



Universidad Pontificia Comillas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO DE FIN DE GRADO

MODELO DE NEGOCIO: HOTEL YASUMI



Autor: Cristina Wentz Gutiérrez

Director: Robert James Antonides Campos

MADRID | Abril 2021

RESUMEN EJECUTIVO

En el documento desarrollado a continuación, se elabora un plan de negocio basado en el modelo de negocio de un hotel. Este se establece en la Comunidad de Madrid, por lo que este trabajo lleva a cabo una investigación sobre el mercado madrileño para discernir si un negocio de este tipo tiene lugar en el sector hotelero y turístico.

El hotel Yasumi aúna toda la inspiración japonesa tradicional con la tecnología más moderna del sector, tanto en procesos operativos como en las interacciones que el cliente experimenta con el hotel. Dichas aplicaciones de la tecnología dan al cliente una gran independencia, como si fuesen a un apartamento y las llaves las llevaran desde casa, en el móvil.

Este modelo está dirigido a un público objetivo relativamente joven, con ganas de viajar y visitar sitios como Japón, pero que no cuentan con los recursos para realizar un tipo de viaje así. Otro segmento al que se dirige la empresa es al de familias que vienen a visitar Madrid y quieren un alojamiento interesante pero asequible.

Otros hoteles del sector no han adaptado aún estas tecnologías, que reducen costes para la empresa y ofrecen un elemento diferenciador frente a hoteles convencionales. Además, la cultura japonesa está en auge, y un hotel de este estilo podrá penetrar el mercado.

Para poder llegar a una conclusión sobre si este modelo es viable, se elabora un plan financiero que da una rentabilidad del 75%. Con una tasa de crecimiento a perpetuidad del 1%.

La visión a largo plazo de Yasumi Hotels es de convertirse en el hotel de confianza, único, en cada ciudad importante del mundo. Por tanto, una franquicia de hoteles japoneses en el mundo, donde cada propietario hace de su hotel un lugar tan único como el resto de la franquicia, manteniendo la estructura central, es el futuro que espera a Yasumi.

A 10 años, la valoración de la empresa estará en 1.888.031,564€, lista la empresa para invertir en nuevos espacios. Para poner este modelo en marcha, se necesitará una inversión cercana a los 4000.000€, que se convertirá en el *Place to be* de Madrid.

EXECUTIVE SUMMARY

In the following document, a business plan based on a hotel's business model is developed. This new hotel is established in the Community of Madrid, so, in order to determine if a work place of this kind would be accepted in Madrid's hotel and tourism sectors, a research project on its market will be done.

Yasumi Hotel combines all the inspiration from traditional Japan with its most advanced technology, using this tech in operative processes, as well as in the interactions the client has with the hotel and its interface. These applications of modern technology give the client great independence, making it seem like they are staying at an apartment, and the key to said place is their phone.

This business model is aimed at a relatively young target market, eager to travel and visit a place like Japan, but who also want to keep their budget on the lower side, as they likely do not have the resources for an actual trip to Japan. Another client segment the company aims at is families that visit Madrid and want to stay at an interesting place, but want it to also be affordable.

Rival companies have not yet adapted their establishments to have these technologies incorporated, which help reduce costs and offer a great element of differentiation. On the other hand, Japanese culture is increasing in popularity, making it possible for a hotel like this to penetrate the market.

To know if this model is viable, a finance plan is made, resulting in 75% profitability, with a growth rate of 1%.

In the future, Yasumi Hotels aspires to become a trustworthy hotel, existing in every major city. Which is why the future goal is to build a franchise, where each owner tweaks their hotel, maintaining the fundamental structure of the business model, to make it their own.

The company's estimated worth is 1.888.031,564€ in 10 years, ending the decade of existence ready to invest in new spaces. To start up this company, an initial investment of close to 4000.000€ will be needed, building Madrid's next *Place to be*.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Descripción y Objetivos	5
1.2 Metodología	5
1.3 Coyuntura internacional actual.....	6
1.4 Justificación del lanzamiento y motivación	7
2. MODELO DE NEGOCIO	8
2.1 Modelo CANVAS	9
2.2 Misión, Visión y Valores	12
3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	13
3.1 Demanda hotelera en Madrid	13
3.2 Estudio de la viabilidad	16
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	22
4.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	22
4.2 Modelo PESTEL	24
4.3 Análisis DAFO.....	28
5. PLAN DE OPERACIONES	30
5.1 Descripción de bienes y servicios a ofertar	30
5.2 Proceso de prestación del servicio	32
5.3 Estrategia de Recursos Humanos	33
6. PLAN DE MARKETING	33
6.1 Posicionamiento	33
6.2 Política de precios	36
6.3 Promoción	37
6.4 Análisis de datos	38
7. ANÁLISIS FINANCIERO	40
7.1 Plan de inversión-financiación	40
7.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 10 años	41
7.3 Balance de Situación a 10 años	48
7.4 Rentabilidad del proyecto.....	48
8. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	51
9. GUÍA DE GRÁFICOS Y TABLAS	53
9.1 Gráficos	53
9.2 Tablas	54
10. ANEXO 1: CÓDIGO DE R	55
11. BIBLIOGRAFÍA	59

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción y Objetivos

Este trabajo trata de desarrollar un modelo de negocio para un hotel de temática japonesa con procesos altamente digitalizados.

El objetivo principal del proyecto es realizar un análisis estratégico que lleve a una conclusión sobre si es viable o no un modelo de hotel como este, investigando el mercado actual madrileño. Para poder responder a la pregunta de si es viable este modelo de negocio, se plantean unos objetivos específicos: se analizarán el entorno interno y externo del sector turístico madrileño y español, también se realizará un estudio de la demanda del mercado para determinar si potencialmente existe una demanda real para el servicio propuesto, además de describir el plan operativo, desarrollar un plan de marketing para la empresa y realizar un análisis del plan financiero desarrollado, que determinará la viabilidad económica. Por último, se realizará un análisis de la responsabilidad social corporativa de la empresa, que supone un valor añadido a la empresa de cara a la opinión pública.

Se espera llevar a cabo un proyecto de empresa viable, que demuestre que todavía hay mercado que explorar en el sector turístico y hotelero de Madrid.

1.2 Metodología

Este trabajo se realiza implementando una mezcla de investigación primaria y secundaria. La información utilizada para evaluar el entorno económico y social, además de para dar datos concretos sobre el sector, son obtenidas por fuentes secundarias. La información y los datos utilizados en la elaboración del estudio de viabilidad del modelo, así como los utilizados para la elaboración de la estrategia de posicionamiento son de fuentes primarias, obteniendo los datos gracias a encuestas realizadas. Para el plan financiero y parte de los datos utilizados para el posicionamiento, se utiliza una mezcla de fuentes primarias y secundarias. Esto se da porque se utilizan datos de fuentes secundarias para elaborar datos nuevos, de elaboración propia a través de cálculos utilizando Excel de Office, por lo que son de fuente primaria.

Para la encuesta realizada se ha utilizado la herramienta de Google Forms, obteniendo una muestra de 102 personas en el estudio de campo, explorando la población objetivo.

1.3 Coyuntura internacional actual

Hay muchos aspectos diversos que marcan la coyuntura internacional actual de 2021. Comenzando por la que ha liderado las vidas de todos los últimos 13 meses, la pandemia global. El mundo entero estuvo paralizado durante casi 3 meses, donde solo lo estrictamente esencial se llevaba a cabo, como la alimentación o la sanidad. Esto ha sido un golpe muy fuerte para las economías globales, y la economía española no ha sido distinta. Muchas personas han perdido su trabajo, siendo la tasa de paro española en 2020 del 16,13% el 4º trimestre, (INE, 2020). Además, la tasa de paro de menores de 25 años fue del 40,13% el 4º trimestre de 2020, (INE, 2020), siendo de las más elevadas de toda Europa.

Por otro lado, Europa ha perdido poder con respecto al resto del mundo por culpa del Brexit, la salida de Reino Unido en febrero de 2020, ya que era una de las potencias que impulsaba a la Unión Europea, además de haberse dificultado cualquier tipo de exportación hacia el país, al igual que la importación de él.

Un paso hacia adelante ocurrido este pasado año fue la elección del demócrata Joseph Biden, que ya ha comenzado a eliminar políticas proteccionistas creadas por el expresidente Donald Trump, abriendo más el mercado estadounidense a la economía global. Estas acciones, junto con otras varias, como el retorno de Estados Unidos al Tratado de París el pasado enero 2021, han estrechado las relaciones de esta gran potencia económica con Europa, cosa que es positiva para España.

El movimiento de personas en el periodo de 2020 se redujo de forma drástica, reduciéndose el tráfico aéreo mundial un estimado 60%-66% (ICAO, 2021), y el doméstico español, siendo el “segundo mercado aéreo europeo” (Hosteltur, 2021), también tuvo una caída estimada del 60%.

1.4 Justificación del lanzamiento y motivación

Todo lo explicado en el apartado anterior deriva en una elevada falta de desplazamiento de personas incluso en la actualidad, pero esto lleva a que la población tenga más ganas de viajar y de moverse, por lo que se intuye una oportunidad que conduce a pensar que es el momento adecuado para desarrollar un concepto de hotel nuevo, que, además, sea un símbolo de la recuperación económica y de la libertad de movimiento. Se quiere aprovechar el “boom” de viajeros que se anticipa que habrá después de que la COVID-19 esté controlada, para establecer la empresa en el mercado. El turismo, siendo uno de los mercados más grandes en España, está tan deteriorado que se pronostica poder posicionarse de forma potente en el mercado, adelantando a otros negocios del sector que estén experimentando dificultades y deudas prolongadas causadas por la pandemia. Además, incorporando innovaciones desde el planteamiento del modelo de negocio, que costarían mucho a los competidores adaptar a sus propios modelos, logra dar una ventaja competitiva en el lanzamiento de este negocio.

Para un negocio nuevo, uno de los elementos más importantes es el “Timing”, el momento de lanzamiento al mercado, que tiene que estar preparado para aceptar al nuevo negocio. Por ello, el momento más indicado para lanzar este negocio es con la recuperación global tras la COVID-19, cuando haya una gran parte de la población vacunada, no haya tanto miedo a salir, las personas estén deseando viajar y pasarlo bien, y los gobiernos permitan el movimiento libre de pasajeros.

Ya está empezando a haber movimiento de personas en el mundo, ya que, con las medidas adecuadas, las personas pueden empezarse a desplazar más. Pero sigue habiendo muchos impedimentos y confinamientos locales, requisitos que disuaden de viajar, como las cuarentenas en los puntos de llegada, y prohibiciones de movimiento a muchas regiones del mundo. Todo esto demuestra que la situación no se va a recuperar del todo en un tiempo. Junto con la esperanza que traen las vacunas, aunque van más lentas de lo previsto, se quiere tener el hotel listo para cuando haya un porcentaje elevado de personas vacunadas, y ya se vea la línea final.

Por otro lado, este proyecto nace de la pasión por Japón, queriendo que personas en otros países puedan experimentar la vivencia única de un hotel tradicional japonés sin tener que estar en el mismo país. Por ello todo el hotel incluye esta temática, incorporando

elementos tecnológicos que invocan la modernidad entremezclada en todo lo tradicional japonés.

2. MODELO DE NEGOCIO

Japón es un país de adaptación, que tuvo que experimentar la revolución industrial en poco tiempo, integrándose al nuevo mundo antes de quedarse atrás y ser vulnerable a la colonización del oeste. Al ser una isla que estuvo cerrada al mundo exterior muchos siglos, Japón prácticamente pasó de una época feudal a la edad moderna de la noche a la mañana, industrializándose lo más rápido posible e invirtiendo en nuevas tecnologías como ningún otro país de oriente había hecho antes. Por ello, lograron desarrollar su sector industrial, posicionándose en el mundo como una potencia tecnológica a la que admirar. Sin embargo, no todo el país avanzó al mismo ritmo, por lo que todavía se puede ver esa extraña unión entre tecnología moderna y profunda tradición campestre en muchas ciudades y pueblos japoneses, que integraron los nuevos avances sin desprenderse de su cultura ancestral. Esta mezcla de cultura tradicional y modernidad actual es lo que Yasumi quiere transmitir a quien entre por sus puertas.

Por ello, este trabajo nace del deseo de crear una experiencia totalmente nueva en el mercado español, concretamente el madrileño, a través del diseño de Yasumi, un hotel japonés digitalizado. Este hotel está inspirado en los “ryokan”, hoteles tradicionales japoneses, integrando elementos inspirados por los hoteles y establecimientos más tecnológicamente avanzados en Japón. “Yasumi” es una palabra japonesa que significa vacaciones, y eso es lo que es este hotel, una experiencia vacacional que aspira a invocar el “zen” japonés en los huéspedes que residan en el hotel, ayudando a su descanso tras un día intenso de turismo o trabajo.

Yasumi es una empresa que pretende crear una inmersión en lo mejor de los dos mundos de Japón, lo tradicional y lo tecnológico, incorporando aspectos de robótica al hotel y digitalizando ciertos procesos. Esta digitalización permite la ausencia del personal que normalmente se vería en un hotel, como la recepcionista, conserjes, parte de la limpieza, gobernanta, camareros de piso, etc. Por otro lado, este modelo de negocio desglosa todo aquello por lo que pagaría un cliente de hotel tradicional y ofrece solo aquello que al cliente realmente le interesa. Es decir, no habrá instalaciones de interior, como gimnasio, cocina y restaurante de comedor tradicional, ocio de hotel, pistas de ningún tipo, piscina, spa, etc. Así se consigue mantener precios competitivos a la vez que ofrecer solamente lo

que al cliente le interesa, una habitación donde dormir y un servicio donde asearse, por lo que se dice que el perfil de cliente es ‘Sleep&Shower’. Sin embargo, el hotel ofrecerá una experiencia alimentaria distinta, en la que se profundizará más adelante.

Por otro lado, se ofrece al cliente una variedad de servicios adicionales que puede contratar a través de la aplicación del hotel, en la que puede pedir una serie de servicios de restauración, envíos, transporte, etc.

2.1 Modelo CANVAS

Propuesta de valor

Este trabajo trata de crear un hotel inspirado en los hoteles tradicionales “ryokan” japoneses y en sus hoteles más modernos e innovativos, a la vez que mantener unos precios competitivos. Esto se logra gracias a la digitalización de los procesos, como el acceso al hotel, la limpieza o los servicios digitales ofertados a través de una aplicación móvil. Esta digitalización permite la ausencia de personal en el hotel, cosa que no quita disfrute de la experiencia, gracias a la alta conectividad del sistema y de la interfaz intuitiva de la aplicación, que se apoyará en inteligencia artificial y en “machine learning”.

Se quiere ofrecer una experiencia de inmersión japonesa. Por ello, después de un ajetreado día de turismo por la ciudad, se vuelve al “zen” japonés de este hotel, creando un ambiente de relajación que maximiza el descanso del cliente.

Parte de la propuesta de valor de este modelo es que toda esta experiencia ofertada al cliente le supondrá un coste bastante reducido al cliente, por lo que podrá disfrutar de la inmersión japonesa a un precio muy competitivo.

Relación con clientes

Aunque no haya personal en el hotel, se quiere mantener una relación cercana y de confianza con el cliente, cosa que se consigue a través de varios métodos. En primer lugar, como se ha mencionado anteriormente, se cuenta con una aplicación a través de la cual se realiza la mayor parte de la comunicación con el cliente. Esta es muy intuitiva, guiando al cliente por todos los procesos que necesite realizar, además de solucionar cualquier

duda que tenga. Por otro lado, si el cliente tiene alguna duda adicional, se cuenta con un sistema de atención al cliente muy personalizado, que hará al cliente sentirse escuchado y atendido.

Segmento de clientes

Este modelo de negocio se basa en un tipo de cliente “Sleep & Shower”, es decir, personas que solo utilicen el hotel para dormir y asearse. Por ello, se han identificado los siguientes segmentos de clientes a los cuales dirigirse. En primer lugar, se busca acomodar a turistas que estén visitando la ciudad, por lo que familias con hijos en uno de los segmentos principales. Otro segmento es el de jóvenes que quieran viajar y tengan recursos limitados, pero no quieran recurrir a hostales. Finalmente, gracias a los precios competitivos, otro segmento de cliente que se busca acomodar en el hotel es el de personas que viajen por trabajo y solo necesiten unas pocas noches de residencia.

Socios clave

El objetivo de tener socios clave es de establecer alianzas de forma estratégica para crear una red de proveedores y socios que aporten más valor a la empresa y contribuyan a su crecimiento y prosperidad. En este proyecto, se cuenta con una serie de socios clave que añadirán valor al modelo de negocio, como los distintos proveedores. En primer lugar, están las compañías de limpieza y mantenimiento, la gestoría y la empresa de marketing. Todos estos socios clave ayudan a hacer a la empresa más eficiente, creando sinergias entre ellos y Yasumi. Después están los proveedores de productos japoneses, que aportan gran valor, ya que Japón exporta de manera limitada ciertos productos, haciendo que estos intermediarios ayuden a crear el proyecto que es Yasumi.

Recursos clave

Uno de los recursos clave más importantes para este proyecto es la organización digital de los clientes, ya que permite un seguimiento a tiempo real de las reservas, las reclamaciones u otros comentarios. Además de esto, otro recurso clave importante es la localización del hotel, ya que estará en el centro de la ciudad para que los clientes se sientan conectados a toda la ciudad y puedan desplazarse de forma más fácil.

Actividades clave

Una de las actividades clave más importante es la de procesamiento de datos, ya que, al ser un hotel altamente digitalizado, el funcionamiento adecuado de los sistemas dependerá de la calidad del procesamiento y análisis de datos, además del mantenimiento de los programas, la aplicación y la web.

Canales de distribución

La principal forma de llegar a los clientes va a ser a través de internet, utilizando anuncios en redes sociales, que promocionen la aplicación móvil y la web, que tendrá chats digitales; se utilizarán recursos de Google, como Google Adwords, Google Display y Google my Business; también se aparecerá en las reservas de páginas hoteleras, como Booking, y en agencias de viajes. Por último, se podrá llegar a clientes por correo electrónico.

También se espera poder recibir clientes nuevos gracias a las recomendaciones de huéspedes que hayan estado anteriormente en el hotel. El poder de la “buena palabra” es fuerte y crea confianza, por lo que queremos garantizar que haya retorno al hotel y/o que vengan personas recomendadas.

Por otro lado, la forma de distribuir los productos de alimentación será a través de las máquinas expendedoras en la zona habilitada para restauración y en los pasillos de cada piso del hotel.

Estructura de costes

Para mantener el hotel en funcionamiento se incurrirá en una serie de costes. En primer lugar, existirán los costes asociados a cada habitación, que incluirán los gastos de materiales que hay reponer después de la salida de cada huésped, los gastos de limpieza de la habitación, y la ropa de cama, que estará subcontratada. Estos son costes variables, en los que además se encuentran los costes de limpieza generales, que se realizará subcontratando a una empresa de limpieza; además de los costes de reponer la máquinas expendedoras.

Los costes fijos en los que se incurrirá son por el alquiler mensual del edificio, además del coste de los suministros, que en este caso se pondrán como fijos. También existirán costes de subcontratación de ciertos servicios, que serán mayoritariamente fijos, como el marketing y la promoción, la seguridad y la gestión.

Estructura de ingresos

Los ingresos principales vendrán gracias a la venta de estancia por noche, por lo que se querrá maximizar la ocupación de habitaciones. Habrá dos tipos de habitación, la principal, que es la habitación de inspiración japonesa, y la habitación cápsula, que será más barata y ocupará mucho menos espacio.

Por otro lado, habrá ingresos por la venta de consumibles de distintos tipos en el hotel, a través de las máquinas expendedoras.

2.2 Misión, Visión y Valores

En toda empresa, es muy importante la cultura empresarial, esté bien definida o no, se desarrollará e influirá en cómo funciona la organización y en cómo ve el resto del mundo a la empresa. Por ello, es importante definir una cultura acorde con el mensaje de la empresa.

La misión de esta organización es ofrecer un lugar seguro y con un ambiente relajado, donde se pueda acoger a huéspedes que se sientan transportados por la atmósfera futurista-japonesa del hotel.

La visión para esta empresa en el futuro es de expansión. Se quiere traer esta experiencia japonesa a todas las ciudades principales de Europa, y más allá, creando una red de hoteles de confianza que además ofrecen una experiencia única a un precio justo.

Finalmente, y no menos importante, los valores que se quieren transmitir como empresa formarán la verdadera cultura empresarial. Por ello, se quiere seguir un modelo americano de cara a la atención al cliente, ya que la cultura japonesa es bastante rígida a la hora de la atención al cliente, poco personalizada, por ello se quiere seguir el modelo americano, que indica que el cliente tiene razón. Esto implica que, ante alguna queja o petición, se tratará de acomodar al cliente dentro de lo posible. Como todo, es importante que haya

un equilibrio entre las capacidades del hotel, que se deben respetar, y los deseos de los clientes, pero siempre se tratará de hacer todo lo posible por solucionar una queja o cumplir con un deseo de un cliente. El que no haya personal en el hotel, no significa que no se pueda construir una relación de confianza con los clientes. Es más, la atención al cliente será clave a la hora de crear ese vínculo que haga sentir al cliente escuchado.

Por otro lado, se dará mucha importancia a la actitud en el personal corporativo y al trabajo en equipo, ya que unas actitudes de positivismo, de que se pueden lograr objetivos, de poder salir adelante ante situaciones de dificultad, etc..., ofrecen un ambiente de trabajo positivo y más plenitud en el trabajo realizado que el ambiente que se crearía con un personal negativo, desmotivado y poco unido, especialmente cuando la empresa crezca y haya distintos establecimientos.

Por todo ello, es muy crucial que haya un liderazgo asertivo, que cuide del equipo, pero sea respetado por su autoridad, en referencia a aquella dada por el respeto de otros. Aunque en una empresa un líder cuente con potestad, dada por el puesto que ocupa, se debe conseguir tener autoridad para motivar y crear conexiones significativas en la empresa.

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.1 Demanda hotelera en Madrid

España recibió a 83.7 millones de turistas en el año 2019, un 1,2% más turistas que en 2018 (El País, 2020), haciendo que sea uno de los países más visitados del mundo, además de facturar 92.000 Millones de euros ese año, un 2,9% más de lo que se facturó en 2018 (El País, 2020). Esto supuso una aportación al PIB del 12,4%, además del 12,9% del empleo total, cerrando el año con “casi 2,4 millones de trabajadores” (El País, 2020), un 3,2% más que el año anterior. Estos datos muestran que el sector que más aporta al PIB español es el turismo, cosa que lleva siendo así durante años. Poniendo el foco en Madrid, se observa que hubo 7.649.980 de turistas en el año 2019 (INE, 2019). Los años anteriores, las cifras fueron parecidas, e incluso más elevadas, como en 2018, año en el que hubo un 1,1% más de turistas que en 2019. (Economía, 2020). Esta tendencia incremental

del turismo en España y en Madrid es una señal positiva de que el mercado continúa creciendo y es de suponer que lo hará en el futuro.

Gráfico 1: Movimientos turísticos en Fronteras, Comunidad de Madrid



Fuente: INE

Este gráfico muestra claramente esa tendencia ascendente del turismo en España, además de mostrar la caída drástica recientemente causada por la pandemia de la COVID-19. Los estragos que ha causado esta situación pronostican una recuperación en los próximos años que dará la oportunidad a Yasumi de posicionarse en este mercado.

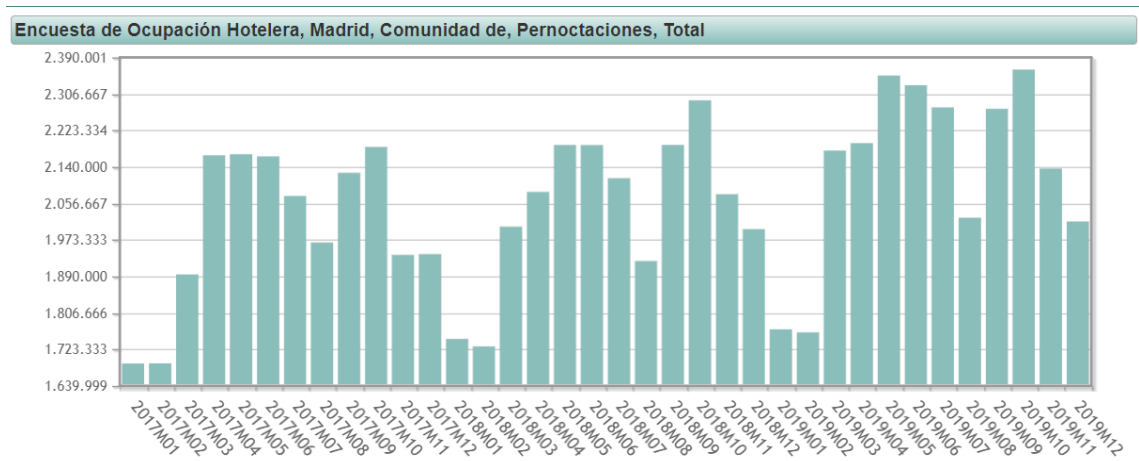
Se puede asumir que los números tras los levantamientos de las restricciones impuestas para detener la pandemia serán parecidos, sino iguales. Por ello, se van a utilizar estos números como estimación del turismo que asumirá España en ese momento.

Según SiteMinder, “Europe has exceeded a rate of 80% thrice during the given time frame, once in September 2015, September 2016 and again in September 2017.”, manteniéndose en 2019 entre el 50% y el 80%. Por lo que Europa es uno de los continentes con mejor ocupación hotelera, superando el 80% de ocupación en los últimos años. Esto es un buen indicador de a dónde se dirige el sector nuevamente, pudiendo alcanzar esos niveles en los años venideros con la población vacunada y el COVID-19 a espaldas.

Según el Instituto Nacional de Estadística, las pernoctaciones en Madrid han sido muy elevada en los últimos años, excluyendo 2020.

En el próximo gráfico se puede identificar una tendencia ascendente, mostrando la popularidad incremental de viajar a Madrid, además de observar que en ningún periodo entre 2017 y 2019 se ha bajado de las 1.639.999 pernoctaciones en Madrid.

Gráfico 2: Encuesta de Ocupación Hotelera Total

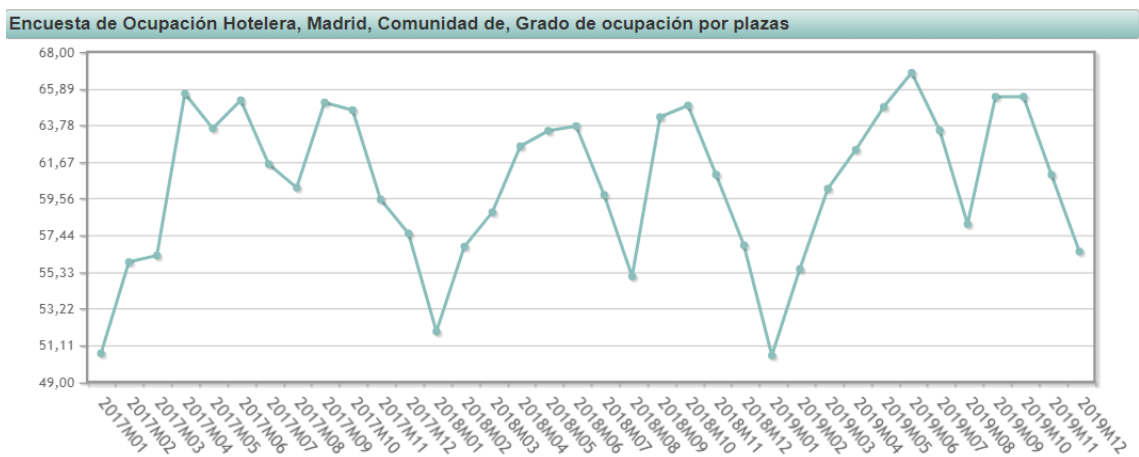


Fuente: INE

Finalmente, analizando los datos sobre ocupación hotelera en Madrid durante el periodo de 2017 a 2019, se obtiene el siguiente gráfico.

Se puede concluir que los niveles de ocupación son bastante estables a lo largo de estos tres años, bajando del 50% solo en dos ocasiones. Por otro lado, esta media no pasa del 68%, pero al ser una media se asume que hay hoteles con niveles de ocupación bastante más altos que esta media.

Gráfico 3: Encuesta de Ocupación Hotelera por Plazas



Fuente: INE

3.2 Estudio de la viabilidad

En primer lugar, se han planteado una serie de hipótesis a validar:

- Existe un interés por la cultura japonesa.
- Hay mercado para acomodación al estilo japonés.
- Un modelo de hotel digitalizado interesa.
- El público objetivo está entre estudiantes de 22 a 28 años.
- La población tiene un gran interés por viajar.
- Las personas visitan la ciudad cuando están de viaje.

Para analizar si el negocio es viable y validar el número máximo de hipótesis, se ha realizado una encuesta a través de Google Forms, además de una campaña publicitaria en Facebook.

La muestra de la encuesta es de 102 observaciones, que, al ser analizadas, logran las siguientes conclusiones:

El rango de edad más común, con un 54,9%, está entre los 22 y 28 años, siendo además el 83,3% del total de la muestra estudiantes. Por ello, se observa que existe un público objetivo entre los jóvenes.

Gráfico 4: Edad

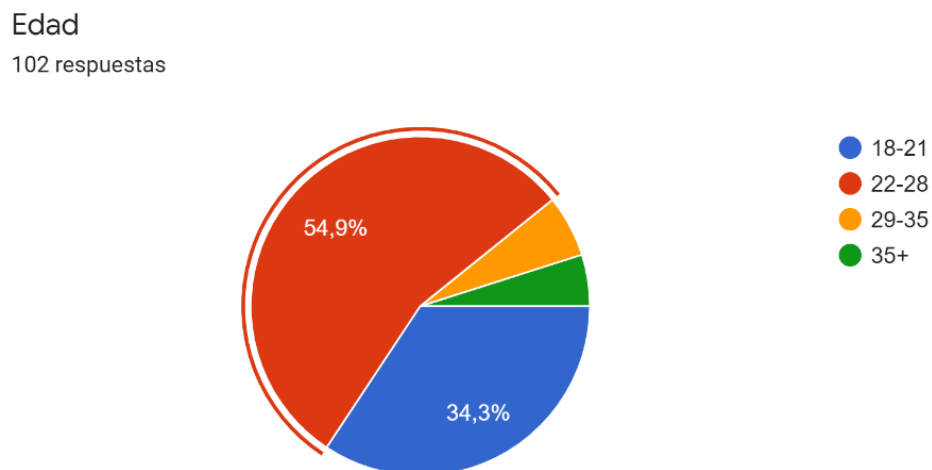


Gráfico de elaboración propia.

Gráfico 5: Ocupación

Ocupación
102 respuestas

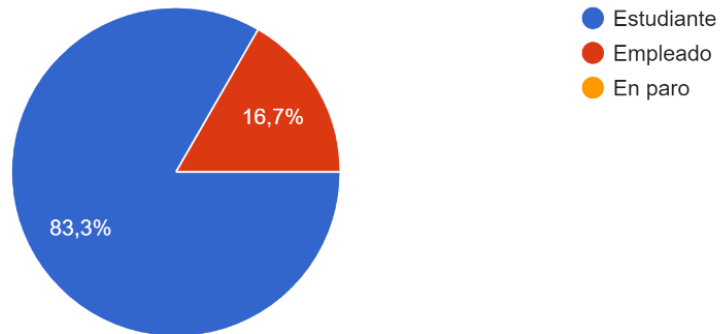


Gráfico de elaboración propia.

Por otro lado, se quería analizar las ganas de viajar que hay en la población ahora mismo, para validar la hipótesis de que una gran mayoría de personas está deseando salir a viajar. El resultado ha sido que el 83,3% tiene muchísimas ganas de viajar y el 15,7% tiene muchas ganas, por lo que es casi unánime que sí se quiere viajar.

Gráfico 6: Ganas de Viajar

¿Tienes ganas de viajar?
102 respuestas

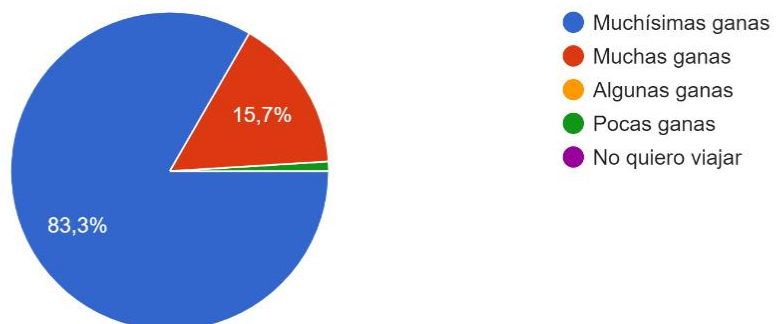


Gráfico de elaboración propia

Hay una clara división entre viajar en familia o viajar con amigos, solo un pequeño porcentaje de menos del 3% suele viajar por su cuenta. Un buen indicador de que el público objetivo busca ocio y turismo.

Gráfico 7: Compañía al viajar

¿Con quién sueles viajar?

102 respuestas

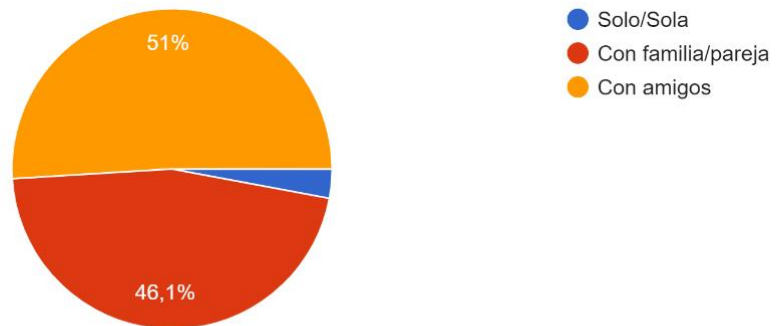


Gráfico de elaboración propia

Un dato muy interesante que ha resultado de este estudio es la unanimidad obtenida de la respuesta a la pregunta “¿Qué haces más de viaje?”, el 100% de las respuestas ha sido a favor de visitar la ciudad y no de permanecer en el hotel, por lo que se puede decir que hay un lugar para un modelo de negocio como este, que enfatiza el no estar en el hotel.

Gráfico 8: Preferencias al viajar

¿Qué haces más de viaje?

102 respuestas

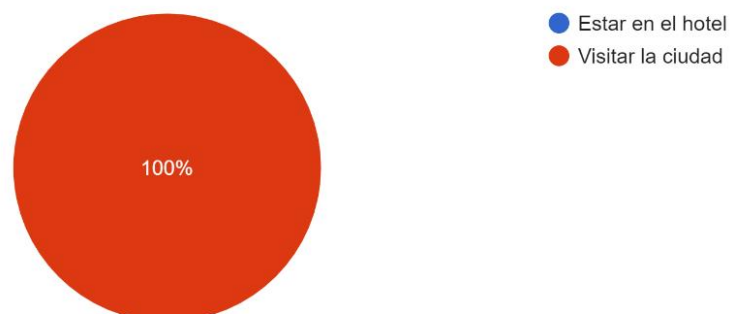


Gráfico de elaboración propia

En cuanto al interés por un hotel digitalizado, al que se accede con el teléfono móvil, y no hay personal visible, hay un 29% de personas que querrían ir a un establecimiento así, sin embargo, el gran número de 49% de personas, sentía intriga por un hotel así, por lo que se puede decir que hay un público potencial fuerte.

Gráfico 9: Atracción a un hotel digitalizado

¿Te llama la atención un hotel digitalizado, en el que no hay personas? Tu llave es tu móvil.
102 respuestas

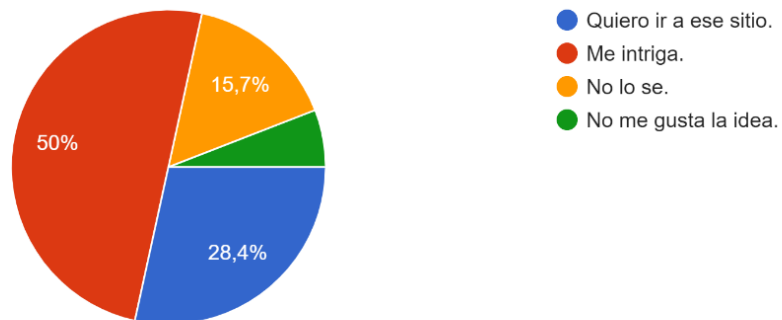


Gráfico de elaboración propia

En cuanto al aspecto japonés del local, se ha obtenido casi un 40% de “me encanta” y un 33,3% de “me gusta”, lo que se puede considerar un elevado interés en esta cultura. Además, aunque haya un porcentaje de personas menos interesadas en la cultura en sí, más de un 87% de las personas ha respondido que sí iría a un hotel inspirado en ella. Por otro lado, sin embargo, el concepto japonés del hotel cápsula ha tenido menos éxito, con un 30,4% de personas que ha contestado que no iría y un 48% que ha contestado que lo consideraría. Aún así, existe cierta intriga por esta idea, por lo que se puede considerar que también habría un público potencial para las habitaciones cápsula, especialmente al haber un 21,6% de respuestas a que sí reservarían una habitación así.

Gráfico 10: Atracción a la cultura japonesa

¿Te gusta la cultura Japonesa?
102 respuestas

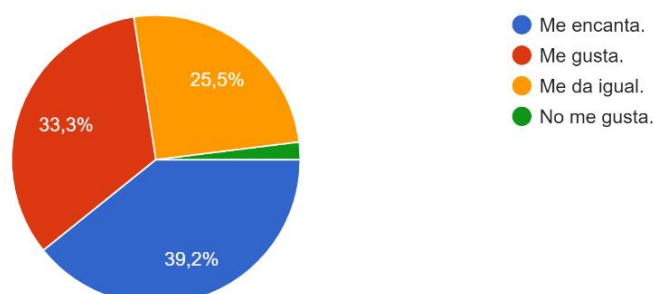


Gráfico de elaboración propia.

Gráfico 11: Ir o no ir al hotel

¿Irías a un hotel inspirado en el zen japonés?
102 respuestas

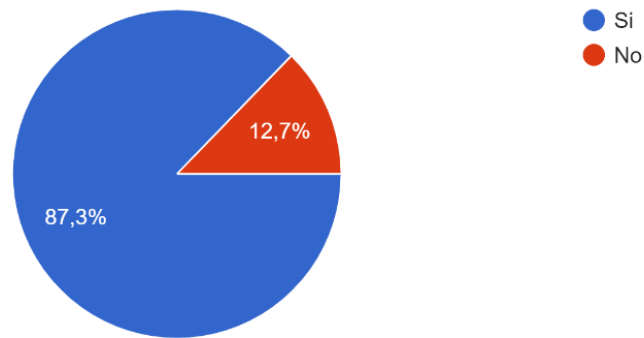


Gráfico de elaboración propia.

Gráfico 12: Atracción a habitación cápsula

Si ofreciesen habitaciones cápsula, ¿Irías a ese hotel?
102 respuestas

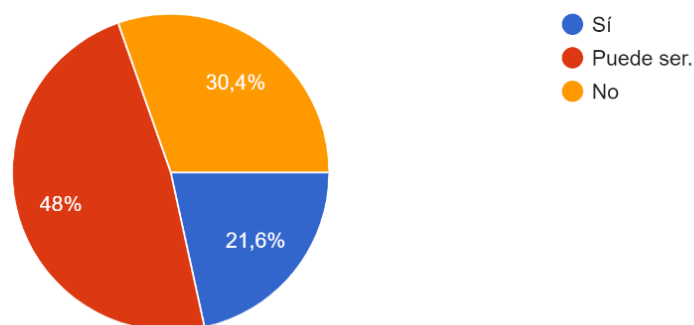


Gráfico de elaboración propia.

Por último, para establecer un precio que atraiga, se han dado varias opciones para elegir cuál se pensaba que es un precio justo para una habitación normal inspirada en japon, con el propósito de ver la opinión genral. La respuesta más común ha sido la de 30€ con un 41,2%, seguido de 30€ a 50€, con un 35,3%. De estos resultados se puede concluir que

existe una elevada percepción del valor dado a este negocio, y un elevado número de respuestas a favor de un precio más alto del establecido, por lo que existe un margen para subir los precios con la aprobación del segmento.

Gráfico 13: Precio justo

¿Qué precio te parece justo en Madrid por un hotel con habitaciones estilo japonés? (Habitación normal, no capsula)

102 respuestas

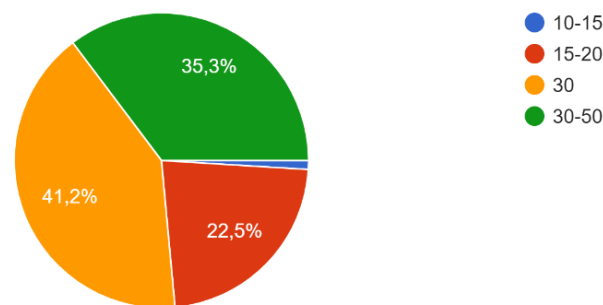


Gráfico de elaboración propia

De forma adicional, se ha creado una página “landing” para el hotel, que ha recogido información sobre las visitas a la página y las personas que han dejado su contacto. Para traer tráfico a la web, se han lanzado unas campañas de marketing en Facebook e Instagram con un presupuesto de 120€. Después de una semana de campaña, se ha logrado un CTR, Click-Through Rate, del 2,4%. Esto logra validar el modelo, ya que un CTR que se puede considerar normal y bueno está alrededor del 1,61% (Wordstream, 2020). Por lo que lograr un CTR al 2,4% es un resultado estupendo, que demuestra el interés que existe por este hotel.

A través de esta práctica, quedan validadas las distintas hipótesis sobre el modelo de negocio.

Por otro lado, este modelo existe de manera muy parecida en otros países, siguiendo el modelo de hotel digital. Aunque estos no incluyen el aspecto japonés del negocio, es interesante mencionar las compañías que ya tienen el modelo probado en el extranjero. Las principales empresas son Omena Hotels en Finlandia, en funcionamiento desde 2016, y Jucy Snooze en Nueva Zelanda, que lleva existiendo desde 2015. Estos dos modelos

ofrecen precios competitivos y están bien localizados, además de ofrecer mucha independencia al cliente al no haber una recepción, teniendo sus procesos digitalizados. Conocer estos modelos en funcionamiento ayuda a validar parte del modelo propuesto en este proyecto.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas: el poder de los clientes, el poder de los proveedores, la amenaza de los bienes y servicios sustitutivos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores. (ThePowerMBA, 2020)

La utilidad de esta herramienta de gestión es que se puede analizar y medir los recursos de la empresa frente a estas cinco fuerzas. A partir de este análisis, se podrán establecer y planificar estrategias que potencien las oportunidades o las fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades. (Porter, 2009)

Poder negociador de los clientes

En este punto, las conclusiones pueden ser varias. En primer lugar, se puede pensar que en este sector el cliente tiene un elevado poder negociador, ya que hay muchas opciones que pueden elegir en lugar de este hotel. Sin embargo, este modelo es muy particular, por lo que no existe ningún hotel igual en Madrid. Esto llevaría a la conclusión de que, si el cliente quiere tener una experiencia japonesa en un hotel digitalizado, no hay otra opción en el mercado actualmente. Por tanto, el poder negociador del cliente es relativo, si solo busca poder estar en Madrid a buen coste, su poder es elevado, pero si el interés es por este modelo particular, no lo es tanto.

Poder negociador de los proveedores

Los proveedores hoteleros no suelen tener un gran poder negociador, ya que, al ser un mercado tan extenso, existen también muchos proveedores potenciales a elegir. Sin embargo, este modelo es distinto en el sentido de que los productos requeridos son muy particulares, al igual que la decoración y el mobiliario, por tener que seguir la temática japonesa. Muchos de los productos consumibles japoneses solo se pueden adquirir de Japón mismo a través de compañías intermediarias, por lo que se limita el número de proveedores a elegir. Por ello, para este proyecto, los proveedores de bienes japoneses tienen cierto poder de negociación.

Por otro lado, los proveedores de otros tipos de bienes, como la ropa de cama, algunos muebles o productos, y servicios, como la limpieza, el marketing o la gestión, no tienen mucho poder de negociación al haber muchas opciones distintas a elegir.

Amenaza de nuevos competidores

En este sector, la entrada de nuevos competidores es relativamente baja, ya que requiere una gran inversión inicial para crear un negocio como este. Además, se tiene que invertir en nuevas tecnologías para destacar entre la competencia, por lo que estas elevadas cifras de inversión actúan como barrera a la entrada de nuevos competidores en muchos casos. Por otro lado, existe la amenaza de que la competencia hotelera existente invierta en adaptar su propio modelo de negocio a uno parecido a este, sin embargo, eso es poco probable a corto plazo, ya que estos hoteles ya cuentan con un posicionamiento y una imagen de marca establecida, por lo que es más difícil hacer ver a los clientes este posicionamiento nuevo.

Servicios sustitutivos

Existen ciertos servicios u opciones sustitutivas a las de estar en un hotel. En primer lugar, la empresa Airbnb ofrece un servicio en el que las personas pueden alquilar sus casas o apartamentos por un periodo corto de tiempo. Muchas personas prefieren este servicio, ya que es como tener una casa propia en la ciudad que se esté visitando, integrándose entre los ciudadanos locales, además de sumergiéndose más fácilmente en la cultura. Pero también hay un número de personas que no se sienten cómodas yendo a casas de

desconocidos cuando van de viaje y prefieren quedarse en un hotel. Por otro lado, las personas pueden quedarse con conocidos el tiempo que permanezcan en una ciudad, por lo que no requerirían acudir a un hotel. Finalmente, un servicio sustitutivo es el de los hostales, que no ofrecen habitaciones individuales normalmente, por lo que se tienen que compartir la habitación con extraños, y muchas personas no están dispuestas a hacer eso.

Rivalidad competitiva

Existe una elevada rivalidad a causa de un elevado número de competidores en el sector, por ello es importante tener un posicionamiento aventajoso, que diferencie al establecimiento del resto. Por ello, este modelo trata de reducir al máximo los costes fijos, con la digitalización de los procesos, además de proporcionar al cliente un valor añadido a través de la APP del hotel, que facilita su estancia en la ciudad y le da flexibilidad en el hotel.

4.2 Modelo PESTEL

Político

El entorno político de España es uno que ha sido complicado en los últimos años, por lo que es importante tenerlo en cuenta a la hora de crear un nuevo negocio. Además, la ideología política actual del país afecta a la estabilidad de este, que podría llegar a disuadir a la futura demanda hotelera, haciendo que los turistas sean más reacios de entrar al país, prefiriendo gastar su dinero en otro más estable.

Actualmente, en el extranjero, se ve una España más dividida que en años anteriores, ya que el gobierno no está mostrando un buen liderazgo, causando varias protestas en el último año. Además, no está habiendo un control ante el COVID-19 de viajeros en las fronteras. Esto puede tener varios resultados, por un lado, puede hacer que personas más sensibles a la situación de la pandemia se rehúsen a viajar a España, pero, por otro lado, al haber más facilidades de viajar a este país frente a otros que tengan más restricciones, será más probable que elijan viajar a España al requerir menos esfuerzo.

Esta situación no será permanente, pero, según McKinsey & Company, no se volverá a una normalidad completa hasta principios del 2022, alcanzando una inmunidad grupal mayoritaria a finales de 2021.

Esto afecta en menor medida al turismo interno del país, ya que las personas se pueden mover libremente, a menos que haya zonas en cuarentena, pero el pronóstico siempre es mejor en verano, con las temperaturas más elevadas.

Por otro lado, las políticas fiscales en España creadas por el Ministerio de Hacienda en el último año, no ofrece ningún tipo de ayuda a negocios de hostelería. Esto puede llegar a desincentivar la creación de nuevos hoteles.

Económico

El entorno económico actual se encuentra muy resentido a causa de la pandemia global, que ha causado el cierre de miles de establecimientos, sobre todo los del sector turístico, como la hostelería. Por ello, en Madrid, se están aproando medidas de ayuda a negocios como el que se plantea en este documento, perdonando impuestos para incentivar su mejora y desarrollo ahora que las medidas de protección sanitaria van siendo más laxas y la sociedad ve una recuperación inminente.

Este rebote económico que se espera en los dos próximos años supone un buen ambiente para invertir en un modelo probado, y en un sector que va a ser muy atractivo.

Social

En 2020, la población madrileña incrementó en 10, 349 habitantes por 1000 habitantes (INE, 2020). Está previsto, además, que la población mundial siga incrementando indefinidamente, por lo menos en las próximas décadas. Por ello, el mercado potencial aumentará en el sector hotelero. Con todo ello, se espera que Madrid siga siendo uno de los destinos más deseables para turistas, recibiendo más de 7,6 millones de turistas en 2019.

Madrid está considerada la segunda ciudad más sana del mundo en la que vivir, basado en el nivel de polución, horas de sol, esperanza de vida, precio de la comida y ratios de obesidad, solo por detrás de Valencia (Money, 2020). Por lo que es una ciudad muy atractiva de visitar largos periodos.

Tecnológico

El entorno tecnológico es favorable hoy en día, desarrollándose continuamente nuevas formas de hacer las cosas; nuevos métodos de comunicación, no solo entre personas, sino

entre máquinas también gracias a las APIs, que además hacen uso de la inteligencia artificial para funcionar 24 horas al día sin necesidad de tener supervisión humana.

Las distintas instituciones reconocen el valor del desarrollo tecnológico, por lo que existen incentivos a la innovación, como el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, o las Ayudas a Startups y Pymes de Alta Intensidad Innovadora. Además, cada vez existe una consciencia más global de la importancia del desarrollo tecnológico y su aplicación en sectores que de forma tradicional no han requerido mucho más de lo que se llevaba haciendo hasta entonces. La incorporación de nuevas tecnologías es crucial para ser competitivo en un mercado que está cambiando a una elevada velocidad. El Instituto Europeo de Innovación y Tecnología busca impulsar a PYMES y Startups para que tengan las mejores posibilidades de tener éxito, por lo que se considera que este proyecto está bien encaminado.

Medio ambiente (Environment)

El cambio climático es uno de los problemas a resolver de esta generación, impactando el equilibrio mundial, incluyendo al sector turístico. La demanda puede variar si los pronósticos meteorológicos son pobres en épocas de elevados flujos turísticos.

Por otro lado, la preocupación por la sostenibilidad está presente en todos los ámbitos de la vida diaria, poniendo un foco particular a las empresas, que son las que están en el punto de mira de la población para actuar de forma ética con el medioambiente. Por ello, tiene que existir un sistema de Responsabilidad Social Corporativa, de acuerdo con la agenda 2030, que incluye los Objetivos de Desarrollo Sostenible para la humanidad en la próxima década. El sector hotelero consume mucha energía y llega a generar muchos residuos, por lo que es importante crear un modelo de negocio con estas preocupaciones en mente y asegurarse de que se aplican medidas de reducción de impacto y de consumo responsable.

Legal

En primer lugar, se tiene que cumplir la legislación para la formación de un negocio, estableciendo la forma jurídica, y “obtener en el Registro Mercantil Central la Certificación negativa del nombre de la sociedad (CNN) que acredite la exclusividad y

no existencia de otra sociedad con el mismo nombre” (Aula CM, 2020). Seguidamente se deberá depositar el capital social mínimo establecido, en este caso, 60.000€ por la formación de una S.A. También se requerirá la obtención del NIF como identidad de la empresa en la Agencia Tributaria, e inscribirse en el Registro Mercantil.

La legislación española aplicable a la creación de un establecimiento de hostelería es muy extensa, así como la regulación en cuanto al sector turístico.

Según el BOE, existen un número de requisitos recogidos en Artículos detallados para la formación de un hotel. A continuación, se nombran, de forma parafraseada, ciertos requisitos relevantes a este proyecto.

-Para un hotel de 2 estrellas, se requiere un espacio de 14 metros cuadrados para habitaciones dobles.

-Para constituir un hotel, el establecimiento debe ofrecer servicios de alimentación y cocina, así como un lugar donde sentarse a comer.

-Se tiene que informar a los invitados y al personal sobre las normativas de higiene, la prohibición de fumar en el establecimiento, y los procedimientos y normativas de seguridad.

Por otro lado, es importante prestar atención a las leyes españolas sobre protección de propiedad intelectual. En este caso, España protege la propiedad intelectual, según las leyes vigentes que se pueden consultar en el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, que indica “Los derechos de Propiedad Industrial permiten a quien los ostenta decidir quién puede usarlos y cómo puede usarlos. Dichos derechos se otorgan mediante un procedimiento por el organismo competente (en España la Oficina Española de Patentes y Marcas) y la protección que dispensan se extiende a todo el territorio nacional.” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021).

Si se desea saber más acerca de estos requisitos, se puede consultar la bibliografía en el apartado 7.

4.3 Análisis DAFO

DEBILIDADES

Este modelo de negocio tiene ciertas debilidades que podrían entorpecer el desarrollo empresarial. En primer lugar, requiere una elevada inversión inicial, que se puede ver como una barrera de entrada. Además, un hotel requiere un mantenimiento constante, por lo que puede ser complicado maximizar beneficios si no existe una buena logística en el mantenimiento.

Por otro lado, el desconocimiento de ciertos aspectos tecnológicos, para este modelo de negocio, que está basado en una digitalización de procesos, puede ralentizar la creación de valor y llevar a cometer errores que otros con más conocimiento se evitarían. Además, el sector de hostelería es uno muy competitivo, y la falta de una reputación previa puede dificultar el comienzo de este negocio si no se maneja bien el lanzamiento. Finalmente, este es un sector donde el cliente tiene un poder de negociación elevado, ya que existe mucha competencia y servicios sustitutivos, como Airbnb u hostales. Además, que, ante una experiencia mala, el cliente no tiene obligación de volver a quedarse en el hotel, y podría quedar dañada la reputación de Yasumi según el descontento que exprese el cliente.

AMENAZAS

En primer lugar, existe mucha competencia en el mercado, aunque las condiciones recientes han hecho disminuir ese número.

Además, existen empresas que se dedican a digitalizar distintos negocios, incluyendo a hoteles, por lo que un hotel establecido, aunque no sea competencia directa, podrá adaptarse a este modelo más fácilmente.

Además, existe una estacionalidad en el mercado que puede llevar a menos ganancias al año, por lo que hay que mantener el interés del turismo incluso los meses bajos.

FORTALEZAS

Este negocio tiene fortalezas como su positiva relación calidad-precio, que consigue ser competitivo a la vez que mantener a los clientes contentos con su reserva.

Además, la buena ubicación del hotel permite al cliente estar conectado con el centro de la ciudad, cerca de todos los lugares turísticos.

El uso de nuevas tecnologías permite a la empresa dar independencia al cliente, que solamente con su teléfono móvil puede acceder al edificio y a su estancia. Además, permite a la empresa ahorrar en costes al maximizar la eficiencia de la logística de sus procesos, aportando innovación del proceso a su modelo de negocio.

Las alianzas creadas con otros servicios son una fortaleza para la empresa, que logra así resultar más eficiente en la creación de sinergias con otros negocios.

Otra fortaleza es la cultura de la empresa, que refuerza esa atención americanizada de cara a los clientes.

OPORTUNIDADES

Con la situación derivada de la pandemia global, se han creado nuevas oportunidades que antes no hubiesen existido, como el nuevo mercado de mascarillas. Pues en el sector hotelero, también hay nuevas oportunidades que se han identificado.

En primer lugar, se ha reducido considerablemente la competencia, que, con los costes elevados y la falta de movimiento de personas, muchos hoteles se han visto puestos en situaciones precarias. Por ello, dos de cada tres hoteles han tenido que cerrar, (TeleMadrid, 2020). Siendo el sector del turismo uno de los más grandes de España, suponiendo un 12,4% del PIB del país en 2019 (INE, 2019), se espera un rápido incremento del sector en los próximos años, cuando se retome la circulación de turistas.

Además, con el desarrollo de nuevos procesos tecnológicos, como el Analytics, que permite el desarrollo de una logística más acertada y eficiente, los hoteles tradicionales, que han tenido un porcentaje elevado del mercado durante mucho tiempo, tendrán que adaptarse. Estas adaptaciones son costosas, por lo que estos hoteles intentarán retrasar el proceso de digitalización lo más posible, especialmente tras este periodo de crisis del sector. Este modelo de negocio incorpora estos avances desde el principio, por lo que es una oportunidad de adelantarse al mercado. Además, que esta digitalización supone una reducción de personal muy considerable.

Por último, el ambiente de ansiedad y hartura creado en la sociedad por culpa de la pandemia está haciendo que la sociedad se sienta impaciente por salir y viajar. Sin embargo, el golpe económico que esta situación ha supuesto para muchas familias en todo

el mundo supone que muchas personas no estarán dispuestas a pagar grandes cantidades por unas vacaciones, ya que querrán ahorrar ante la crisis económica derivada de la pausa de muchos negocios y de la consecuente elevada tasa de paro. Por ello es una gran oportunidad crear un establecimiento dentro de las posibilidades económicas de estas personas, pero ofreciendo un servicio único.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Descripción de bienes y servicios a ofertar

Máquinas Vending

En Japón, hay cerca de 5 millones, (Jefferson Graham, 2019), de máquinas expendedoras, siendo estas un fenómeno en el país durante años, así como un elemento básico de la cultura reconocido mundialmente. Estas máquinas son muy variadas, pudiendo encontrar máquinas que ofrecen productos poco convencionales, como pizza o ramen, ropa, juguetes, alcohol, incluso fruta fresca. Uno de los tipos de máquinas expendedoras más innovadoras y populares son las que ofrecen bebidas calientes o frías, cosa que es muy útil en los meses de invierno cuando alguien quiere un café o un té caliente y embotellado.

En Yasumi, vamos a ofertar una selección de estas máquinas expendedoras para que el cliente pueda experimentar este curioso lado de la cultura japonesa. Para ello, se habilitará una zona común de comedor, en el que habrá varias barras continuas, con taburetes, recreando la forma de comer en los establecimientos japoneses más tradicionales. En este comedor habrá una selección de máquinas que ofrezcan distintas opciones de comida, pizza, sopa ramen variada, sushi y bebidas variadas. Además, en cada piso del hotel, habrá una máquina al principio del pasillo principal con bebidas variadas y snacks japoneses.

Hoy en día existen muchos más proveedores de bienes japoneses que nunca, por lo que es relativamente fácil lograr una buena selección a precio al por mayor. Uno de los más grandes y con mayor variedad en JapanCentre, que será el mayorista que se utilizará como proveedor en este proyecto.

Se realizarán pedidos bisemanales, recibiendo el stock al final de la primera semana desde el primer envío, teniendo una semana de margen entre reposicionamientos. Este stock se almacenará en la misma sala habilitada para el servicio de limpieza, bajo una llave

especial. El encargado del establecimiento acudirá 4 veces al mes a recibir stock y a reponerlo, informando de qué productos tienen más éxito, permitiendo ajustar las cantidades de pedidos futuros según la demanda real.

Servicio de Limpieza y mantenimiento

Estos procesos estarán subcontratados a una empresa que ofrece renting de ropa de cama, por lo que no habrá que invertir en estos materiales. A través de la aplicación del sistema de operaciones del hotel, que funcionará con inteligencia artificial y machine learning, la empresa de limpieza y mantenimiento sabrá a tiempo real las necesidades del establecimiento, pudiendo organizar de forma mucho más eficiente al personal. Este personal tendrá acceso a la sala de limpieza, que tendrá los carritos de limpieza, así como un sitio donde acumular ropa sucia y donde dejar la limpia. Una vez a la semana se recogerá la ropa sucia para limpiar y se dejará la limpia para la próxima reserva.

Para el mantenimiento, si un cliente tiene una incidencia, la puede registrar en la aplicación, que notificará a la empresa del problema y de la urgencia de la reparación. Además, una vez cada trimestre, se hará una comprobación general del hotel para asegurar que todo funciona como debe.

Servicios a través de la aplicación

La aplicación especial del hotel tiene dos facetas, una para clientes y otra para la gestión de procesos del hotel. Estas dos facetas están conectadas en cuanto a los expedientes que puede abrir un cliente en cuanto a un problema técnico que tengan.

- Interfaz para clientes: a través de la aplicación se pueden realizar y manejar las reservas que hagan los clientes, además de realizar pedidos online, ya sean de comida, de objetos o de servicio de transporte. De esta manera, extranjeros que no conozcan la ciudad no tendrán que tener todas las apps existentes instaladas en el teléfono. Además, a través de la aplicación se pueden ver qué actividades culturales hay en la ciudad a lo largo de su estancia, pudiendo realizar reservas a través de la aplicación. Estas reservas tendrán una pequeña comisión para el hotel.

- Interfaz para la dirección: permitirá al hotel mantener un control de los procesos a tiempo real, recogiendo información sobre reservas nuevas, sobre salidas de clientes, que automáticamente notificará a la compañía de limpieza qué habitación requiere atención y cuándo se espera que llegue el siguiente inquilino, para que dejen las habitaciones limpias de forma eficiente, así como informar sobre la recogida y entrega de ropa de cama. También se recogerán las incidencias de mantenimiento y de cuándo se puede esperar una respuesta del personal de mantenimiento. Por último, en un principio, se recogerán en esta aplicación las entregas y recogidas de existencias para las máquinas expendedoras y el management del inventario.

5.2 Proceso de prestación del servicio

La experiencia del cliente de principio a fin se realizará de forma digital desde el principio. Al realizar su reserva desde la página web o desde la aplicación, se le enviará al cliente un correo electrónico con toda la información que necesitará saber durante su estancia. En primer lugar, se le indicará que muchas de las funciones del hotel funcionan a través de la aplicación, por lo que deberá instalarla, si no lo ha hecho ya, y crearse un usuario. Su usuario le concederá un código especial con el que podrá interactuar a la entrada del hotel para acceder a él. Si el cliente tiene la función del reconocimiento dactilar en su teléfono, se le dará la opción a utilizarlo, garantizándole que esos datos estarán encriptados y se eliminarán cuando realice su “check-out” o salida del hotel. Por este uso fundamental del teléfono móvil, se le indicará al cliente que sea consciente del nivel de batería del que dispone su dispositivo para no tener que recurrir a la opción B. Esta opción está por si algún cliente se queda fuera del hotel, momento en el cual podrá presionar un botón de emergencia en la puerta que le pondrá en contacto con un empleado de guardia. Este le pedirá su código para abrirle la puerta de forma remota, y si el cliente no se acordase de su código, se le pediría su nombre, fecha de entrada y habitación. Tras confirmar la identidad del cliente, se le abrirá de forma remota.

Después se explicará el resto de las funciones que tiene el cliente a su disposición en la aplicación, desde los servicios de envío y transporte, hasta las opciones de ocio por las que podrá optar. Por último, se le informará al cliente de que una vez realice el “check-out”, su habitación se cerrará automáticamente después de salir y no podrá volver a entrar, al igual que con la puerta de entrada al hotel. En el caso de que haya una emergencia y se

hayan olvidado algo en la habitación, tendrán que llamar y esperar a que llegue el responsable, ya que no se abrirán las puertas de forma remota.

5.3 Estrategia de Recursos Humanos

Esta empresa aspira a tener el menor número de empleados en nómina posible, externalizando el máximo número de procesos posible. Entre aquellos procesos subcontratados están la limpieza y mantenimiento, la seguridad, la gestoría, que realizará la contabilidad, las nóminas, etc.

Por ello, como en cualquier empresa con empleados, se quiere cuidar estas relaciones con las distintas empresas subcontratadas y sus empleados. Para ello, cada empleado que tenga que acudir al hotel para realizar los distintos servicios, podrá utilizar un correo electrónico anónimo para poner una queja, ya sea por comportamiento inadecuado de otro empleado, porque algo no funcione de manera correcta o por cualquier otra razón, que llegará al director de recursos humanos, que será uno de los componentes del consejo y deberá encargarse de solucionar la situación de manera adecuada.

Por otro lado, el hotel contará con un responsable, que será quien acuda varias veces al mes a recoger existencias y cerciorarse de que todo va bien. Así mismo, si hay una emergencia en el hotel, este será quien acuda a solucionar la situación. Como el resto de las personas que trabajan en el hotel, este podrá utilizar el sistema de reporte existente para denunciar cualquier situación que considere injusta o problemática.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Posicionamiento

“En marketing, posicionamiento se refiere a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia.” (Xavier Morano, 2010)

Para poder crear una imagen de marca clara en la mente del cliente, es necesario diferenciarse de la competencia, por ello, Yasumi se diferencia por la temática japonesa, que integra elementos de innovación y digitalización en la experiencia del cliente. Esta

diferenciación no es inimitable, pero sí requiere una elevada inversión por parte de la competencia, por lo que en el corto plazo no hay expectativas de que se aplique estos cambios. A largo plazo, la diferenciación será la experiencia japonesa en sí, que tampoco es inimitable, pero requeriría un cambio estratégico demasiado grande por parte de la competencia. Con la gradual vuelta a la normalidad con la extensión de la vacuna contra la COVID-19 por el mundo, se trata de aprovechar las ganas de las personas por viajar, por visitar ciudades, la ansia por el turismo ya se nota, y cuanto más seguro vaya siendo salir del país propio, y más se aminoren las restricciones, más se podrá posicionar la empresa como un hotel de confianza.

Para que la diferenciación sea exitosa, se tiene que integrar la estrategia de posicionamiento en la comunicación que haga la empresa hacia el cliente. Para Yasumi, se han identificado tres posibilidades de posicionamiento en el mercado.

- Estrategia de posicionamiento basado en un **atributo 1**: esta opción posicionaría a la empresa según el atributo de la experiencia japonesa. Esta estrategia es la más clara para que el cliente se haga una imagen mental de lo que es Yasumi.
- Estrategia de posicionamiento basado en un **atributo 2**: esta segunda opción se centraría más en la experiencia digital innovadora que experimentará el cliente. Este posicionamiento es fuerte al ser muy innovador, pero se corre el peligro que el cliente objetivo no se haga una imagen clara de lo que puede esperar o que se imagine un hotel futurista, cosa que Yasumi no es.
- Estrategia de posicionamiento basado en la **calidad-precio**: esta estrategia se centraría en el precio competitivo que ofrece Yasumi, a la vez que en la calidad del servicio ofrecido. Esta estrategia es la más básica y la que menos diferenciaría a la empresa en el sector.

La opción que se va a emplear en este proyecto es una mezcla de las primeras dos opciones, diferenciando a Yasumi por la experiencia japonesa que ofrece, así como la innovación digital que aplica en todos los procesos, estando esta última siempre relacionada con Japón para mantener una imagen más clara de lo que representa la marca en la mente del consumidor. Se mencionarán los precios competitivos de manera adicional, pero sin que sea el primer plano.

Para analizar la estrategia de posicionamiento en este mercado se compara a continuación el nivel de precios de Yasumi con el nivel de precios de los competidores, y del nivel de digitalización que han aplicado a su modelo con el nivel que cuenta este modelo.

Tabla 1: Competidores

HOTELES	PRECIOS	DIGITALIZACIÓN			
		Interactuación hotel	Habitación	Protocolos seguridad	Operaciones
Eurostars	85€-150€	0,3	1	1	0,5
Wellington	215€-1000€	0	0	0	1
NH	150 €	0	0	0,5	1
Melia	55€-70€	0,5	0,5	0	1
Room mate	100 €	0,3	0	0	0,5
Madrisol	80 €	0	0	0	0
Airbnb	15€-35€	0,4	0	0	1

Tabla de elaboración propia

Se observa en la tabla que la mayoría de los hoteles competidores tienen un nivel de precios bastante alto, siendo la opción más barata Airbnb, un servicio sustitutivo. Por otro lado, los niveles de digitalización que han adoptado estos competidores no se mantienen de manera constante, predominando la digitalización de operaciones, pero no del resto del establecimiento.

De la tabla anterior surge el siguiente gráfico:

Gráfico 14: Mapa de posicionamiento

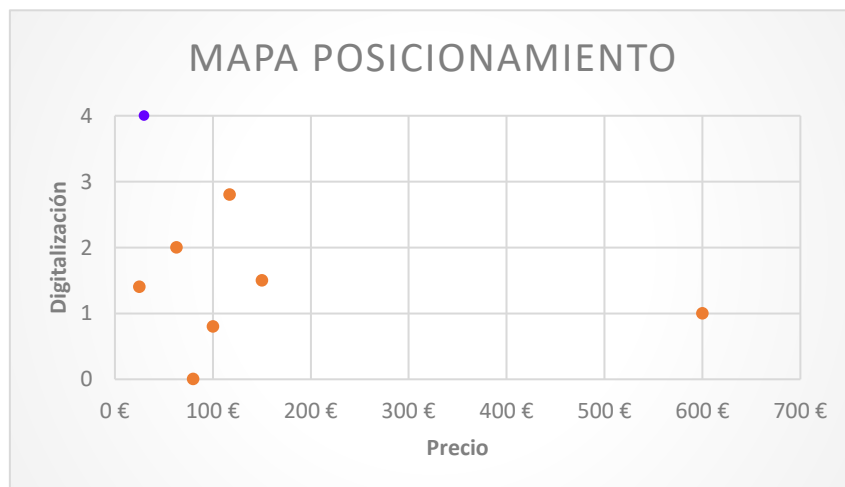


Gráfico de elaboración propia

Según se puede ver en el gráfico de dispersión, el punto azul es Yasumi, que ofrece un elevado nivel de digitalización, de cara al cliente y de cara a las operaciones internas del hotel, además de ofrecer un precio muy por debajo de la media del resto de hoteles.

Para una visión más clara del hueco encontrado en el mercado se ha realizado un mapa de posicionamiento más visual:

Gráfico 15: Mapa de posicionamiento Visual



Gráfico de elaboración propia

6.2 Política de precios

A la hora de establecer un precio para el servicio ofrecido, hay que tener en cuenta que sea un precio que el público objetivo perciba como justo, además de poder cubrir los costes de ofrecer el servicio y resultar en beneficio para la empresa. Por ello, los precios establecidos por habitación son en torno a 30€ por noche. Esta cifra trata de ser competitiva, dando valor al servicio, pero estando por debajo de muchas ofertas parecidas en calidad en el mercado, y a la vez cubriendo costes y dando beneficio a la empresa.

Una manera de asegurar que el precio es competitivo es a través de un programa de comparación de precios, como NetRivals, que indica los precios de la competencia en tiempo real, ofreciendo la posibilidad a la empresa de ajustar el precio al momento si esta piensa que es necesario y favorable para la situación del momento. Este programa se

integrado al sistema analítico de la empresa, pudiendo así ver qué movimientos esta realizando la competencia, además de ser completamente legal, ya que esta información no es confidencial. Aunque se sepan los precios de otros hoteles, no se sabe la estrategia detrás de estos, por lo que no hay una garantía que al modificar los precios de Yasumi vaya a haber un porcentaje mayor de ocupación, pero sí ofrece una herramienta más que integrar a la estrategia de la compañía.

6.3 Promoción

En primer lugar, se realizarán campañas en redes sociales, Facebook e Instagram primordialmente, que consistirán en informar al cliente sobre la existencia del hotel, lo que diferencia a Yasumi, y atraer al mayor número de personas inicialmente. Para ello, se requiere la creación de creatividades. Utilizando CANVA se ha realizado una moqueta de cómo quedaría una creatividad para un anuncio:



Los colores suaves aplicados invocan un ambiente de relajación, que forma parte de la imagen de la empresa. Además, se quiere identificar la marca de la empresa con el color rosa claro, el del sakura japonés, o flor de cerezo.

Por último, las campañas tienen la estética del logo de la empresa, que se muestra a continuación.

El logo de Yasumi se encuentra a la derecha, desarrollado con la herramienta CANVA. Muestra colores rosa, blanco y marrón suaves, que recuerdan a la flor de cerezo japonés *sakura*. La forma de fondo también está inspirada en esta flor, pero manteniendo una forma abstracta.





La página se muestra como una landing de lanzamiento, por ello aparece como que el hotel vendrá próximamente. Incluye un breve texto sobre la empresa y una promoción llamativa para que las personas se animen a dejar su contacto. Además, se incluirá una sección de reserva online que dará una idea de la ocupación del hotel durante el lanzamiento. Durante la campaña de marketing, así como cuando la web esté finalizada y establecida, se utilizará la tecnología del chatbot, que utiliza inteligencia artificial para responder las preguntas de las personas de manera automática, sin necesidad de tener a una persona disponible en todo momento.

6.4 Análisis de datos

Una manera en la que se analizará la satisfacción de los clientes que hayan estado en el hotel es a través de TripAdvisor. Se alentará a los clientes a dejar una reseña en esta página, no solo para futuras referencias, pero también para realizar análisis periódicos de “text mining”. El “text mining” es una herramienta analítica muy útil, a través de la cuál se pueden observar clusters de comportamiento y generar distintos subperfiles dentro de los clientes.

Utilizando R y RStudio, se realizaría un scrapeo, que es “una técnica utilizada mediante programas de software para extraer información de sitios web” (Wikipedia) pudiendo así realizar un análisis de los datos como el siguiente:

1. Con el programa R, se lee la página web utilizando la URL de esta y, con el click derecho en la página web y dándole a inspeccionar, se puede confirmar el id de la página para luego analizar sólo lo que es de interés.
2. Después, se utiliza en el código la función `for(i in 1:450)` para que solo se lean las primeras 450 páginas, o las que se quieran leer en ese momento. Añadiendo demasiadas páginas, más de 450, supondría una carga para el programa, que tardaría mucho en leerlas. 450 tardarían unos 20 minutos en ser leídas.
3. Siguiendo el código creado de “text mining” básico, lo siguiente importante en añadir es el código de eliminación de las stopwords, o palabras vacías, aquellas que no tienen un significado, como pronombres, artículos o preposiciones en la lengua española. Por otro lado, se deben incluir para eliminar del análisis palabras que no van a aportar información significativa, como "Madrid", "Yasumi", "Hotel" o "España".
4. Una vez obtenidos y limpiado los datos, se puede proceder al análisis mediante la creación de una nube de palabras, la utilización de bigramas y la formación de los clusters relevantes. Estos son recursos visuales que ayudan a reconocer patrones en los comportamientos y pensamientos de los clientes, positivos, negativos o neutros, pudiendo así identificar nuevas líneas de acción de cara a nuevos clientes.

El código de R se podrá encontrar en el Anexo 1

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 Plan de inversión-financiación

Este proyecto requiere una inversión inicial elevada de 388.000€, siendo financiada por el capital aportado por los socios fundadores, que suma 237.000€ de Capital Social, estando divididas las participaciones de la empresa en 60% un socio y 40% el otro. Además, el proyecto estará financiado por un préstamo por el importe restante. Este préstamo es de 151.000€, que será amortizado en 10 años, pagando un 5% anual por concepto de intereses. El cálculo de estos pagos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2: Cálculo de interés anuales a pagar

Año	Balance Inicial	Interés	Pago	Balance Final
Año 0	151.000			151.000
Año 1	151.000	7.550	19.555	138.995
Año 2	138.995	6.950	19.555	126.389
Año 3	126.389	6.319	19.555	113.154
Año 4	113.154	5.658	19.555	99.256
Año 5	99.256	4.963	19.555	84.664
Año 6	84.664	4.233	19.555	69.342
Año 7	69.342	3.467	19.555	53.254
Año 8	53.254	2.663	19.555	36.361
Año 9	36.361	1.818	19.555	18.624
Año 10	18.624	931	19.555	0,0

Tabla de elaboración propia.

Esta inversión se asignará a distintas partes del proyecto:

Tabla 3: Distribución de inversión inicial

Remodelación	265.000 €
Mobiliario	100.000 €
Maquinaria	21.000 €
Página Web	2.000 €

Tabla de elaboración propia

La principal inversión será la de remodelar el hotel, que será alquilado, para que cumpla todos los estándares de seguridad y que la distribución del espacio sea el que requiere

Yasumi, creando *washitsus*, las habitaciones tradicionales japonesas cubiertas de tatami. Esta inversión cubre los costes de rehabilitación de un hotel preexistente, por lo que será mucho más barato que construir un edificio de cero. Se cambiarán las puertas y se pondrán paneles de cerámica que parece madera en las paredes del hotel, incluyendo las habitaciones. Siendo la estimación de metros cuadrados de paneles requeridos a comprar de unos $1.900m^2$, esto costará unos 76.000€, ya que son 40€ por m^2 (Leroy Merlin, 2020). Por otro lado, se requerirá mobiliario para cada habitación, suponiendo una inversión de 100.000€, estimados por valor de camas, mobiliario japonés, como son las mesas *kotatsus* o los cojines/sillas *zabuton*, que están hechas para no dañar el tatami, además de la compra del tatami en sí.

Imágenes de una habitación tradicional *washitsu*, y asiento *zabuton*.



Después se tienen que financiar las máquinas expendedoras, que costarán 21.000€, comprando 7 por unos 3.000€ cada máquina (Distribución Mayorista, 2021). Estas se amortizarán en 10 años.

Por último, está la página web, que se estima por un coste de 2.000€ (Let's Marketing, 2021).

7.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 10 años

A continuación, se explicará la cuenta de Pérdidas y Ganancias, mostrando primero una tabla de contenido de los datos utilizados.

Para elaborar la siguiente tabla, se han realizado ciertas hipótesis de precios y análisis de costes.

Tabla 4: Resumen datos de habitaciones, máquinas y crecimiento

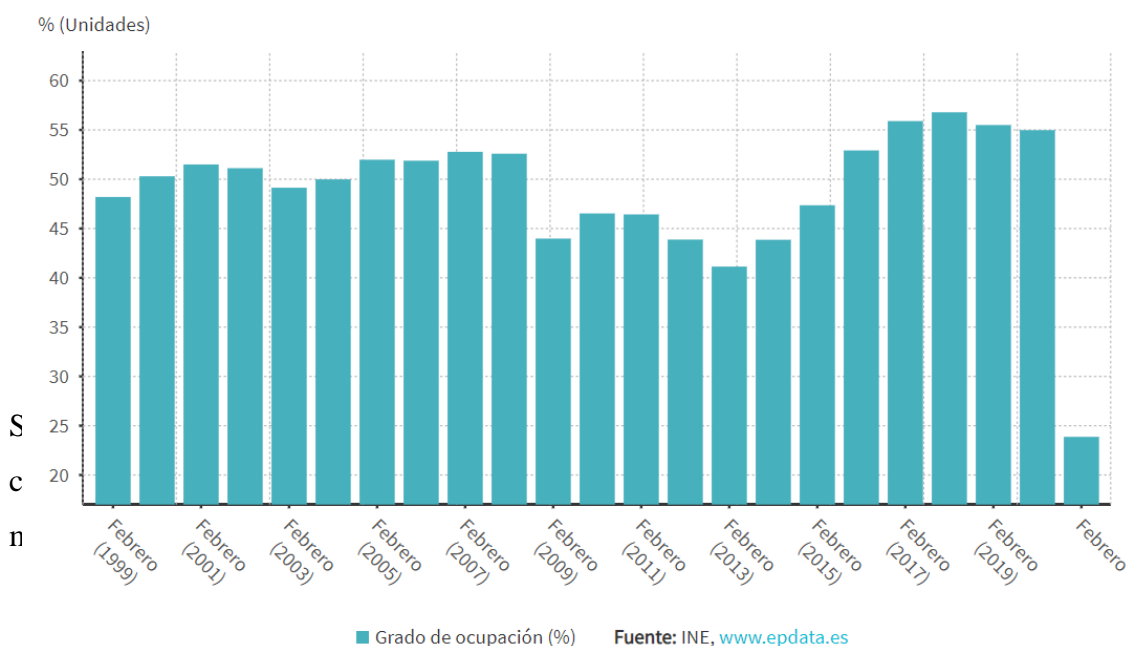
Precio Venta/Noche	30,00 €
Precio Venta/Noche Cápsula	17,00 €
Porcentaje de ocupación media	50%
Nº Habitaciones total	100 u
Nº Habitaciones Cápsula	10 u
Precio/U Maquinas	2,50 €
Media Uds/hab/día	20%
Nº Unidades mensual Maquina	300 u
Existencias a final de año	10%
% CRECIMIENTO anual (3 primeros)	10%
% Incremento Precios anuales	3%

Tabla de elaboración propia.

Los datos mostrados en la tabla anterior se han obtenido de diversas fuentes. El porcentaje de ocupación anual medio deriva de los porcentajes de ocupación de hoteles parecidos del sector durante periodos anteriores (Epdata, 2021). El gráfico mostrado a continuación muestra los porcentajes de ocupación hotelera en la Comunidad de Madrid en febrero de los últimos 20 años.

Gráfico 16: Ocupación hotelera de los últimos 20 años

Grado de ocupación de las plazas en establecimientos hoteleros de Comunidad de Madrid



Los precios de las habitaciones se han determinado según los costes y según la política de precios, tratando de estar en una posición competitiva. Más adelante se mostrarán los costes.

Ya mirando los datos para las máquinas, se hipotetiza que un 20% de los huéspedes ocupando las habitaciones consumirán diariamente algún producto de las máquinas, por lo que se estima una consumición de 300 unidades mensuales. Además, como margen, se establece un 10% de existencias no consumidas al final del año.

La tasa de crecimiento del 10% anualmente se estima al comparar con empresas del sector. Una tasa normal de crecimiento está entre 3% y 6% (Statista, 2021), dependiendo del año, por lo que se estima que los primeros 3 años serán los de más crecimiento, al 10%.

El porcentaje de incremento de precios del 3% se estima estableciéndolo por encima del IPC previsto para los próximos años, 0,6% para 2021 y 1% para 2022 (Bankinter, 2021)

A continuación, se analizan los costes de la empresa.

Tabla 5: Costes directos

Coste material	
Coste unitario maquina	0,718
Coste Habitación unitario	7
Coste como % ingresos	13,34%
Coste Cápsula	5

Tabla de elaboración propia

El coste unitario de las máquinas se calcula de una media de los costes de los productos comprados a proveedores, JapanCentre, Distribución Mayorista y Dreamfood, (2021).

Los costes unitarios de las habitaciones se calculan de la reposición de materiales como champús, jabones, materiales variados de baño, etc. (Elis, 2021). El porcentaje de ingresos que supone el coste se calcula para facilitar cálculos en años posteriores.

Tabla 6: Cuenta de Pérdidas y Ganancias años 1-5

P&L	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS Noche	540.000,0 €	620.317,5 €	702.819,7 €	723.904,3 €	745.621,4 €
INGRESOS Máquinas	9.000,0 €	9.900,0 €	10.890,0 €	11.979,0 €	12.338,4 €
INGRESOS Cápsula	30.600,0 €	35.151,3 €	39.826,5 €	41.021,2 €	42.251,9 €
TOTALES	549.000,0 €	630.217,5 €	713.709,7 €	735.883,3 €	757.959,8 €
<i>Coste de los bienes vendidos</i>					
<i>Coste Habitación</i>	144.000 €	82.750 €	93.756 €	96.569 €	99.466 €
<i>Coste Vending</i>	2.585 €	2.585 €	2.585 €	2.585 €	2.585 €
<i>Coste Cápsula</i>	10.800 €	10.800 €	10.800 €	10.800 €	10.800 €
TOTALES	157.384,8 €	96.135,2 €	107.141,0 €	109.953,6 €	112.850,7 €
MARGEN BRUTO	391.615,2 €	534.082,3 €	606.568,8 €	625.929,7 €	645.109,1 €
Marketing & Promoción	58.742 €	80.112 €	90.985 €	93.889 €	96.766 €
Limpieza y mantenimiento	18.000 €	18.000 €	18.000 €	18.000 €	18.000 €
Gestoría	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Seguridad	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €
TOTALES	82.142 €	103.512 €	114.385 €	117.289 €	120.166 €
<i>Costes Fijos</i>					
Alquiler	176.064 €	176.064 €	176.064 €	176.064 €	176.064 €
Suministros	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €
Sueldos y salarios	54.000 €	54.000 €	54.000 €	54.000 €	54.000 €
Gatos Informáticos	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €
TOTALES	240264	240264	240264	240264	240264
EBITDA	69.208,9 €	190.306,0 €	251.919,5 €	268.376,2 €	284.678,7 €
Amortización	38.800 €	38.800 €	38.800 €	39.000 €	42.000 €
Intereses	7.550 €	6.950 €	6.319 €	5.658 €	4.963 €
TOTAL	22.858,9 €	144.556,3 €	206.800,0 €	223.718,5 €	237.715,9 €
Donaciones	2.286 €	14.456 €	20.680 €	22.372 €	23.772 €
EBIT	20.573,0 €	130.100,6 €	186.120,0 €	201.346,7 €	213.944,3 €
Impuestos	5.143,3 €	32.525,2 €	46.530,0 €	50.336,7 €	53.486,1 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	15.429,8 €	97.575,5 €	139.590,0 €	151.010,0 €	160.458,3 €

Tabla de elaboración propia.

Tabla 7: Cuenta de Pérdidas y Ganancias años 6-10

P&L	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS Noche	767.990,1 €	791.029,8 €	814.760,7 €	839.203,5 €	864.379,6 €
INGRESOS Máquinas	12.708,5 €	13.089,8 €	13.482,5 €	13.886,9 €	14.303,6 €
INGRESOS Cápsula	43.519,4 €	44.825,0 €	46.169,8 €	47.554,9 €	48.981,5 €
TOTALES	780.698,6 €	804.119,6 €	828.243,2 €	853.090,5 €	878.683,2 €
<i>Coste de los bienes vendidos</i>					
<i>Coste Habitación</i>	102.450 €	105.523 €	108.689 €	111.950 €	115.308 €
<i>Coste Vending</i>	2.585 €	2.585 €	2.585 €	2.585 €	2.585 €
<i>Coste Cápsula</i>	10.800 €	10.800 €	10.800 €	10.800 €	10.800 €
TOTALES	115.834,7 €	118.908,2 €	122.073,9 €	125.334,5 €	128.693,0 €
MARGEN BRUTO	664.863,9 €	685.211,4 €	706.169,3 €	727.755,9 €	749.990,1 €
Marketing & Promoción	66.486 €	68.521 €	70.617 €	72.776 €	74.999 €
Limpieza y mantenimiento	18.000 €	18.000 €	18.000 €	18.000 €	18.000 €
Gestoría	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Seguridad	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €
TOTALES	89.886 €	91.921 €	94.017 €	96.176 €	98.399 €
<i>Costes Fijos</i>					
Alquiler	176.064 €	176.064 €	176.064 €	176.064 €	176.064 €
Suministros	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €
Sueldos y salarios	54.000 €	54.000 €	54.000 €	54.000 €	54.000 €
Gatos Informáticos	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €
TOTALES	240264	240264	240264	240264	240264
EBITDA	334.713,5 €	353.026,3 €	371.888,4 €	391.316,3 €	411.327,1 €
Amortización	42.600 €	42.600 €	42.800 €	45.800 €	46.200 €
Intereses	4.233 €	3.467 €	2.663 €	1.818 €	931 €
TOTAL	287.880,4 €	306.959,2 €	326.425,7 €	343.698,3 €	364.195,9 €
Donaciones	28.788 €	30.696 €	32.643 €	34.370 €	36.420 €
EBIT	259.092,3 €	276.263,3 €	293.783,1 €	309.328,4 €	327.776,3 €
Impuestos	64.773,1 €	69.065,8 €	73.445,8 €	77.332,1 €	81.944,1 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	194.319,2 €	207.197,4 €	220.337,3 €	231.996,3 €	245.832,2 €

Tabla de elaboración propia.

En las tablas anteriores se muestra la Cuenta de Pérdidas y Ganancias elaborada, pudiendo observar que hay beneficios desde el año 1.

Las estimaciones de los costes indirectos se realizan a través de distintas fuentes.

- Los costes de marketing y promoción serán del 15% del margen bruto de los años 1 a 5, que es cuando se requiere una inversión mayor en darse a conocer y ser visible en el mercado. De los años 6 a 10, se invertirá el 10% del margen bruto para estos propósitos. La empresa subcontratada para desarrollar las campañas de promoción y manejar el departamento de marketing es Let's Marketing, que ha dado estas estimaciones de los costes que supondrán sus servicios.
- Como mencionado anteriormente, la empresa subcontratada para encargarse de la limpieza y mantenimiento, que además alquila la ropa de cama al hotel, encargándose también de la lavandería, es Elis, que ha elaborado el presupuesto utilizado.
- Para la seguridad se contratará a Securitas Direct, que personalizan sus servicios según las necesidades del cliente.
- Por otro lado, se contratará a la gestoría Camher de Toledo, que tiene antigüedad con los socios y ha ofrecido un precio muy competitivo por sus servicios.

Costes Fijos

- El alquiler se estima multiplicando el coste de alquiler por metro cuadrado de la zona de barrio Salamanca de Madrid con código postal 28001, por los metros cuadrados del hotel. El coste de alquiler son 10,48€/mes/m² (Fotocasa, 2021), por lo que el alquiler mensual estimado es de 14.672€, por 1.400m² de hotel.
- Los costes de suministros están estimados calculando el 15% de los ingresos (Hosteltur, 2021), resultando en unos 985€. Sin embargo, con el ahorro en reciclado de agua gracias al sistema japonés de tuberías, y de ahorro en energía inteligente, que se apaga automáticamente si nadie está en las inmediaciones, se estiman unos costes de suministros mensuales de 800€.
- Los salarios corresponden a los 3 empleados de la empresa, que reciben un sueldo bruto mensual de 1.500€.

- Por último, los gastos informáticos serán de 50€ al mes, que corresponden al seguro informático de un profesional que, en caso de tener algún problema, se encargará de acudir a solucionarlo, (Fnac, 2021).

En cuanto a otros tipos de costes, se tienen que pagar impuestos por un importe del 25% del Beneficio Neto. Además de tener un proyecto de inversión social basado en donaciones a ONGs, como Hogar Sí, que tratan de dar alojamiento y una segunda oportunidad a personas desfavorecidas. Estas donaciones supondrán un 10% del beneficio antes de impuestos.

Finalmente, están los intereses y la amortización. Los intereses tienen un coste del 5% por el préstamo, por el que se pagan 19.555,19€ al año, quedándose pagado al completo para el año 10. A continuación se observa la tabla del cálculo de los intereses, incluyendo el resultado en el Balance antes y después del pago anual:

Tabla 8: Cálculo de intereses

Año	Balance Inicial	Interés	Pago	Balance Final
Año 0	151.000			151.000
Año 1	151.000	7.550	19.555	138.995
Año 2	138.995	6.950	19.555	126.389
Año 3	126.389	6.319	19.555	113.154
Año 4	113.154	5.658	19.555	99.256
Año 5	99.256	4.963	19.555	84.664
Año 6	84.664	4.233	19.555	69.342
Año 7	69.342	3.467	19.555	53.254
Año 8	53.254	2.663	19.555	36.361
Año 9	36.361	1.818	19.555	18.624
Año 10	18.624	931	19.555	0,0

Tabla de elaboración propia

La devaluación de ciertos activos se muestra a través de la amortización. En la próxima tabla se observa el desarrollo a lo largo de los 10 años de las inversiones realizadas por la empresa, por lo que sería el incremento del CAPEX.

Tabla 9: Inversiones en CAPEX

Inversiones	Vida Útil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Reforma Año 0	10	265.000										
Reforma Año 4	10					30.000						
Reforma Año 8	10									30.000		
Página Web Año 0	10	2.000										
Página Web Año 5	10					2.000						
Mobiliario Año 0	10	100.000										
Mobiliario Año 5	10					4.000						
Mobiliario Año 9	10									4.000		
Máquinas Año 0	10	21.000										
Máquinas Año 3	10			2.000								
Máquinas Año 7	10							2.000				
Total		388.000	-	-	2.000	30.000	6.000	-	2.000	30.000	4.000	-

Tabla de elaboración propia.

A raíz de estas inversiones, se calcula la amortización a 10 años.

Tabla 10: Cálculo de la amortización

Amortización	Vida Útil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Reforma Año 0	10	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500	26.500
Reforma Año 4	10					3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reforma Año 8	10										3.000	3.000
Página Web Año 0	10	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Página Web Año 5	10					200	200	200	200	200	200	200
Mobiliario Año 0	10	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Mobiliario Año 1	10						400	400	400	400	400	400
Mobiliario Año 2	10											400
Máquinas Año 0	10	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Máquinas Año 3	10				200	200	200	200	200	200	200	200
Máquinas Año 7	10								200	200	200	200
TOTAL		38.800	38.800	38.800	39.000	42.000	42.600	42.600	42.800	45.800	46.200	

Tabla de elaboración propia.

7.3 Balance de Situación a 10 años

Tabla 11: Balance de situación

Balance	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVO											
Activo no corriente											
Mobiliario	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	104.000 €	104.000 €	104.000 €	104.000 €	108.000 €	108.000 €
Página Web	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Maquinaria	21.000 €	21.000 €	21.000 €	23.000 €	23.000 €	23.000 €	23.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €
Inmovilizado material	265.000 €	265.000 €	265.000 €	265.000 €	295.000 €	295.000 €	295.000 €	295.000 €	325.000 €	325.000 €	325.000 €
Amortización acumulada		- 38.800 €	- 77.600 €	- 116.400 €	- 155.400 €	- 197.400 €	- 240.000 €	- 282.600 €	- 325.400 €	- 371.200 €	- 417.400 €
Activo Corriente											
Bancos		42.836 €	153.083 €	296.499 €	421.233 €	580.098 €	773.661 €	975.516 €	1.160.035 €	1.382.443 €	1.620.220 €
Existencias		258 €	258 €	258 €	258 €	258 €	258 €	258 €	258 €	258 €	258 €
Total Activo	388.000 €	392.295 €	463.741 €	570.357 €	686.091 €	808.957 €	959.919 €	1.121.174 €	1.292.893 €	1.473.501 €	1.665.078 €
PASIVO											
FONDOS PROPIOS											
Proveedores		2.369 €	2.606 €	2.867 €	3.154 €	3.469 €	3.816 €	4.198 €	4.617 €	5.079 €	5.587 €
Préstamos	151.000 €	138.995 €	126.389 €	113.154 €	99.256 €	84.664 €	69.342 €	53.254 €	36.361 €	18.624 €	0 €
FONDOS PROPIOS											
Capital Social	237.000 €	237.000 €	237.000 €	237.000 €	237.000 €	237.000 €	237.000 €	237.000 €	237.000 €	237.000 €	237.000 €
Resultado + reservas		13.930 €	97.745 €	217.337 €	346.681 €	483.824 €	649.761 €	826.723 €	1.014.915 €	1.212.798 €	1.422.492 €
Total Pasivo+Patrimonio Neto	388.000 €	392.295 €	463.741 €	570.357 €	686.091 €	808.957 €	959.919 €	1.121.174 €	1.292.893 €	1.473.501 €	1.665.078 €

Tabla de elaboración propia.

En la tabla anterior, se muestra el Balance de situación, recogiendo los datos de la empresa, qué activos tiene y cómo los financia. En el año 0 sólo se muestran las inversiones iniciales. Los activos de la empresa son el mobiliario, la maquinaria de las máquinas expendedoras, la página web y el inmovilizado material, donde se recogen las cifras de la reforma del año 1. Además, se recogen las distintas amortizaciones en la amortización acumulada, que aparece con signo negativo en el activo. En bancos se encuentra la tesorería del proyecto y en existencias el porcentaje de lo que no se ha vendido de las máquinas.

En el pasivo se recoge la información del préstamo y lo que falta por pagar al final de cada año, además del crédito a pagar a los proveedores.

En el patrimonio neto está el capital social de la empresa, que es de 237.000€, sin producirse ni una ampliación ni una reducción en estos 10 años. Finalmente están las reservas, que son un 10% del beneficio neto del año, más el resultado del ejercicio.

7.4 Rentabilidad del proyecto

A. Para determinar la rentabilidad del proyecto, primero se calculan en primer lugar los flujos de caja libre, para poder descontarlos posteriormente.

Tabla 12: Flujos de caja libre

Flujos de Caja Libre	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Cash Flow Operativo											
BAIT		18.574 €	111.753 €	159.455 €	172.460 €	182.857 €	221.250 €	235.949 €	250.922 €	263.845 €	279.591 €
Impuestos sobre BAIT		- 4.643 €	- 27.938 €	- 39.864 €	- 43.115 €	- 45.714 €	- 55.312 €	- 58.987 €	- 62.731 €	- 65.961 €	- 69.898 €
Amortización		38.800 €	38.800 €	38.800 €	39.000 €	42.000 €	42.600 €	42.600 €	42.800 €	45.800 €	46.200 €
ΔNOF		2.111 €	237 €	261 €	287 €	315 €	347 €	382 €	420 €	462 €	508 €
TOTAL		54.841 €	122.852 €	158.652 €	168.632 €	179.458 €	208.884 €	219.943 €	231.411 €	244.145 €	256.401 €
Cash Flow de Inversiones											
CAPEX	- 388.000 €	- €	- €	- 2.000 €	- 30.000 €	- 6.000 €	- €	- 2.000 €	- 30.000 €	- 4.000 €	- €
TOTAL	- 388.000 €	54.841 €	122.852 €	156.652 €	138.632 €	173.458 €	208.884 €	217.943 €	201.411 €	240.145 €	256.401 €
Cash Flow de Financiación											
Capital	237.000 €										
Préstamos	151.000 €	- 12.005 €	- 12.605 €	- 13.236 €	- 13.898 €	- 14.592 €	- 15.322 €	- 16.088 €	- 16.893 €	- 17.737 €	- 18.624 €
Flujos de Caja Libre	- €	42.836 €	110.246 €	143.416 €	124.734 €	158.866 €	193.562 €	201.855 €	184.519 €	222.408 €	237.777 €

Tabla de elaboración propia.

En la tabla anterior se pueden ver las variaciones del Balance de un año a otro, siendo las diferencias más grandes aquellos años en los que se invierte en CAPEX, que aumenta, disminuyendo así el flujo de caja de ese año. Esto se da en los años 3, 4, 5, 7, 8 y 9.

Con la variación del NOF se observan las variaciones en Activos Corrientes sin tesorería y en Pasivo Corriente sin coste.

B. A continuación, se debe calcular el WACC, o la tasa de descuento, para poder descontar los flujos de caja calculados anteriormente. Para ello, hay que calcular el coste de los recursos propios y el coste de las deudas, teniendo en cuenta el efecto impositivo.

Primero se calcula la estructura de deuda y de patrimonio que tiene la empresa. El porcentaje de patrimonio se logra dividiendo el patrimonio entre la suma del patrimonio y el pasivo. Y el porcentaje de la deuda es 1 menos el resultado anterior.

Tabla 13: Estructura Yasumi

Estructura Yasumi	
% equity	0,610824742
% debt	0,389175258

Tabla de elaboración propia

Una vez se tiene la estructura, se procede a calcular la beta apalancada en base a betas de empresas parecidas del sector. Para ello se han utilizado las betas apalancadas de los hoteles NH y Melia Hotels (Bloomberg, 2021). Después, utilizando Bloomberg, se

consiguen los datos de las estructuras de patrimonio y deuda de estas dos empresas, pudiendo así desapalancar sus betas. Una vez desapalancadas, se utiliza el promedio de estas nuevas betas como beta desapalancada de Yasumi. Finalmente, con la estructura de patrimonio y deuda mostrado en la tabla anterior, de vuelve a apalancar la beta, y ya tenemos la beta de nuestro modelo.

Tabla 14: Cálculo de la beta apalancada de Yasumi

Hoteles	Beta desapalancada	%Equity	%Debt	Beta no apalancada
Meliá	1,535	0,415586469	0,584413531	0,747075485
NH	1,33	0,415535055	0,584464945	0,647232852
YASUMI	1,030287964	0,610824742	0,389175258	0,697154168

Tabla de elaboración propia, datos de fuente: Bloomberg.

Una vez obtenida la beta para este modelo, en amarillo en la tabla anterior, se puede proceder a calcular el coste de los recursos propios. Para ello también se necesitan los datos de la rentabilidad de mercado (R_m) y de la rentabilidad de los activos libres de riesgo (R_f), datos obtenidos a través de Bloomberg.

Tabla 15: Cálculo del coste de los RRPP

R_m	13,61%
R_f	0,39%
$R_M - R_F$	13,21%
BETA	1,030287964
Cost Equity	14,01%

Tabla de elaboración propia

Ya está calculado el coste de los RRPP, y el coste de la deuda, que es el porcentaje de interés, 5% antes de impuestos, y, multiplicando por $(1-0,25)$, resulta en 3,75% después de impuestos. por lo que así estarían los dos costes para poder calcular el WACC, que resulta de sumar el coste de los RRPP multiplicado por el porcentaje de RRPP, más el coste de la deuda multiplicado por el porcentaje de deuda. Finalmente, el WACC es de 10,015%, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 16: Cálculo del valor actual

Valor Actual	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TASA DE CRECIMIENTO		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
WACC		10,015%	10,015%	10,015%	10,015%	10,015%	10,015%	10,015%	10,015%	10,015%	10,015%
FLUJOS DE CAJA	- € -	194.164 €	110.246 €	143.416 €	124.734 €	158.866 €	193.562 €	201.855 €	184.519 €	222.408 €	237.777 €
Valor Residual											2.664.027,146 €
Suma flujo y VR	- € -	194.163,902 €	110.246,480 €	143.416,061 €	124.734,116 €	158.865,522 €	193.562,394 €	201.855,023 €	184.518,879 €	222.408,143 €	2.901.804,430 €
Valor Actual de los flujos de caja	- € -	194.163,902 €	100.210,646 €	118.493,917 €	93.676,931 €	108.449,158 €	120.106,538 €	113.850,347 €	94.598,606 €	103.643,900 €	1.229.165,422 €
TOTAL Valor Actual		1.888.031,564 €									
TIR		0,75									

Tabla de elaboración propia

C. Una vez obtenido el WACC, se pueden descontar los flujos de caja, aunque primero se tiene que calcular el Valor Residual, que resulta de multiplicar el último flujo de caja por 1 más la tasa de crecimiento, 1% (INE, 2021), y descontarlo al WACC menos la tasa de crecimiento. Una vez calculado el Valor Residual, este se suma al último flujo de caja antes de ser descontado.

D. Ahora se pueden descontar todos los flujos de caja, resultando en una valoración de la empresa de 1.888.031,564€.

E. Finalmente, la rentabilidad de la empresa se puede medir calculando la TIR, que es 75%. Esta cifra resulta por el apalancamiento de la deuda, al estar más barata que la rentabilidad del proyecto. Si se eliminase la deuda y, por tanto, el apalancamiento, la rentabilidad sería del 49%.

Si se observase un escenario negativo, con una ocupación del 30%, la rentabilidad del modelo sería del 22%, por otro lado, suponiendo la estimación de modelo super positivo al 70% de ocupación, la rentabilidad, con el efecto del apalancamiento, sería del 198%, cosa que no es muy realista.

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Parte de constituir una empresa en el siglo XXI es ser sostenible y respetuoso con el medio ambiente y la sociedad a la que se impacta. Por ello, Yasumi garantiza que todos los materiales desechados en el hotel serán reciclados. Para ello se proporcionan distintos tipos de papelera según el material a desechar, cerca de la zona de comida, así como en cada pasillo. La empresa de limpieza contratada se compromete a recoger estos materiales de forma adecuada y reciclarlos en sus instalaciones.

Además, la empresa utilizará el sistema japonés de reciclado de agua, que dispone de un sistema interno que filtra el agua utilizada en la ducha y en los grifos para usarla en el retrete, así se reduce mucho el uso de agua.

Por otro lado, la empresa tendrá una política de donación de aquellos alimentos perecederos que sobren al final del día, dando acceso a personal de una ONG de recogida de comida, como Cáritas, para recoger la comida asignada.

Por último, como parte de la política social de la empresa, se realizarán donaciones periódicas a la organización Hogar Sí, que es una ONG que ayuda a personas desfavorecidas en situaciones precarias que estén viviendo en la calle. Un 10% de los beneficios de la empresa serán donados para ayudar a que esta organización dé nuevas oportunidades a estas personas.

9. GUÍA DE GRÁFICOS Y TABLAS

9.1 Gráficos

Gráfico 1: Movimientos turísticos en Fronteras, Comunidad de Madrid.....	14
Gráfico 2: Encuesta de Ocupación Hotelera Total.....	15
Gráfico 3: Encuesta de Ocupación Hotelera por Plazas.....	15
Gráfico 4: Edad.....	16
Gráfico 5: Ocupación.....	17
Gráfico 6: Ganas de Viajar.....	17
Gráfico 7: Compañía al viajar.....	18
Gráfico 8: Preferencias al viajar.....	18
Gráfico 9: Atracción a un hotel digitalizado.....	19
Gráfico 10: Atracción a la cultura japonesa.....	19
Gráfico 11: Ir o no ir al hotel.....	20
Gráfico 12: Atracción a habitación cápsula.....	20
Gráfico 13: Precio justo.....	21
Gráfico 14: Mapa de posicionamiento.....	35
Gráfico 15: Mapa de posicionamiento Visual.....	36
Gráfico 16: Ocupación hotelera de los últimos 20 años.....	42

9.2 Tablas

Tabla 1: Competidores.....	35
Tabla 2: Cálculo de interés anuales a pagar.....	40
Tabla 3: Distribución de inversión inicial.....	40
Tabla 4: Resumen datos de habitaciones, máquinas y crecimiento.....	42
Tabla 5: Costes directos.....	43
Tabla 6: Cuenta de Pérdidas y Ganancias años 1-5.....	44
Tabla 7: Cuenta de Pérdidas y Ganancias años 6-10.....	44
Tabla 8: Cálculo de intereses.....	46
Tabla 9: Inversiones en CAPEX.....	47
Tabla 10: Cálculo de la amortización.....	47
Tabla 11: Balance de situación.....	48
Tabla 12: Flujos de caja libre.....	49
Tabla 13: Estructura Yasumi.....	49
Tabla 14: Cálculo de la beta apalancada de Yasumi.....	50
Tabla 15: Cálculo del coste de los RRPP.....	50
Tabla 16: Cálculo del valor actual.....	50

10. ANEXO 1: CÓDIGO DE R

```
setwd(dirname(rstudioapi::getActiveDocumentContext())$path))
```

```
getwd()
```

```
library(tidyverse)
```

```
library(rvest)
```

```
library(tidytext)
```

```
library(udpipe)
```

```
library(data.table)
```

```
library(BTM)
```

```
library(widyr)
```

```
library(igraph)
```

```
library(ggraph)
```

```
library(quanteda)
```

```
library(topicmodels)
```

```
library(scales)
```

```
web <- read_html("https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g187147-d188757-Reviews-Louvre_Museum-Paris_Ile_de_France.html")
```

```
textoComentario<-web%>%
```

```
  html_nodes(".IRsGHoPm")%>%
```

```
  html_text()
```

```
textoComentario
```

```
datos<-data.frame(textoComentario)
```

```
for(i in 1:450){
```

```
  url<-paste0("https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g187147-d188757-Reviews-Louvre_Museum-Paris_Ile_de_France.html")
```

```

pagina<-read_html(url)

textoComentario<-pagina%>%
  html_nodes(".IRsGHoPm")%>%
  html_text()
textoComentario

nuevosDatos<-data.frame(textoComentario)
datos<-rbind(datos,nuevosDatos)
print(paste0("Página ",i))
}

write.csv(datos, file = "LouvreComments",fileEncoding = "UTF-8")

lexiconSW<-stopwords("es")
lexiconSW<-append(lexiconSW,c("Francia","Louvre","museo","Paris","museos"))
lexiconSW<-as.data.frame(lexiconSW)
names(lexiconSW)<- "palabra"
lexiconSW$palabra<-as.character(lexiconSW$palabra)

datos$textoComentario<-as.character(datos$textoComentario)

df <- tibble::rowid_to_column(datos, "ID")
lista_palabras <- df %>%
  dplyr::distinct(textoComentario, .keep_all = TRUE) %>%
  unnest_tokens(palabra, textoComentario, drop = FALSE) %>%
  distinct(ID, palabra, .keep_all = TRUE) %>%
  anti_join(lexiconSW) %>%
  filter(str_detect(palabra, "[^\\d]")) %>%
  group_by(palabra) %>%

```



```

dplyr::mutate(word_total = n()) %>%
ungroup()

corpus <- corpus(datos$textoComentario)
cdfm <- dfm(corpus, remove=c(stopwords("spanish"),
                             "Louvre", "museo", "Francia", "Paris", "museos"),
             verbose=TRUE, remove_punct=TRUE, remove_numbers=TRUE)
cdfm <- dfm_trim(cdfm, min_docfreq = 2, verbose=TRUE)

textplot_wordcloud(cdfm,
                   rot.per=0,
                   scale=c(5.5, 1.25),
                   max.words=500,
                   color = rev(RColorBrewer::brewer.pal(10, "RdBu")))

pares_palabras <- df %>%
  unnest_tokens(palabra, textoComentario) %>%
  anti_join(lexiconSW) %>%
  pairwise_count(palabra, ID, sort = TRUE, upper = FALSE)

set.seed(1234)
pares_palabras %>%
  filter(n >= 250) %>%
  graph_from_data_frame() %>%
  ggraph(layout = "fr") +
  geom_edge_link(aes(edge_alpha = n, edge_width = n), edge_colour = "cyan4") +
  geom_node_point(size = 5) +
  geom_node_text(aes(label = name), repel = TRUE,
                point.padding = unit(0.2, "lines")) +
  ggtitle('Bigram Graph: combination of 2 keywords')

```

```

dtm <- convert(cdfm, to="topicmodels")
lda <- LDA(dtm, k = 20, method = "Gibbs",
          control = list(verbose=25L, seed = 123, burnin = 100, iter = 500))
terms(lda)
trms <- t(terms(lda, k=10))
trms[6,]
trms[1,]
trms[9,]
trms[13,]
trms[4,]
trms[9,]
terminosTopic <- tidy(lda, matrix = "beta")
terminosTopic

top_terms <- terminosTopic %>%
  group_by(topic) %>%
  top_n(8, beta) %>%
  ungroup() %>%
  arrange(topic, -beta)
top_terms %>%
  mutate(term = reorder(term, beta)) %>%
  ggplot(aes(term, beta, fill = factor(topic))) +
  geom_col(show.legend = FALSE) +
  facet_wrap(~ topic, scales = "free") +
  coord_flip()+
  labs(x = NULL, y = "Most important words per topic",
       title = paste0("Topics and its descriptive words"))

```

11. BIBLIOGRAFÍA

Air Transport Bureau. (2021, 13 abril). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*.

https://www.icao.int/sustainability/Documents/Covid-19/ICAO_coronavirus_Econ_Impact.pdf

Aparatos Sanitarios: dispensadores de jabón, secamanos y mucho más. (2021). Elis.

<https://es.elis.com/es/aparatos-sanitarios>

Bankinter, D. D. A. (2021). *Previsión del IPC España para 2021 y 2022 (actualizado)*.

Bankinter. <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-ipc-espana>

BOE.es - BOE-A-1968-963 Orden de 19 de julio de 1968 por la que se dictan normas sobre clasificación de los establecimientos hoteleros. (1968, 19 julio). BOE.

[https://www.boe.es/eli/es/o/1968/07/19/\(1\)](https://www.boe.es/eli/es/o/1968/07/19/(1))

Charumilind, S., Craven, M., Lamb, J., Sabow, A., & Wilson, M. (2021, 29 marzo).

When will the COVID-19 pandemic end? McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/when-will-the-covid-19-pandemic-end#>

Colaboradores de Wikipedia. (2021, 5 abril). *Salida del Reino Unido de la Unión Europea*. Wikipedia, la enciclopedia libre.

https://es.wikipedia.org/wiki/Salida_del_Reino_Unido_de_la_Uni%C3%B3n_Europea

Colaboradores de Wikipedia. (2019, 13 julio). *Palabra vacía*. Wikipedia, la

enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Palabra_vac%C3%ADa

Crece la población en Madrid en 60.555 personas. (2020, 16 diciembre).

datosmacro.com.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/madrid#:~:text=Crece%20la%20poblaci%C3%B3n%20en%20Madrid%20en%2060.555%20personas&text=La%20poblaci%C3%B3n%20femenina%20es%20mayoritaria,hombres%20que%20son%20el%2047.93%25>.

Comprar Máquinas Vending al mejor precio y al por mayor. (2021). Distribucion

Mayorista. Recuperado el 04/02/2021 de:

<https://www.distribucionmayorista.online/164-maquinas-vending>

Comprar Zumos Granini al Mejor Precio - Mayorista bebidas vending. (2020).

Distribucion Mayorista. Rrcuperado el 07/11/2020 de

<https://www.distribucionmayorista.online/174-zumos-granini>

DreamFood. (2021). *Bebidas vending - Catálogo.* Recuperado el 12/01/2021 de

https://dreamfood.es/bebidas-vending?gclid=Cj0KCQiAvbiBBhD-ARIsAGM48bzlvPoOLhrLs02SfkNKGVDggm2z7d77aYYux9Hf5z2QCl3acGPS0hUaAl_GEALw_wcB

E. (2020a, octubre 27). *El Gobierno sube los impuestos a las rentas de más de 200.000*

euros y elevará Sociedades y Patrimonio. www.lagacetadesalamanca.es.

<https://www.lagacetadesalamanca.es/nacional/el-gobierno-sube-los-impuestos-a-las-rentas-de-mas-de-200000-euros-y-eleva-sociedades-y-patrimonio-JD5104812>

Edición España. (2019, 25 febrero). *Así calculan los fondos de inversión el valor de un*

hotel vacacional. Hosteltur. Recuperado el 10/04/2021 de

https://www.hosteltur.com/126934_asi-calculan-los-fondos-de-inversion-el-valor-de-un-hotel-vacacional.html#:~:text=El%20gasto%20de%20personal%20de,y%20bebida%20para%20los%20hu%C3%A9spedes.

Edición España. (2021, 15 enero). *España pierde el 60% de sus vuelos en 2020 por el impacto de la COVID-19*. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/141671_espana-pierde-el-60-de-sus-vuelos-en-2020-por-el-impacto-de-la-covid-19.html

EIT Awareness Day in Spain. (2014, 4 febrero). European Institute of Innovation & Technology (EIT). <https://eit.europa.eu/news-events/events/eit-awareness-day-spain>

Epdata. (2021, 23 marzo). *Madrid - La ocupación de los hoteles en la comunidad, en datos y gráficos*. <https://www.epdata.es/datos/ocupacion-hoteler-hoteles-datos-graficos-comunidades-autonomas/97/madrid/304#:~:text=Seg%C3%BAn%20Estad%C3%ADstica%20la%20estancia%20media,mismo%20mes%20del%20a%C3%B1o%20anterior.&text=En%20este%20mes%20se%20cubrieron,en%20el%2025%2069%25.>

European Central Bank. (2020, 10 diciembre). *Proyecciones macroeconómicas elaboradas por los expertos del Eurosistema para la zona del euro, diciembre de 2020*. https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections202012_eurosystemstaff%7Ebf8254a10a.es.html#:~:text=Las%20proyecciones%20apuntan%20a%20que,en%20el%20per%C3%ADodo%202022%2D2023.

- Graham, J. U. T. (2019, 22 noviembre). *Those crazy Japan vending machines*. USA TODAY. <https://eu.usatoday.com/story/tech/2019/11/22/japans-wacky-crazy-vending-machines-cold-beer-hot-soup-and-more/4254933002/>
- F. (2021, 5 abril). *Precio del alquiler, actualizado mes a mes / Fotocasa*. Fotocasa.es Blog. <https://www.fotocasa.es/blog/alquiler/conoce-el-precio-de-la-vivienda-en-alquiler-en-tu-zona/>
- HostelVending. (2018, 9 noviembre). *¿Cuánto factura cada máquina de vending en España al mes?, ¿y al año?* Hostelvending.com. <https://www.hostelvending.com/noticias-vending/cuanto-factura-cada-maquina-de-vending-en-espana-al-mes-y-al-ano>
- INE. (2021). *Aportación del turismo a la economía española*. Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE). **INE**. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863#:~:text=%C3%9Altima%20Nota%20de%20prensa&text=El%20peso%20del%20turismo%20alcanz%C3%B3,%2C9%25%20del%20empleo%20total.
- Instituto Nacional de Estadística. (2020a). *Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-tabla>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020b). *Sección prensa / Encuesta de Población Activa (EPA)*. https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm

Irvine, M. (2020, 5 agosto). *Facebook Ad Benchmarks for YOUR Industry [Data]*.

WordStream. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks>

IshYoBoy.com. (2020). *estrategias de posicionamiento | Marketing y Consumo*.

IshYoBoi. <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html#:~:text=En%20marketing%2C%20llamamos%20posicionamiento%20a,y%20respecto%20a%20la%20competencia>.

Japan Centre / Wholesale. (2020). Japan Centre. Recuperado el 15/01/2021 de

<https://wholesale.japancentre.com/en/categories/893-juice-fizzy-drinks>

Ministerio de Hacienda. (2012, 27 abril). *Política Macro*. Portal Institucional del

Ministerio de Hacienda. <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/EstrategiaPoliticaFiscal/EstrategiaPoliticaFiscal.aspx>

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.^a ed.). Grupo Editorial Patria.

R. (2020, 3 febrero). *La Comunidad de Madrid cierra 2019 con un total de 7,6 millones de turistas internacionales, un 7% más*. La Vanguardia.

<https://www.lavanguardia.com/local/madrid/20200203/473276730426/la-comunidad-de-madrid-cierra-2019-con-un-total-de-76-millones-de-turistas-internacionales-un-7-mas.html#:~:text=La%20Comunidad%20de%20Madrid%20cerr%C3%B3,el%20conjunto%20del%20pa%C3%ADs>.

- Salvatierra, J. (2020, 20 enero). *España batirá sus récords turísticos en 2019 y el Gobierno aún ve margen para crecer*. EL PAÍS.
https://elpais.com/economia/2020/01/20/actualidad/1579523758_027168.html
- SiteMinder. (2021, 29 marzo). *How to increase your hotel's occupancy rate*.
<https://www.siteminder.com/r/hotel-distribution/hotel-revenue-management/increase-hotels-occupancy-rate/#:~:text=occupancy%20calculator%20here.-,What%20is%20the%20average%20hotel%20occupancy%20rate%3F,has%20drifted%20outside%20these%20margins.>
- Statista. (2020, 30 octubre). *Tarifa media diaria de los hoteles en la ciudad de Madrid 2018–2019*. <https://es.statista.com/estadisticas/500565/tarifa-media-diaria-hoteles-madrid/>
- Statista. (2020a, junio 5). *Tasa de inflación en España 2011–2021*.
<https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>
- Statista. (2020b, julio 22). *Grupo IHG: tasa de crecimiento anual del RevPAR en el mundo 2011–2019*. <https://es.statista.com/estadisticas/665012/grupo-ihg-tasa-de-crecimiento-anual-del-revpar-en-el-mundo/>
- 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/>
- Trecet, J. (2016, 7 marzo). *Qué tipo de IVA aplican los hoteles a sus clientes en 2016*. Declaracion de la Renta. <https://www.bolsamania.com/declaracion-impuestos-renta/iva-hoteles/>

Vicente, J. C. (2020, 17 diciembre). *18 Pasos para crear una empresa o montar un negocio en 2020*. Aula CM. Recuperado el 2/02/2021 de:

<https://aulacm.com/crear-empresa-negocio/>

Wikipedia contributors. (2019, 11 diciembre). *Omenahotelli*. Wikipedia.

<https://en.wikipedia.org/wiki/Omenahotelli>

Wikipedia contributors. (2021, 27 enero). *Jucy Group Limited*. Wikipedia.

https://en.wikipedia.org/wiki/Jucy_Group_Limited#Accommodation

16 Unusual and Unique Vending Machines in Tokyo. (2020). DiGJAPAN!

<https://digjapan.travel/en/blog/id=12454>