrementando en un 40% al igual que el aumento del número de hoteles de Cowotel.

- Marketing: una gran parte de los recursos de Cowotel, se van a invertir en las campañas de Marketing, que incluirá los siguientes costes:
  - Anuncios de Google Adwords: su coste ha sido estimado en 200€ al mes.
  - Redes sociales: incluye la tarifa de LinkedIn, anuncios, sorteos y campañas de *influencers* en Instagram.
  - Eventos y ferias: debido a la situación actual del Covid-19, consideramos que la mayoría serán en formato online. Pero, estimamos que destinaremos en torno a 12.000€ anuales, que se irán incrementando con los años.
  - Programas de fidelización: para aumentar la permanencia de nuestros clientes, se ofrecerán descuentos y ofertas personalizadas que supondrán un coste para la empresa. Consideramos que se destinará hasta un 10% de los ingresos anualmente.

**Tabla 15: Estructura de costes de Cowotel**

Estructura de costes	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
<b>Costes fijos</b>	<b>18.562,50 €</b>	<b>221.185,00 €</b>	<b>225.385,00 €</b>	<b>229.669,00 €</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>210.000,00 €</b>	<b>214.200,00 €</b>	<b>218.484,00 €</b>
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 €
<b>Costes operativos fijos</b>	<b>3.562,50 €</b>	<b>11.185,00 €</b>	<b>11.185,00 €</b>	<b>11.185,00 €</b>
Seguro	450,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Legal	300,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Suministros	240,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €
Licencia Apple Store	42,50 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €
Amortización	2.530,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €
<b>Costes variables</b>	<b>24.560,00 €</b>	<b>313.035,54 €</b>	<b>438.249,76 €</b>	<b>625.831,08 €</b>
<b>AWS</b>	<b>- €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>8.400,00 €</b>	<b>11.760,00 €</b>
<b>Marketing</b>	<b>24.560,00 €</b>	<b>307.035,54 €</b>	<b>429.849,76 €</b>	<b>614.071,08 €</b>
<i>Google Ads</i>	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 €
<b>Costes Totales</b>	<b>43.122,50 €</b>	<b>534.220,54 €</b>	<b>663.634,76 €</b>	<b>855.500,08 €</b>

Fuente: elaboración propia

## 6.4 Cuenta de pérdidas y ganancias

A continuación se muestra la cuenta de Pérdidas y Ganancias (P&G) durante los tres primeros años, junto con el año 0 de PMV.

**Tabla 16: Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	87.724,44 €	1.162.348,84 €	1.688.695,48 €	2.522.077,66 €
<b>b) Prestaciones de servicios</b>	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 €
<b>4. Aprovisionamientos</b>	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
Trabajos realizados por otras empresas (AWS)	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
<b>6. Gastos de personal</b>	15.000,00 €	210.000,00 €	214.200,00 €	218.484,00 €
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	28.122,50 €	318.220,54 €	441.034,76 €	625.256,08 €
<b>MARGEN BRUTO (EBITDA) (A)</b>	<b>44.601,94 €</b>	<b>628.128,29 €</b>	<b>1.025.060,72 €</b>	<b>1.666.577,58 €</b>
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>2.530,00 €</b>	<b>5.720,00 €</b>	<b>5.720,00 €</b>	<b>5.720,00 €</b>
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 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)</b>	<b>42.071,94 €</b>	<b>622.408,29 €</b>	<b>1.019.340,72 €</b>	<b>1.660.857,58 €</b>
<b>RESULTADO FINANCIERO (B)</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (C)</b>	<b>42.071,94 €</b>	<b>622.408,29 €</b>	<b>1.019.340,72 €</b>	<b>1.660.857,58 €</b>
17. Impuesto sobre beneficios	10.517,99 €	155.602,07 €	254.835,18 €	415.214,40 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>31.553,96 €</b>	<b>466.806,22 €</b>	<b>764.505,54 €</b>	<b>1.245.643,19 €</b>

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, si se cumplen las hipótesis, Cowotel obtendría, desde su lanzamiento, un beneficio reducido. Como ya se ha mencionado, durante el PMV, las fundadoras no tendrán salario y Cowotel no recibirá ingresos por posicionamiento, ya que no contará con un número significativo de hoteles. A partir del primer año, los beneficios se irán incrementando exponencialmente a medida que vaya creciendo la red de hoteles y usuarios.

## 6.5 Balance de situación

El balance de situación de Cowotel, asumiendo las estimaciones anteriores, tiene la siguiente estructura (ver tabla 17).

**Tabla 17: Balance de situación**

	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>22.770 €</b>	<b>20.350 €</b>	<b>14.630 €</b>	<b>8.910 €</b>
<b>Inmovilizado intangible</b>	13.500 €	10.500 €	7.500 €	4.500 €
<b>Aplicaciones informáticas</b>	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
<b>Amortización acumulada inmovilizado intangible</b>	1.500 €	4.500 €	7.500 €	10.500 €
<b>Inmovilizado material</b>	9.270 €	9.850 €	7.130 €	4.410 €
<b>Equipos para procesos de información</b>	10.300 €	13.600 €	13.600 €	13.600 €
Ordenadores	9.300 €	11.600 €	11.600 €	11.600 €
Teléfonos móviles	1.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
<b>Amortización acumulada inmovilizado material</b>	1.030 €	3.750 €	6.470 €	9.190 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>77.206 €</b>	<b>546.433 €</b>	<b>1.316.658 €</b>	<b>2.568.021 €</b>
Tesorería	77.206 €	546.433 €	1.316.658 €	2.568.021 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>99.976 €</b>	<b>566.783 €</b>	<b>1.331.288 €</b>	<b>2.576.931 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>81.554 €</b>	<b>548.360 €</b>	<b>1.312.866 €</b>	<b>2.558.509 €</b>
Capital social	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Reservas		31.554 €	498.360 €	1.262.866 €
Resultado del ejercicio	31.554 €	466.806 €	764.506 €	1.245.643 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>18.423 €</b>	<b>18.423 €</b>	<b>18.423 €</b>	<b>18.423 €</b>
Deudas a largo plazo - 3Fs	18.423 €	18.423 €	18.423 €	18.423 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
Deudas a corto plazo				
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>99.976 €</b>	<b>566.783 €</b>	<b>1.331.288 €</b>	<b>2.576.931 €</b>

Fuente: elaboración propia.



## CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

---

Tras presentar el proyecto de Cowotel, se puede dar respuesta a los objetivos planteados al principio del presente trabajo.

El primer objetivo, consiste en realizar un estudio de mercado sobre el impacto de la crisis del Covid-19 en el sector hotelero y sobre las nuevas tendencias en el mercado de trabajo, para la posterior identificación de vías de ingresos alternativas a las actuales.

Por un lado, la crisis pandémica ha agitado fuertemente al sector turístico, más en concreto, a la industria hotelera. La baja tasa de ocupación hotelera, ha derivado en el cierre de una gran cantidad de establecimientos. Igualmente, las pernoctaciones han disminuido un 81,2% en diciembre de 2020, con respecto al mismo mes del año anterior. El ingreso medio diario por habitación disponible, es el ratio que más se ha visto afectado tras la pandemia.

Por otro lado, el Covid-19 ha impulsado el teletrabajo, convirtiéndose en la mejor oportunidad para seguir desarrollando las actividades principales en las empresas. Además, existe un auge de las personas consideradas nómadas digitales, que gracias a su trabajo de forma remota, les permite poder vivir viajando.

Por tanto, los hoteles necesitan reinventarse, para adaptar su oferta actual a los nómadas digitales, como nueva fuente de ingresos. De ahí nace, la idea Cowotel para dar respuesta a este problema y cubrir la necesidad del mencionado colectivo.

Respondiendo al segundo objetivo, se exponen los elementos principales del *Business Model Canvas* de Cowotel. Este objetivo se ha estructurado en cuatro preguntas, que responden a su modelo de negocio: ¿Qué?, propuesta de valor; ¿A quién?, segmento de clientes, relaciones con clientes y canales de distribución; ¿Cómo?, actividades, alianzas y recursos clave; ¿Cuánto?, estructura de costes y fuentes de ingresos. Para resumirlo, considero esencial plasmar un cuadro que sintetice los aspectos más relevantes para entender el modelo de negocio de Cowotel.

**Figura 16: Resumen *Business Model Canvas***

<p><b>Alianzas Clave</b></p> <p><b>Socios Internos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles</li> <li>• Usuarios o teletrabajadores             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malt: <i>Freelance</i></li> <li>• Escuela Nómadas digitales</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Socios Externos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversores</li> <li>• Servicios profesionales de fotografía</li> <li>• Plataformas publicitarias y de comunicación</li> <li>• <i>Amazon Web Services (AWS)</i></li> <li>• Gobierno</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo plataforma y app</li> <li>• Marketing y publicidad</li> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Servicio al cliente</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físicos</li> <li>• Económicos</li> <li>• Intelectuales</li> <li>• humanos</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p><b>Para Hoteles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas fuentes de ingresos</li> <li>• Nuevo acceso a clientes</li> <li>• Publicidad de sus servicios</li> <li>• Fidelización a largo plazo de los clientes</li> </ul> <p><b>Para Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos atractivos</li> <li>• Ofertas temáticas: teletrabajo + ocio para nómadas digitales</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad de la oferta</li> <li>• Fidelización a largo plazo</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendaciones personalizadas</li> <li>• Sistema de valoración de experiencias</li> <li>• Programa de fidelización</li> <li>• Servicio de atención al cliente</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <p><b>Digitales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Web y App Cowotel</li> <li>• Publicidad en buscadores de Google Adwords</li> <li>• RRSS: Instagram, LinkedIn, Facebook</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul> <p><b>Presenciales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos privados</li> <li>• Cowotel</li> <li>• Ferias y eventos públicos</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p><b>Hoteles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 4 y 5 estrellas</li> <li>• PMV: Meliá hoteles en Baleares y Canarias</li> </ul> <p><b>Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómadas digitales de la UJE de 25 a 49 años</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de plataforma y app</li> <li>• Sueldos y salarios</li> <li>• Operativos</li> <li>• Marketing: anuncios Google, eventos, RRSS, AWS</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión por reserva a través de Cowotel (10%)</li> <li>• Herramienta de visibilidad extra (5%)</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, se han explicado los planes, estratégico, de marketing y financiero dando respuesta al tercer objetivo planteado.

Con respecto al plan estratégico, se ha realizado un análisis del macroentorno, a través de la herramienta PESTEL, que te permite conocer los factores más determinantes al iniciar un negocio. También, a través del DAFO, se han podido identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Posteriormente, gracias a ambos análisis, se ha podido escoger la estrategia y ventaja competitiva que permite diferenciar a Cowotel del resto de sus competidores, junto con su misión, visión y valores empresariales. De entre las estrategias competitivas genéricas de Porter, Cowotel ha escogido la segmentación enfocada en la diferenciación.

En cuanto al plan de marketing, se ha centrado el público objetivo en los nómadas digitales de la población europea, en un rango de edad entre 25 y 49 años. Existe un nicho de mercado muy interesante para focalizar este plan. Para la explicación del mismo, se ha elegido la herramienta del marketing-mix, dando respuesta a las cuatro variables: producto, precio, promoción o publicidad y canales de distribución.

Por último, a través del plan financiero se refleja la viabilidad económica-financiera de Cowotel. Se incluye, la inversión inicial, junto con las fuentes de financiación necesarias, la estructura de costes e ingresos y las proyecciones de los tres primeros años de la actividad empresarial de la misma. El principal objetivo es conseguir 68.422,50€, para la puesta en marcha del negocio. A través de la cuenta de pérdidas y ganancias, si se cumplen las hipótesis, Cowotel generará beneficios reducidos, pero positivos, desde el año 0 y, posteriormente, irán aumentando exponencialmente, evidenciando la escalabilidad y el potencial de negocio.

Llegado a este punto, se concluye el Trabajo de Fin de Grado, que analiza la viabilidad de la *startup*, Cowotel, cuyo objetivo es solucionar la problemática de la ocupación hotelera actual, ofreciendo un servicio atractivo para las nuevas tendencias de trabajo, potenciadas tras la aparición del coronavirus.

## Bibliografía

- Adventurees (2021). *Panel Goldsmith*. Recuperado el 10 de abril de 2021, de: <https://www.adventurees.com>
- Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). *El teletrabajo en España*. *Boletín Económico*. Eurosistema: Banco de España. Recuperado el 15 de octubre de 2020.
- Arroyo, R. (24 de octubre de 2020). Las grandes cadenas ofrecen sus hoteles urbanos como oficinas. *Expansión*. Recuperado el 10 de noviembre 2020, de: <https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2020/10/24/5f9340cfe5fdea1d0e8b45b7.html>
- AWS (2021) Amazon Web Service. Recuperado el 10 de enero de 2021, de: <https://aws.amazon.com/es/>
- Bankinter (15 de febrero de 2021). ¿Cuál es el salario mínimo interprofesional en 2021? *Blog de economía y finanzas Bankinter*. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de: <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/salario-minimo-interprofesional-smi>.
- Barragán, C. (25 de febrero de 2021). ¿Puede España convertirse en líder mundial del teletrabajo? Oportunidad de oro tras la pandemia. *El Confidencial*. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de: [https://www.elconfidencial.com/mundo/2021-02-25/espana-teletrabajo-lider-mundial\\_2965944/](https://www.elconfidencial.com/mundo/2021-02-25/espana-teletrabajo-lider-mundial_2965944/)
- Bautista, L. (13 de febrero de 2021). El hotel que se reinventó gracias a la Covid roza el 100% de ocupación. *La Vanguardia*. Recuperado el 13 de marzo de 2021, de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20210213/6245274/hotel-reinvento-covid-completo-teletrabajo-canarias.html>
- Bloom, N., J. Liang, J. Roberts y Z. J. Ying (2015). «Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment», *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), Oxford University Press, pp. 165-218.
- Bravo, P. (20 de marzo de 2021). Las 'start up' levantan un récord de 1.500 millones en plena pandemia. *Expansión*. Recuperado el 9 de abril de 2021 de: <https://www.expansion.com/empresas/2021/03/20/60551c60468aebfb0f8b461d.html>
- Cabrera, R. (2017). *La Psicología del Color en el Marketing y cómo influye en tu marca*. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de: <https://robertcabreramkt.com/psicologia-del-color-marketing/>

- Colliers International. (2019). *Informe de inversión hotelera año 2019*.
- Cruz , S. (2020). Sofía Cruz, operations executive de Roomate hoteles en Amsterdam.  
Enrevista personal
- De Carlo , S. (2021). ¿Pueden los nómadas digitales ser la clave para impulsar la industria del turismo? *Smarttravel*. Recuperado el 10 de abril de 2021, de:  
<https://www.smarttravel.news/pueden-los-nomadas-digitales-ser-la-clave-para-impulsar-la-industria-del-turismo/>
- END (2021). Escuela de nómada digital. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de:  
<https://escuelanomadadigital.com>
- Fernandez Cerezo, A. (2021). La evolución de la actividad en las provincias españolas a lo largo de 2020 y sus determinantes. En *Artículos analíticos. Boletín económico*. Banco de España.
- FMI. (2021). *Informe de las perspectivas de la economía mundial, abril de 2021*. Recuperado el 10 de abril de 2021, de:  
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>
- Google (2021). Google Ads definición, Recuperado el 20 de marzo de 2021, de:  
<https://support.google.com/google-ads/answer/6319?hl=es>
- Hinojosa, V. (2 de noviembre de 2020). Staycations en España: las cadenas se lanzan a por el turista local. *Hosteltur*. Recuperado el 20 de noviembre de 2020, de:  
[https://www.hosteltur.com/140240\\_staycations-en-espana-las-cadenas-se-lanzan-a-por-el-turista-local.html](https://www.hosteltur.com/140240_staycations-en-espana-las-cadenas-se-lanzan-a-por-el-turista-local.html)
- INE. (11 de diciembre de 2020). Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE). Revisión estadística 2019. Nota de prensa, Recuperado el 12 de febrero de 2021, de:  
[https://www.ine.es/prensa/cst\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/cst_2019.pdf)
- INE (2020) Población que usa internet de manera frecuente. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de:  
[https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528559&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528559&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)
- INE (2021). Coyuntura Turística Hotelera. Recuperado el 12 de febrero de 2021, de:  
[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring strategy*. Pearson .

- Kindness, J. (20 de agosto de 2020). 7 Instagram Metrics You Should Track to Measure Performance. *Agency Anlitycs*. Recuperado el 3 de abril de 2021, de: <https://agencyanalytics.com/blog/instagram-metrics-to-measure-success>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Levelsio (2015) The future of digital nomads. How remote work will transform the world in the next 20 years. Recuperado el 10 de abril de 2021, de: <https://levels.io/future-of-digital-nomads/>
- Malt (2021). *Malt*. Recuperado el 12 de marzo de 2021, de: [www.malt.es](http://www.malt.es)
- Meliá (2021). Workation. Meliá hoteles y resorts. Recuperado el 1 de abril de 2021, de: <https://landings.melia.com/es/workation.html>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Ed: Deusto. Barcelona, España.
- Piqueras, A. (14 de octubre de 2020). Las tendencias que vienen con el teletrabajo: 'workation' y 'coliving'. *Deporte y vida*. Recuperado el 12 de enero de 2021, de: [https://as.com/deporteyvida/2020/10/14/portada/1602682618\\_469736.html](https://as.com/deporteyvida/2020/10/14/portada/1602682618_469736.html)
- Ramírez, J. (2021) Propietario de hoteles en España, Estados Unidos y México. Entrevista personal.
- Randstad Research. (2020). *Impacto del Covid-19 en las empresas del sector y horizonte de recuperación. Servicios de alojamiento*.
- Reul, M. (13 de agosto de 2019). ¿Qué es el email marketing y cómo le puedes sacar provecho? *Sendiblue*. Recuperado el 1 de abril de 2021, de: <https://es.sendinblue.com/blog/que-es-el-email-marketing/>
- Rodríguez-Arias, I. (2021) *Sales Intern* en Samy Road. Entrevista personal
- Schaefer, L., & Bras, A. (2020). *La covid-19 da un empujón al teletrabajo*. CaixaBank Research.
- Smartertravel (2021). El análisis de los 'nómadas digitales', protagonista del IV Congreso de Turismo de Gran Canaria. Recuperado el 1 de abril de 2021, de: *Smartertravel* de: <https://www.smartertravel.news/analisis-los-nomadas-digitales-protagonista-del-iv-congreso-turismo-gran-canaria/>
- Smartertravel (2021): Ranking las mejores ciudades para nómadas digitales. *Smartertravel* Recuperado el 1 de abril de 2021, de: <https://www.smartertravel.news/ranking-las-mejores-ciudades-nomadas-digitales/>
- Speth, C (2016) El análisis DAFO. Los sectores para fortalecer su negocio. Economía y empresa.

- Statista (2021) El sector hotelero en España-datos estadísticos. Establecimientos hoteleros según categoría. *Statista*. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de: <https://es.statista.com/temas/3875/sector-hotelero-en-espana/>.
- Tavares, A. I. (2017). «Telework and health effects review», *International Journal of Healthcare*, vol. 3, n.o 2.
- Tourinews. (11 de octubre de 2020). Workation: Meliá lanza una nueva experiencia para teletrabajar desde sus hoteles. *Tourinews*, Recuperado el 10 de abril de 2021, de: [https://www.tourinews.es/noticias/workation-melia-lanza-experiencia-teletrabajar-hoteles\\_4461998\\_102.html](https://www.tourinews.es/noticias/workation-melia-lanza-experiencia-teletrabajar-hoteles_4461998_102.html)
- WTTC. (2018). *Informe anual del World Travel & Tourism Council*.