



Universidad Pontificia de Comillas

TRABAJO FIN DE GRADO

Plan de Negocio de “*Tabi Hotels*”



Autora: Blanca Prieto Valles

Directora: María del Pilar Melara San Román

MADRID | Junio 2021

RESUMEN

El propósito de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) es la creación y el diseño del plan de negocio de una empresa.

La idea es crear un hotel que, gracias a sus procesos digitalizados, pueda diferenciarse, posicionarse en la categoría “*economy*”, y expandirse rápidamente.

Tenemos la intención de revolucionar el sector hotelero a través de la transformación digital a nivel operacional de un hotel convencional, en vista de que la situación excepcional que estamos viviendo así lo requiere.

El origen de este trabajo remite a la participación en la octava edición del concurso «Ideas Comillas Emprende»; nuestro equipo está formado por cuatro miembros y un mentor.

Además, tenemos acceso a una plataforma con la que validamos las diferentes etapas para poder realizar el plan de negocio de la empresa según las indicaciones del concurso.

Palabras clave: hotel, plan de negocio, transformación digital, “*economy*”, equipo, emprendimiento, innovación tecnológica.

Advertencia:

Hay fuentes de investigación y de elaboración propia común al equipo. Por lo tanto, toda similitud puede estar relacionada con otras fuentes de las que mis compañeros (Alain Marxuach, Marta Rodríguez y Cristina Wentz) y yo somos coautores.

ABSTRACT

The purpose of this memory is the creation and design of a business plan for a company. The idea is to create a hotel that thanks to its digitalized processes can be differentiated from its competitors, can be entitled as an “economy hotel” and expand rapidly. We intend to revolutionize the hotel sector through the digital transformation of the processes of a conventional hotel, given that the current and exceptional situation we are living requires it. The origin of this memory lies in the participation in the eighth edition of the competition “Ideas Comillas Emprende”, our team consists of four members and a mentor. Through the contest we have access to a platform that validates the different stages in order to develop the company's business plan.

Keywords: hotel, business plan, digital transformation, “economy”, team, entrepreneurship, technological innovation.

Warning: There are research and self-developed sources common to the team. All similarity can be related to other sources of which my colleagues (Alain Marxuach, Marta Rodriguez and Cristina Wentz) and I are coauthors.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, me gustaría mostrar mi agradecimiento a la universidad por invitar a sus alumnos a participar en el concurso «Ideas Comillas Emprende», y ofrecernos la oportunidad de realizar un Trabajo Fin de Grado de emprendimiento.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho posible que este trabajo se realice con éxito.

En especial a mi tutora, Pilar Melara, por acompañarme y guiarme durante todo el proceso.

Por supuesto, a todo el equipo, puesto que este trabajo no hubiese sido posible sin su colaboración; a Marta Rodríguez, a Cristina Wentz y, sobre todo, a Alain Marxuach por mantener viva la ilusión.

A Santiago Estrada, como mentor del proyecto, por su disponibilidad y sus conocimientos.

Por último, pero no por ello menos importante, a todos los profesionales que han colaborado en el estudio de este proyecto y en la mejora del mismo: Manuel Morales, Federico J. González y Andrés Garau.

INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1.- Objetivo del TFG	9
1.2.- Metodología	10
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	11
2.1.- Descripción del problema y de la oportunidad	11
2.2.- Descripción de Tabi Hotels	12
2.3.- Características generales de Tabi Hotels	18
2.4.- Presentación de los fundadores	19
2.5.- Estructura accionarial de Tabi Hotels	19
3. ANÁLISIS EXTERNO.....	22
3.1.- Descripción del sector	22
3.1.1.- Actualidad del sector	24
3.2.- Análisis del entorno: Análisis PESTEL	25
3.2.1.- Factores políticos	25
3.2.2.- Factores económicos	26
3.2.3.- Factores sociales	27
3.2.4.- Factores tecnológicos	28
3.2.5.- Factores ecológicos	28
3.2.6.- Factores legales	29
3.3.- Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter de Tabi Hotels	30
3.4.- Presentación de los potenciales competidores	32
3.5.- Análisis del comportamiento del cliente	32
4. ANÁLISIS INTERNO.....	33
4.1.- Misión, visión y valores	33
4.2.- Entrega de valor	33
5. DIAGNOSTICO.....	34
5.1.- Amenazas	34
5.2.- Oportunidades	35
5.3.- Debilidades	36
5.4.- Fortalezas	37
5.5.- Objetivos	37

5. MODELO DE NEGOCIO.....	40
5. 1- PLAN DE MARKETING	40
5.1.1.- Marketing estratégico	40
5.1.1.1.- La marca, origen y “naming”	40
5.1.1.2.- El prisma de la identidad de marca.....	42
5.1.1.3.- Segmentación del mercado y perfiles de los clientes.....	43
5.1.1.4.- Ventaja competitiva	45
5.1.1.5.- Posicionamiento en el Mercado.....	46
5.1.2.- Marketing operativo	47
5.1.2.1.- Comunicación: Publicidad, promoción de ventas - marketing digital.....	47
5.1.2.2.- Producto mínimo Viable y su validación	50
5.2- PLAN DE OPERACIONES	51
5.2.1.-Localización	51
5.2.2.-Descripción de la experiencia del cliente.....	53
5.3- PLAN FINANCIERO	55
5.3.1.- Estructura económica y financiera	55
5.3.1.1.- Costes de la inversión inicial y depreciación.....	55
5.3.1.2.- Estructura económica del Proyecto	57
5.3.1.3.- Previsión de ventas según la demanda	58
5.3.1.4.- Estructura financiera del proyecto	59
5.3.2.- Previsiones de la evolución de las ventas	63
5.3.2.1.- Cuenta de resultados	63
5.3.2.2.- Cálculo del Break Even Point	66
5.3.3.- Análisis de la viabilidad económica.	67
5.3.3.1.- Cálculo de ratios.....	67
5.4- PLANIFICACIÓN TEMPORAL PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO	69
6. CONCLUSIONES.....	71
7. ANEXOS	73
7.1.- Bibliografía.....	73
7.3.- Entrevistas	81
7.3.1.- Entrevista a Andrés Garau – 07/03/2021.....	81
7.3.2.- Conclusiones de la entrevista a Andrés Garau – 07/03/2021	89
7.3.3.- Conclusiones de la entrevista a Federico González – 03/03/2021	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Servicios de Tabi <i>Hotels</i> conectados a través de la interfaz digital.....	13
Ilustración 2: Plano habitación	14
Ilustración 3: Habitación en 3D con sofá cama cerrado.....	14
Ilustración 4: Habitación en 3D con sofá cama abierto.....	14
Ilustración 5: Experiencia digital en Tabi <i>Hotels</i>	16
Ilustración 6: Propuesta de servicios Tabi <i>Hotels</i>	18
Ilustración 7: Características generales de Tabi <i>Hotels</i>	19
Ilustración 8: Presentación de los fundadores de Tabi <i>Hotels</i>	19
Ilustración 9: Estructura accionarial Tabi <i>Hotels</i>	21
Ilustración 10: Evolución del nº de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en Madrid ...	23
Ilustración 11: Destinos de los turistas en el mundo.....	23
Ilustración 12: Perspectivas de recuperación en España a partir de mediados de 2021	25
Ilustración 13: Deuda según el protocolo de déficit excesivo de las AAPP	26
Ilustración 14: Evolución tasa de paro.....	27
Ilustración 15: Las 5 fuerzas de PORTER.....	31
Ilustración 16: Amenazas y oportunidades.....	34
Ilustración 17: Debilidades y fortalezas	36
Ilustración 18: El Reloj Estratégico. Opciones de estrategia competitiva.....	38
Ilustración 19: Logo de Tabi <i>Hotels</i>	42
Ilustración 20: Evolución Logo de Tabi <i>Hotels</i>	42
Ilustración 21: El prisma de la identidad de Tabi <i>Hotels</i>	43
Ilustración 22: Segmentación del mercado Tabi <i>Hotels</i>	43
Ilustración 23: Tipos de perfiles de Tabi <i>Hotels</i>	44
Ilustración 24: Mapa de posicionamiento Tabi <i>Hotels</i>	47
Ilustración 25: Instagram y Facebook de Tabi <i>Hotels</i>	48
Ilustración 26: Página Web Tabi <i>Hotels</i>	49
Ilustración 27: Publicidad lanzada en marzo 2021 para la realización del MVP.....	50
Ilustración 28: Mapa ubicación de Tabi <i>Hotels</i>	52
Ilustración 29: Inmueble Tabi <i>Hotels</i> – interior planta.....	53
Ilustración 30: Diagrama del proceso de prestación de servicios de Tabi <i>Hotels</i>	54
Ilustración 31: Previsiones de la demanda turística en Madrid	58
Ilustración 32: Evolución de las ventas en Tabi <i>Hotels</i> a 5 años	63
Ilustración 33: <i>Break - Even point</i> de Tabi <i>Hotels</i>	66
Ilustración 34: Cronograma por etapas de Tabi <i>Hotels</i>	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Interfaz digital de Tabi <i>Hotels</i>	15
Tabla 2: Misión, visión y valores de Tabi <i>Hotels</i>	33
Tabla 3: Tabla criterios posicionamiento	46
Tabla 3: Distribución de Tabi <i>Hotels</i>	48
Tabla 4: Costes de marketing de Tabi <i>Hotels</i>	49
Tabla 5: Costes inversión inicial de Tabi <i>Hotels</i>	56
Tabla 6: Depreciación inversión inicial Tabi <i>Hotels</i>	57
Tabla 7: Estructura económica de Tabi <i>Hotels</i>	57
Tabla 8: Ventas año 1 Tabi <i>Hotels</i> (2022)	59
Tabla 9: Estructura financiera Tabi <i>Hotels</i>	60
Tabla 10: Fuente de Ingresos de Tabi <i>Hotels</i> Año 1 (2022)	62
Tabla 11: Costes anuales de Tabi <i>Hotels</i>	61
Tabla 12: Cuenta de Resultados año 1 Tabi <i>Hotels</i>	64
Tabla 13: Cuenta de Resultados a 5 años de Tabi <i>Hotels</i>	65
Tabla 14: Ratios de Tabi <i>Hotels</i>	67
Tabla 15: Detalles del proyecto Tabi <i>Hotels</i>	70

1. INTRODUCCIÓN

1.1.- Objetivo del TFG

Para la elaboración del Trabajo de Fin de Grado se eligieron la creación y el diseño del plan de negocio de una empresa.

Esta propuesta de TFG fue particularmente interesante, puesto que el emprendimiento, hoy en día, ha ganado una importancia notable en el mercado. Considero que constituye, asimismo, uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa la innovación. Por consiguiente, se ha optado por un proyecto de emprendimiento basado en la creación de un hotel digitalizado.

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es, por ende, el análisis del sector hotelero en el mercado español, la presentación de una visión general de la empresa y el desarrollo del plan de negocio del hotel en cuestión, con el fin de demostrar que se trata de una empresa viable, rentable y coherente con la coyuntura actual.

La idea surge a partir del interés que compartimos los miembros del equipo emprendedor por el sector hotelero y de la oportunidad única que se ha presentado en el mercado a propósito de la situación de pandemia. El plan de negocio que se plantea aspira a ofrecer al cliente una experiencia digitalizada, autónoma y personalizada, e innovar en la forma de gestionar el hotel, de modo que sea más eficaz y flexible.

1.2.- Metodología

El plan de negocio se apoyará en la plataforma *Adventurees*, que ofrece un seguimiento constante a través del método de aprendizaje *mentoring* con profesionales y también da acceso a una formación especializada en emprendimiento por medio de *webinars* en directo (*Timeline Comillas Emprende*, 2021).

Esta plataforma está, a su vez, diseñada desde el modelo de *Goldsmith*, que ofrece a los emprendedores y a los inversores una hoja de ruta con la que cada proyecto pueda avanzar de forma óptima, validando cada etapa y maximizando su potencial (*Comillas Emprende*, 2021). Las etapas que componen el mencionado modelo son las siguientes: investigación de mercado, estudio de la viabilidad del proyecto y desarrollo del plan de negocio.

El estudio constará de dos fases:

En la primera, se llevará a cabo una investigación de mercado, realizando un análisis del sector hotelero y un análisis interno de la empresa.

Asimismo, nos apoyaremos en opiniones de profesionales: directivos generales de hoteles, consultores digitales y expertos en operaciones.

En la segunda etapa del estudio, se desarrollará el *business plan*, en el que se da forma al plan de marketing, al plan de operaciones, al modelo financiero y, por último, se plantea un cronograma de la puesta en marcha del negocio.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

De aquí en adelante, se hará referencia al hotel con la denominación *Tabi Hotels*, ya que es este el nombre que recibe la marca.

2.1.- Descripción del problema y de la oportunidad

✚ El problema que se ha identificado en el mercado español es que no existe un hotel que ofrezca una experiencia en la que se combinen los siguientes aspectos:

- **Digitalizada:** ofrece una experiencia digital, personalizada y una interacción con el hotel.
- **Autónoma:** el cliente no requiere de personal *on-site* para controlar su experiencia, únicamente una aplicación.
- **Eficiente:** tiempo reducido invertido en la administración y planificación dentro y fuera del hotel.

Además de ofrecer:

- Un **precio asequible** para todos los segmentos y adaptado a las necesidades de cada cliente.
- Una buena **localización** y facilidades de **accesibilidad**.

Adicionalmente, ha de permitir una **gestión optimizada** para el *management* del hotel.

✚ Se considera que hay una gran oportunidad en el negocio para *Tabi Hotels* por las siguientes razones:

- Los estudios realizados prevén que el sector hotelero se recuperará próximamente y con más fuerza que nunca, pues los ciudadanos —tras meses sometidos a las restricciones de movilidad— querrán desplazarse y viajar (Deloitte Spain, 2020).
- Se ha presentado una oportunidad única en el sector a propósito de la crisis sanitaria. Los hoteles están quebrando y es momento de comprar por debajo del precio habitual (Brunat, D. 2020).
- Los hoteles convencionales están obligados a cambiar su modelo de negocio apoyándose en la tecnología (Anguita Fernández, I. 2020).

- Existe una nueva tendencia en la sociedad: es la era de la personalización. El objetivo es conocer con la mayor proximidad posible a los cliente y adaptar la oferta a sus necesidades (Arroyo, A. 2020).
- Es un modelo de negocio ya exitoso en otros países de Europa; la idea nace principalmente a partir de la cadena Omena *hotels*.
 - ❖ Omena *hotels* se caracteriza por ofrecer habitaciones cómodas y bien equipadas a precios asequibles, siempre en el centro de la ciudad y apoyándose en la digitalización (Omenahotels.com, 2014).
- La posibilidad de crear un modelo de negocio que pueda garantizar todas las medidas de seguridad que exige la pandemia y que perdurarán en el tiempo (BOCM, 2020).

2.2.- Descripción de Tabi *Hotels*

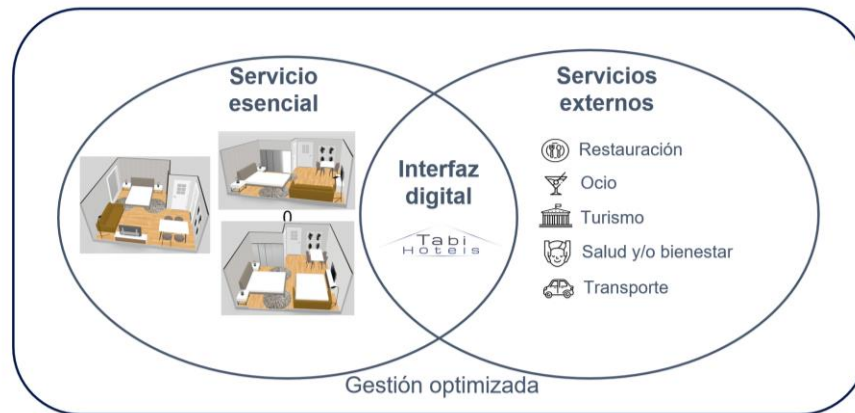
En respuesta al problema identificado y la oportunidad en el mercado español que se presenta, se propone un hotel que ofrece una experiencia completamente digitalizada, que garantiza la eficiencia de la estancia del cliente a través de la digitalización.

La idea halla su inspiración en el modelo de negocio habitual de un hotel convencional, con algunas variaciones que lo hacen más atractivo y eficiente en cuanto a la gestión de operaciones. La estancia está marcada por la ausencia prácticamente total de empleados *onsite* para así reducir costes; y además garantizar la privacidad y la seguridad sanitaria de los huéspedes.

Se ofrece el hospedaje —es decir: la estancia básica en el hotel— con la posibilidad de añadir todos los servicios adicionales que el cliente desee. Los clientes pueden agregar servicios de restauración, transporte, ocio, salud y/o bienestar, etc, pudiendo personalizar hasta el más mínimo detalle de su estancia. De esta forma, se mejora la planificación del viaje de los huéspedes en la ciudad.

Se conectan los dos tipos de servicios a través de una única interfaz digital (por medio de la Aplicación móvil, la página web y la Smart TV) de forma que el hotel interactúa con el cliente para poder satisfacer todas sus necesidades. Esto permite al cliente gozar de autonomía y tener todo el control de su estancia.

Ilustración 1: Servicios de Tabi Hotels conectados a través de la interfaz digital



Fuente: Elaboración propia

Además, la idea es que cada cliente pague un “precio justo” según los servicios que haya contratado adicionalmente al hospedaje.

El servicio básico que se ofrece en Tabi Hotels:

Habitación

Lo fundamental de un hotel es la habitación, sobre todo, una cama cómoda. En Tabi Hotels se valora especialmente la calidad del descanso de los huéspedes.

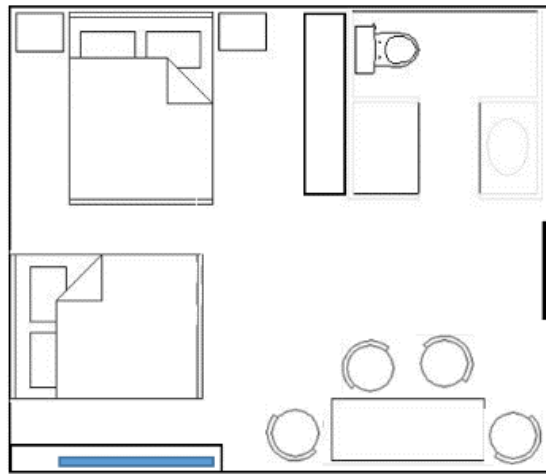
Además, se cuida al detalle el estilo de las habitaciones, a partir de los preceptos que postula un antiguo sistema filosófico chino de origen taoísta que se denomina *Feng Shui*. Consiste en la ocupación consciente y armónica del espacio, en aras de lograr que este ejerza una influencia positiva sobre las personas que lo ocupan (Castro, S. 2020). Si bien las habitaciones están planteadas para ser ocupadas por dos clientes, esta disposición del mobiliario permite ampliar el número de huéspedes hasta cuatro personas por habitación por el mismo precio.

A su vez, el baño es uno de los servicios hoteleros más valorados entre los viajeros. Tabi Hotels dispone de comodidades como: duchas con presión, control de la temperatura del agua, secador de alta potencia, etc.

La limpieza también es, asimismo, una exigencia destacada: las habitaciones, los baños y los espacios comunes se desinfectarán regularmente.

A continuación, se muestra un plano de la habitación y el correspondiente diseño en 3D.

Ilustración 2: Plano habitación



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3: Habitación en 3D con sofá cama cerrado



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4: Habitación en 3D con sofá cama abierto







Fuente: Elaboración propia

Digitalización

Toda la experiencia del huésped se plantea a partir de una interfaz digital: Aplicación móvil y/o página web para utilizar dentro y fuera del hotel y una Smart TV para cuando el cliente se encuentra dentro de la habitación.

Tabla 1: Interfaz digital de Tabi *Hotels*

Dentro y fuera del hotel	Dentro del hotel
  Aplicación móvil en Google Play y Apple store  Página Web	 Smart TV

Fuente: Elaboración propia

Esto permite al cliente ser autosuficiente y tener flexibilidad para poder controlar toda su experiencia dentro y fuera del hotel.

Al tener todos los procesos digitalizados, la presencia humana por parte del hotel es mínima: el cliente no se encuentra con empleados —situación coherente en un contexto de pandemia y que se mantendrá a la vuelta de la nueva normalidad— y no pierde tiempo de forma innecesaria. Con ella se busca garantizar la comodidad, seguridad sanitaria e intimidad para los huéspedes.

El cliente tiene acceso a:

- ✚ El servicio de atención al cliente disponible 24 horas al día.
- ✚ El acceso principal al hotel y a la habitación asignada a través de un código QR.
- ✚ La realización del *check-in* y el *check-out*.
- ✚ El pago de la reserva de la habitación y de los servicios contratados.
- ✚ Un panel de control de la iluminación, de la climatización y del agua (temperatura, presión...)
- ✚ Personalización de la estancia: hora de *check-in* y *check-out*, contratación de servicios, beneficio de limpieza extra, etc.

Propuesta digital de la experiencia:

En lo que a la experiencia digital del cliente se refiere, se procederá a analizar el proceso de prestación de servicios a los huéspedes en Tabi *Hotels*.

Ilustración 5: Experiencia digital en Tabi Hotels



Fuente: Elaboración propia

Para empezar, las reservas se pueden realizar a través de los canales directos o indirectos, pero siempre sirviéndose de medios tecnológicos. El cliente escoge, en primera instancia, las fechas en las que desea emprender su viaje, procede a realizar la reserva, y puede, además, personalizar su medio de transporte para llegar al hotel, así como la hora en la que tendrá lugar su *check-in*. Adicionalmente, recibe un correo y un SMS con los pasos que debe seguir, amén de un código QR de acceso que le permite entrar en el hotel y en la habitación asignada.

Gracias a un cuestionario realizado el día del *check-in*, Tabi —el personaje corpóreo responsable de la interacción del hotel con los clientes— identifica el tipo de perfil que corresponde a cada huésped y, así, los acompaña desde el inicio de su experiencia de forma personalizada.

Por otro lado, la información proporcionada por los clientes en el cuestionario permite a Tabi Hotels realizar una propuesta de servicios adaptados.

Por último, el *check-out* se efectúa de la misma forma que la bienvenida: Tabi explica todo el procedimiento para realizarlo y propone un cuestionario a los huéspedes. A través de este segundo cuestionario se valora la experiencia de los huéspedes con el fin de mejorar siempre los servicios ofrecidos. Tabi ofrece también unos puntos de descuento para las próximas reservas como recompensa por la visita realizada.

Seguridad

En Tabi *Hotels* se garantiza la seguridad en todo el establecimiento a través de cámaras de seguridad en los espacios comunes, cuyas grabaciones serán revisadas únicamente en caso de incidencias.

Las medidas de seguridad adoptadas en Tabi *Hotels*, cubiertas por la empresa “Visto seguridad”, son las siguientes:

- Alarma: Un sistema de alarma sonora adecuado al establecimiento y conectado a una central receptora con una línea telefónica protegida.
- Cámaras de seguridad: Un sistema de video vigilancia con cámaras visibles (disuasorias) o camufladas, con grabación de imágenes en las zonas comunes.
- Sensores de presencia: Son dispositivos electrónicos utilizados para registrar el movimiento en un área determinada.

(Visto Seguridad, 2021)

Servicios adicionales externalizados de Tabi *Hotels*:

Se ofrecen servicios adicionales que los clientes pueden agregar a su experiencia.

El hotel se apoya en los medios digitales para proponer servicios que él mismo no quiere ofrecer internamente con el fin de reducir costes. De esta forma se garantiza un servicio completo al cliente para que pueda disfrutar no solo del alojamiento en el hotel sino también de la estancia en la ciudad.

El hotel se encarga de que el servicio sea completamente *seamless*; la idea es que el cliente desconozca de donde provienen dichos servicios. El cliente únicamente elige lo que desea y el hotel gestiona la reserva y el pago de forma que para el usuario sea cómodo, sencillo y rápido.

La cartera de servicios se basa en la porción esencial —el hospedaje en el hotel— y en una amplia variedad de servicios adicionales que se encuentran próximos a la localización del mismo, tales como:

- ✚ Restauración: Restaurantes, bares y cafeterías.

Se realizará una propuesta de los lugares próximos al hotel según la categoría de comida/bebida que desee el cliente.

Además, se proponen servicios a domicilio de todo tipo de comida. Se utilizará de forma interna: *Deliveroo*, *Uber Eats* y *Glovo*.

- ✚ Transporte: Coches, metro, buses, etc.

Se proponen diversos medios de transporte. Para ello, se utilizará el apoyo de forma interna de: *Uber, Wibble, Zity, Bird, Movo*, etc, además de ofrecer todos los servicios de transporte público de Madrid.

- ✚ Ocio: Museos, parques de atracciones, exposiciones, festivales, teatros, etc.

Todas las opciones culturales y de ocio que ofrece Madrid estarán reflejadas en tiempo real en la aplicación, de forma que el cliente tenga acceso a toda la información sobre los eventos para las fechas de su visita.

- ✚ Salud y bienestar: Gimnasios, spas, salones de belleza, etc.

Se proponen todo tipo de servicios de salud y bienestar en lugares próximos al hotel.

El cliente puede, por ejemplo, reservar una clase de gimnasio, para lo que se utilizará de forma interna *Classpass*, o contratar un masaje.

- ✚ Otros: guarderías, tintorerías, parking, salas de *coworking*, etc.

Se ofrece una propuesta inmensa de servicios que están adaptados para cada perfil de cliente. En el caso de que no se proponga el servicio demandado, el cliente puede ponerse en contacto con el hotel y se garantiza una propuesta inmediata.

Ilustración 6:
Propuesta de
servicios Tabi
Hotels



Fuente: Elaboración propia

2.3.- Características generales de Tabi Hotels

Se procede a determinar las características generales de la empresa: Tabi Hotels.

Ilustración 7: Características generales de Tabi Hotels

Nombre de la empresa	Tabi <i>Hotels</i>
Sector	Hostelería
Actividad	Hoteles y alojamientos similares
Código de CNAE	5510. Actividad empresarial de los hoteles y alojamientos similares. (CNAE, 2021)
Forma Jurídica	Sociedad Anónima
Localización	Madrid, España.
Instalaciones	1553m2 de inmueble: zonas comunes + 68 habitaciones
Cartera de Servicios	Alojamiento a los huéspedes + servicios adicionales externalizados
Inversión	625 120, 00€

Fuente: Elaboración propia

2.4.- Presentación de los fundadores

Tabi *Hotels* es un proyecto empresarial creado por cuatro fundadores: Alain Marxuach, Marta Rodríguez, Cristina Wentz y yo, Blanca Prieto.

En la siguiente tabla se especifican las capacidades y habilidades de cada uno de los fundadores y la función que desempeñan dentro de la organización.

Ilustración 8: Presentación de los fundadores de Tabi Hotels

<p>Blanca Prieto Valles Chief Executive Officer</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Directora general 	<p>Es la persona encargada de la supervisión de todos los departamentos para asegurar que la empresa funciona correctamente.</p> <p>Planifica estratégicamente el rumbo de la organización y es la principal responsable de los resultados obtenidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para mantener el equipo unido, dirigirlo y motivarlo. • Resolución de conflictos. • Decisión y ambición.
--	--

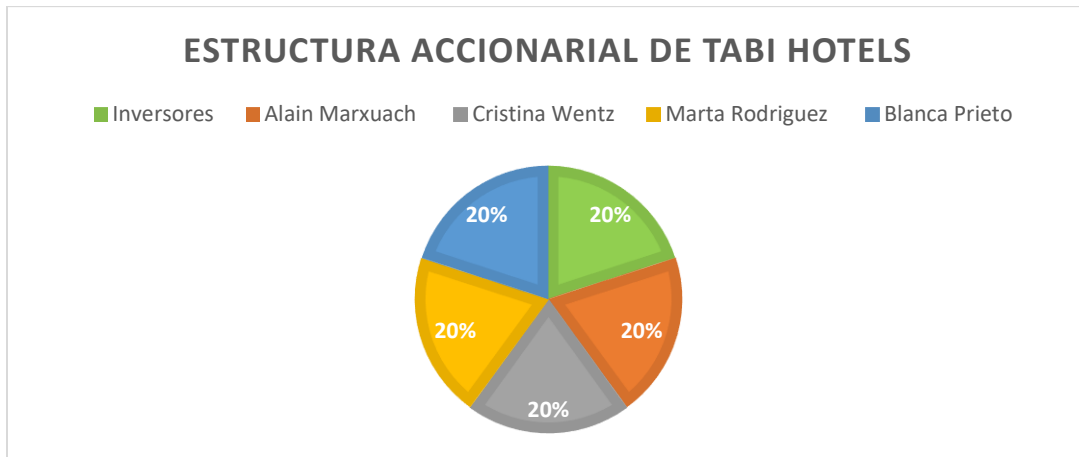
Alain Marxuach Chief Financial Officer ○ Director financiero	Es el responsable de la planificación económica y financiera de la compañía. Debe asegurar el correcto funcionamiento y gestión de la inversión y la financiación. <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa.• Afán de aprendizaje y de interés por ampliar conocimientos referidos al sector de actividad.• Intuición y visión de futuro.
Marta Rodriguez Chief Marketing Officer ○ Directora de marketing	Es la persona que se encarga de desarrollar y supervisar las acciones de marketing, con el fin de facilitar el crecimiento e incrementar las ventas a través del desarrollo de plan de marketing integral. <ul style="list-style-type: none">• Tolerancia a la presión.• Capacidad de comunicación y persuasión.• Realismo, objetividad y seriedad en los planteamientos.
Cristina Wentz Chief Operating Officer ○ Directora de operaciones	Es la persona que dentro la compañía ejerce como directora de operaciones. Es la máxima responsable de la actividad diaria de la empresa. <ul style="list-style-type: none">• Capacidad creativa y espíritu innovador.• Planificación y capacidad de previsión.• Capacidad de adaptación al cambio.

Fuente: Elaboración propia

2.5.- Estructura accionarial de Tabi Hotels

En cuanto a la estructura accionarial, los fundadores de Tabi Hotels somos los accionistas mayoritarios contando con un 80% de la compañía (20% cada uno) y el resto de las acciones son de los inversores, con un 20%.

Ilustración 9: Estructura accionarial Tabi Hotels



Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.- Descripción del sector

Se procede a realizar el estudio del sector turístico en España, profundizando en el entorno hotelero.

En el año 1993, la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas (1994) aprobó el informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT). La definición otorgada al término turismo es la siguiente:

El turismo comprende "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos" (Economía y turismo, 2021).

En el sector del turismo podemos hacer dos clasificaciones de los turistas según su motivo de viaje:

- ✚ Placer, distracción, vacaciones y/o deporte.
 - ✚ Negocios, visita a amigos o parientes, misiones, reuniones, conferencias, salud, estudios y/o religión.
- (OMT, 1995)

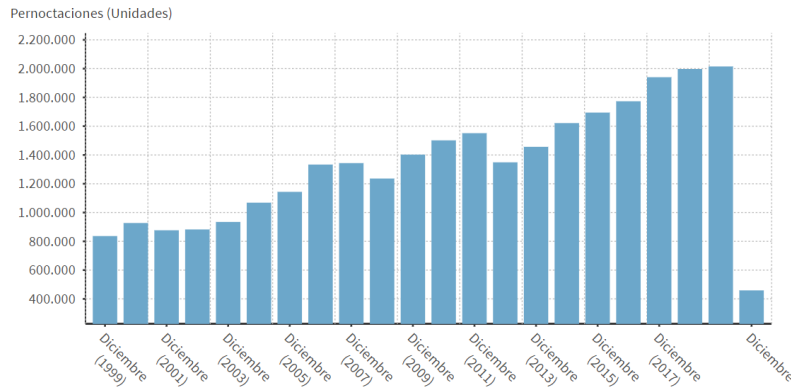
La información presentada a continuación se refiere a estudios realizados antes de la pandemia, pues la puesta en marcha del proyecto *Tabi Hotels* tendrá lugar una vez se haya asentado la nueva normalidad. Se reanudarán, entonces, los viajes, desplazamientos, etc.

En el año 2019, más de 1.400 millones de personas viajaron por el mundo según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019).

Según reflejó el «Informe sobre Competitividad en Viajes y Turismo 2019» elaborado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum), España es el país más competitivo del mundo en términos turísticos.

Dentro del ámbito de los establecimientos hoteleros en España el número de pernoctaciones han aumentado a lo largo del tiempo.

Ilustración 10: Evolución del nº de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en Madrid

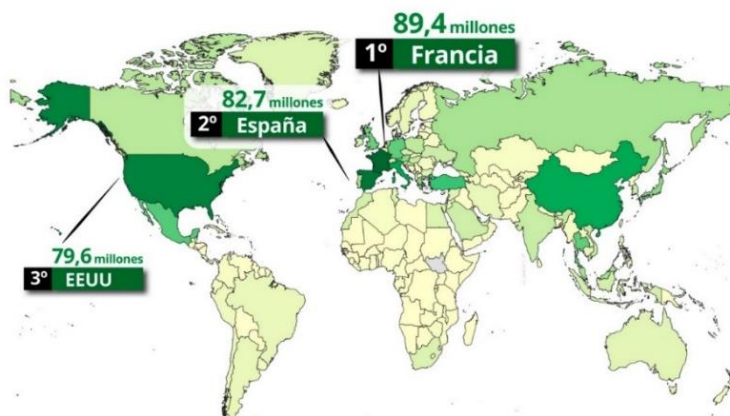


Fuente: (INE, 2020)

En la gráfica se puede observar la evolución del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en la comunidad de Madrid desde 1999; las cifras han superado la duplicación en estos últimos 20 años (INE, 2020).

Desde hace más de 20 años, el sector está viviendo una etapa de desarrollo y crecimiento a nivel mundial —a excepción de este último año, a causa de la pandemia—, por lo que goza de una madurez notable.

Ilustración 11: Destinos de los turistas en el mundo



Fuente: (UNWTO, 2021)

La globalización ha propiciado infinitas facilidades de desplazamiento, por lo que los movimientos turísticos son cada vez más frecuentes en nuestra sociedad.

Hoy en día, España es, después de Francia, el país que más turistas internacionales recibe, con una cifra de 82,7 millones anuales (UNWTO, 2021).

España es un país en el que el turismo se ha convertido en una fuente de riqueza imprescindible; el alojamiento turístico resulta de vital importancia para la economía del país (Díaz, A. 2021).

El territorio español goza de tanta popularidad debido a diversos factores: tiene uno de los mejores climas del mundo, una gastronomía reconocida e inmensas propuestas de ocio, siendo el país del mundo que mejor combina su oferta cultural y patrimonial (Prieto, G. 2019).

El éxito de España se debe también a los recursos naturales que aúna el territorio y a la calidad de sus infraestructuras (UCM, 2011). La infraestructura de España es una de las claves que determinan su ventaja competitiva, pues ha invertido millones de euros en la última década en la actualización de carreteras, ferrocarriles y aeropuertos. En concreto, Madrid cuenta con el Aeropuerto de Madrid Barajas Adolfo Suárez, con una extensa red ferroviaria administrada por la compañía de trenes *RENFE* (Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles) y con una gran diversidad de alternativas de recorridos en autobús debido a la buena condición de las rutas en España (Turismo.org, 2021).

3.1.1.- Actualidad del sector

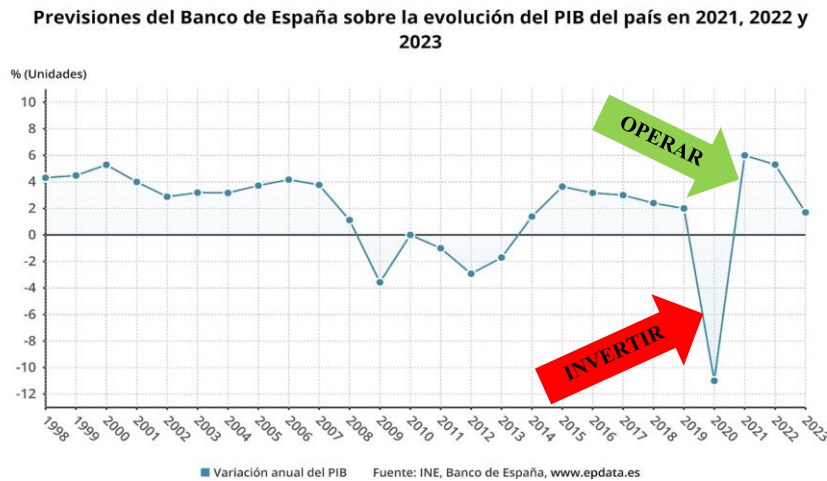
El impacto de la COVID-19 en el sector hotelero en España en los años 2020 y 2021 —ya de por sí severo— se ha visto agravado por las medidas tomadas por el gobierno para frenar los contagios (Les Roches, 2020). El confinamiento de la población, el cierre de los negocios y las restricciones de movilidad —salvo por causas de fuerza mayor— fueron medidas que afectaron a los hoteles de todo el país. Con la llegada de la pandemia, las reservas ya existentes se anularon y, debido a la incertidumbre, no se realizaron nuevas.

Los datos del sector hotelero en España en 2021 son los siguientes: cuenta con un total de 4.230 establecimientos y 580.448 unidades alojativas. Estos datos son muy elevados en comparación con la propuesta hotelera del resto de los países del mundo (Mota, P. 2021).

Las previsiones económicas para el año 2021 son muy variadas puesto que dependen, en gran medida, de la rapidez y la extensión de la vacunación a la población. A pesar de ello, los estudios

confirman que la recuperación económica de España y, por consiguiente, del sector hotelero se lograrán próximamente (Deloitte Spain, 2020).

Ilustración 12: Perspectivas de recuperación en España a partir de mediados de 2021



Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por el INE (INE, 2021)

3.2.- Análisis del entorno: Análisis PESTEL

Se ha llevado a cabo el análisis del entorno hotelero mediante la herramienta PESTEL con el fin de identificar factores que puedan afectar a Tabi *Hotels*, directa o indirectamente, en el curso de su actividad empresarial. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Seguidamente, se procede a la realización de dicho análisis.

3.2.1.- Factores políticos

El entorno político de un país afecta de manera directa al desarrollo de la actividad y a la demanda de los servicios de los hoteles. Se entienden con factores políticos, todos los relacionados con la ideología del gobierno del país y su estabilidad.

España se rige por una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria pero el poder está descentralizado, las comunidades autónomas disponen de un alto nivel de

autonomía legislativa, ejecutiva y legal. Es un país pluripartidista, es políticamente estable, transmite confianza y seguridad, lo que atrae a los viajeros.

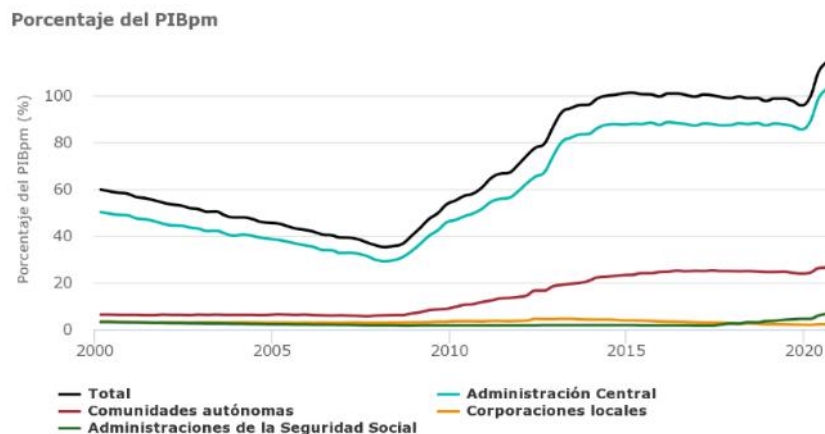
3.2.2.- Factores económicos

En cuanto a los factores económicos, podemos decir que España ocupa el séptimo puesto de la Eurozona y el cuarto de la Unión Europea debido a su Producto Interior Bruto (Expansión, 2021). Desde la adopción del Euro como moneda común en 1999 a través de la integración a la unión económica, ha ejecutado los compromisos económicos acordados en el Pacto de la Estabilidad y Crecimiento para la Eurozona: mantener unas finanzas públicas saneadas para lograr la estabilidad de precios y un crecimiento fuerte y sostenible.

Sin embargo, después de una larga etapa de crecimiento económico, nos encontramos ante una crisis económica generada a raíz de la sanitaria. Dicha crisis presenta unos datos preocupantes, pues suscita un ascenso del déficit, de la deuda pública y un aumento del paro.

Respecto a la deuda pública, según el Banco de España, la cifra es de 1,31 billones de euros, es la más alta registrada en las estadísticas. España tiene actualmente un 109% de deuda pública de su Producto Interior Bruto. El crecimiento de la deuda pública se debe a las masivas políticas de contención que han establecido los gobiernos para hacer frente a la crisis sanitaria. El gobierno ha tenido que actuar de forma urgente ayudando a los ciudadanos y empresarios: Expedientes de Regulación Temporal de Empleo, ayudas a autónomos, líneas de crédito ICO... (Sánchez, S. 2021).

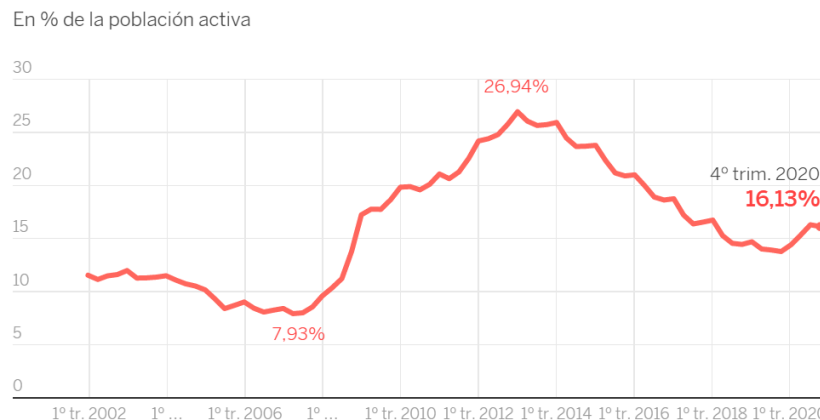
Ilustración 13: Deuda según el protocolo de déficit excesivo de las AAPP



Fuente: (Banco de España, 2021)

A causa de la pandemia decrece la actividad en los negocios, por lo que aumenta considerablemente la tasa de desempleo. El ministerio de empleo y de salud registró, en enero del 2021, que la pandemia acabó con 622.600 puestos de trabajo y causó la desocupación de 527.900 puestos más, la cifra total llegó hasta los 3,71 millones de parados, según la Encuesta de Población Activa (EPA) difundida por el Instituto Nacional de Estadística (Gómez, M. 2021).

Ilustración 14: Evolución tasa de paro



Fuente: (INE, 2021)

Actualidad de los precios de los inmuebles

A nivel económico, otro aspecto a destacar en la actualidad es la variación de los precios del sector inmobiliario. Debido al confinamiento y tras las medidas sanitarias establecidas, muchos hoteles no han podido sobrellevar la situación y se han visto obligados a cesar su actividad; por lo tanto, venden o alquilan sus bienes inmobiliarios. Es una desgracia para los hoteles que basaban su estrategia en la propiedad de inmuebles, pero una bajada de precio supone una ventaja considerable a la hora de adquirir o alquilar un inmueble (Brunat, D. 2020).

3.2.3.- Factores sociales

Según el INE (Instituto Nacional de Estadística), en 2020 la población madrileña aumentó en un 10%, 34943 habitantes por 1000 habitantes, por lo que hay una mayor concentración de habitantes en la ciudad. Este crecimiento también se da en el resto del país y en el planeta en general, por lo que aumenta el número de potenciales clientes cada año (INE, 2020).

El confinamiento de marzo fue un aislamiento social que duró 4 meses en España y aún no hemos recuperado la “libertad” que teníamos antes de la pandemia.

Socialmente, los ciudadanos del mundo están deseando poder viajar, y Madrid es un destino turístico muy demandado y atractivo, con un promedio de alrededor de 7,9 millones de turistas este último año (Zacatecas, 2021).

3.2.4.- Factores tecnológicos

La tecnología avanza a pasos agigantados, lo que obliga a las empresas a adaptarse para poder satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores. La mayoría de las personas que componen nuestra sociedad actual, son personas informatizadas y globalizadas, integran la tecnología a cualquier tipo de operación cotidiana (Anguita Fernández, I. 2020)

Actualmente, nos encontramos ante un entorno tecnológico favorable, ya que existen incentivos a la innovación, como el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, o las Ayudas a *Startups* y Pymes de Alta Intensidad Innovadora. Asimismo, cada vez hay más conciencia sobre el desarrollo tecnológico. En concreto, el Instituto Europeo de Innovación y Tecnología busca impulsar a PYMES y *Startups* para que tengan mayores posibilidades de tener éxito. El ministerio español de economía y competitividad procura dar a conocer estos medios (Entrepreneurs, 2021).

3.2.5.- Factores ecológicos

En lo que el aspecto medioambiental se refiere, hay una gran crítica hacia el sector hotelero, debido al elevado consumo energético y la generación de residuos.

La solución que proponen la mayoría de los hoteles son políticas de consumo responsable.

Hoy en día, no se concibe una empresa en el sector que no esté involucrada con el cuidado del medio ambiente.

Es necesario solicitar las certificaciones de las normas ISO para el control de los requisitos legales ambientales:

- ✚ Gestión de la calidad (ISO 9001, 2015).
- ✚ Gestión del medio ambiente (ISO 14001, 2015).
- ✚ Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo (ISO OSHAS 18001, 2007).

- ✚ Gestión de la responsabilidad social - Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso (ISO 26000, 2010).

3.2.6.- Factores legales

En lo que concierne a los factores legales, se deberán tener en cuenta los distintos trámites obligatorios para iniciar la actividad hotelera de la empresa en España, solicitando todas las licencias a tiempo.

Es imprescindible cumplir todos los requisitos exigidos en la normativa turística vigente para su funcionamiento dentro del grupo y categoría declarados ante la Dirección General de Turismo.

Se necesita la obtención de las siguientes licencias y trámites administrativos:

✚ Licencias

- Licencia de apertura y actividad de un establecimiento: es una licencia municipal obligatoria para que un local pueda ejercer una actividad de servicios (Comunidad de Madrid, 2021).
- Licencia de primera ocupación y funcionamiento, tiene una aplicación directa en el ámbito del Ayuntamiento de Madrid (Comunidad de Madrid, 2021).

○ Trámites administrativos:

- 1- Certificación Negativa de Denominación: Es necesaria la solicitud y la obtención de un nombre para la empresa.
- 2- Redacción de Estatutos y Escritura de Constitución: Con el objetivo de regular el funcionamiento de la Sociedad.
- 3- Depósito Bancario: Desembolso del capital social exigido (inversión inicial + capital necesario para cubrir los costes directos e indirectos del primer año, antes de obtener beneficios).
- 4- Obtención del Número de Identificación Fiscal (CIF).

- 5- Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (ITP) y Actos Jurídicos Documentados (ADJ).
- 6- Inscripción en el Registro Mercantil: Adquisición de personalidad jurídica.
- 7- Declaración Censal de Inicio de Actividad.
- 8- Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria.
- 9- Obtención de Licencias de Obras y de Apertura.
- 10- Comunicación de Apertura de Centro de Trabajo.
- 11- Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social.
- 12- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
- 13- Adquisición y legalización del Libro de Visitas.
- 14- Obtención de Hojas de Reclamaciones para los huéspedes.

(Madrid.org, 2021)

3.3.- Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Con el fin de analizar el atractivo del sector hotelero, se llevará a cabo un estudio basado en “El Modelo de las Cinco Fuerzas” de Michael Porter ya que permite detectar posibles amenazas y oportunidades que puede encontrar una empresa a la hora de competir y obtener rentabilidades.

Las cinco fuerzas que describe Porter son las siguientes: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores (ThePoweMBA, 2021).

A continuación se muestra el diamante de las 5 fuerzas de Porter de Tabi *Hotels*:

Ilustración 15: Las 5 fuerzas de PORTER de Tabi Hotels

	<p>Poder de negociación de los proveedores bajo.</p> <p>La capacidad de negociar con los proveedores se considera alta puesto que existe una gran cantidad de ellos en la industria lo que no les permite tener un gran poder de negociación.</p>	
<p>Amenaza de nuevos competidores baja.</p> <p>Existe una cierta dificultad en que un nuevo competidor pueda operar en la industria debido a las siguientes barreras de entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alta inversión inicial -Diferenciación del servicio -Identificación de marca 	<p>Rivalidad entre los competidores existentes baja.</p> <p>Es un mercado muy saturado pero existe una diferenciación clara por lo cual cada competidor tiene su ventaja competitiva.</p> <p>No obstante, es cierto que los competidores existentes podrían cambiar su modelo de negocio y por consiguiente transformarse en nuevos competidores de alta rivalidad.</p>	<p>Amenaza de servicios sustitutivos alta.</p> <p>El mercado es muy atractivo, es posible que con el tiempo se desarrollen servicios sustitutivos.</p> <p>También empresas ya existentes puedan invertir más en I+D+i y conseguir ofrecer precios más bajos.</p>
	<p>Poder de negociación de los clientes alto.</p> <p>La visita de los clientes al hotel no implica su fidelidad futura, tienen la potestad de elegir cualquier otra alternativa de la competencia.</p>	

Fuente: Elaboración propia

3.4.- Presentación de los potenciales competidores

Según los criterios de localización, precio y digitalización se han identificado los siguientes potenciales competidores:

- ✚ Eurostars *Hotels*
- ✚ Hotel Wellington
- ✚ NH *Hotel Group*
- ✚ Meliá *Hotels International*
- ✚ Room Mate *Hotels*
- ✚ Hotel Madrisol
- ✚ Hotel Ibis
- ✚ Aribnb
- ✚ Leonardo Hotels

Más adelante se analizará hasta qué punto pueden suponer un alto riesgo competitivo para Tabi *Hotels* y se establecerá un mapa de posicionamiento con todos ellos.

3.5.- Análisis del comportamiento del cliente

La finalidad de este análisis es evaluar cualitativamente el mercado, tratando de conocer las actitudes, intenciones y comportamientos reales de los clientes potenciales de nuestros servicios.

Tras la realización del estudio del comportamiento del cliente, consideramos que sus características principales son las siguientes:

- ✚ Se orienta hacia soluciones adaptadas a sus necesidades (Sordo, A. I. 2021).
- ✚ Busca la inmediatez, seguridad y sencillez (requieren soluciones prácticas y sin complicaciones): unas de las características más comunes del comportamiento de los consumidores en la actualidad (Sordo, A. I. 2021).
- ✚ Poder adquisitivo bajo debido a la crisis económica, el entorno económico del consumidor juega un papel importante en su decisión de compra (Gómez, M. 2021).
- ✚ La personalización, variedad de propuestas, fidelización y digitalización son unos de los aspectos clave más valorados por los consumidores hoy en día en el sector hotelero (Izaguirre, R. 2021).

4. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se basa fundamentalmente en el conocimiento de la empresa, aunque al ser una empresa de nueva creación, carece de validez.

4.1.- Misión, visión y valores

A continuación, se procede a realizar el análisis interno de *Tabi Hotels*.

Tabla 2: Misión, visión y valores de *Tabi Hotels*

<p style="text-align: center;">Misión</p> <p>La misión de <i>Tabi Hotels</i> es ofrecer a los clientes un servicio hotelero innovador a través de una experiencia digital personalizada manteniendo precios asequibles con buena relación calidad/precio.</p>
<p style="text-align: center;">Visión</p> <p>En <i>Tabi Hotels</i> aspiramos a ser un referente internacional en turismo hotelero <i>economy</i>, a ser la empresa más centrada en el cliente, con un modelo de negocio 100% digitalizado, rentable y líder en calidad, basado en una cultura organizativa abierta que fomenta la innovación.</p>
<p style="text-align: center;">Valores</p> <p>La empresa se centra alrededor de ciertos valores que forman nuestra cultura empresarial. En primer lugar, la orientación hacia el cliente, asegurándonos de que siempre está atendido correctamente; también es un valor importante la innovación continua, aplicando las nuevas tecnologías a nuestro modelo empresarial; la transparencia es otro valor importante en <i>Tabi Hotels</i>, siempre aspirando a ser sinceros y honestos con los clientes, socios e inversores.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.2.- Entrega de valor

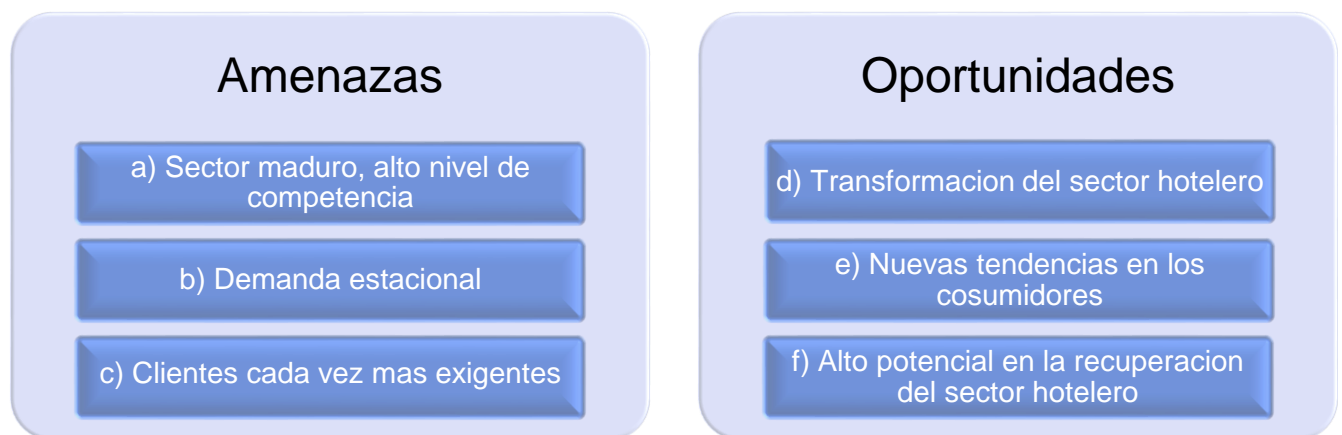
La entrega de valor para *Tabi Hotels* representa el conjunto de beneficios que ofrece al consumidor para que satisfagan sus necesidades. Los beneficios para el cliente son disfrutar de una experiencia 100% conectada, que promueve la autonomía, ofrece un servicio personalizado y garantiza la eficiencia de la estancia del cliente.

5. DIAGNOSTICO

Se procede a analizar las características internas y externas de Tabi *Hotels* con la ayuda de la herramienta de análisis DAFO.

El análisis DAFO permite el estudio de la situación de una empresa analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

Ilustración 16: Amenazas y oportunidades



Fuente: Elaboración propia

5.1.- Amenazas

a) La principal amenaza del sector hotelero es que es muy maduro, hay un elevado número de competidores. España es uno de los países líderes en el ámbito turístico, por lo que puede dificultar la expansión sin una diferenciación clara (Vasallo, I. 2020).

Se ha detectado sobretodo una amenaza de nuevos competidores o ya existentes que adapten su modelo de negocio a uno similar al de Tabi Hotels.

Además, existen empresas/ consultorías que se dedican a digitalizar ciertos procesos de los hoteles. Su especialidad no es el sector hotelero, pero si participan en la digitalización de los mismos, lo que puede suponer una amenaza en un cuanto a la creación de productos sustitutivos (Garau, A. 2021).

- b) En el sector turístico, la demanda es estacional, lo que afecta directamente a la estabilidad de las reservas y puede dificultar su gestión (González, F.J. 2021).
- c) Otra amenaza es que los clientes cada vez tienen necesidades más exigentes, por lo es necesaria una constante inversión en innovación. Además, cuentan con un poder de negociación alto puesto que pueden escoger otras alternativas de la competencia (Deloitte Spain, 2016).

5.2.- Oportunidades

- d) En vista de la situación actual, la transformación digital en el sector hotelero está cada vez más presente, los hoteles convencionales se están viendo obligados a cambiar su modelo de negocio, apoyándose en la tecnología. La oportunidad que existe actualmente es la adaptación desde el principio, es más costoso reinventarse que inventarse (Anguita Fernández, I. 2020).

Asimismo, se han presentado oportunidades únicas en este sector, la tendencia destaca un modelo de negocio que implemente aspectos tecnológicos para poder garantizar todas las medidas de seguridad que requiere la pandemia y que perdurarán en el tiempo: limpieza y desinfección de las instalaciones controlada, dispensadores de geles hidroalcohólicos o desinfectantes, apertura automática de puertas de acceso al establecimiento y a las habitaciones... Se valoran los modelos de negocio con personal mínimo al suponer un ahorro para la compañía, y poder ofrecer más seguridad al cliente en cuanto a distanciamiento social (BOCM, 2020).

- e) Adicionalmente, existe una nueva tendencia en nuestra sociedad, cada vez los consumidores son más exigentes y buscan servicios flexibles y adaptados a sus necesidades. Lo que se puede lograr a través de la tecnología (Deloitte Spain, 2019). Además, a raíz de la crisis sanitaria los ciudadanos tienen menos poder adquisitivo por lo cual van a estar más inclinados por un servicio que ofrezca un precio adaptado a sus necesidades.
- f) Por otro lado, el sector hotelero y de turismo ha sido de los sectores más afectados por la pandemia, pero hay indicadores que muestran la gran dimensión del potencial de recuperación del sector. Los estudios realizados prevén que el sector hotelero se

recuperará próximamente y con más fuerza que nunca, pues los ciudadanos querrán desplazarse y viajar (Deloitte Spain, 2020).

Ilustración 17: Debilidades y fortalezas



Fuente: elaboración propia

5.3.- Debilidades

- g) Una de las principales debilidades de la puesta en marcha del negocio es la alta inversión inicial, destinada a la reforma del inmueble y la adquisición del equipo técnico. Además, de los costes de mantenimiento y los de lavandería, ya que son muy elevados (González, F.J. 2021).
- h) Por otro lado, la tecnología que se requiere para llevar a cabo la digitalización deseada es compleja y necesita tener una adaptación constante. La innovación es primordial en un modelo de negocio que basa parte de su diferenciación competitiva en la tecnología (Garau, A. 2021).
- i) Adicionalmente, como todas las empresas que acaban de lanzarse en el mercado, se corre el riesgo de ser una empresa desconocida, frente a marcas ya reconocidas en el mercado, puesto que no se tiene una reputación previa.

5.4.- Fortalezas

- j) La principal fortaleza que tiene Tabi *Hotels* es su clara diferenciación:
Ofrece una óptima relación calidad-precio en sus servicios, puesto que se proponen precios asequibles, adaptados a la necesidad de cada cliente y competitivos, sin comprometer la calidad del servicio prestado.
Otro aspecto clave para la diferenciación de Tabi *Hotels* es la digitalización, que conduce a la propuesta de diversos servicios que se ofrecen de manera personalizada (Arroyo, A. 2020).
- k) Otro punto clave del negocio es el uso de las nuevas tecnologías, supone una innovación en el sector hotelero español, basada en modelos exitosos en otros países.
Más allá, en cuanto a la gestión del hotel, la estructura de costes es muy flexible gracias a la tecnología, los servicios adicionales están externalizados, evitando así costes de infraestructura y mantenimiento interno (Morales. M. 2020).
Además, gracias a la tecnología, se consigue un modelo de negocio que se adapta fácilmente al cambio y que demuestra mucha capacidad de crecimiento (Omenahotels.com, 2014).
Es un concepto que se puede replicar de forma muy sencilla y rápida en otros edificios y lugares. Casi cualquier edificio se puede convertir en un hotel Tabi gracias a la simplicidad y estandarización de todos los procesos.
- l) Por otro lado, contamos con canales de comunicación propios y externos para poder maximizar el alcance de nuevos potenciales clientes. A través de la página web hemos creado una *waiting list* de clientes de tal manera que la marca ya empiece a ser conocida y vaya teniendo una reputación previa a la apertura (TabiHotels, 2021).

5.5.- Objetivos

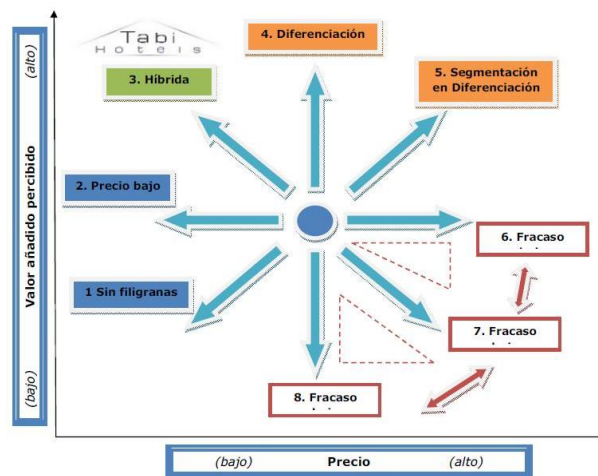
Una vez realizado el análisis externo e interno, se fijan unos objetivos con el propósito de la elaboración de un plan estratégico concreto.

Los objetivos que Tabi *Hotels* pretende cumplir son los siguientes:

- ✚ **Diferenciación clara:** Se pretende que el modelo de negocio de Tabi *Hotels* se diferencie de sus competidores en cuanto a su digitalización y a sus precios competitivos.
- ✚ **Modelo fácilmente** escalable, replicable y actualizable.
- ✚ **Identificación de marca:** Ganar una buena reputación de marca

La estrategia que se elige en Tabi *Hotels* que permite la consecución de los objetivos planteados es la híbrida (Posición 3 del Reloj Estratégico).

Ilustración 18: El Reloj Estratégico. Opciones de estrategia competitiva.



Fuente: Elaboración propia (Bowman, 2021)

Esta estrategia, intenta conseguir simultáneamente una diferenciación y un menor precio que la competencia para sus servicios.

En el caso de Tabi *Hotels* esta línea de actuación intenta ofrecer un servicio que aporte mayor valor al cliente, mediante la diferenciación en cuanto a la digitalización y la personalización de la experiencia, pero manteniendo un precio no elevado.

Esta estrategia puede ser muy efectiva si se consigue crear una buena reputación de marca, mostrando esa diferenciación a los clientes y manteniéndola en el tiempo, invirtiendo en innovación tecnológica.

El éxito de Tabi *Hotels*, va a depender de nuestra capacidad de entender el valor que aportamos a los clientes y lograr incrementarlo en función de sus necesidades. A la vez, que procuraremos mantener la estructura de costes inicial que permite tener unos precios bajos al mismo tiempo

que se tienen los fondos necesarios para reinvertir en mantener y ampliar las bases de la diferenciación tecnológica.

Expansión a largo plazo

Se considera la mejor vía para el crecimiento de establecimientos *Tabi Hotels* realizarlo a través del modelo de franquicias, según la recomendación y asesoramiento de ambos CEO's entrevistados, puesto que permite un crecimiento acelerado con recursos financieros de terceros (Garau, A. y González F.,J. 2021).

Además, otorga un incremento del valor de la marca ya que se da más a conocer y un fortalecimiento de la organización central.

También, permite un incremento importante en el volumen de la operación, lo que permite generar ingresos adicionales y un mayor poder de negociación con los proveedores.

5. MODELO DE NEGOCIO

Existe una gran diversidad de modelos de negocio para adoptar y así poder formar una ventaja competitiva en el sector. Una vez establecido el modelo de negocio de una empresa, es muy difícil modificarlo, por eso es necesario diseñar un modelo pensando en la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

5. 1- PLAN DE MARKETING

El marketing de una empresa está compuesto por dos vertientes diferentes pero que tienen una necesidad de coordinación:

- ✚ El plan estratégico es un proceso de reflexión que parte sobre el análisis de las necesidades existentes. Está enfocado en el medio y largo plazo y conlleva el plan estratégico de marketing.
- ✚ Por otro lado, el marketing operativo entra en la dimensión de la acción, opera en el medio y corto plazo y conlleva la parte operativa con el desarrollo de las distintas acciones.

(Martínez, C. R. 2020).

5.1.1.- Marketing estratégico

El marketing estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado. Detecta las oportunidades que satisfacen las necesidades de los consumidores, diferenciándose de sus competidores.

5.1.1.1.- La marca, origen y “naming”

Según la Asociación Americana de Marketing, “la marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y la diferencia de los competidores. Sin embargo, la marca no es un mero nombre y un símbolo, sino que se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual. Se ha pasado de comercializar productos a vender no solo los atributos finales del producto, sino los intangibles y emocionales del mismo” (Asociación Americana de Marketing, 2021).

Hemos creado la marca *Tabi Hotels* para que los clientes puedan diferenciarnos de la competencia, además de que puedan identificarnos y tengan un sentimiento de pertenencia a la familia de *Tabi*.

El nombre de la marca: *Tabi Hotels*

Buscamos encontrar un nombre sencillo, memorable y con un sentido.

✚ Sencillo:

La palabra *Tabi* es fácil y corta, se puede pronunciar en cualquier idioma sin dificultades.

✚ Memorable:

Buscamos un nombre que capte a los clientes y se les quede grabado.

Para fomentar el recuerdo del nombre en los clientes y facilitar la interacción con los mimos, hemos decidido personificar a *Tabi*, de tal forma que el hotel cobra vida, hará entonces la función del personal en un hotel convencional. A través de esta personificación vamos a poder guiar y acompañar de forma indirecta a los clientes en toda su experiencia.

✚ Con un sentido:

Tabi, es una palabra japonesa que significa “viaje”, engloba cualquier desplazamiento independientemente del motivo, indica la acción y efecto de viajar.

El motivo de la elección de una palabra japonesa es recalcar la parte zen de la cultura asiática y de este modo, hacer referencia al bienestar de los clientes en el hotel. También va en acorde con el diseño del hotel y de las habitaciones que se caracteriza por: la sencillez y el minimalismo.

Adicionalmente, al elegir el nombre, se ha comprobado con carácter previo a la cumplimentación de la solicitud; que la denominación solicitada no figura ya registrada.

El logo de *Tabi Hotels*:

La característica principal del logo que hemos diseñado es que está compuesto por un triángulo que representa el tejado de una casa, sugiriendo a los huéspedes que se van a sentir “como en casa”.

Por otra parte, la finura de las líneas del triángulo y el tipo de letra escogido hacen referencia a la vertiente tecnológica del hotel.

Finalmente, el color elegido, inspira una sensación de calma y conciencia espiritual junto con sentimientos de confianza y profesionalismo. Además de ser el color más utilizado en el sector de la tecnología.

Ilustración 19: Logo de Tabi Hotels



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la creación de logo, seguimos una cierta evolución de diseños, partiendo de un tejado y manteniendo este elemento a lo largo de los cambios de logo.

Ilustración 20: Evolución Logo de Tabi Hotels



Fuente: Elaboración propia

5.1.1.2.- El prisma de la identidad de marca

A través del prisma de la identidad de marca, vemos lo que la marca transmite.

Es un prisma con 2 dimensiones de 3 aspectos para cada una de ellas, estas dos dimensiones son, la interiorización de la marca o perspectiva interna (que habla de la personalidad, cultura y auto-imagen), y la de exteriorización o perspectiva externa (donde se define el físico, reflejo y relación de la identidad de marca), (Pardo, R. y Doctor, T. 2021).

Ilustración 21: El prisma de la identidad de Tabi Hotels

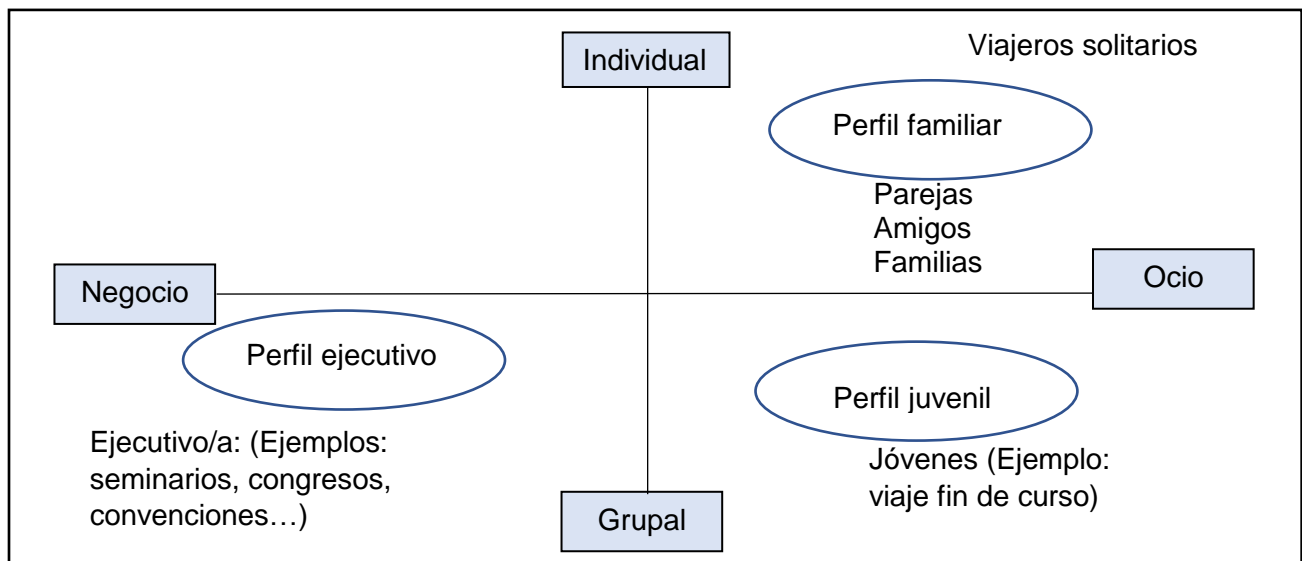
EXTERNALIZACIÓN		INTERNACIONALIZACIÓN	
Físico	Tecnológico Azul Bajo coste	Moderno Atractivo Sencillo	Personalidad
Relaciones	Confianza Transparencia Privacidad	Seguridad Confort Facilidad	Cultura
Reflejo	Estatus social medio, con motivación por vivir una experiencia digital y personalizada.	Viajeros con un nivel adquisitivo medio, que tienen una relación cercana con la tecnología y buscan vivir una experiencia nueva.	Auto- imagen

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.3.- Segmentación del mercado y perfiles de los clientes

Se ha segmentado el mercado según cuatro “conceptos”: ocio / negocio e individual / grupal; e identificado dentro de cada uno sub-segmentos más específicos

Ilustración 22: Segmentación del mercado Tabi Hotels



Fuente: Elaboración propia

Se han identificado tres perfiles de potenciales clientes para Tabi *Hotels* que definimos como “*sleep & shower*”, puesto que la idea es que pasen el menor tiempo posible dentro del hotel y disfruten de actividades propuestas en la ciudad.

Tabi *Hotels* está pensando para cualquier tipo de perfil, cubre todas las necesidades básicas de un hotel y todas las que deseen añadir.

Para simplificar y facilitar la propuesta de servicios, hemos decidido segmentar el mercado con 3 tipos de perfil de cliente.

1. Perfil familiar: familias que viajan por ocio (padres y niños/as).
2. Perfil joven: jóvenes que viajan por ocio.
3. Perfil ejecutivo: personas que viajan por trabajo.

Ilustración 23: Tipos de perfiles de Tabi *Hotels*



Fuente: Elaboración propia

Se ha realizado un análisis de los turistas que recibe Madrid y de los clientes que tienen los hoteles extranjeros en los que nos hemos inspirado con el objetivo de conocer el tipo de perfil de clientes interesados en nuestros servicios. Este estudio permite desarrollar una estrategia de venta adaptada y poder dirigir los canales de promoción de forma correcta.

Se van a mencionar únicamente las variables consideradas relevantes en cuanto a la segmentación del público objetivo (Ayuntamiento de Madrid, 2019).

Variables demográficas:

Nuestro público objetivo es nacional e internacional por partes iguales.

Según el Anuario de turismo de Madrid de 2019, la ciudad recibió un total de 10.419.709 viajeros, de los cuales más de 5,5 millones (el 54,85 %) fueron internacionales.

Entre los viajeros internacionales destacan los siguientes países: Estados Unidos (14,16%), Italia (7,21%), Francia (6,31%) y Reino Unido (6,21%).

El estudio se centra en la generación “X”, “Y” y “Z”, haciendo foco en las dos últimas puesto que son generaciones nativas digitales y pueden estar más interesados por la tecnología.

- Generación X (1965 - 1979) - Perfil ejecutivo o perfil familiar.

Aceptan las normas de la tecnología y la conectividad. Vivieron una infancia analógica, pero se adaptaron a la tecnología en su juventud.

- Generación Y (1980 – 2000) - Perfil familiar y juvenil.

Esta generación tiene un fuerte apego a la tecnología y son los que han utilizado la mayor variedad de afectados tecnológicos, por lo general, son bastante dependientes del Smartphone.

- Generación Z (2001-2015) - Perfil familiar y juvenil.

Generación marcada por la dependencia a la tecnología ya que su acercamiento a ella ha sido desde la niñez, son la generación de los nativos digitales

Tras dos crisis mundiales y una pandemia, es una generación que se mueve en el corto plazo porque no conocemos la estabilidad, perfil con necesidades tecnológicas profundas y flexibles.

🚦 Variable socioeconómica

Las variables socioeconómicas se dividen por el nivel de ingresos, estilo de vida, etc. En este aspecto vamos centrarnos en la clase media puesto que Tabi *Hotels* entra dentro de la categoría de hoteles “*economy*”.

5.1.1.4.- Ventaja competitiva

Una empresa posee ventajas competitivas cuando tiene características diferenciales respecto a sus competidores. Dichas ventajas permiten a la empresa tener un hueco en el mercado y la capacidad para poder alcanzar rendimientos superiores a ellos (Espinosa, R. 2019).

La principal ventaja competitiva de Tabi *Hotels*, basada en el análisis de los consumidores realizado, es que ofrece una experiencia tecnológica a través de la digitalización de varios procesos: acceso al hotel, servicios digitales, ausencia de personal en el hotel, gestión de

espacios, seguridad, limpieza, confort, acondicionamiento, etc. Se logra mediante una constante conectividad, inteligencia artificial y una aplicación interactiva y visual para los clientes.

Otra ventaja competitiva es un precio de bajo coste, con una excelente relación calidad/ precio.

Por último, gracias a la digitalización es posible ofrecer una personalización de la experiencia.

Tabi *Hotels* será una empresa pionera en la personalización en el sector hotelero, no hay competencia directa en Madrid que ofrezca un servicio a medida, donde puedas tener un servicio completo, adaptando el precio a las necesidades de cada huésped.

5.1.1.5.- Posicionamiento en el Mercado

El posicionamiento en el mercado de un servicio o producto es el lugar que ocupa en la mente de los clientes en relación a los servicios de los competidores (Galeano, S. 2020)

Para definir el posicionamiento de Tabi *Hotels*, se han determinado los siguientes criterios que suponemos relevantes para los consumidores: el precio (para una habitación de dos personas) y el nivel de digitalización (interacción del hotel con los huéspedes, domótica, protocolos de seguridad y operaciones).

Se ha creado una tabla con los criterios de valoración de los atributos para la elaboración del mapa de posicionamiento.

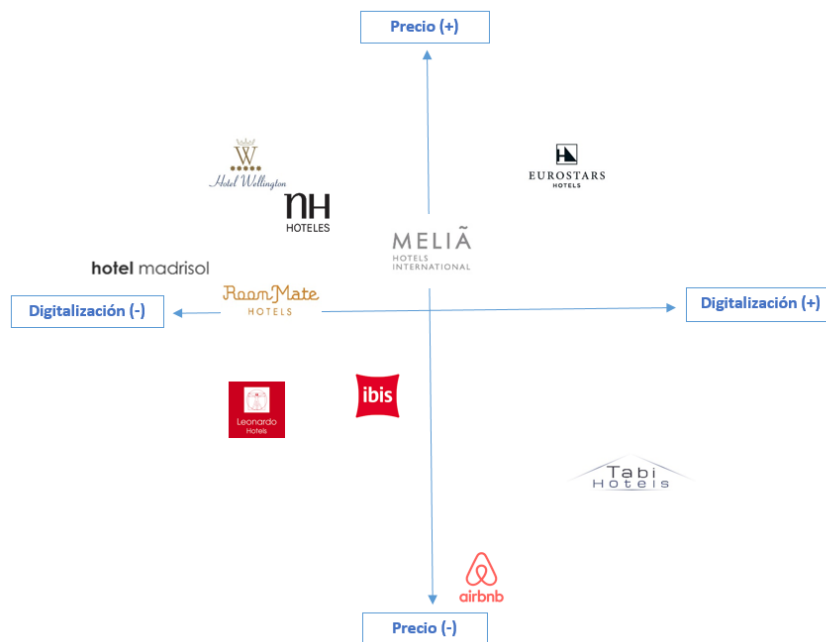
Tabla 3: Tabla criterios posicionamiento

HOTELES	PRECIOS	DIGITALIZACIÓN				Total
		Interacción	Habitación	Seguridad	Operaciones	
Eurostars <i>Hotels</i>	85-150	0,3	1	1	0,5	0,7
Hotel Wellington	215-1000	0	0	0	1	0,25
NH <i>Hotel Group</i>	150	0	0	0,5	1	0,375
Meliá <i>Hotels International</i>	55-70	0,5	0,5	0	1	0,5
Room Mate <i>Hotels</i>	100	0,3	0	0	0,5	0,2
Hotel Madrisol	80	0	0	0	0	0
Airbnb	15-35	0,6	0,2	0,3	1	0,35
Hotel Ibis	65	1	0	0	1	0,525
Leonardo <i>Hotels</i>	62	1	0	0	0	0,25
Tabi <i>Hotels</i>	58	1	0,75	1	1	0,9375

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el mapa de posicionamiento de Tabi *Hotels* elaborado en base a la tabla precedente.

Ilustración 24: Mapa de posicionamiento Tabi *Hotels*



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de posicionamiento de Tabi *Hotels* en el mercado se basa en ofrecer un precio asequible y adaptado para todo tipo de consumidores, y una experiencia digital.

5.1.2.- Marketing operativo

El marketing operativo es el desarrollo de la estrategia inicial que busca conquistar el mercado deseado mediante una serie de diversas acciones prácticas y tácticas de venta con el objetivo de dar a conocer a los clientes la empresa.

5.1.2.1.- Comunicación: Publicidad, promoción de ventas - marketing digital

La comunicación es el elemento del *marketing mix* que se utiliza para conseguir que el producto llegue al cliente satisfactoriamente.

En Tabi *Hotels* se ofrecerán al cliente todos los servicios a través de canales directos e indirectos.

Tabla 4: Distribución de Tabi *Hotels*

Canales directos		Canales indirectos
Canales físicos	<ul style="list-style-type: none"> Contact center: call center, email, chat. 	<ul style="list-style-type: none"> Agencias de viajes: Viajes Halcon, Barceló, Nautalia Turoperadores: Travelplan, Goeuro Mayoristas: Hotel Beds, Transhotels
Canales digitales	<ul style="list-style-type: none"> Página Web del hotel Anuncios Redes sociales: Instagram, Facebook... Google ads: Google Adwords (SEO, SEM), google display... 	<ul style="list-style-type: none"> Online Travel agency: Booking.com, Expedia.es Promotional site: Tripadvisor, Trivago Global distribution system: Amadeus, Sabre... Internet distribution system: Orbitz, Priceline

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran algunos canales directos de Tabi *Hotels*.

Ilustración 25: Instagram y Facebook de Tabi *Hotels*



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 26: Página Web Tabi Hotels



Fuente: Elaboración propia

Al ser una marca nueva es importante una gran inversión en la comunicación al inicio de la actividad. Una de las técnicas que se utilizarán es la publicidad masiva el primer año, para tener un mayor alcance de potenciales clientes.

Para que la campaña sea rentable, es imprescindible lanzarla donde el público objetivo pase más tiempo, en consecuencia, se hará publicidad en las redes sociales. Se ha comprobado que en Facebook y en Instagram se pueden añadir numerosos filtros para tener más visibilidad entre el público objetivo elegido.

Se procede a mencionar los costes de marketing del primer año de actividad de Tabi Hotels:

Tabla 5: Costes de marketing de Tabi Hotels

Costes anuales de marketing	
Página Web	3000 €
Mantenimiento Web	1800 €
Publicidad (Instagram + Facebook)	0,09 € CPC * 5000 clics = 450€/mes 450€ * 12 meses= 5400€ (Alcance de 60000 personas/ mes)
Adwords	0,79€ CPC * 5000 clics = 3950€/mes 3950€ * 12 meses= 15800€ (Alcance de 60000 personas/mes)
Distribución: Booking, Expedia, Hotel Beds, Transhotels, Travelplan, Goeuro, viajes Halcon, Barceló, Nautalia...	8€ / reserva

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.2.- Producto mínimo Viable y su validación

Se ha considerado oportuno validar el servicio a través de la realización del producto mínimo viable o MVP, para agilizar el proceso de adaptación de Tabi *Hotels* en el mercado.

Este concepto se puede definir como el conjunto mínimo de funcionalidades que precisa un emprendedor para aprender de sus clientes potenciales, y en concreto, de aquellos que estén más interesados en su nuevo producto o servicio (InboundCycle, E. 2013).

A la hora de validar el MVP, se trata de promover su utilización entre usuarios reales. Es por este motivo que se ha creado una *landing page* de Tabi *Hotels* y se ha lanzado una campaña publicitaria en el mes de marzo, en *Facebook Advertisements* e *Instagram Advertisements* para llevar tráfico a la web.

Este proceso proporcionó datos que nos permitieron aprender sobre las mejoras de nuestros servicios.

Las cuestiones que queríamos validar a través del MPV son las siguientes:

- ¿Existe un interés real en alojarse en nuestro hotel?
- ¿Va a haber gente interesada en la contrataco de nuestros servicios?
- ¿Se ha establecido de forma correcta el público objetivo?
- ¿La localización del hotel maximiza el número de reservas?
- ¿Estarán dispuestos a pagar el precio establecido acorde con el servicio?

Ilustración 27: Publicidad lanzada en marzo 2021 para la realización del MVP



Fuente: Elaboración propia

Responder a estas cuestiones sobre nuestras hipótesis, nos permite validar la idea de modelo de negocio planteado.

Con ese objetivo en mente, se lanzó la campaña publicitaria teniendo en cuenta algunas variables como la edad y la localización de las personas a las que iba a llegar el anuncio. En cuanto a la edad, decidimos simplemente que el algoritmo de Facebook diese visibilidad a las personas que considera de forma aleatoria. Un tipo de edad conlleva restricciones de segmentación de clientes y queríamos comprobar que el público al que nos dirigimos era el adecuado. En cuanto a la localización, elegimos Madrid, ya que es la ciudad en la que nos implantamos, pero también otras ciudades como Barcelona, Valencia, Sevilla y Santander.

Como resultado, a través de esta publicidad en las redes sociales: Facebook e Instagram, se ha logrado llevar bastante tráfico a la página web de Tabi *Hotels*, se ha conseguido un alcance de 52 818 personas con una obtención de 1280 clics por enlace.

Por lo cual, se ha conseguido un 2,42% de CTR (Click Through Rate) en las campañas.

El CTR es la relación entre clics e impresiones, se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{CTR} = \text{Clics} / \text{impresiones} * 100.$$

El CTR es una de las métricas más importantes que nos da Google y la que nos sirve para evaluar si una campaña está funcionando o no, se considera que empieza a ser correcto cuando éste supera el 1% (Nou de Deu, 2021)

Podemos entonces, validar la campaña publicitaria realizada en el mes de marzo del 2021 por Tabi *Hotels* puesto que el CTR supera el 1%.

5.2- PLAN DE OPERACIONES

El plan de producción tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso de prestación del servicio, incluyendo los recursos necesarios: humanos, materiales y tecnológicos (Pérez, A. 2021).

5.2.1.- Localización

El éxito de toda empresa radica en tomar las decisiones estratégicas adecuadas. Uno de los factores más determinantes que condiciona en gran medida este triunfo empresarial, la duración del negocio y su clientela es la ubicación de la misma (Argudo, J. M. 2021).

Por lo tanto, la ubicación correcta del negocio es clave.

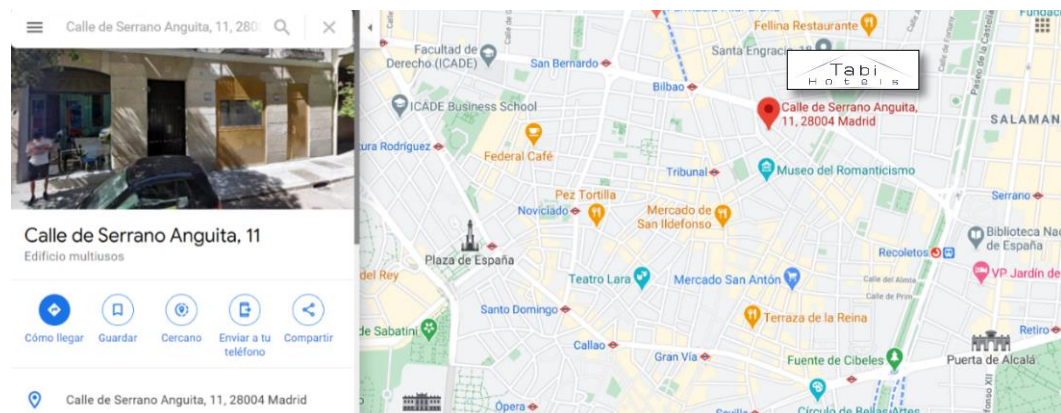
En consecuencia, se ha procurado encontrar el lugar idóneo donde ubicar Tabi *Hotels*, se ha buscado un local céntrico, puesto que la clientela potencial se mueve en las inmediaciones. También se han tenido en cuenta cuestiones como la accesibilidad del inmueble y la afluencia de transporte público próximo al hotel. Otro punto a favor del local elegido es que antes de la pandemia era un *hostel*, por lo cual cuenta ya con parte de la infraestructura que buscamos en cuanto al número de habitaciones por planta e instalaciones de los baños. Además, cuenta con las licencias municipales necesarias para establecimientos comerciales abiertos al público, ofreciendo alojamiento turístico.

En un principio se arrendará y acondicionará el *real estate* que se utilizará, si bien a largo plazo puede ser más rentable la compra del mismo. Se considera que lo más adecuado para comenzar la actividad es alquiler con opción a compra puesto que de esta forma el coste de la inversión inicial no es tan elevado y se cuenta con la garantía de que en un futuro el propietario está dispuesto a vender el inmueble.

Tabi *Hotels* estará ubicado en Madrid:

**Calle de Serrano Anguita, 11
28004
Madrid (España)**

Ilustración 28: Mapa ubicación de Tabi *Hotels*



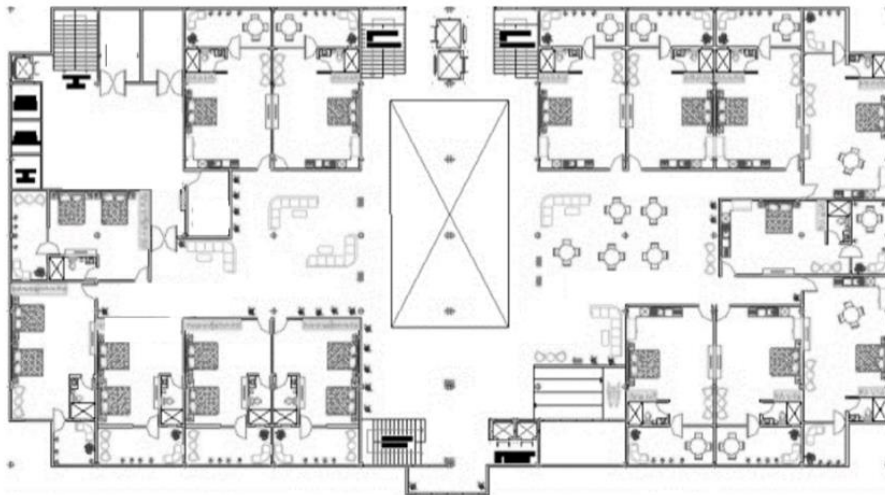
Fuente: Elaboración propia (Google Maps, 2021)

La elección de este emplazamiento para Tabi *Hotels*, tras analizar las características que debe poseer, responde a varias cuestiones:

- Ubicación perfecta para disfrutar del turismo, el ocio, la gastronomía y la ciudad.
- Se encuentra a 12 minutos pie de Gran Vía y a 10 minutos de la calle Fuencarral.
- Cerca de la estación de metro para posibles clientes que no disponen de vehículo propio.
- Dispone de los suministros básicos como red eléctrica, iluminación, red telefónica, etc.
- Superficie de local suficiente para construir 68 habitaciones.
- Edificio que ya dispone de las licencias necesarias para comenzar la actividad hotelera.

El inmueble consta de 5 plantas, en cada una de ellas, habrá 14 habitaciones, habrá 70 habitaciones, de las cuales 2 serán destinadas al uso interno del hotel, como almacén.

Ilustración 29: Inmueble Tabi *Hotels* – interior planta

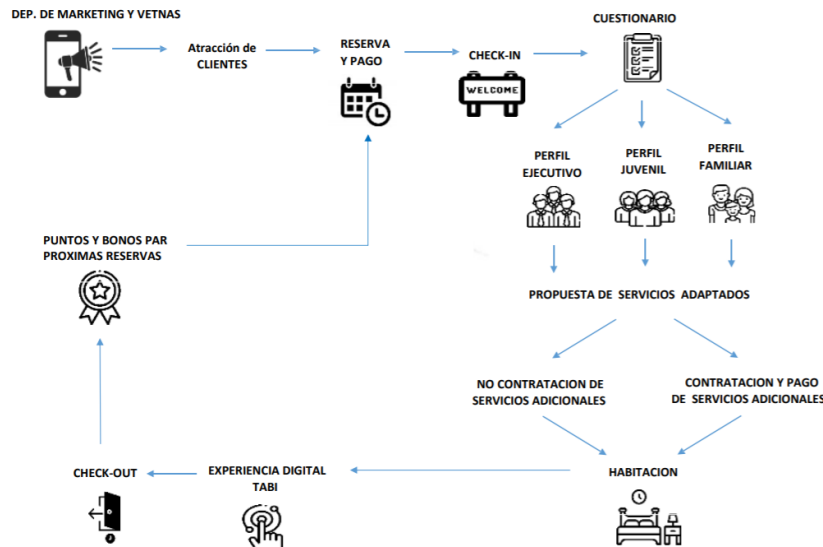


Fuente: Elaboración propia

5.2.2.- Descripción de la experiencia del cliente

Se va analizar el proceso de prestación de servicios para los huéspedes en Tabi *Hotels*.

Ilustración 30: Diagrama del proceso de prestación de servicios de Tabi Hotels



Fuente: Elaboración propia

Para empezar, el departamento de marketing y ventas se encargará de captar personas, de este modo, los clientes atraídos realizarán la reserva. Más tarde, el día del *check-in*, Tabi les acompañará desde el inicio de su experiencia de forma personalizada, identificará el tipo de perfil que tiene cada huésped a través de un cuestionario. Gracias a ello, se podrá hacer una propuesta de servicios adaptados para cada perfil, los clientes podrán contratar todos los servicios que deseen y disfrutar de su alojamiento en la ciudad y de su experiencia digital en Tabi Hotels. Por último, el *check-out* se presenta de la misma forma que la bienvenida, Tabi explica los pasos a seguir y se despide de los huéspedes ofreciéndoles bonos y puntos para sus próximas reservas (Morales, M. 2020).

🚩 CONTENIDO DE PACK DE BIENVENIDA:

- Tabi da la bienvenida: Explicación de la experiencia de principio a fin.
- Encuesta para detectar el perfil.

🚩 CONTENIDO DE PACK DE DESPEDIDA:

- Email con pasos para el *check-out*. Explicación del procedimiento y agradecimiento por compartir su tiempo con Tabi Hotels.
- Regalo de puntos y descuentos para la próxima reserva.

5.3 - PLAN FINANCIERO

El plan financiero de una empresa, viene dado del análisis económico-financiero, son el conjunto de cálculos que permiten medir la rentabilidad y analizar la viabilidad económica de un negocio (Emprendedores, R. 2020).

En el plan financiero de Tabi *Hotels* se pretende reflejar la eficiencia operativa que afecta directamente a la optimización de recursos a través de la digitalización de procesos y de la subcontratación.

A continuación, se hace referencia a las tablas más esenciales para entender la estructura y el ritmo financiero de este negocio.

Con el fin de poder determinar la viabilidad económico-financiera de Tabi *Hotels*, es necesario:

- Calcular los fondos necesarios para poner en marcha el negocio, mediante aportaciones de capital propio y/o de terceros, y realizar un plan de previsión de tesorería a 5 años.
- Analizar los costes y los ingresos del negocio para calcular los beneficios previstos mediante la cuenta de resultados, podremos obtener el break- even point (BEP).

5.3.1.- Estructura económica y financiera

A continuación, se muestra la estructura económica y la determinación financiera para la puesta en marcha de Tabi *Hotels*.

5.3.1.1.- Costes de la inversión inicial y depreciación

El capital inicial o la inversión inicial de un negocio es simplemente el dinero que requiere el propietario de esa empresa para iniciar la actividad. Este capital se utiliza para poder cubrir los costos iniciales, tales como el alquiler del edificio, compra de equipos y suministros y su instalación.

Por consiguiente, se presenta el detalle de los costes de la inversión inicial de Tabi *Hotels*, se tendrán en cuenta al inicio del ejercicio financiero.

Tabla 6: Costes inversión inicial de Tabi *Hotels*

	<u>2022</u>
Total reforma inicial	408.000,00 €
Reforma inicial por habitación	6.000,00 €
Instalación inicial Wifi	750,00 €
Total coste Smart TV	50.864,00 €
Coste por Smart TV	699,00 €
Coste por instalación de Smart TV	49,00 €
Total coste instalación climatización	118.932,00 €
Coste de climatización por habitación	1.749,00 €
Instalación cerraduras inteligentes	10.200,00 €
Instalación por habitación	150,00 €
Coste gestión (sistema de reservas conectado)	575,00 €
Instalación, configuración y puesta en marcha	200,00 €
Cannel Manager - Set-up / Mapeos	100,00 €
Formación On-line por Conexión Remota	250,00 €
Link de Pagos	25,00 €
Coste diseño página web	3.000,00 €
Coste diseño de aplicación	25.300,00 €
Coste cámaras de seguridad e instalación	7.500,00 €
Total inversión Inicial	625.121,00 €
Inversión Inicial por habitación ocupada	500,30 €

Fuente: Elaboración propia

Los costes totales de la inversión inicial para la realización de este proyecto son de 625 121€, el presupuesto incluye la reforma del inmueble, del equipo de la habitación y de la contratación y puesta en marcha de servicios del hotel (internet, web, cámaras de seguridad, climatización...)

En cuanto a la depreciación financiera, representa la pérdida en el valor de los activos debido al paso del tiempo.

La inversión inicial de Tabi *Hotels* se depreciará al final del quinto año desde la puesta en marcha del negocio, suponiendo un coste de 125,000 euros anuales.

Cabe aclarar que, a la hora de calcular la depreciación de la inversión inicial, el equipo de gestión de Tabi es plenamente consciente de que hay activos de la inversión inicial que se deprecian de forma más rápida que otros.

Dada la naturaleza proyectiva de este plan financiero, para simplificar el cálculo se ha realizado a través del método de depreciación en línea recta (*Straight line method*), también conocido como el método de depreciación fijo o de igual plazo.

Este método es la forma más simple y más común para el cálculo de la depreciación utilizada por las empresas.

Por lo cual, para el cálculo de la depreciación de la inversión inicial de Tabi *Hotels*, se divide el coste en 5 años:

$$625.121,00 \text{ €} / 5 = 125.024,20 \text{ €}$$

Tabla 7: Depreciación inversión inicial Tabi *Hotels*

<u>Depreciación Straight line method a 5 años</u>	2022	2023	24	25	26
Coste D&A	125.024,20 €	125.024,20 €	125.024,20 €	125.024,20 €	125.024,20 €

Fuente: Elaboración propia

5.3.1.2.- Estructura económica del Proyecto

La estructura económica de la empresa, es el conjunto de bienes y derechos que posee la empresa.

Se presenta la estructura económica de Tabi *Hotels*.

Tabla 8: Estructura económica de Tabi *Hotels*

Capital Inicial	
625.121 €	
Fondos Propios	Deuda
550.121 €	75.000 €

Fuente: Elaboración propia

Como se refleja en la tabla anterior sobre la estructura económica del hotel, el capital inicial necesario para la puesta en marcha del negocio es de 625 121 € de los cuales el 88% provienen de fondos propios (550 121€) y el 12% restante proviene de un préstamo « Enisa » (75000€)

La cantidad recaudada a través de fondos propios, 550,121 euros, será a través de *Family, Friends and Fools*, un *Crowd Funding* y de inversores individuales.

La cantidad restante proviene de un préstamo que ofrece la Unión Europea a los jóvenes emprendedores de 75,000 euros, está dirigida a pymes de reciente constitución para dotarles de los recursos financieros con el fin de abordar las inversiones que precisa el proyecto empresarial en su fase inicial. También es preciso mencionar que el préstamo tiene unos intereses del 3,25% durante 5 años (Enisa, 2021).

5.3.2.3.- Previsión de ventas según la demanda

La demanda en este sector tiene tendencia a ser estacional, aunque depende mucho de la ubicación y el target. Teniendo en cuenta este factor, se ha optado por aplicar un sistema de gestión conocido como *Yield management* que se suele utilizar en sectores donde varían mucho los precios en función de la oferta y la demanda. Incluso en el mismo día se pueden modificar las tarifas en distintas ocasiones. Yield management es una técnica de gestión que consiste en aplicar tarifas diferentes en función del tipo de demanda. El objetivo de este método es maximizar las tarifas cuando hay más demanda que oferta o bien maximizar la ocupación cuando la oferta es mayor que la demanda (Gestión.org, 2018).

Ilustración 31: Previsiones de la demanda turística en Madrid



Fuente: Elaboración propia

Los meses con más previsiones de ventas son: desde marzo hasta junio y los meses de octubre y noviembre. Por el contrario, los meses con menos ocupación son de diciembre a febrero, y los meses de julio y agosto. Además, el mes de septiembre suele ser bastante neutral.

Para establecer estas previsiones de ocupación, nos hemos basado en la información que hemos obtenido a través de:

- Las entrevistas que hemos realizado a los CEO's de los diferentes hoteles (Garau, A. y González, F.J. 2021).

- El análisis de la potencialidad del sector y el mercado: hemos realizado una investigación sobre las características del mercado, de la competencia y del sector.
- El análisis de las previsiones económicas generales realizado en el análisis PESTEL: cabe destacar que el contexto exterior influye de gran manera en la demanda. Las previsiones se basan en tiempos de recuperación, lo que es mucho más positivo que hacerlo en tiempos de crisis (Deloitte Spain, 2020).

El precio *Standard* establecido de una habitación es de aproximadamente 58 euros el primer año y se cuenta con 68 habitaciones.

La determinación del precio de venta se ha realizado a través de un estudio sobre la previsión de los gastos, tanto fijos como variables, añadiendo el porcentaje de beneficio que esperamos obtener con cada reserva.

Teniendo en cuenta lo citado anteriormente, las previsiones de ventas del primer año, son las siguientes:

Tabla 9: Ventas año 1 Tabi Hotels (2022)

	<u>mar</u>	<u>abr</u>	<u>may</u>	<u>jun</u>	<u>jul</u>	<u>ago</u>	<u>sep</u>	<u>oct</u>	<u>nov</u>	<u>dic</u>	<u>ene</u>	<u>feb</u>
Ventas	58.140	63.954	75.582	87.210	63.954	63.954	75.582	87.210	87.210	63.954	63.954	63.954
Número de habs.	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Número de habs. ocupadas	34	37	44	51	37	37	44	51	51	37	37	37
Ventas SE	5.317	5.849	6.912	7.976	5.849	5.849	6.912	7.976	7.976	5.849	5.849	5.849

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.4.- Estructura financiera del proyecto

La estructura financiera de la empresa son el conjunto de sus fuentes de financiación, constituidas por los fondos propios y por las obligaciones o deudas que ha contraído.

La estructura financiera de Tabi *Hotels* se compone de sus costes directos, de sus costes indirectos y, de las dos fuentes de ingresos.

A continuación, se presenta la estructura financiera de Tabi *Hotels*.

Tabla 10: Estructura financiera Tabi *Hotels*

2022	Peso sobre Total Beneficio	Peso sobre Total Costes
Beneficio Habitaciones	92%	142%
Beneficio Servicios Externos	8%	12%
Costes Directos	36%	55%
Costes Indirectos	29%	45%

Fuente: Elaboración propia

Costes

Como se puede asumir, al prestar un servicio se genera siempre un costo, es decir un desembolso de dinero. Los costes pueden ser directos o indirectos, se considera importante identificarlos para determinar con exactitud lo que cuesta cada uno de los elementos que interviene, y así determinar un precio de venta justo o bien tomar decisiones importantes sobre los costos asumidos.

En cuanto a la estructura de costes de Tabi *Hotels*, el 55% representan los costes directos, y el 45% restantes los costes indirectos.

Costos directos:

Los costes directos son aquellos que se pueden identificar fácilmente dentro de la prestación del servicio. En Tabi *Hotels* los costes directos se componen por costes variables, lo que quiere decir que se alteran según la actividad de la empresa. Los costes directos de Tabi *Hotels* se componen por: los servicios de limpieza subcontratados, servicios de lavandería industrial y renting textil, mercancías y materias, y costes de marketing.

Costos indirectos:

Los costes indirectos son aquellos que no se logran identificar fácilmente, es complejo cuantificar su valor o calcular con exactitud. Los costes indirectos incluyen los costes fijos, es decir, costes que no varían, se pagan, independiente del nivel de actividad del negocio. Los costes indirectos de Tabi *Hotels* son los siguientes: gastos de personal; alquiler del inmueble; mantenimiento, que incluye limpieza completa del edificio, mantenimiento de ascensores, de la fachada, y de las instalaciones; el coste del programa PMS de gestión hotelera y administración

de códigos; y costes de tecnología que incluye el coste del Wifi, de las máquinas *vending*, el mantenimiento de la Aplicación, las cámaras de seguridad y de la página web.

A continuación, se presenta el detalle de la previsión de costes anuales de Tabi *hotels*.

Tabla 11: Costes anuales de Tabi *Hotels*

Servicios de limpieza Empresa: Ilunion	21.991,20
Servicios de lavandería industrial y <i>renting</i> textil Ilunion	131.447,40
Mercancías y materias	47.630,94
Costes de Marketing	142.748,90
Total Costes Directos	343.818,44
Media Costes Directos por habitación	14,04
Gastos de personal	51.600,00
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	232.950,00
Costes de mantenimiento	15.070,00
Coste PMS MasterYield	3.708,00
Costes de tecnología	9.490,80
Seguro AXA	1.162,56
Total Costes Indirectos	313.981,36
Media Costes Indirectos por habitación	12,83

Fuente: Elaboración propia

Ingresos

Las fuentes de ingresos del hotel provienen del beneficio que se obtiene a través de la prestación de los servicios de alojamiento en las habitaciones y de la contratación de los servicios externos por los huéspedes. La fuente de ingresos dominante es la que proviene del servicio de esencial de hospedaje en las habitaciones.

Los ingresos o ventas Netas son la suma total de todos los ingresos derivados de la actividad principal de Tabi *Hotels*:

- Hospedaje de los clientes y consumibles en el hotel.
- Contratación de servicios.

El *business plan* cuenta con tres tipos de servicios externos no esenciales que contribuyen a los ingresos: *mark-up* sobre alianzas con restaurantes, *mark-up* sobre servicios a domicilio, y *mark-up* sobre alianza con establecimientos de *healthcare*. Suponen un 8% sobre el total de las ventas.

A continuación se presenta la previsión de ingresos para el primer año de vida de Tabi *Hotels*, la actividad se pondrá en marcha en el mes de enero del año 2022.

Tabla 12: Fuente de Ingresos de Tabi *Hotels* Año 1 (2022)

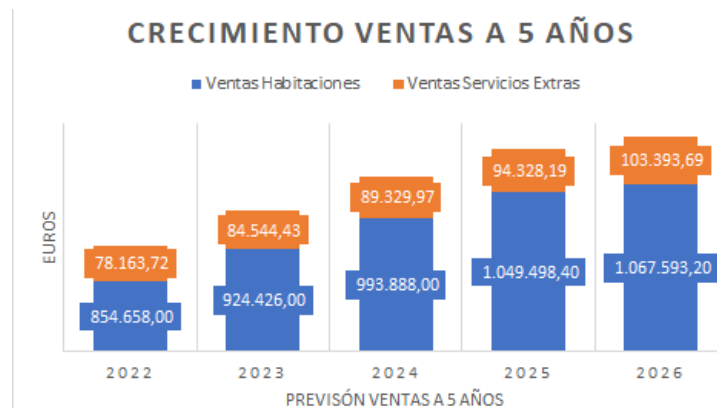
	<u>mar-22</u>	<u>abr-22</u>	<u>may-22</u>	<u>jun-22</u>	<u>jul-22</u>	<u>ago-22</u>	<u>sep-22</u>	<u>oct-22</u>	<u>nov-22</u>	<u>dic-22</u>	<u>ene-23</u>	<u>feb-23</u>
Ventas	58.140	63.954	75.582	87.210	63.954	63.954	75.582	87.210	87.210	63.954	63.954	63.954
Ventas diarias	1.938	2.131,8	2.519,4	2.907	2.131,8	2.131,8	2.519,4	2.907	2.907	2.131,8	2.131,8	2.131,8
RevPAR	28,50	31,35	37,05	42,75	31,35	31,35	37,05	42,75	42,75	31,35	31,35	31,35
% Promedio ocupación	50%	55%	65%	75%	55%	55%	65%	75%	75%	55%	55%	55%
Numero de habitaciones	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Numero de habitaciones ocupadas	34	37	44	51	37	37	44	51	51	37	37	37
Ventas SE	5.317,3	5.849	6.912,4	7.975,9	5.849	5.849	6.912,4	7.975,9	7.975,9	5.849	5.849	5.849
Mark-up sobre alianzas con restaurantes	1.744,2	1.918,6	2.267,5	2.616,3	1.918,6	1.918,6	2.267,5	2.616,3	2.616,3	1.918,6	1.918,6	1.918,6
Mark-up sobre servicios a domicilio (€)	1.533,1	1.686,4	1.993	2.299,6	1.686,4	1.686,4	1.993	2.300	2.299,6	1.686,4	1.686,4	1.686,4
Mark-up sobre establecimientos de Healthcare	2.040,0	2.244,0	2.652,0	3.060,0	2.244,0	2.244,0	2.652,0	3.060,0	3.060,0	2.244,0	2.244,0	2.244
Total Ventas	63.457	69.803	82.494	95.186	69.803	69.803	82.494	95.186	95.186	69.803	69.803	69.803
TrevPAR	31,11	34,22	40,44	46,66	34,22	34,22	40,44	46,66	46,66	34,22	34,22	34,22

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.- Previsiones de la evolución de las ventas

Para el estudio y la realización de la cuenta de resultados a 5 años de Tabi *Hotels*, se ha considerado un crecimiento de las ventas a 5 años de un 6%.

Ilustración 32: Evolución de las ventas en Tabi *Hotels* a 5 años



Fuente: Elaboración propia

La cuenta de pérdidas y ganancias o la cuenta resultados es el resultado económico de una empresa en un ejercicio, es decir, es la diferencia entre los ingresos que se han obtenido por la ejecución de la actividad realizada y los gastos que se han generado (Peña, L. 2020).

Seguidamente se muestran en las tablas los resultados previsionales financieros del año 1 en detalle y de los 5 años siguientes de forma más resumida.

5.3.2.1.- Cuenta de resultados

El total de ventas en el primer ejercicio se prevé que sea de 933,000 euros. Se espera una ocupación del 50% durante los primeros meses teniendo en cuenta la dificultad de arranque del negocio.

Tabla 13: Cuenta de Resultados año 1 Tabi *Hotels*

	Año 1		
	2022	Index PL (rev)	Index PL (cost)
Ventas habitaciones	854.658,00	91,62%	129,93%
Ventas SE	78.163,72	8,38%	11,88%
Total Ventas	932.821,72	100,00%	141,81%
TrevPAR medio	38,11	0,00%	0,01%
Servicios de limpieza ilunion	21.991,20	2,36%	3,34%
Sevicios de lavandería industrial y renting textil ilunion	131.447,40	14,09%	19,98%
Mercancías y materias	47.630,94	5,11%	7,24%
Costes de Marketing	142.748,90	15,30%	21,70%
Total Costes Directos	343.818,44	36,86%	52,27%
Media Costes Directos por habitación	14,04	0,00%	0,00%
Gastos de personal	51.600,00	5,53%	7,84%
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	232.950,00	24,97%	35,41%
Costes de mantenimiento	15.070,00	1,62%	2,29%
Coste PMS MasterYield	3.708,00	0,40%	0,56%
Costes de tecnología	9.490,80	1,02%	1,44%
Seguro AXA	1.162,56	0,12%	0,18%
Total Costes Indirectos	313.981,36	33,66%	47,73%
Media Costes Indirectos por habitación	12,83	0,00%	0,00%
EBITDAR	507.971,93	54,46%	77,22%
EBITDA	275.021,93	29,48%	41,81%
D&A	125.024,20	13,40%	19,01%
EBIT	149.997,73	16,08%	22,80%
Intereses	2.229,55	0,24%	0,34%
Beneficio antes de impuestos	147.768,18	15,84%	22,46%
Impuesto de sociedades 25%	36.942,04	3,96%	5,62%
Beneficio neto	110.826,13	11,88%	16,85%
NOPAT	206.266,45	22,11%	31,36%

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se presenta la cuenta de resultados de Tabi *Hotels* a 5 años.

Tabla 14: Cuenta de Resultados a 5 años de Tabi *Hotels*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Ventas habitaciones	854.658	924.426	993.888	1.049.498,4	1.067.593,2
Ventas SE	78.163,72	84.544,43	89.329,97	94.328,19	103.393,69
Total Ventas	932.821,72	1.008.970,4	1.083.218	1.143.826,6	1.170.986,9
TrevPAR medio	38,11	62,21	63,21	63,21	64,71
Servicios de limpieza ilunion	21.991,20	23.245,80	23.990,40	24.729,56	24.126,40
Sevicios de lavandería industrial y renting textil ilunion	131.447,40	139.474,80	144.513,60	149.583,68	146.567,88
Mercancías y materias	47.630,94	50.005,50	51.408,00	52.776,50	52.414,60
Costes de Marketing	142.748,90	154.284,32	165.120,72	166.407,81	160.572,24
Total Costes Directos	343.818,44	367.010,42	385.032,72	393.497,55	383.681,12
Media Costes Directos por habitación	14,04	22,63	22,47	21,75	21,21
Gastos de personal	51.600,00	51.600,00	51.600,00	51.600,00	51.600,00
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	232.950,00	232.950,00	232.950,00	232.950,00	232.950,00
Costes de mantenimiento	15.070,00	14.784,00	14.556,00	14.304,00	14.040,00
Coste PMS MasterYield	3.708,00	3.708,00	3.708,00	3.708,00	3.708,00
Costes de tecnología	9.490,80	9.490,80	9.490,80	9.490,80	9.490,80
Seguro AXA	1.162,56	1.162,56	1.162,56	1.162,56	1.162,56
Total Costes Indirectos	313.981,36	313.695,36	313.467,36	313.215,36	312.951,36
Media Costes Indirectos por habitación	12,83	19,82	19,03	17,96	17,94
EBITDAR	507.971,93	561.214,66	617.667,89	670.063,68	707.304,41
EBITDAR%	54,46%	55,62%	57,02%	58,58%	60,40%
EBITDA	275.021,93	328.264,66	384.717,89	437.113,68	474.354,41
EBITDA%	29,48%	32,53%	35,52%	38,22%	40,51%
D&A	125.024,20	125.024,20	125.024,20	125.024,20	125.024,20
EBIT	149.997,73	203.240,46	259.693,69	312.089,48	349.330,21
EBIT%	16,08%	20,14%	23,97%	27,28%	29,83%
Intereses	2.229,55	1.766,31	1.287,79	793,48	282,87
Beneficio antes de impuestos	147.768,18	201.474,15	258.405,90	311.296,00	349.047,34
Beneficio antes de impuestos%	15,84%	19,97%	23,86%	27,22%	29,81%

Impuesto de sociedades 25%	36.942,04	50.368,54	64.601,47	77.824,00	87.261,83
Beneficio neto	110.826,13	151.105,61	193.804,42	233.472,00	261.785,50
Beneficio neto%	11,88%	14,98%	17,89%	20,41%	22,36%
NOPAT	206.266,45	246.198,49	288.538,42	327.835,26	355.765,81
NOPAT%	22,11%	24,40%	26,64%	28,66%	30,38%

Fuente: Elaboración propia

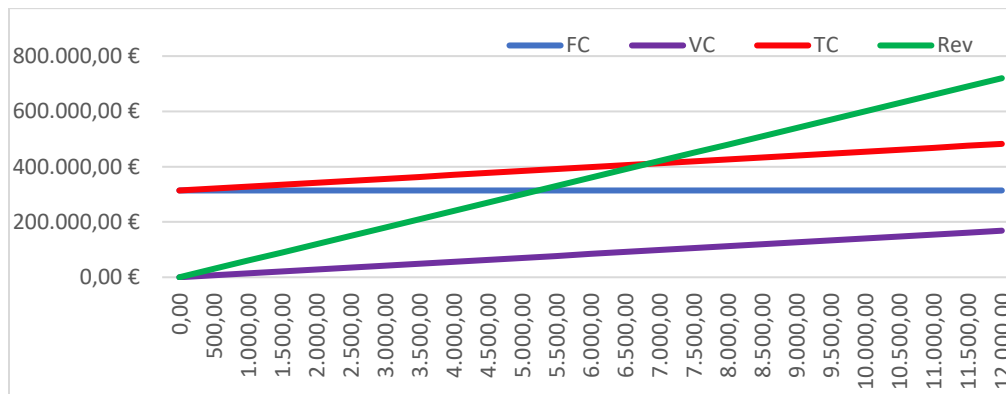
5.3.2.2.- Cálculo del Break Even Point:

El punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, se crea en momento en el que los costes totales igualan a los ingresos totales por venta, es decir es el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero (Giménez, A. 2021).

$$\text{Total Revenue} = \text{Total Costs} + \text{Inversión Inicial}$$

$$(\text{Total price per unit} \times \text{units sold}) = (\text{Fixed Costs} + \text{Variable Costs}) + \text{Inversión Inicial}$$

Ilustración 33: Break - Even point de Tabi Hotels



Fuente: Elaboración propia

Se presenta la gráfica que muestra el *break even point* de Tabi Hotels, por consiguiente, se puede observar que se logra alcanzar el punto al procesar 7020 reservas de habitaciones.

Según las previsiones, se consigue al acabar el ejercicio de agosto del año 2022. Es decir, a los 6 meses de comenzar la actividad, en ese mismo mes, los beneficios totales serán de 420.000,00

euros. En otras palabras, en ese momento los ingresos igualarán los costes totales, al haber generado las 7020 reservas que mencionábamos en el inicio.

5.3.3.- Análisis de la viabilidad económica.

Los indicadores de rentabilidad son unos índices que permiten a una empresa medir la capacidad que tiene de obtener beneficios, normalmente a través de los fondos propios disponibles o bien a través del activo total con el que cuenta la empresa.

5.3.3.1.- Cálculo de ratios.

Existen diversos tipos de ratios financieros, a continuación, se elabora el cálculo de los ratios, necesarios para la evaluación de la viabilidad del proyecto de Tabi *Hotels*.

Tabla 15: Ratios de Tabi *Hotels*

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
ROIC	41%	50%	42%	48%	55%
EBITDA / Ventas	35%	38%	31%	35%	38%
Ratio de Eficiencia	36%	36%	36%	34%	33%
Salarios / Ventas	1.67%	1.49%	9.31%	8.9%	8.45%

Fuente: Elaboración propia

ROIC

En primer lugar, el ROIC es el ratio de la rentabilidad sobre capital invertido (*Return On Invested Capital*), representa el porcentaje que se obtiene al dividir el resultado de explotación después de impuestos (NOPAT), entre el capital total invertido en la compañía (fondos propios + la deuda financiera).

Es decir, comprende el retorno que es capaz de generar Tabi *Hotels* para sus proveedores de fondos, socios, o acreedores financieros.

$$\text{ROIC: NOPAT/ Capital invertido}$$

El ROIC del primer año de Tabi Hotels es de 41%, aumenta en el segundo año al 50% y va variando entre 42% y 55% en los tres próximos años.

(Es decir que en el primer año por 1 euro invertido se obtiene 1,41 euros.)

EBITDA/VENTAS

Otro ratio relevante es el de EBITDA/VENTAS, se utiliza para evaluar la rentabilidad de una empresa comparando sus ingresos con sus ganancias. Esta métrica indica el porcentaje de las ganancias de una compañía que queda después de los gastos de operación.

El ratio de EBITDA/ VENTAS del primer año de Tabi Hotels es de 35%, varía entre 31% y 38% en los 4 años siguientes.

(Para ejemplificarlo, en el año 1 se obtiene un 35% de beneficio en Tabi Hotels, en la relación ingresos/ventas)

EFICIENCIA

También se ha realizado el cálculo del ratio de eficiencia, es un indicador que relaciona los ingresos obtenidos con los gastos necesarios para conseguir dichos ingresos durante un período de tiempo determinado. Representa el resultado del cociente entre los gastos de explotación y el margen bruto.

El ratio de eficiencia del primer año de Tabi Hotels es de 36% se mantiene bastante estable durante los años siguientes.

SALARIOS/ VENTAS

Por último, se ha calculado el ratio de Salarios/ Ventas ya que los salarios bajos es uno de los puntos fuertes de Tabi Hotels.

Se calcula a través de la suma de los costes provenientes de los salarios dividido entre las ventas totales del año.

El ratio de salarios/ ventas es muy escaso en comparación a los hoteles convencionales:

Se estima que será entre 1,67% y 8,45% durante los 5 primeros años.

5.4.- PLANIFICACIÓN TEMPORAL PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

La planificación temporal de la puesta en marcha del negocio es clave para garantizar el éxito empresarial de Tabi *Hotels*.

Cabe destacar que se ha previsto el comienzo de la actividad a mediados del primer semestre del año 2022 puesto que como ya mencionado, es un periodo de demanda elevado y sobretodo porque se considera que para esa fecha ya volveremos a la “normalidad”. Nos hemos basado en las previsiones de vacunación del gobierno español y la información que ha proporcionado la OMS. El organismo ha considerado que en el año 2022 se dará por finalizada la pandemia de Covid-19 (OMS, 2021).

En consecuencia, se presenta el cronograma temporal de las diferentes etapas del proyecto Tabi *Hotels*.

Ilustración 34: Cronograma por etapas de Tabi *Hotels*



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, desde comienzos de junio del 2020, realizamos una investigación de mercado en el sector hotelero para analizar las existentes oportunidades de negocio.

A principios del mes de septiembre iniciamos la actividad empresarial de Tabi *Hotels* y comenzamos con la elaboración del plan de negocio.

A mediados del mes de noviembre nos reunimos con Manuel Morales para estructurar una planificación estratégica y operativa del negocio.

A finales del mismo mes, tuvimos la oportunidad de reunirnos con Pilar Melara, quien nos ayudó a definir la identidad y el valor de la marca.

Más adelante, dedicamos el mes de diciembre para la elaboración de las entrevistas a los CEO's de los hoteles, pudimos realizarlas durante el mes de febrero del 2021.

- Federico J. Gonzalez: presidente/CEO de Raddison Hospitality.
- Andrés Garau: CEO de Valentin Hotel Group.

A principios del mes de marzo, diseñamos y creamos la *landing page* de Tabi *Hotels* y lanzamos una campaña publicitaria para poder conseguir más tráfico en la web y poder validar el MVP.

Durante el mes de abril, elaboramos el informe final que teníamos que presentar a los inversores para participar en el concurso y la elaboración del video *Pitch*.

Asumiendo que la resolución de la propuesta a los inversores es favorable, alquilaríamos el local en junio del 2022. Comenzaríamos la reforma a mediados de junio con intención de poder comenzar la actividad en marzo del 2022. La contratación de los empleados sería en febrero para poder realizar una formación previa a la incorporación.

En definitiva, el contexto de la actual crisis sanitaria ya estará resuelto para marzo del 2022, por lo cual comenzaremos la actividad de forma normal y entraremos en el mercado en un mes clave.

Tabla 16: Detalles del proyecto Tabi *Hotels*

1 junio 2020	Investigación de mercado
1 septiembre 2020	Creación del plan de negocio
15 noviembre 2020	Toma de decisión de la creación de la empresa
15 noviembre 2020	Creación de la planificación estratégica
26 noviembre 2020	Naming de la empresa
1 enero 2021	Entrevistas CEO's
1 marzo 2021	Campaña de marketing
6 abril 2021	Presentación a los inversores
1 junio 2021	Alquiler del inmueble
15 junio 2021	Reforma del inmueble
1 febrero 2022	Contratación de los empleados
1 marzo 2022	Puesta en marcha del negocio

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Se puede concluir —tras realizar la investigación de mercado, el análisis interno de la empresa, la elaboración del plan de negocio y el cronograma de las diferentes etapas para la constitución de Tabi *Hotels*— que se trata de una empresa viable, rentable, sostenible y coherente con la situación del mercado actual.

La certeza del éxito en que confiamos se asienta sobre dos formidables pilares: por un lado, el de la garantía teórica sobre la que versa este trabajo y, por otro lado, el de la garantía empírica, dados los excelentes resultados que este modelo de negocio, inexistente en el mercado español, ha obtenido en otros países.

El sector en el que se enmarca esta empresa —un sector que presumía de un robusto crecimiento a lo largo de los últimos veinte años— se convirtió en un testigo impotente del desastre que se cernía sobre el mismo durante la crisis sanitaria del COVID-19. Nunca antes en las últimas décadas había quebrado una cantidad semejante de negocios en el sector hotelero, y nunca antes había surgido una cantidad semejante de nuevas oportunidades para la inminente “nueva normalidad” ante nuestros ojos. A su vez, los hoteles que han sobrevivido a la catástrofe han conocido una verdad unánime: el sector padece la necesidad de adoptar planes de negocio flexibles y tecnológicos si quiere sobreponerse a las posibles adversidades que depare el futuro. Precisamente con esta idea en mente nace Tabi *Hotels*, y con la ventaja y certidumbre de que siempre será más sencillo y menos costoso inventarse que reinventarse. La diferenciación en la innovadora propuesta digital y personalizada, así como una oferta de coste reducido, se constituyen, así, como una de las claves del éxito en un sector hotelero convaleciente —el de Madrid— que no por ello deja de ser inmenso o de gozar de una insoslayable madurez.

El análisis del consumidor y la segmentación de mercado realizados han arrojado luz sobre el público objetivo interesado en nuestros servicios, del que ha surgido un perfil predilecto, concreto y determinado conocido como “*sleep & shower*”, en el que se ha discernido entre tres subcategorías: ejecutivo, familiar y juvenil. A propósito del grupo de clientes “*sleep & shower*” —para el que está concebido Tabi *Hotels*—, cabe señalar que representa precisamente el tipo de perfil turista y empresarial que habrá de inundar las calles de Madrid tras la recuperación: guiados por el incontenible deseo de conocer mundo y de retomar la normalidad, estos ejecutivos,

jóvenes y estas familias rehusarán quedar cautivos en una habitación de hotel, como ocurrió durante meses en los respectivos hogares.

Los excelentes resultados obtenidos en el MVP no hacen sino confirmar esta idea de negocio.

Por otro lado, y como se ha sugerido anteriormente, la digitalización, el precio asequible y la propuesta de una experiencia personalizada conforman la ventaja competitiva de Tabi *Hotels* que atraerá a estos clientes en busca de un lugar donde alojarse.

Además, la relación óptima calidad/precio, así como la localización idónea, la experiencia de interacción con la interfaz digital y la constante adaptación a las nuevas necesidades de los consumidores generarán fidelización entre los clientes a la marca Tabi *Hotels*.

En lo que se refiere a la dimensión financiera, se presenta un modelo cuya rentabilidad se deduce de la eficiencia operativa que ocasiona la apuesta por la contratación externa.

La puesta en marcha de Tabi *Hotels* requiere una inversión total de 625.120 euros, y será financiada a través de un préstamo, de la atracción de inversores, *friends, family & fools*, y a través de un *crowdfunding*. Por supuesto, se objetará que la demanda en el sector hotelero es inestable, mas —incluso así— se alcanza el esperado *break-even point* a los seis meses de comenzar la actividad, momento que, según el cronograma establecido, acontecerá en marzo de 2022.

A título personal —y a modo de conclusión del TFG de emprendimiento— me gustaría resaltar, en primer lugar, que el estudio realizado ha resultado ser increíblemente interesante, ya que me ha servido para recapitular todas las materias abordadas y estudiadas durante el grado de Administración de Empresas con mención Internacional. El diseño del *Business plan* de una empresa de creación propia me ha permitido no solo poner en práctica desde una perspectiva más general la teoría adquirida, sino también enfrentarme a situaciones que requerían conocimientos más específicos o prácticos más allá de lo estudiado en el grado. De esta forma, he podido profundizar en diversos aspectos y sobreponerme a las adversidades que han surgido —aspectos que, en conjunto, se aproximan con mayor verosimilitud a la realidad laboral—.

Por último, considero que ha sido una experiencia muy enriquecedora, en el plano educativo: por todos los conocimientos que he adquirido; en el plano personal: sobre todo a la hora de trabajar en equipo; y, por último, en el plano profesional: he tenido la inestimable oportunidad de conversar con expertos que, desde su experiencia, me han orientado y aportado ideas clave de cara a mi próxima entrada en el mundo laboral.

7. ANEXOS

7.1.- Bibliografía

- Ardura Urquiaga, A., Lorente-Riverola, I., Ruiz Sanchez, J. (10 June 2020). Platform-mediated short-term rentals and gentrification in Madrid:
https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0042098020918154?casa_token=BKt5zFB8S7UAAAAA%3A51MJYfK7KhFw9-uY8aCL3JKR8t0Sp6oKJ15ITVR5vNn0U1HgeI9uC7ODRzZaywap7IxVjUqxPLtO
- Argudo, J. M. (2021), 1.1 la localización de la empresa. Econosublime:
<http://www.econosublime.com/2019/03/localizacion-empresa.html>
- Arroyo, A. (2020, 18 septiembre). Creatividad, dinamismo y personalización, claves del éxito publicitario en la nueva era del coronavirus. Marketing Directo.
<https://www.marketingdirecto.com/especiales/the-future-of-advertising-especiales/creatividad-dinamismo-y-personalizacion-claves-del-exito-publicitario-en-la-nueva-era-del-coronavirus>
- Ayuntamiento de Madrid (2019), Anuario de Turismo Madrid 2019. Madrid Destino:
<https://www.madrid-destino.com/AnuarioTurismoMadrid2019>
- Ayuntamiento de Madrid, Ayudas a personas trabajadoras autónomas, emprendedoras y entidades de la economía social. (2021):
<https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/ayudas-personas-trabajadoras-autonomas-emprendedoras-entidades-economia-social#constitucion-cuenta-propia>
- Banco de España - Estadísticas. (2021):
https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/temas/te_deu.html
- Benavente, C. (2020, Marzo 17). INFORME HOTELERO MADRID 2019:
<http://www.thehotelfactory.com/informe-hoteler-madrid-2019/>

- Brunat, D. (2020, 23 diciembre). Nuestra joya turística sale a la venta: cientos de hoteles ahogados buscan comprador. Nuestra joya turística sale a la venta: cientos de hoteles ahogados buscan comprador. https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-12-24/hoteles-venta-crisis-covid-fondo-inversion_2883403/
- Castro, S. (2020, 11 enero). Las tendencias 2020 del Feng Shui para renovar tu hogar. Noticias de El Salvador - elsalvador.com.

<https://historico.elsalvador.com/historico/676354/tendencias-feng-shui-2020-hogar-decoracion.html>
- CNAE. (2020, 9 abril). CNAE 5510 • Códigos CNAE 2009. CNAE: <https://www.infocnae.com/codigo/cnae-5510/>
- Comillas Emprende. (2021). Comillas Emprende. <https://comillasemprende.comillas.edu/>
- Comunidad de Madrid (2021), Licencia de primera ocupación y funcionamiento - Gestiones y Trámites. (2021):
<https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.62876cb64654a55e2dbd7003a8a409a0/?vgnextoid=fe3b1b13d4cd6410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=37f637c190180210VgnVCM100000c90da8c0RCRD>
- Comunidad de Madrid (2021). Gestiones y trámites - Inicio de actividad: alojamientos turísticos. (2021):
http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Tramite_FA&cid=1354676007402&definicion=ComunicacionesDeclaraciones&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pid=1109265444835&segmento=1&tipoServicio=CM_Tramite_FA
- Comunidad de Madrid(2021), Quiero montar un establecimiento de hospedaje (2021):
<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content->

<Disposition&blobheadervalue1=filename%3DCuaderno24.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1220477768222&ssbinary=true>

- Comunidad de Madrid. Transporte en España - Turismo.org. (2021):
<https://turismo.org/transporte-en-espana/>
- Cost, G. L. (2020, 28 julio). Hotel (Barato) en Madrid: 7 Mejores Zonas para Alojarse. Guía Low Cost. <https://www.guialowcost.es/hotel-barato-madrid-zonas-alojarse/>
- Deloitte Spain (2016), El futuro del marketing está en la personalización. (2016, 12 enero): <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-marketing-esta-en-la-personalizacion.html>
- Deloitte Spain. (2020), La recuperación del Sector Hotelero. (2020, 19 noviembre). <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/la-recuperacion-del-sector-hotelero.html>
- Díaz, A. (2021, 4 junio). El sector hotelero en España - Datos estadísticos. Statista. <https://es.statista.com/temas/3875/sector-hotelero-en-espana/>
- Díaz, C. (2020, 10 abril). Gestion.Org. <https://www.gestion.org/yield-management/>
- Economía y turismo (2021):
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/turismo_cyd.pdf
- El Economista.es (2021), Pacto de Estabilidad y Crecimiento: qué es - Diccionario de Economía. <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/pacto-de-estabilidad-y-crecimiento#:~:text=Acuerdo%20entre%20los%20Estados%20de,favorezca%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20empleo>
- Emprendedores, R. (2020, 18 diciembre). Plan financiero para crear una empresa. Emprendedores.es. [https://www.emprendedores.es/gestion/plan-financiero-principiantes/#:%7E:text=El%20an%C3%A1lisis%20econ%C3%B3mico%20financiero%](https://www.emprendedores.es/gestion/plan-financiero-principiantes/#:%7E:text=El%20an%C3%A1lisis%20econ%C3%B3mico%20financiero%20)

[20viene,viabilidad%20econ%C3%B3mica%20de%20un%20negocio.&text=Calcular%20los%20fondos%20necesarios%20para,desarrollar%20la%20previsi%C3%B3n%20de%200tesorer%C3%ADa](#)

- Enisa, E. (2021). Enisa con el emprendimiento innovador: <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>
- Entrepreneurs. (2021): <https://eit.europa.eu/our-activities/for-you/entrepreneurs>
- Epdata (2021), El turismo en España y en el mundo, en datos y gráficos. (2021): <https://www.epdata.es/datos/turismo-espana-mundo-datos-graficos/272>
- EPdata (2021), La ocupación de los hoteles, en datos y gráficos. (2021): <https://www.epdata.es/datos/ocupacion-hoteler-hoteles-datos-graficos/94/espana/106>
- Espinosa, R. (2019, 8 noviembre). Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos. Roberto Espinosa: <https://robtoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>
- Femmine, L. (2021). La deuda pública crece un 10,5% hasta noviembre y marca un máximo de 1,31 billones de euros: <https://elpais.com/economia/2021-01-18/la-deuda-publica-crece-un-105-hasta-noviembre-y-marca-un-maximo-de-131-billones-de-euros.html>
- Fernando García Quiroga y María Sotelo Pérez - Grupo de Investigación de la UCM (2021), Transformaciones de las tendencias turísticas y su influencia en el medio ambiente: el estudio de caso de la provincia de ávila (2021): https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag41211/45_F%20GarciaQuiroga%20M%20SoteloPerez.pdf

- Galeano, S. (2020, 29 octubre). Qué es el posicionamiento de mercado: definición y claves para lograrlo. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-posicionamiento-de-mercado/>
- García-Sánchez, R. (23 april 2019). Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events. Decoding Middle-class Protest against Low-cost Nocturnal Tourism in Madrid, 11(3), tourism and the night: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/>
- Giménez, A. (2021, 19 abril). Break Even en Startups: Qué es y cómo se calcula. lanzadera. <https://lanzadera.es/break-even/>
- Gómez, M. (2021). España destruyó 622.600 empleos y la tasa de paro aumentó hasta el 16,13% en el año de la pandemia de coronavirus: <https://elpais.com/economia/2021-01-28/espana-destruyo-622600-empleos-y-la-tasa-de-paro-aumento-hasta-el-1613-en-el-ano-de-la-pandemia-de-coronavirus.html>
- Graván, A. D. (2020, 28 agosto). 11 formas de financiar un proyecto. BBVA NOTICIAS: <https://www.bbva.com/es/11-formas-de-financiar-un-proyecto/>
- InboundCycle, E. (2013, 4 noviembre). ¿Qué es el MVP o Producto Mínimo Viable?: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/189238/qu-es-el-mvp-o-producto-m-nimo-viable>
- INE notas de prensa 8 de junio de 2020 (2020): https://www.ine.es/prensa/cp_e2020_p.pdf
- Irene Anguita Fernández: (2020, 5 agosto). La digitalización es una necesidad en el sector hotelero <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks>
- ISO 14001:2015(es)- Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso (2021): <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>

- La marca | Marketing XXI. (2021): <https://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>
- Longart, P. (28 august 2019). Understanding Hotel Maintenance Management. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 21(3), 267-296.):
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1528008X.2019.1658148>
- Martínez, C. R. (2020, 23 octubre). Diferencias entre marketing estratégico y marketing operativo. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/diferencias-marketing-estrategico/>
- Mota, P. (2021, 1 diciembre). Informe 2021 de Grupos Hoteleros en España. Alimarket.es. <https://www.alimarket.es/hoteles/informe/324958/informe-2021-de-grupos-hotelerosenespana#:~:text=Informe%20sobre%20la%20actividad%20de,1%20de%20enero%20de%202021>
- Noticias, C. (2021). Fin pandemia coronavirus: ¿Cuándo acabará el COVID-19?: <https://www.coronavirusgripe.com/articulo/coronavirus/fin-pandemia-coronavirus-cuando-acabara-covid-19/20200924103948005333.html>
- Nou de Deu (2021), ¿A partir de qué porcentaje se considera bueno el CTR?: <https://noudedeu.com/es/blog/entradas/CTR-correcto-adwords#:~:text=El%20CTR%20es%20una%20de,La%20respuesta%20corta%20es%20NO%20>
- Omenahotels, Cheap hotels in Helsinki and Finland. (2014, noviembre 9): de Omenahotels.com website: <https://www.omenahotels.com/en/>
- Pardo, R., & Doctor, t. (2021). Prisma de Identidad de Marca: el Prisma de Kapferer - The Brand Doctor Branding Spain | Branding y Marketing Digital | Agencia de branding y marketing online en Madrid: <https://thebranddoctor.es/prisma-de-identidad-de-marca-el-prisma-de-kapferer/>

- Peña, L. (2020, 27 agosto). La cuenta de resultados en la empresa. Blog – Billin: <https://www.billin.net/blog/cuenta-resultados-empresa/>
- Perfil, V. (2018, March 29). El Reloj Estratégico (Bowman): <http://jgutierrez.blogspot.com/p/reloj-estratagico-de-bowman.html>
- Pérez, A. (2021, 8 febrero). Plan de producción de una empresa: el pilar de toda buena gestión corporativa. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/plan-de-produccion-de-una-empresa-el-pilar-de-toda-buena-gestion-corporativa>
- Prieto, G. (2019, 9 enero). Los países con mejor clima del mundo. Geografía Infinita. <https://www.geografiainfinita.com/2014/08/paises-con-mejor-clima-del-mundo/>
- RICARDO F. COLMENERO, Turismo - Más hoteles en venta que abiertos - El Mundo: <https://www.elmundo.es/economia/2020/10/23/5f92fe82fc6c83ac788b4583.html>
- Rolando Klempert Izaguirr, Hosteltur. (2021) clave para la hotelería. https://www.hosteltur.com/lat/142188_experiencias-de-mayor-calidad-la-gran-clave-para-la-hoteleria-en-2021.html
- Sordo, A. I. (2021, 7 mayo). Los factores que afectan el comportamiento de tus consumidores. <https://blog.hubspot.es/marketing/factores-comportamiento-del-consumidor>
- Tabi Hotels (2021) Log in to Facebook - Facebook.com website: <https://www.facebook.com/tabihotels/>
- Tabi Hotels (2021) Login • Instagram- Instagram.com website <https://www.instagram.com/tabihotels/?igshid=18itdv91wffjd>
- Tabi Hotels (2021), Inicio. (n.d.). Wixsite.com website: <https://tabihotels.wixsite.com/website>

- ThePowerMBA, E. (2020, 5 noviembre). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. ThePowerMBA:
<https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/#:%7E:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores>
- UE - Unión Europea 2021. (2021):
<https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea>
- Vasallo, I. (2020, 19 marzo). Turismo: un sector maduro. Periódico de Ibiza y Formentera.
<https://www.periodicodeibiza.es/noticias/economico/2020/02/18/1142539/turismo-sector-maduro.html>
- Zacatecas, 15 de abril de 2021. de: ¿Cómo será la sociedad después de la pandemia? - El Sol de Zacatecas | Noticias Locales, Policiacas, sobre México, Zacatecas y el Mundo:
<https://www.elsoldezacatecas.com.mx/>
- Zona Euro 2021. (2021): <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/zona>

7.2.- Reuniones con expertos

Desde el 1 de Septiembre del 2020	Reuniones semanales con Santiago Estrada, mentor del equipo para la elaboración del plan de negocio.
15 de Noviembre del 2020	Reunión con Manuel Morales para estructurar una planificación estratégica y operativa del negocio.
26 noviembre del 2020	Reunión con Pilar Melara para el <i>namining</i> de la empresa y la creación de la marca.
Marzo del 2021	Entrevistas CEO´s <ul style="list-style-type: none">- Federico J. Gonzalez: presidente/CEO de Raddison Hospitality.- Andrés Garau: CEO de Valentin Hotel Group
Marzo y Abril del 2021	Reuniones cada 15 días para la elaboración del pitch con Gael Nuñez.

7.3.- Entrevistas

7.3.1.- Entrevista a Andrés Garau – 07/03/2021

- Blanca Prieto: Explicación del modelo de negocio de Tabi *Hotels* en 3 minutos (Tipo pitch).
- Andrés Garau: es una idea con mucho potencial, pero te digo cuáles son las debilidades que yo identifico. En primer lugar, tengo una confusión. Por una parte, me parece que la idea es como una plataforma y luego habláis de un hotel y un hotel es un edificio en el que se provee fundamentalmente de alojamiento, pero además para que sea considerado hotel, tiene que ofrecer otros servicios. Normativamente para que te den la licencia de “hotel” tienes que proveer determinados servicios.
Volviendo otra vez al negocio ¿vuestra idea es en principio alquilar no?
- Blanca Prieto: Ok, tenemos en cuenta que el hotel tiene que contar con esos servicios. Nuestra idea era comprar el inmueble, pero estamos participando en el concurso y no podemos tener una inversión inicial muy elevada. Ya tenemos un local elegido en Malasaña y nos cobran de alquiler 20000 euros al mes
- Andrés Garau: ¿Habéis elegido ya una habitación tipo?
- Blanca Prieto: Sí (se la muestro)
- Andrés Garau: ¿Entonces el local que habéis pensado hacer es un modelo teórico pero que tiene que ser realista de cara a unos inversores verdad?
- Blanca Prieto: Sí, claro.
- Andrés Garau: Vale, te digo, porque, por ejemplo, si fuera un inversor, te preguntaría por la escalabilidad del negocio. Entonces yo creo que una de las primeras preguntas que te haría sería: ¿urbanísticamente el local tiene ya la calificación para poder ser un hotel?
- Blanca Prieto: Si, muy buen punto Andrés y hemos pensado en él.
Antes de la pandemia era un hostel. Por eso tiene todas las licencias, y tiene la estructura por habitaciones. Entonces sí, sí podríamos ejercer la actividad hotelera en ese local.
- Andrés Garau: Entonces esto tienes que especificarlo, tenéis en local que tiene todas las licencias ya. El negocio hotelero tiene dos componentes. Una de servicios y otra de *Real Estate*. Ahora al principio decís que queréis alquilar para que la inversión sea menor. Claro, pero no es hacer un alquiler cualquiera, sino que queréis hacer un alquiler con opción a compra. Si el propietario os ofrece poder hacerlo deberíais no solo considerar los beneficios que da el negocio por la propia actividad hotelera, sino la plusvalía que

podrías generar de una compraventa del inmueble. Por qué podrías llegar a tener intereses en comprar el inmueble, en momentos del ciclo del *Real Estate* bajo, y después venderlo e incluso quedándoos vosotros dentro llevando el negocio, pero que la propiedad fuese de un fondo inmobiliario al que le pagáis el alquiler. Ellos solo buscan un 3 o un 4 por ciento de rentabilidad y a vosotros en un momento podéis sacar una rentabilidad de la puntualidad de la venta o por necesidad operativa de caja.

- Blanca Prieto: Sí. Como estrategia a largo plazo, compraríamos el hotel sí.
- Andrés Garau: En el P&L entonces serían 240 000 euros anuales de alquiler. ¿Cuántas habitaciones habéis calculado?
- Blanca Prieto: Hemos calculado 68. En total hay 70, pero hay 5 plantas y hemos dejado dos cuartos que serían de mantenimiento. Así podemos dejar los productos de limpieza y estar organizados con una empresa de *renting* de ropa de cama. Nos han recomendado tener un local en cada planta para poder dejar las sábanas sucias. Así las pueden recoger.
- Andrés Garau: Vale, ¿pero no tenéis cocina entonces?
- Blanca Prieto: No, no hay ni recepción. Directamente son habitaciones. Por eso quería explicarte la idea, porque no sé si esto se puede hacer.
- Andrés Garau: Exactamente, igual no se puede denominar un hotel legalmente. Un consejo Blanca, yo os diría que no lo asociaseis con *lowcost* porque *lowcost, low incomes, low benefits...* Porque en realidad vosotros debéis centraros en ofrecer *good value for money*, ¿no? Y realmente, si tú eres capaz de identificar tu nicho de mercado o los diferentes nichos, de lo que se trata es de ofrecer mucho valor al mínimo coste. Pero el valor no para todos es lo mismo. Me parece muy interesante que a través de la aplicación el cliente pueda personalizar su estancia.

Esto es una promesa de valor al cliente. Si tú tienes la percepción de que está cumplida o superada, pues fenomenal por el precio que pagas. Entonces entiendo que se trata de un hotel en donde tú, a través de una aplicación que tendréis que diseñar.

En cuanto a la aplicación, ¿Tenéis que desarrollarla?

- Blanca Prieto: Bueno, nosotros tenemos que explicar cómo se desarrolla la aplicación, cuánto nos cuesta desarrollarla y el mantenimiento. Pero no vamos a desarrollarla como tal.
- Andrés Garau: ¡Claro! ¿De cara a los inversores y de cara a poder ver opciones para ganar tenéis que explicar el desarrollo de la App, no? Que aparte de que la idea sea brillante, tiene que parecer que controláis perfectamente de que estáis hablando. Y

entonces en este negocio se compone de dos cosas. Una, la parte tecnológica de lo que son las plataformas que ya todos conocemos, como la de *Uber*, *Ubereats*, con las plataformas de reservación de hoteles como Booking o Expedia, que es otra cosa. Entiendo que en el hotel tú entras con, por ejemplo, con un código QR o de tu móvil que habilitaría la cerradura de la habitación ocupada. Después si vas metiendo otras puertas, que es aconsejable, te habilitaría la puerta principal de la primera planta y después la puerta de tu habitación.

- Blanca Prieto: Eso es. Y la idea es que también a través de la aplicación, tengan todo el control de su estancia. Por ejemplo, de la luz, del aire acondicionado, de la hora de limpieza, *check-in*, *check-out*...
- Andrés Garau: Lo de las cerraduras, no sé si lo habéis pensado, es importantísimo, porque cuando alguien pida una pizza o un desayuno o lo que sea, tenéis que pensar hasta dónde creéis que la traigan. Si hasta la puerta de la habitación o abajo.
- Blanca Prieto: En la entrada habíamos pensado que hubiese unos casilleros asignados a cada número de habitación, siempre que el cliente reciba tanto si es, por ejemplo, el traje de la tintorería, como si es comida, como si es lo que sea, pues que se lleve a su buzón, que es una casilla en la entrada del hotel.
En cuanto a las cerraduras lo tenemos contratado y asegurado con una empresa.
- Andrés Garau: Vale. Es importante que los proveedores que utilicen vuestra plataforma que estará más o menos integrada tengan la posibilidad de saber que cliente ha hecho el pedido, que casillero es o que habitación es y que puedan llegar con un código. Es posible programar cerraduras sin más, haciendo como una llave maestra.
- Blanca Prieto: Claro, le permite acceder a todo, menos a la habitación o los espacios que no le corresponden.
- Andrés Garau: A través de códigos podríamos decir que se puede hacer muy fácil. Uno de los grandes problemas que tienen los hoteles son los costes fijos. Independientemente de los clientes que tenga, tiene una serie de costes fijos, por ejemplo, un coste fijo del recepcionista
- Blanca Prieto: Bueno, en nuestro caso no habría recepcionista porque no hay personal, pero sí que es cierto que tenemos que contar con el sueldo de una persona que esté pendiente del teléfono porque Tabi es la aplicación, pero obviamente hay una persona detrás.

- Andrés Garau: Entonces vosotros prácticamente en costes de personal tendríais esta persona de control siempre, otra persona de los costes asociados al mantenimiento del hotel que podrían estar subcontratado a una empresa de mantenimiento y después los costes sí que serían variables, sería la limpieza de la habitación. Si tú tienes clientes, pagas y si no tienes clientes, no pagas. Y después hay que hacer una limpieza general de entrada a los pasillos y todo esto, saber si es que tienen que ver con las tareas de mantenimiento y reviso las cosas *on request* por si hay algún problema. La realidad es que al final tienes que ver a un encargado en algún momento, porque puede haber un plus, un problema con una gotera de agua o cualquier cosa.
- Blanca Prieto: Si la idea es que la persona que está en el *call center*, está gestionando toda la aplicación por detrás, esté dentro del hotel trabajando en una de las salas y puede revisar todo el tema de mantenimiento: una luz, del pasillo, del ascensor, de tal, ósea que pueda hacer como esa doble función
- Andrés Garau: Vale. ¿Y tenéis hecho un P&L, que costaría la habitación en Malasaña?
- Blanca Prieto: Todo lo estamos planteando pero aún no hemos concluido el plan financiero, de momento estimamos el precio de la habitación de unos 55- 60 en los meses de demanda elevada. El tema es que son habitaciones dobles, con una cama doble más un sofá. Entonces nosotros vamos a cobrar lo mismo, tanto si viene una persona como si vienen dos, como si vienen tres o cuatro.
- Andrés Garau: Si, normalmente cobras por habitación.
- Blanca Prieto: Si. La habitación tiene la cama también del sofá cama y a nosotros nos viene bien porque al fin y al cabo cobramos por la habitación, que nos da igual que esté en una persona dos o cuatro, pero cuantas más allá más servicios van a poder contratar. Y por todos los servicios nosotros tenemos una comisión.
- Andrés Garau: El principal coste es el personal, pero yo lo que os recomiendo es que utilicéis un estándar de hotelería para analizar los costes, podéis utilizar el método USALI. Es un sistema contable pero analítico. Además, tienen una visualización analítica por departamentos.
- Blanca Prieto: Tenemos que hacer un plan financiero a 5 años, con todos los costes en detalle.
- Andrés Garau: Si quieres, cuando lo tengas, te lo reviso.
- Blanca Prieto: Vale, sí gracias.

- Andrés Garau: Entonces, suponiendo que todo esto esté bien. A mí la idea me parece bien porque hay un segmento de gente que le va bien, es decir, que lo que quiere es ir a Madrid, sobre todo, en capitales turísticas... Voy a Madrid, me gasto poco y después salgo a comer, fuera o lo que sea. Y bueno, si tengo hambre pues puedo pedir servicios. Y si estoy más tiempo, sé que puedo tener servicio de lavandería, lo que sea. Bien, me parece perfecto. Y además hay poco personal. El hecho que no haya gente, implica muchísima discreción y eso os abre un escenario mucho más grande que los hoteles tradicionales no ofrecen todo esto. Puede haber un escenario en el que alquiles imitativo unas cuantas veces al día.
- Blanca Prieto: Si eso es lo hemos pensado, vamos a ofrecer dos posibilidades de check-in y de check-out, una por la mañana, por la tarde. No podemos hacerlo por horas porque sería una locura. Osea, en tema de operaciones no lo podríamos gestionar, pero sí podemos hacer dos turnos.
- Andrés Garau: Si se podría gestionar porque, con 70 habitaciones, la empresa de externalización de la limpieza, yo creo que ya podría permitirse tener un retén. Pero creo que el conflicto que generaría sería en el carácter de clientes. Es decir que lo convertiría en un hotel de citas. ¿Pero eso es incompatible con vuestra idea de hotel?
- Blanca Prieto: Si, efectivamente, ese no es nuestro público objetivo. Hemos segmentado el mercado en tres perfiles: el perfil ejecutivo, porque ahora consideramos que en las empresas ya no está tan de moda pagar un hotel de alta categoría con todo incluido. El perfil familiar, para todo tipo de familias y por último, el perfil juvenil. Realmente, lo que queremos aprovechar es la oportunidad que tenemos ahora en el sector a través de la crisis sanitaria. Pensamos que ahora la gente va a querer viajar muchísimo cuando salga la vacuna y no van a querer pasar tanto tiempo encerrados en el hotel porque ya llevamos dos años con muchas restricciones. Consideramos que la tendencia del deseo de los viajeros va a ser “cuanto menos tiempo pase en el hotel, mejor”. De ahí la idea de hacer un hotel, en el cual pases el mínimo tiempo posible dentro y te permita disfrutar de la ciudad y de todas las actividades que propone la misma. Además, cuanto menos personal haya y cuanto más puedas evitar el contacto innecesario, mejor.
- Andrés Garau: Perfecto, a lo último, lo veo más irrelevante porque volveremos a la normalidad. Esto es un punto clava ahora mismo, pero no es una ventaja competitiva. Para que una ventaja sea competitiva tiene que ser sostenible en el tiempo. Si no te la

pueden copiar fácilmente o no tiene que cambiar porque va a dejar de ser una ventaja competitiva.

- Blanca Prieto: Si por los estudios de comportamiento que hemos realizado se estima que sí, que va a haber como un cambio en la tendencia de relación con otras personas.
- Andrés Garau: Si, probablemente. Si no aparecen nuevas historias y tal... Bueno, vale, bien. Después el análisis de la competencia, falta una cosa. Hay cadenas hoteleras tipo o no cadenas hoteleras, sino marcas suspenderlos, que ya son muy así. Por ejemplo Fórmula 1 que es del grupo Accor que tiene diferentes marcas... o Ibis, que tienen muy poco personal, pero si tienen restaurantes, se van a adaptar muy fácil a esto. Y si no lo hacen es porque su estructura corporativa, son empresas tan grandes, que no les deja, pero hay gente ahí dentro pensando en esto. Igual que Meliá, pues tiene la marca Tribu, que un poquito esto se para reducir costes. Y lo van a hacer. Copiando. Si no lo piensas, la tecnología está.

Aunque bueno, estas empresas pueden tener resistencias internas dentro de las propias compañías y tardar más en meter toda esta tecnología, mientras vosotros podéis seguir invirtiendo en innovación porque es vuestra especialización y siempre ir un paso por delante.

Por eso que yo lo que veo en vuestro negocio es que si conseguís un buen alquiler, una buena reforma y tener una gestión controlada, creo que puede ser un buen negocio porque se vende todo en Madrid.

- Blanca Prieto: Si claro, al fin y al cabo, lo que queremos vender es la experiencia tecnológica personalizada por lo cual, siempre tenemos que estar pendientes de las necesidades de nuestros clientes, observando siempre lo que hacen nuestros competidores para poder tener una diferenciación clara.
- Andrés Garau: De acuerdo, y ahí hay un perfil de gente como tú, gente que quiere una experiencia tecnológica sin personal.
- Blanca Prieto: Bueno, nos hemos cuestionado: ¿por qué no existe ya este modelo de negocio en España? Pero realmente Madrid, o sea, el 50 por ciento de los turistas de Madrid son extranjeros y si en otros países funciona, pues aquí podría funcionar.
- Andrés Garau: O sea, no es problema. Aquí en Barcelona.... incluso. Bueno, yo creo que esto funciona mejor en un rollo urbano. Pero dad vueltas a esto, vuestro negocio en principio que se basa en el propio hotel, y la tecnología os ofrece un plus, y porque os ahorra costes de personal. Pero desarrollar una tecnología así tiene sus costes y sus

problemas y todo eso. Pero una vez desarrollada esta plataforma, la escalabilidad yo no lo veo tanto en hacer más hoteles, sino en aplicar otros. Y no sólo hoteles. Imagínate que yo vivo aquí Palma de Mallorca pero el problema es que no estoy no. Si yo cambio la cerradura de mi casa vale porque tengo otras cerraduras de la puerta de abajo. Pero si tengo un chalet o lo que sea...

O sea, podréis hacer lo que Airbnb.

- Blanca Prieto: Pues sí que lo hemos pensado, porque, al fin y al cabo, nosotros lo que vendemos es la marca Tabi y te puede acompañar en cualquier experiencia. Sería lo mismo, con la misma aplicación y toda funcionaria igual. Sí que lo hemos valorado, nuestra estrategia de expansión es través de franquicias.

- Andrés Garau: Sí, esto sí es lo que veo. Podéis expandiros en forma de franquicia. Cualquier hotel podría convertirse en un hotel Tabi, simplemente, se tendría que hacer una inversión en lo que sería la cerradura, las camas, etcétera... la habitación a vuestro estándar

De hecho, ya hay cerraduras que se pueden abrir por teléfono. Es un código y abres la cerradura con el teléfono y pues si tecnológicamente es así. Tu solo tendrías que adaptar eso. Lo demás, poner las cámaras, control y entonces podáis expandiros como marca y dentro de tu plataforma Tabi. Mientras hablaba contigo me he metido en estos Omena que no los conocía, que son finlandeses. Lo que pasa es que no tienen ni una foto del hotel.

- Blanca Prieto: Nosotros, en cuanto a las habitaciones van a ser súper simples. Porque nuestro perfil es *sleep&shower*. Por eso nosotros tenemos una página web, pero también hemos puesto pocas fotos porque realmente la habitación tienes lo mínimo. Es súper minimalista.

- Andrés Garau: Las cosas pueden ser minimalistas, pero que tengan un poquito de gusto. No tiene por qué ser absolutamente frío. Es que también en eso, como vais a tener competencia de una manera u otra. Si tienes que elegir, vas a elegir donde veas que aquello es más cálido o sabes más o menos *friendly*. *Design matters*.

- Blanca Prieto: A ver si te envió la página web que hemos hecho.

- Andrés Garau: Sí, te entiendo.

- Blanca Prieto: Queremos vender la optimización de procesos. Dentro de cómo lo gestionamos nosotros. Pero también en la optimización de espacio, de tiempos. Todo va a ser optimización.

- Andrés Garau: Bueno, al menos hay que venderlo así.
Me está gustando porque veo que lo tenéis más controlado de lo que aparenta.
- Blanca Prieto: Luego ya la última pregunta en tema de alianzas, o sea, como nosotros queremos poder ofrecer tantos servicios, yo sé que por ejemplo, un hotel pues tendrá un número de teléfono de taxis que siempre llamáis al mismo o uno restaurantes que se suele recomendar entonces: ¿Tenéis algún tipo de alianzas con algunas empresas y sacáis beneficio de ello?
- Andrés Garau: Sí, claro. Normalmente los recepcionistas son los especialistas en eso. Son los que antiguamente se ganaban pasta en comisiones. Se les pagaba a los taxistas, incluso para traerles clientes. En el aeropuerto había un cliente que no sabía a qué hotel ir... Pues también el taxista paga al recepcionista para que le llamen. Lo que pasa es que esto ha ido evolucionando. Ahora es más fácil porque todo esto vosotros podéis llegar a un acuerdo con Cabify que funciona muy bien, o Uber o los dos y no ataros con uno. Es decir a Cabify: oye, mira, yo voy a poner este servicio en mi plataforma. ¿Te interesa estar en mi plataforma y tal? Después tendrás que analizar muy bien la conectividad de tu plataforma con la que tienen.
- Blanca Prieto: Bueno, nosotros queremos ofrecer todo lo que el cliente quiera. Por ejemplo, si necesita transporte, de repente aparecerá un coche en la puerta y le lleve al destino que él quiere y nosotros lo gestionaríamos por detrás.
- Andrés Garau: Eso es lo complicado porque tu cliente estará en una app de Tabi y pedirá un taxi. Yo si fuese el cliente de Tabi no, si voy a pedir un taxi o un transporte, no lo haría con vuestra plataforma. Lo haría directamente con Cabify. ¿Por qué? Porque en otros momentos que no estoy en un hotel Tabi utilizo Cabify.
- Blanca Prieto: Bueno, tal vez Uber no sea buen ejemplo porque todo el mundo tiene Uber.
- Andrés Garau: Claro, yo utilizo Cabify, utilizo el hotelito y todo esto y ya tengo mi tarjeta. Pero visualizo bien el servicio que queréis dar. El problema que veo para la comida es el acceso. El repartidor no podrá acceder al hotel.
- Blanca Prieto: Pues bueno, habíamos pensado que lo podemos pasar el código, él puede entrar hasta la habitación.
- Andrés Garau: Pues sí, pero eso facilitaría el hecho de que tu cliente pueda ir a través de vuestra plataforma que os interesa por las comisiones o ir fuera de vuestra plataforma. Simplemente lo que le tienes que decir es al Glovo cuando veas la cerradura tecleas este

código. Entonces yo lo que veo es que si la App es chula y fácil de usar pues vale, correcto.

- Blanca Prieto: Por ejemplo, vas a Madrid con tu familia y quieres hacer un plan de visita a un museo, pero tienes un bebé. Pues vas a tener un servicio de guardería. Es decir, hay ciertas cosas que no tienes acceso y/o no te apetece registrarte para una semana que vas a estar en Madrid, dar todos tus datos de bancarios y tal. Entonces el proceso es mucho más simple. Y obviamente tenemos que meter servicios de transporte y de comida, aunque tal vez no sean los servicios que más beneficios nos den porque ya tienen esas aplicaciones. ¿Sabes?
- Andrés Garau: Pero sé si tenéis que contemplarlo para que tengas todas las cosas.
- Blanca Prieto: Claro. Sí, sí, vale. Pues no sé si luego te va surgiendo como más consejos o así nos dices, me dices.
- Andrés Garau: Lo veo bien como negocio de plataforma a largo plazo y el hotel que estáis montando ahora como demostración de que el negocio funciona.
- Blanca Prieto: Pues esto que acabas de decir me parece súper bien, porque realmente es lo que podemos hacer. Vender este hotel como demostración de que el modelo funciona y que es fácil de replicar intenso que tenemos que justificar es cómo vamos a ser escalables.
- Andrés Garau: Cuando tú tienes a una persona controlando el hotel, imagínate que tienes 10 Tabis en Madrid, el mismo puede estar controlando a los 10.
- Andrés Garau: Pues eso, por eso te digo que el modelo es escalable
- Blanca Prieto: Vale, pues esto es clave para la presentación que vamos a hacer los inversores. Lo que tenemos que vender a largo plazo es Tabi como aspecto tecnológico para aplicarlo en otros hoteles en forma de franquicia.
Pues muchas gracias por tu tiempo y por toda la información. Nos ayudará mucho, ya te contaremos como sale la presentación a los inversores en el concurso.

7.3.2.- Conclusiones de la entrevista a Andrés Garau – 07/03/2021

1) Inversión en el inmueble:

Un hotel: Cuenta con beneficios recurrentes que os puede dar el negocio por la propia actividad hotelera, y por la plusvalía que podríais generar de una compraventa del

inmueble: comprar el inmueble en momentos del ciclo del donde el precio este bajo y después venderlo e incluso quedándose vosotros dentro llevando el negocio.

2) Urbanísticamente, calificación para poder ser un hotel - Importante decir que ya fue un hotel para poder ejercer la actividad hotelera.

3) No dar el atributo de *low cost*

Def: Que ofrece servicios, a un precio inferior al que ofrecen otras empresas de la competencia.

→ Economy Hotel/Services

4) Método para controlar los costes de un Hotel - Método USALI.

Lavandería, costes de mantenimiento (pintar, para reponer cosas, reponer la moqueta, cosas que se estropearan...)

5) ¡Ventaja competitiva tiene que ser sostenible!

6) “Una vez desarrollada esta plataforma, la escalabilidad yo no lo veo tanto en los hoteles, sino en aplicar a otros el modelo de negocio.”

Lo que vendemos es la marca Tabi: te puede acompañar en cualquier experiencia, tanto como si estás en uno de nuestros locales como en otro hotel, ya que sería exactamente lo mismo con la misma aplicación y todo funciona igual.

=solución escalable, adaptable a cualquier tamaño y categoría de hotel.

7) Tenemos que vender el *know-how* a modo de franquicias.

Optimiza el funcionamiento general del edificio: gestión de espacios, seguridad, limpieza, confort, acondicionamiento...

Esta solución ofrece a los clientes una estancia conectada y personalizada y a los gestores de los hoteles una vía de mejora de eficiencia y servicio.

8) El hotel que estamos montando es una demostración de que el modelo funciona y se puede replicar.

7.3.3.- Conclusiones de la entrevista a Federico González – 03/03/2021

Entrevista realizada por Alain Marxuach

- 1) Estructura y forma de construir una estructura de costes e ingresos de un Hotel. Los pesos medios que tienen que tener las partidas principales de costes e ingresos para que salga rentable.
- 2) Una visión del proceso con el que analizar la oportunidad y ejecutar la idea desde el punto de vista de un experto del sector.
- 3) El hecho de no tener personal no es muy buena idea. Una persona mínimo aunque esté escondida va a ser necesaria para supervisar todo.
- 4) Los meses buenos y los meses malos en cuanto a demanda Hotelera en Madrid para poder determinar la previsión de ocupación mensual en el modelo financiero.
- 5) El mínimo de rentabilidad que exigen inversores individuales e institucionales en este sector.
- 6) El hecho de que no haya personal y todo sea a través de una interfaz digital lo van a empezar a adoptar todos los hoteles. Es por eso que esto no va a ser nuestra única ventaja competitiva. Nuestra ventaja competitiva va a ser esto junto al: precio, segmento de cliente, y oportunidad muy buena de entrada y de adoptar este modelo.