



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UNA *START UP*: COWOTEL

Autor: Paula Delgado Andreu

Director: Esther Vaquero Lafuente

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	5
1.1	Objetivo	5
1.2	Metodología	6
1.3	Estructura: Modelo Goldsmith	7
1.3.1	Business Model Canvas	8
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
2.1	Industria hotelera	9
2.2	Análisis del teletrabajo	12
2.3	Entorno Global: Análisis PESTEL	14
2.4	Análisis DAFO	16
3	RESUMEN EJECUTIVO	17
3.1	Presentación de la empresa	17
3.2	Misión y Visión.....	18
3.3	Equipo y estructura accionarial	19
4	PROPUESTA DE VALOR.....	20
4.1	Impacto en los hoteles.....	20
4.2	Impacto en el mercado de trabajo.....	21
4.3	Valor añadido.....	22
4.4	Descripción de productos y servicios	24
5	ANÁLISIS DE MERCADO.....	25
5.1	Segmentación del mercado y público objetivo	25
5.2	Análisis de la competencia y diferenciación	30
5.3	Modelo de Negocio de competidores y Empresas del Sector	31
5.4	Barreras de entrada.....	33
5.5	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	35
6	ACTIVIDADES Y RECURSOS.....	38
6.1	Tipo Societario	38
6.2	Alianzas.....	40
6.3	Recursos.....	41
7	MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	42
7.1	Producto.....	42
7.2	Política de precios	45
7.3	Publicidad y promoción	47
7.4	Canales de Distribución	48
8	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	49
8.1	Estructura organizativa de la empresa	49
9	PROYECCIONES FINANCIERAS	50
9.1	Inversión inicial.....	50
9.2	Estimación de los Costes	52
9.3	Balance de situación	55
9.4	Flujos de Caja	56
10	CONCLUSIONES.....	57
	BIBLIOGRAFÍA.....	58

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Business Model Canvas</i>	8
<i>Ilustración 2: Comparativa de Ocupación 2019-2020</i>	11
<i>Ilustración 3: Prototipo de la plataforma de Cowotel</i>	43
<i>Ilustración 4: Prototipo de la App de Cowotel</i>	44
<i>Ilustración 5: Organigrama Cowotel</i>	49

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Evolución del Teletrabajo</i>	13
<i>Tabla 2. Matriz DAFO</i>	17
<i>Tabla 3: Estimación de los nómadas digitales</i>	26
<i>Tabla 4: Usuarios Potenciales de la Plataforma</i>	26
<i>Tabla 5: Competidores de Cowotel</i>	31
<i>Tabla 6: Modelo de Negocio de competidores y Empresas del Sector</i>	32
<i>Tabla 7: Oferta de servicios Hotel Artiem</i>	45
<i>Tabla 8: Política de precios de los competidores de Cowotel</i>	46
<i>Tabla 9: Coste inversión inicial</i>	51
<i>Tabla 10: Resumen inversión inicial</i>	51
<i>Tabla 11: Costes anuales</i>	52
<i>Tabla 12: Porcentaje total de costes</i>	53
<i>Tabla 13: Fuentes de financiación</i>	53
<i>Tabla 14: Capital social de Cowotel</i>	53
<i>Tabla 15: Fuentes de ingresos</i>	54
<i>Tabla 16: Cuenta de pérdidas y ganancias</i>	54
<i>Tabla 17: Balance de situación</i>	55
<i>Tabla 18: Flujos de caja</i>	56

RESUMEN

En este trabajo se expondrá un plan de negocio para una *Start Up* tecnológica dedicada al aprovechamiento del sector hotelero por resultar este uno de los sectores más afectados por la pandemia. Se propone que este sector oferte parte de sus espacios e instalaciones para teletrabajar. En este plan de negocio se describirán todas las áreas y actividades esenciales para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa y poner así en práctica el negocio. En definitiva, este trabajo, demuestra la necesidad actual y motivo por el que se crea la empresa, su viabilidad para entrar en el mercado y ser el atractivo de inversores.

Palabras clave: *Start Up*, sector hotelero, teletrabajo, plataforma online, plan de negocio y viabilidad.

ABSTRACT

This dissertation will present a Business Plan for a technological *Start Up* dedicated to the exploitation of the hotel sector, as this one has been one of the most affected by the pandemic. It is proposed that this sector offers part of its spaces and facilities for teleworking. This Business Plan will describe all the areas and activities essential to carry out the functioning of the company and thus demonstrate it is ready to step out into the market. In conclusion, this work demonstrates the current need and the reason for creating this company along with its viability to enter the market and be attractive to investors.

Keywords: *Start Up*, hotel sector, teleworking, online platform, business plan and viability.

1 INTRODUCCIÓN

Este plan de negocio se basa en la creación de una aplicación que sirva de punto de encuentro entre hoteles con espacios acondicionados para el teletrabajo con usuarios necesitados de este servicio. Es decir, espacios en hoteles orientados al teletrabajo.

Nuestro servicio se caracterizaría principalmente por ser un B2C (*Business to Consumer*). Debido a la extraordinaria y complicada situación sanitaria ocasionada por el Covid-19, muchas empresas han prohibido o han reducido el trabajo presencial temporalmente y en muchos otros casos se rigen por un sistema de turnos en el que los trabajadores se alternan para trabajar de forma presencial en la empresa por recomendaciones sanitarias. Esta situación ha ocasionado que las empresas se hayan preparado para la posibilidad de trabajar en remoto, mediante la instalación de programas y medidas de protección de datos pertinentes para que la asistencia a las oficinas no sea necesaria. Como consecuencia de esta situación, un creciente número de empresas ha optado por el teletrabajo de todos o gran parte de sus empleados.

No es por tanto extraño que, en la mayoría de las circunstancias, el teletrabajo haya supuesto un reto para los trabajadores y sus familias ya que las condiciones de trabajo son muy distintas. Algunos ejemplos de ello serían: niños alrededor, dificultad para la concentración, problemas con la red wifi y poca eficiencia a la hora de trabajar resultando en muchos casos en la obtención de peores resultados.

1.1 Objetivo

Este TFG tiene la estructura de un plan de negocios. El objetivo del mismo es crear una plataforma que permita que los hoteles que hay en España puedan ofrecer sus servicios, principalmente, a los nómadas digitales¹. Hay que tener en cuenta que esta idea de negocio se desarrolla en un entorno marcado por la pandemia del covid19, que ha provocado una caída drástica del turismo y el cierre temporal de muchos establecimientos hoteleros.

¹ Persona que utiliza internet para trabajar, lo que le permite vivir viajando y llevar una “vida nómada”. Escuela Nómada Digital, (2021). Nómada digital: qué es, tipos y cómo convertirte en uno. (Obtenido el 07 de abril de 2021 de <https://escuelanomadadigital.com/nomada-digital/>)

Con nuestra idea los hoteles ampliarían su línea de negocio. En lugar de ofrecer habitaciones para pasar la noche, se habilitarían un cierto número de habitaciones de forma temporal o puntual para el desarrollo de actividades laborales. Nuestra plataforma pondría en contacto a hoteles con capacidad para ofrecer este servicio con aquellas empresas, trabajadores individuales o los llamados nómadas digitales, que deseen disfrutar de una estancia habilitada para su trabajo y conocer nuevos hoteles, pudiendo estos presentar distintos tipos de ofertas y descuentos.

1.2 Metodología

Una vez analizados los objetivos a conseguir con el plan de negocio, es necesario detallar la metodología necesaria para su consecución.

Para la consecución de dicho objetivo se necesitará:

- El desarrollo de un marco teórico proveniente de una investigación previa para poder llevar a cabo la mejor forma de desarrollo de la plataforma acorde con “Cowotel”.
- Investigación y demostración de la ventaja competitiva de la plataforma junto con un previo análisis del mercado.
- Desarrollar el modelo de negocio de una *Start-Up* tecnológica basada en el desarrollo de una plataforma, ya sea por aplicación del móvil o por página web. Ayudándonos, entre otros, de los siguientes análisis:
 - Análisis MVP (Misión Visión y Objetivos).
 - Análisis PESTEL.
 - Análisis de Competidores.
 - Análisis DAFO.

Para el completo desarrollo del plan de negocio nos valdremos de la plataforma “Adventures” facilitada por la Universidad Pontificia de Comillas, concretamente su departamento de “Comillas Emprende” para seguir los pasos convenientes ateniéndonos al modelo “Goldsmith”.

1.3 Estructura: Modelo Goldsmith

La creación de la *Start-Up* Cowotel, objeto a analizar de este trabajo, ha sido posible gracias al departamento de la Universidad Pontificia Comillas “Comillas Emprende”. Para ayudar con el proyecto, dicho departamento proporcionó una plataforma denominada “Adventures” para la correcta consecución del proyecto, de la mano de un diseño de software específico. Esta plataforma ha trabajado con numerosos negocios y *Startups* hasta que estas parecen viables y requieren de inversión.

Adventures se basa en el modelo Goldsmith, (Adventures, 2021). aplicado a más de mil *Startups*, el cual desarrolla cada uno de los pasos para que se vayan cumpliendo las tareas necesarias para crear la *Startup*. El plan de desarrollo de Cowotel ha constado de tres fases distintas: en primer lugar, la fase conceptual, en qué consiste la idea y como podría plantearse, la segunda fase es la relacionada con el desarrollo, y supone analizar la viabilidad de todo lo expuesto en la fase anterior y, por último, la fase comercial.

Cuando se crea una *Startup* es necesaria una hoja de ruta para llegar a la última fase de la creación, la inversión. Esta hoja de ruta debería incluir entre otros un fotograma del negocio, un buen equipo, el propio negocio, su valoración, una propuesta para inversores y por último el pacto de socios.

Cowotel ha seguido el *Business Model Canvas*, creado por Yves Pigneur y Alexander Osterwalder, quienes lo presentaron en un libro titulado Generación de Modelos de Negocio el año 2011. El modelo Canvas consiste en un recuadro con nueve divisiones que, agrupadas, simplifican las cuatro principales áreas de cualquier negocio: los clientes, la oferta, la estructura y la viabilidad económica que se expondrán a continuación en forma de Tabla. No obstante, para una mejor explicación de la *Startup* se expondrá el Plan de Negocio sobre el que se ha trabajado para poder crear el Producto Mínimo Viable.

1.3.1 Business Model Canvas

Ilustración 1 Business Model Canvas

<p>Alianzas Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios Internos - Oferta: Hoteles - Demanda: teletrabajadores ○ Freelance ○ Nómadas digitales • Socios Externos - Servicios profesionales de fotografía - Plataformas publicitarias y de comunicación - Amazon Web Services 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo plataforma y publicidad -Marketing y publicidad -Análisis de datos -Protección de datos -Mantenimiento del servicio al cliente -Innovación en la propuesta de valor 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para hoteles: <ul style="list-style-type: none"> -Reinvención de sus servicios -Nueva fuentes de ingresos -Nuevo acceso a clientes -Nuevo mercado -Publicidad de sus servicios en la plataforma. -Nuevas maneras de llenar espacios que no siempre están ocupados -Mayor visibilidad a los hoteles y sus servicios -Fidelización a largo plazo de los clientes • Para usuarios: <ul style="list-style-type: none"> -Descuentos atractivos dependiendo del hotel -Gran variedad de ofertas dependiendo del hotel -Flexibilidad y adaptabilidad de la oferta en función del tiempo de la estancia -Fidelización a largo plazo: En algunos casos la posibilidad de canjear horas de trabajo por noches de hotel si acumulas horas teletrabajo. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma: web - Recomendaciones personalizadas - Servicio de atención al cliente - Programa de fidelización 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoteles <ul style="list-style-type: none"> - De 4 y 5 estrellas - PMV: Madrid y Baleares • Usuarios: <ul style="list-style-type: none"> - Nómadas digitales - (Teletrabajadores)
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sueldos y salarios -Desarrollo/mantenimiento de la plataforma -Marketing y publicidad -Operativos 		<p>Estructura De Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión por cada reserva que hagan a través de nuestra plataforma. (10%) • Herramienta de visibilidad externa (5%) 		

Fuente: Elaboración propia

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Industria hotelera

Se conoce como industria hotelera a aquellos establecimientos proveedores de servicios de alojamiento y restauración para clientes ya sean huéspedes o meros transeúntes. Además, esta industria engloba a las actividades que de forma conjunta operen con este tipo de empresas. Dentro de la industria hotelera no solo encontramos establecimientos con enorme capacidad, sino que también incluimos aquellos de menores dimensiones que de igual manera se dedican a hospedar a clientes, les suministran alojamiento.

Los principales oficios de la industria hotelera son: dirección y administración, conserjería, recepción, limpieza y lavandería, cocina y restauración. Por lo tanto, el campo laboral de esta industria incluye hoteles, hostelerías, restaurantes e incluso parques temáticos entre otros. Confirmamos pues, que la industria turística, y concretamente la hotelera, es una de las mayores generadoras de empleo no solo a nivel nacional sino mundial.

La pandemia mundial ocasionada por el Covid-19 impactó de lleno en los primeros meses del año 2020, y las consecuencias de esta poco tardaron en asomar. Fue en este periodo de tiempo cuando la industria hotelera se empezó a ver profundamente afectada debido al alto número de contagios no solo en España sino prácticamente en el mundo entero, lo que derivó en un descenso claramente notable en la llegada de turistas extranjeros a este país.

Por este motivo consideramos que sería muy beneficioso que la industria hotelera adaptase su línea de negocio ante las necesidades actuales para poder sobrevivir, sirviéndose de las nuevas herramientas tecnológicas y las nuevas tendencias del mercado. Además, no sabemos con certeza cuánto tiempo más durará esta situación, por lo que si la industria pretende obtener unos resultados diferentes lo idóneo sería que llevase a cabo una línea de negocio distinta a la que siempre ha llevado.

Gabriel Escarrer, (2021), actual CEO de Meliá hoteles y presidente de Exceltur afirma que explorar nuevos modelos de negocio o forjar alianzas con actores de esta industria o incluso de otras, serían algunas de las soluciones más viables para paliar los efectos que la pandemia ha ocasionado en el sector. Este mismo señala que “lo que necesita el sector del que venimos hablando es innovación, eficiencia, y sostenibilidad”. De hecho, según el informe publicado por Exceltur, el año 2020 termina con un descenso turístico abismal, con una caída del PIB turístico del 69%, correspondiente a -106.000 millones de euros respecto del generado en 2019, lo que conlleva a una caída en el PIB nacional del 12,4% al 4,3%. En lo que respecta a los empleos del sector según el informe de Exceltur, en la actualidad, cerca de 728.000 empleos se encuentran en peligro entre ERTE´s y empleos destruidos.

El año 2020 ha supuesto un punto de inflexión para la industria hotelera y turística tal y como muestran los principales indicadores que se recogen en el Barómetro del Sector Hotelero en España, que elaboran conjuntamente STR y Cushman & Wakefield. La ocupación en el conjunto de España ha sido del 30,5% en 2020, cuando en 2019 fue de un 75%. Por su parte, el RevPAR (ingresos por habitación disponible) fue solo de 27,5€, un descenso del 68% respecto a 2019.

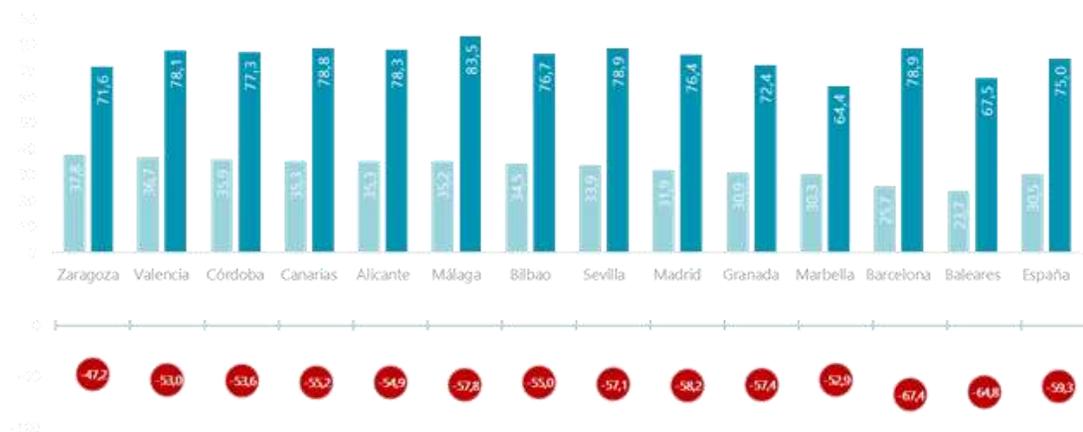
No obstante, aun habiéndose logrado cierta estabilidad, el precio medio por habitación descendió a los 90 euros, un 21% menos que lo registrado en el año 2019, pues la ocupación este último año se desploma por debajo del 40%. (INE, 2021).

A pesar de la temporada vacacional durante la situación pandémica, la actividad hotelera no se logró recuperar, ello y la llegada de la segunda ola del virus que tuvo como consecuencia limitaciones en festividades navideñas y el puente de la constitución, hizo que la situación empeorase, dejando el peor año histórico para la industria hotelera. Según los datos del Barómetro, (2020): “La ciudad con una mayor ocupación en los establecimientos abiertos ha sido Zaragoza con un 38% mientras que la menor ha sido en Baleares, con un 24%. Sin embargo, la mayor caída respecto al año pasado la registra Barcelona con un 67% de ocupación”, estudio fruto del trabajo entre STR, proveedor mundial de *benchmarking*,

analítica y conocimiento del mercado, especializado en el sector hotelero, y Cushman & Wakefield España, compañía en servicios inmobiliarios líder global.

“La industria turística ha activado mecanismos para lograr el único objetivo razonable en estos momentos que es la supervivencia de las empresas. En ocasiones eso se ha logrado manteniendo hoteles abiertos a pesar de las bajas ocupaciones con el objetivo de reforzar imagen de marca, proponer nuevas estrategias de marketing y seguir analizando el mercado con vistas a la reactivación durante 2021”, según Albert Grau, (2021) socio y codirector de Cushman & Wakefield Hospitality en España.

Ilustración 2: Comparativa de Ocupación 2019-2020



Fuente: <https://tecnohotelnews.com/2021/02/04/barometro-hotelero-str-cushman-2020/>

Tan grande ha sido el desplome del sector, que las soluciones factibles a corto y medio plazo que se valoran de acuerdo con las conclusiones del Barómetro de STR son: una recuperación reorientada a una demanda más doméstica, y enfocarse en el segmento ocio de cara a las fiestas nacionales, temporada vacacional e incluso los fines de semana, teniendo en cuenta que la demanda internacional dependerá de la evolución de la pandemia, el ritmo de vacunación y las acciones gubernamentales que regulen el tránsito de viajeros.

Por todo lo mencionado anteriormente, confirmamos que, en la actualidad, el sector hotelero ha dedicado gran parte de sus recursos a adaptarse a las profundas y rápidas transformaciones

derivadas de los cambios tecnológicos y sociales, innovaciones que afectan tanto a la gestión como a la prestación del servicio y al modo de comercializar el producto hotelero.

2.2 Análisis del teletrabajo

Para estudiar la evolución del teletrabajo y concretamente realizar un análisis del teletrabajo en España nos basaremos en el informe elaborado por el Banco de España por Brindusa Anghel, Marianela Cozzolino y Aitor Lacuesta, de la Dirección General de Economía y Estadística. (Anghel, B. y Lacuesta, A., (2020), El teletrabajo en España. Banco de España).

Trabajar de forma telemática no es en sí una invención de la sociedad como respuesta a la pandemia ocasionada por el covid19, si bien es cierto que debido a ésta la necesidad de teletrabajar ha aumentado exponencialmente. Por motivos del contexto previamente mencionado, este ha sido la principal solución para reducir la movilidad de la población para así evitar un mayor número de contagios, por lo que no debe sorprendernos que, en una encuesta recientemente realizada por el Banco de España a un grupo de empresas, *Id:* el 80% de la muestra ha aumentado su trabajo respecto del año 2019. Como es evidente, no todas las tareas y empleos pueden realizarse de forma remota en el domicilio habitual ya que el teletrabajo en la mayoría de los casos requiere de inversiones tecnológicas e informáticas, además de cierto nivel de formación por parte del trabajador.

Un efecto destacable del teletrabajo como solución para evitar la movilidad, analizado por Bloom *et al.* (2015) sería la productividad de los teletrabajadores, con el que pudieron además concretar que durante este periodo la productividad se aumentó en un 13% de media en sus trabajos. Aun así, estudios como el de Dutcher (2012) o Battiston (2017) demuestran que el incremento de la productividad por el teletrabajo dependería del tipo de actividad que se estuviese realizando, siendo el efecto positivo en actividades creativas y ocasionando un efecto negativo en aquellas que requieren más urgencia o complejidad.

Características de teletrabajo en España.

A continuación, se muestra una tabla en la que se expone la evolución del teletrabajo en los últimos años.

Tabla 1. Evolución del Teletrabajo²

Año	Número de trab.	%	Número de trab.	%	Número de trab.	%
2009	17.862.431	94,1	488.639	2,6	637.556	3,4
2014	15.992.285	93,1	447.736	2,6	737.461	4,3
2019	17.933.285	91,6	688.671	3,5	951.783	4,9

Fuente: Elaboración propia partir de los datos del INE, 2019.

Así pues, en 2009 cerca del 3,4 % de los trabajadores teletrabajaban más de la mitad de los días de su trabajo, porcentaje que se ha visto incrementado a lo largo de los años, como se puede visualizar en la tabla.

En dicho estudio, se demuestra que los autónomos son los que trabajan con más frecuencia desde casa. Por otro lado, entre los asalariados el teletrabajo se da más en aquellos trabajadores con contrato indefinido y de entre estos, aquellos con años de experiencia laboral, aunque, en definitiva, tanto los asalariados fijos, como temporales están incrementando esta modalidad de trabajo.

En las empresas, el aumento del teletrabajo se ha localizado sobre todo en las empresas pequeñas, y se considera que ello es así como consecuencia del autoempleo. No obstante, restringiendo la muestra a los asalariados como veníamos comentando, el teletrabajo parece ser más frecuente en empresas de tamaño medio que cuenten con una media de 50 a 250 empleados.

² NOTA: Para identificar el teletrabajo, se utiliza la pregunta «¿Trabajó en su domicilio en las cuatro últimas semanas? (posibilidad prevista en acuerdo de trabajo)». Las opciones de respuesta son las siguientes: «Más de la mitad de los días que trabajó», «Ocasionalmente» o «Ningún día».

El tema que a estos efectos nos interesa analizar es la demanda de teletrabajo por regiones, pues conociendo esta, podremos seleccionar qué hoteles, y en qué lugares deben estar estos situados para determinar el Producto Mínimo Viable de la *Startup Cowotel*, ya que, en cierta medida por analogía, podremos estimar el número de nómadas digitales españoles, así como de meros teletrabajadores, que estarían dispuestos a usar los servicios de la plataforma Cowotel.

Por regiones, Baleares es la comunidad con porcentaje de teletrabajo relativamente más alto, aunque cada vez es más frecuente esta modalidad en regiones como Asturias o Aragón. Sin embargo, Rioja, Castilla-La Mancha, País Vasco, Navarra o Extremadura, según el estudio, sobresaldrían como las Comunidades con una incidencia del teletrabajo inferior.

En definitiva, el teletrabajo es más demandado por autónomos y pequeñas y medianas y empresas y en regiones como Baleares, Asturias y Aragón.

2.3 Entorno Global: Análisis PESTEL

Entendemos por entorno global todos aquellos factores que afectan o que podrían impactar en la organización y en la mayoría de los casos a todas las empresas del mismo sector y situadas en el mismo punto geográfico. Se utiliza pues para monitorizar los factores medioambientales. El resultado de este análisis servirá posteriormente para identificar debilidades y amenazas, muy útiles para elaborar un análisis DAFO.

Analizando las fuerzas externas que afectan a una compañía, se podría controlar y responder a los cambios derivados del entorno logrando así crear ventajas competitivas y alejarse de la competencia. De hecho, será un análisis clave a la hora de considerar posibles riesgos presentes y futuros para los procesos de internacionalización de las empresas.

Factores Político - Legales

El sector hotelero se ha visto recientemente muy afectado por el entorno político. La alta incertidumbre política vivida en España por la pandemia el pasado año 2020 y los primeros

meses del 2021 han resultado en políticas muy distintas para el sector dependiendo de la comunidad autónoma en la que se encuentren, pues las restricciones de movilidad, el toque de queda y las ayudas al sector son distintas en función de las regiones.

Además, el resultado de las últimas elecciones en España dejó un complicado panorama político para el país, ya que para gobernar el PSOE fueron necesarios apoyos de otros partidos políticos, lo que conlleva a una situación de inestabilidad y dificultad para sacar adelante nueva normativa que pueda favorecer al sector.

Factores Económicos

En virtud de los datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) se recorta en 1,3 puntos las previsiones de crecimiento de 2021 para la economía española, por lo que el Producto Interior Bruto proyectará una subida del 5,9 % a lo largo de la totalidad del ejercicio. Esta revisión que se aleja de las estimaciones del gobierno español, que preveía un avance de la economía del país de hasta un 9,8% con la ejecución de los fondos europeos, llevaría a España a uno de los mayores recortes de las economías de Europa.

Por otro lado, según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el turismo supuso un 12,4% del PIB en el año 2019. (*Aportación del Turismo al PIB*, INE, 2020)

Factores Sociales

El turismo en España junto con sus vertientes, generaron 2,72 millones de puestos de trabajo, el 12,9% del empleo total según el INE, 2020. Sin embargo, actualmente la tasa de paro registrado en España es de 3.964.353 personas. Esta situación provoca que las familias ingresen menos de lo que antes lo hacían.

Por otro lado, destacamos una nueva tendencia en el mercado de trabajo como es el *teleworking* o teletrabajo, que en virtud de lo analizado anteriormente esta modalidad de trabajo cada vez se encuentra más presente en las organizaciones. Además, se han creado nuevas tendencias para promover el turismo local como “*staycation*” o “*workation*”.

Por último, hay que resaltar la importancia de las medidas de seguridad sanitaria vigentes en la actualidad y la importancia de la vacunación de la población como comienzo para recuperar la actividad de la sociedad.

Factores tecnológicos

El aumento del teletrabajo durante la pandemia ha provocado que en función de lo registrado en España el año 2020 el 91,3% de la población de 16 a 74 años ha utilizado Internet de manera frecuente, es decir, al menos una vez a la semana. (INE, 2020)

El número de personas con acceso a internet aumenta ya que con motivo del teletrabajo este se ha convertido en un medio necesario para el desarrollo laboral en la mayoría de los casos. Aun así, se registra cierta dificultad en las familias para trabajar desde casa por la falta de adaptación de las instalaciones. (*Hogares con conexión a internet*, INE, 2020)

Factores Ecológicos

La tendencia por lo digital reduce el uso del papel considerable, por lo que incita el uso de internet. De igual forma, el aumento del teletrabajo acarrea una reducción de desplazamientos sobre todo automovilísticos disminuyendo, por tanto, de emisiones nocivas.

2.4 Análisis DAFO

El objetivo de este análisis es examinar las debilidades, amenazas oportunidades y fortalezas de Cowotel en un ambiente concreto. A través de esta herramienta se lograría protegerse de una serie de amenazas que existan y potenciar los puntos fuertes del negocio (Sparemberger y Zamberlan, 2008). Dicho análisis se servirá de las conclusiones sacadas del análisis macro ambiental PESTEL.

El análisis DAFO se puede presentar en forma de matriz como así se hará a continuación. De esta forma, se pueden observar los puntos del negocio tanto positivos como negativos, junto

con los puntos de análisis de la propia compañía (análisis interno) y del sector (análisis externo).

Tabla 2. Matriz DAFO

Análisis Interno	Análisis Externo
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de inversión inicial - Darse a conocer, publicidad - Falta de experiencia - Necesidad de gestión de <i>Leads</i> - Desconocimiento nuevas herramientas de marketing y softwares - Posible negativa por parte de los hoteles por falta de experiencia 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica por Covid-19 - Endurecimiento de las restricciones debido a la expansión del Covid-19 - Entrada de nuevos competidores por los nuevos hábitos de trabajo - Empresas ya competidoras con mucho poder en la industria - Posibilidad de disminución del teletrabajo a largo plazo
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplia red de contactos y ayuda de ICADE junto con los mentores (Óscar Barrio) y Adventurees - Idea innovadora es España en un momento crucial para la hostelería afectada por la crisis del Covid-19 - Plataforma similar en Holanda en actual funcionamiento 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desesperación del sector hotelero y de turismo por encontrar soluciones - Gran potencial del teletrabajo en España: 32,6% del empleo total - Concepto: <i>workation</i> - Crecimiento del número de nómadas digitales

Fuente: Elaboración propia

3 RESUMEN EJECUTIVO

3.1 Presentación de la empresa

Cowotel es una plataforma tipo *OTA (Online Travel Agency)* focalizada en servicios especializados en teletrabajo en hoteles que actúa como intermediario entre hoteles que buscan cubrir una parte o la totalidad de su capacidad puesto que estos disponen de espacios sin aprovechar, y trabajadores nómadas digitales que necesitan espacios de forma puntual o permanente para trabajar, ofreciéndoles espacios tranquilos y acondicionados que cuenten con instalaciones plenamente adaptadas para poder desarrollar sus respectivas actividades.

En definitiva, esta plataforma ofrece a los hoteles un espacio donde promocionar sus instalaciones y a los trabajadores espacios de *coworking*, *teleworking*, salas de reuniones, salas de conferencias o salas para eventos, respetando siempre las medidas de seguridad que han cobrado especial relevancia en los últimos meses. Además, los trabajadores por el mero hecho de reservar los espacios ofertados podrían a su vez disfrutar de las diferentes actividades de ocio que ofrecen los respectivos hoteles para su tiempo libre. Actividades como la restauración, el spa, gimnasio, piscina, e incluso espectáculos, que, en la mayoría de las situaciones, los clientes, por haber realizado la reserva a través de Cowotel podrán disfrutarlas con descuentos y ofertas.

La tecnología aplicada en la creación de la plataforma es rápida, sencilla y fácil de usar. Cuenta además con la posibilidad de valorar distintos hoteles en el momento de hacer la reserva.

3.2 Misión y Visión

Misión

Cowotel nacería en 2021 con el propósito de buscar una solución a las necesidades en las que se ha visto involucrada la industria hotelera. Nuestra plataforma surge para ofrecer a los clientes una nueva línea de negocio ofertada por los propios hoteles: la reserva de habitaciones, salas, salas de conferencias y demás no solo para ocio sino como espacios habilitados para el trabajo. Esta plataforma permitiría su reserva a nivel nacional, por cortos y largos periodos de tiempo, es decir, poder elegir la hora de entrada, el tiempo que desees usar sus instalaciones, optando incluso por la opción de alojarte en el hotel durante un determinado periodo de tiempo, pagando únicamente por el tiempo que requieras y pudiendo gozar de numerosos descuentos.

No obstante, pese a ser conscientes de la realidad cambiante que nos rodea, Cowotel ha sido creada para quedarse. Creemos firmemente que esta plataforma contribuirá al resurgimiento hotelero no solo a corto plazo aprovechando el teletrabajo, sino que gracias a los descuentos ofrecidos por estos para el disfrute de actividades propiamente hoteleras los hoteles poco a poco podrán ir recobrando su actividad y ganando fidelización por parte de los clientes.

Visión

Cuando alguien planifique una reunión en la ciudad, busque que los trabajadores de su compañía encuentren un lugar adecuado para trabajar o teletrabajar, o busque un hotel para hospedarse durante un tiempo para teletrabajar, en un lugar idílico se preguntará: “¿dónde puedo comparar hoteles que me ofrezcan estos servicios y qué ofertas me pueden interesar?”

Esta concreta visión es el enfoque que guía el desempeño y compromiso de las personas que formamos parte del Grupo Cowotel. La plataforma aspira a que Cowotel sea lo primero que tenga en cuenta el consumidor, ofreciéndole experiencias que van más allá de sus expectativas, siempre memorables y haciéndoles sentirse especiales. Además, al mismo tiempo, persigue convertir la plataforma en una de las mejores opciones para inversores que quieran embarcarse en esta aventura y quieran crecer junto a nosotros, con una propuesta innovadora, tecnológica, solidaria y flexible, con un equipo motivados y con ganas de trabajar, con eficientes herramientas de gestión y soluciones e ideas únicas.

A lo largo de este informe evaluaremos los diferentes competidores a los que se enfrenta Cowotel, así como la comparación entre estos y el análisis de las ventajas de las que goza esta nueva plataforma.

3.3 Equipo y estructura accionarial

En lo que respecta a la estructura accionarial y creadora de Cowotel el equipo está formado por cinco integrantes procedentes de distintos campos de estudio: estudiantes de quinto curso de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales, de Derecho y Business Analytics y una estudiante de quinto curso de Derecho y Administración y Dirección de Empresas.

Esta diversidad académica podrá permitir afrontar el proyecto desde distintas perspectivas que engloban el ámbito legal, el económico o financiero, de promoción y marketing, y el

análisis exhaustivo de datos. Todo ello reforzado con un enfoque estratégico no sólo a nivel nacional, sino también internacional. Siendo conscientes de las nuevas y difíciles circunstancias que el Covid19 está suponiendo tanto para el sector hotelero como para los trabajadores que se ven obligados a cambiar completamente su forma de trabajar en nuestro país. El equipo está enormemente motivado y creemos que, juntas podemos llevar esta idea a la realidad con éxito.

4 PROPUESTA DE VALOR

Uno de los sectores que se ha visto enormemente afectado por la pandemia mundial ocasionada por el COVID 19 ha sido, como se ha expuesto previamente, el sector turístico.

4.1 Impacto en los hoteles

La baja tasa de ocupación de los espacios hoteleros y en general los espacios turísticos ha derivado en el cierre de gran cantidad de establecimientos lo que de por sí conlleva a situaciones de despido de trabajadores. Lo que en un principio fueron ERTES (despidos temporales) se empiezan a parecer a despidos permanentes, por lo que todos los sectores que englobaría la industria hotelera; restauración, servicios de limpieza, mantenimiento o recepción también se han visto afectados. Así, teniendo en cuenta las cifras reales, se ha podido comprobar que siete meses después del cierre total de la actividad turística en España por la irrupción de la pandemia, el cuarenta por ciento de los hoteles aún no ha logrado reabrir sus puertas al público, y de entre los que sí lo han hecho, más del ochenta por ciento de las plazas que ofertan, es decir de su capacidad, se queda sin ocupar.

Como consecuencia de esto se ha tenido que acudir a una fuerte bajada de los precios, siendo de media estos un once por ciento del precio anterior en comparativa con el mismo mes del año 2019. Por su parte, las pernoctaciones en establecimientos hoteleros disminuyen un 81,2% en diciembre respecto al mismo mes de 2019, y en el conjunto del año 2020 las pernoctaciones hoteleras descendieron cerca de un 73,3%.

Por lo tanto, en términos globales de la rentabilidad del sector:

- La facturación media diaria de los hoteles por cada habitación ocupada (ADR) es de 71,4 euros en diciembre, lo que supone un descenso del 17,1% respecto al mismo mes de 2020, mientras que en 2021 esta cifra desciende a 66.53 euros. (Idescat, a partir de la encuesta de ocupación hotelera del INE, 2021)
- Id: Ingreso medio diario por habitación (RevPAR), alcanza los 15,9 euros por habitación ocupada, lo que, en términos generales supone un descenso anual del 65,9% del total de sus ingresos.

4.2 Impacto en el mercado de trabajo

Como se ha venido comentando, esta situación ha generado además problemas para los propios trabajadores, pues la imposibilidad de desplazarse a sus oficinas o lugares de trabajo ha hecho que sus casas se conviertan en su centro de empleo. Es entonces cuando han aparecido los problemas de acondicionamiento de los hogares, así como trastornos psicológicos en ellos. Tanto es así que:

- El 79% de las personas que teletrabajan, como consecuencia del incremento del *teleworking* debido a la pandemia, se están viendo afectados por el denominado “Síndrome de la conexión permanente”.
- El 45% de la población española en activo sufre estrés ocasionado por el empleo. Por lo que trabajar desde lugares alternativos a la residencia habitual puede ayudar a reducir el desgaste profesional y emocional del trabajador.

Por lo tanto, distinguimos dos problemáticas ante las que proponemos una única solución común: la plataforma Cowotel. La única finalidad de esta es buscar alternativas a los ingresos del turismo internacional, que se posicionaban los últimos años como la mayor entrada de dinero para los hoteles. Esta plataforma se crea como solución para los hoteles que necesitan reinventarse y redirigir su línea de negocio proponiendo para ello una nueva que vaya de la mano de las nuevas tendencias de trabajo, promocionando así el concepto conocido como *workation*, una modalidad que combina el trabajo junto con el ocio.

Adicionalmente, hemos considerado interesante focalizar los servicios de la plataforma no solo en teletrabajadores españoles sino también en los llamados nómadas digitales, ya que estos están en la constante búsqueda de lugares idílicos para teletrabajar. Buscan hoteles que combinen a la perfección la posibilidad de teletrabajar y el ocio, este último en función de los gustos de cada uno.

4.3 Valor añadido

A continuación, se exponen el conjunto de ventajas que la plataforma proporciona tanto a los potenciales usuarios como a los hoteles.

Ventajas

Usuarios

- Disfrutar de espacios para teletrabajar durante largas estancias
- Elección de hoteles en función de las necesidades y los gustos
- Descuentos en actividades de ocio dependiendo del hotel.
- Gran variedad de ofertas
- Flexibilidad y adaptabilidad de la oferta en función del tiempo de la estancia.
- Fidelización a largo plazo gracias a Cowotel: La posibilidad de canjear horas de trabajo por noches de hotel si acumulas horas teletrabajo.

Hoteles

- Reinención de sus servicios.
- Nueva fuente de ingresos.
- Nuevo acceso a clientes.
- Nuevo mercado.
- Nuevas maneras de llenar espacios que no siempre están ocupados.
- Mayor visibilidad a los hoteles y sus servicios.
- Fidelización a largo plazo de los clientes.

A continuación, se expondrá una comparativa de los servicios que ofrece Cowotel para los usuarios frente a los servicios que proporcionan los espacios de Coworking y Airbnb, pues los servicios que ofrece Cowotel están centrados en hoteles para poder teletrabajar y combinarlo con actividades de ocio.

Coworking

A diferencia de los espacios de Coworking, los hoteles ofrecen espacios tranquilos y silenciosos, con un ambiente idóneo para estimular la concentración: habitaciones para el trabajo que favorecen una alta productividad. Además, muchos hoteles cuentan con espacios acondicionados para acoger a equipos de trabajo o incluso salas para recibir a los clientes como salas de reuniones o salas de conferencias.

Asimismo, estos cuentan con una serie de servicios adicionales como televisión, lavandería, recogida de paquetes en recepción, facilidades de impresión, limpieza, e incluso la posibilidad de disfrutar de actividades de ocio como pueden ser un gimnasio o spa e incluso la opción de poder pasar la noche en la habitación del hotel, y un servicio veinticuatro horas disponible.

Airbnb

Los nómadas digitales, se mudan a teletrabajar durante determinados periodos de tiempo a un lugar en concreto porque su puesto o su trabajo lo requiere, o simplemente porque este le permite poder viajar a la vez que realizan su trabajo. Es por ello por lo que estos podrían decantarse por alquilar pisos o casas donde pasar su estancia en el lugar en el que deben o desean trabajar, ya que muchas personas prefieren la independencia que les brinda “tener un hogar” en el que no compartan espacios con otras personas. No obstante, la comodidad que ofrece el hotel, adaptado a las necesidades de estos, que ofrezca promociones relacionadas con el teletrabajo u ocio crea lo que podría llamarse "una comunidad", un grupo en el que estos pueden actuar como vecinos o compañeros y realizan actividades.

4.4 Descripción de productos y servicios

Nuestro Modelo de negocio está basado en una plataforma online tipo OTA de servicios focalizados en el teletrabajo en hoteles, no obstante, Cowotel no ofrece un producto como tal, sino un servicio de intermediación entre hoteles con necesidad de incrementar sus tasas de ocupación por no cubrir la totalidad de su capacidad y usuarios en búsqueda de espacios para teletrabajar. A su vez ofrece un espacio donde los nómadas digitales pueden comparar las distintas ofertas de destino para poder hospedarse durante largos periodos de tiempo en función de sus gustos y necesidades.

Por lo tanto:

1. Servicio principal: oferta de espacios orientados a teletrabajo junto con extras, y enfocándolo a las necesidades de los nómadas digitales.
2. Proyección a futuro: Oferta en la plataforma no solo de reserva de habitaciones con la finalidad de teletrabajar sino reserva de actividades de ocio para promover el concepto de *staycation* e impulsar de esta forma el turismo local, centrado en crear una comunidad de nómadas digitales.

Ventaja competitiva de Cowotel

Esta plataforma agrupa variedad de ofertas, sirve de escaparate para dar visibilidad a los hoteles y ofrece más opciones para la elección del usuario. Además, ofrecería mucha más flexibilidad horaria y variedad de servicios que los actuales competidores del mercado, así como un programa de fidelización muy potente ya que con Cowotel se pueden realizar reservas periódicas, beneficiándose de descuentos según el uso, pudiendo las empresas o particulares organizarse con antelación.

5 ANÁLISIS DE MERCADO

5.1 Segmentación del mercado y público objetivo

La plataforma pone en contacto a hoteles y trabajadores, pues en ella los hoteles que quieran ofrecer sus servicios para el teletrabajo con la posibilidad de disfrutar de determinados servicios adicionales por la reserva de una habitación o sala para teletrabajar, que ofrezcan los propios hoteles con la posibilidad de que se comparen a través de la plataforma con otros hoteles. De esta forma, estos, cubren dos servicios el teletrabajo y el ocio.

El principal segmento del mercado al que nos vamos a dirigir son los nómadas digitales. Los nómadas digitales son según la Escuela Nómada Digital aquel que “trabaja de forma remota, cuestión que le permite poder llevar una vida nómada, es decir, poder vivir viajando”.

El motivo por el cual hemos decidido centrarnos en dicho segmento es por considerar que la demanda de este segmento para cubrir la necesidad del teletrabajo junto con el ocio no está cubierta. Actualmente en España existen algunas plataformas que ofertan espacios hoteleros para teletrabajar, pero ninguna se centra en este segmento de clientes. Por su parte, Cowotel se centra en satisfacer las necesidades de los nómadas digitales principalmente, que buscan hoteles donde teletrabajar con la posibilidad de combinarlo con ocio, es decir, lugares atractivos para sus gustos en los que poder realizar actividades que nada tengan que ver con su trabajo.

Dentro del segmento “global” de nómadas digitales podríamos distinguir:

- Autónomos / Freelance
- Trabajadores de empresas tecnológicas.

En este segmento estaríamos incluyendo no solo a nómadas digitales de España, sino que al ser un segmento en el que prima la aproximación digital, el cliente al que vamos dirigidos es global. Con ello, lo que se trata de explicar es que; Cowotel es una plataforma española en la que se ofrece hoteles sitios en España que ofertan lugares donde teletrabajar junto con packs

y promociones dedicadas al ocio. Por su parte, los potenciales clientes que serían nómadas digitales de todo el mundo podrían optar por elegir cualquiera de estos hoteles en España, fomentando así el turismo local español e incentivando la economía española.

Tabla 3: Estimación de los nómadas digitales

Población Europea	448.000.000	
%Población UE entre 25 y 49 años	33,30%	
Poblacion UE entre 25 y 49 años	149184000	
Tasa de empleo de la UE	73,10%	
Poblacion EU entre 25-49 años ocupada	109053504	
Teletrabajo potencial UE	13,50%	
Teletrabajadores potenciales UE (25-49)	14722223,04	
Estimación de los nómadas digitales	10%	1472222,30

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Usuarios Potenciales de la Plataforma

	Mercado disponible	Clientes	Mercado*	Mercado objetivo
Año 1	109053504	5%	1472222,30	73611,12
Año 2	109053504	7%	1472222,30	103055,56
Año 3	109053504	8%	1472222,30	117777,78

Fuente: Elaboración propia

Siendo:

- Mercado disponible: Cantidad de personas que se incluyen en el segmento de mercado.
- Clientes: Porcentaje de mercado disponible que podría teletrabajar.
- Mercado: número aproximado de clientes al que podríamos acceder. *Susceptible de variaciones en función del número de nómadas digitales.
- Mercado objetivo: Número estimado de clientes que estarían interesados en utilizar nuestra plataforma.

Hoteles

Hay países y lugares muy especiales para los nómadas digitales por todo el mundo, y para ser uno de los destinos más atractivos y llamativos para este tipo de trabajadores hay que cumplir una serie de características. En primer lugar, buen acceso a la conexión a internet, tener espacios de trabajo compartidos, wifi gratuito y lugares que ofrezcan facilidades con el visado. También es importante el coste de la vida de estos países, además de que estos cuenten con complejos turísticos entrañables.

Cowotel apuesta por lo tanto en la industria hotelera como destino idóneo para los nómadas digitales de todo el mundo. Si bien es cierto, que para acotar en un primer lugar el mercado objetivo, nos vamos a centrar en aquellos nómadas digitales europeos, ya que, además, por cuestiones sanitarias los viajes entre países están bastante restringidos.

Por ello, a continuación, se expondrá un estudio de hoteles que reinventándose tras la situación derivada de la pandemia ya ofrecen servicios para teletrabajar y hoteles con planes de ocio ya asentados y a los cuales iría dirigido nuestro negocio.

Distintas cadenas en España ofrecen ahora en sus hoteles urbanos habitaciones reconvertidas en oficinas para teletrabajar, con paquetes muy competitivos en horarios que van desde las 8 a las 20 horas y en precio, que incluyen desayuno, wifi premium, capacidad de impresión y café e infusiones ilimitados. Entre las cadenas que ya ofrecen este nuevo servicio o que se están habilitando sus estancias para ello figuran: B&B Hotels, Marriott, Meliá, Barceló, NH, Only YOU Hotels y Hotusa. Muchas de estas iniciativas incluyen también ofertas de larga estancia y ofertas de salas para reuniones de equipos, para así ofrecer a las empresas habitaciones y salas con recursos adaptados tales como cámaras, micrófonos pantallas, ordenadores para videoconferencias o incluso eventos virtuales con retransmisión en *streaming*. Estas iniciativas suponen un gran esfuerzo por parte del sector hotelero para mantener un hilo de ingresos, logrando conservar así, una gran cantidad de puestos de trabajo. Si bien es cierto, que dichos esfuerzos llevan consigo una gran investigación, innovación y desarrollo de nuevos servicios que pudieran resultar atractivos a largo plazo una vez una vez

la pandemia haya llegado a su fin, abriendo nuevas posibilidades para un sector muy inversor y creador de empleo.

Entre los "pioneros" en lanzar este tipo de servicios encontramos:

- B&B, cadena francesa que ha convertido algunas habitaciones de sus establecimientos de España y Portugal en oficinas para ser utilizadas por trabajadores
- El hotel Aloft Madrid Gran Vía, de la marca de Marriott International, ya que desde mediados de septiembre ha habilitado zonas para trabajar en lo que fueron sus zonas comunes. El horario para su uso sería de 9:00 a 18:00 horas, con la posibilidad de incluir entre otros, el desayuno, acceso a conexión wifi premium y la impresión de 20 copias.
- Meliá Hotels International, el cual se reinventa también con un nuevo concepto que permite al cliente hacer uso privado de la habitación durante el día, en horario de 8:00 a 20:00 horas, en varios de sus hoteles en España, Alemania, Reino Unido, Italia y Estados Unidos, con precios desde 49 euros a 109 euros, en función del destino y la marca.
- Barceló Hotel Group siempre se ha ofrecido espacios para trabajar en sus hoteles urbanos.
- Palladium Hotel Group ha transformado parte de las habitaciones y espacios comunes del hotel madrileño "Only YOU Atocha" en oficinas compartidas y salas de reunión.
- Riu Hotels & Resorts lo está valorando en su establecimiento Riu Plaza España de Madrid.
- NH Hotel Group ha iniciado un programa piloto en algunos países de Latinoamérica (México, Ecuador, Colombia, Chile y Argentina); y si funcionase dicho piloto podría llevarse a cabo en España.

Por otro lado, como se venía comentado, los hoteles no solo se han reinventado en cuestiones de teletrabajo, sino que, además, muchos de ellos han optado por ofrecer planes de ocio.

Para poder determinar el producto mínimo viable, Cowotel se ha centrado en el Hotel Artiem, el cual ofrece una serie de ofertas determinadas para los teletrabajadores, para su estancia durante un día, una semana o un mes. No obstante, se ha considerado relevante en lo respectivo a las proyecciones futuras de Cowotel llevar a cabo una investigación sobre aquellos hoteles que ofrecen planes de ocio.

Actualmente, tan solo un 35% de los hoteles en España siguen abiertos, y para seguir obteniendo beneficios, algunos de ellos se han reinventado y han creado ofertas sobre planes de ocio para locales, pues por el momento viajar entre Comunidades Autónomas por motivos de ocio sigue sin estar permitido en la mayoría de los casos. Así, bajo el lema “Escaparse en tu propia ciudad” han basado su oferta:

- Paradores: Que ha lanzado una promoción especial para residentes con habitaciones dobles desde 75 euros; 20% de descuento en la carta del restaurante y la cama supletoria para menores de 12 años es gratuita; además de otras ofertas específicas en cada parador.
- Marbella Club: Ofrecen juegos de mesa, masterclass, y cine al aire libre.
- Palace Madrid: Los domingos cuentan con una promoción “Opera & Lunch” con la posibilidad de disfrutar del pack especial que incluiría alojamiento y desayuno.
- Eurostars Suites Mirasierra: Ofertan cenar en el restaurante del hotel y te regalan una noche gratuita en este.
- Vincci: Ofrecen experiencias gastronómicas y alojamiento en distintos hoteles de la ciudad a un precio especial por noche “Vincci My City Day Experience”: El cual incluiría un menú gastronómico de precio 25 euros por persona, en formato comida; Vincci My City Night Experience: menú gastronómico en formato cena + experiencia Seagram's (28 euros por persona); Por otro lado, “Vincci My City Romance Experience”: que incluiría una selección de chocolates con cava y reservar una habitación superior (20 euros habitación); o por ejemplo, “Vincci My City Family Experience”: que incluiría un menú

gastronómico para dos adultos y menú infantil un niño (60 euros por habitación).

5.2 Análisis de la competencia y diferenciación

Uno de los principales objetivos de Cowotel es diferenciarse de sus potenciales competidores. Si bien es cierto que actualmente existen en España empresas que ofrecen espacios para teletrabajar en hoteles, la mayoría de estas lo hacen por horas. Cowotel sin embargo, está focalizado en los nómadas digitales, sus gustos y sus necesidades, ofreciendo una amplia y variada oferta de hoteles españoles durante un periodo de tiempo más largo.

Principales competidores.

Entre los principales competidores de Cowotel encontramos una plataforma web española, “ByHours” que consiste en el alquiler de habitaciones por horas (3, 6 o 9 horas) en hoteles. Originariamente la plataforma fue creada para estancias breves, sin embargo, el servicio que ofrecen lo han orientado al teletrabajo por la situación derivada del Covid-19.

Por otro lado, VOORDETHUISWERKERS, plataforma holandesa que tras registrarse que la mayor demanda de teletrabajo en Europa se encontraba en esta región (Países Bajos) creó una plataforma que recogía la oferta de hoteles holandeses con instalaciones habilitadas para el teletrabajo junto con hoteles que ofrecían nuevas actividades de ocio en su región con usuarios teletrabajadores o en busca de ocio. No obstante, nos centraremos en analizar la competencia a nivel nacional.

A continuación, evaluaremos a estos competidores junto con otros como Dayuse, Attico, Airbnb, Booking en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 5: Competidores de Cowotel

	Cowotel	By Hours	Dayuse	Attico	Otros: Airbnb, Booking.
Servicio ofrecido	Alquiler de habitaciones y otros espacios de hoteles	Alquiler de habitaciones y salas de reuniones	Alquiler de habitaciones de hoteles	Alquiler espacios coworking	Alquiler habitaciones hoteles y apartamentos
Orientación Coworking	Si	Si	No	Si	No
Tarifas	Por horas o días o semanas	Micro estancias: 3, 6 o 12 horas	Por horas	Día, semana o mes	Por días
Servicios adicionales	Comparativa con otros hoteles, disfrute de otros servicios del hotel, fidelización				
Localización	PMV: Hoteles en Madrid y Baleares (ampliable a LP)	24 países y 600 destinos en Europa y en Latinoamérica	Madrid: 35 hoteles en Madrid	Madrid: 1 espacio Barcelona: 6 espacios	Alcance Mundial

Fuente: Elaboración propia

5.3 Modelo de Negocio de competidores y Empresas del Sector

El modelo de negocio de una empresa es la forma en la que esta obtiene sus beneficios. En la tabla que se expondrá a continuación se van a evaluar las diferentes formas de obtención de ingresos de los principales competidores de Cowotel.

Tabla 6: Modelo de Negocio de competidores y Empresas del Sector

	Comisión a hoteles	Comisión a clientes.	“Cost per Click” (CPC)	Anuncios en la página	Compra - venta de habitaciones
BYHOURS	Entre 15-17% del total de la transacción.	5% por cada reserva.			
AIRBNB	Dos opciones: - Comisiones compartidas (pagan comisión anfitrión y huésped): <ul style="list-style-type: none"> • Anfitrión: Entre 3-5% del subtotal de la reserva (precio/noche + limpieza). • Huesped: Entre 5-15% del subtotal de la reserva. - Comisiones solo para anfitriones (los huéspedes no pagan nada): Entre 14-16%. Obligatoria para hoteles y determinados anfitriones. - La comisión se resta automáticamente de lo que recibe el anfitrión.				
TRIPADVISOR	Entre 12-15% del precio de la reserva, si se hace directamente la reserva en TripAdvisor		Tripadvisor redirige a las páginas de reserva de los hoteles. El hotel paga por ese click (aunque luego no se haga una reserva). Menos de 1\$ por click.	SI	
BOOKING	Entre 10-30% del precio de la reserva hecha a través de Booking. Cuanto más alta la comisión antes aparecen los hoteles en el ranking.			SI	También utilizan este modelo, pero en menor medida.
EXPEDIA	También utilizan este modelo, pero en menor medida.			SI	Expedia compra habitaciones de hotel (más baratas por comprarlas muy pronto o cantidades grandes) para luego revendérsela a los huéspedes. Antes perdían dinero, ahora Expedia puede devolver las habitaciones hasta 24 horas antes de expirar si no las venden.

Fuente: Elaboración propia

Ventajas esenciales Cowotel frente a competidores

- Ofertas para trabajadores y empresas: acceso más rápido un mayor número de hoteles y con muchas ofertas donde elegir.
- Variedad de servicios: tanto para horario laboral (espacios de *coworking*, *teleworking*), salas de reuniones, conferencias o eventos. Al reservar a través de nuestra plataforma podrán disfrutar además de actividades de ocio. Para los hoteles supondría una posibilidad de aprovechamiento de sus instalaciones, y de aumentar su cuota de mercado al poder llevar a invitados a las actividades de ocio.
- Innovador: Si bien es cierto que ya existen iniciativas que incentivan y promueven el teletrabajo como pueden serlo espacios de coworking, hoteles o pisos, en España no existe todavía una plataforma que combine tanto servicios de trabajo como de ocio centrada en el mercado de los nómadas digitales (tanto españoles como extranjeros) y que te permita compararlos.
- Tecnología: Fácil y rápida, con la posibilidad de valorar distintos hoteles al instante (comentarios de otros clientes o puntuaciones), pues estaríamos ante un comparador.
- Técnicamente factible: desarrollo de la plataforma con la tecnología más sencilla posible en un primer momento con poca inversión.

5.4 Barreras de entrada

En lo que concierne a los factores que impiden que una nueva empresa pueda penetrar con facilidad en un mercado concreto se ha llevado a cabo un análisis de las posibles barreras de entrada que Cowotel podría encontrar en el sector:

1. Diferenciación del producto:

Líderes en el sector como ByHours, Booking, Airbnb o espacios de coworking, gozan del reconocimiento de marca y la lealtad de los clientes. Esto obligaría a Cowotel a invertir en un servicio parecido pero que sin embargo beneficiaría en mayor medida a los hoteles y a terceros clientes (como lo son los nómadas digitales). Cowotel puede traer un servicio

diferente al mercado, pero sus beneficios deben comunicarse claramente al cliente objetivo que serían los hoteles. Debe encontrar un posicionamiento efectivo, que a menudo requiere recursos de marketing más allá de sus posibilidades.

2. Requerimientos de capital:

En el caso de Cowotel, al aprovechar las infraestructuras ya existentes y exigirles a los hoteles unos requisitos mínimos, la inversión en capital en este sentido para Cowotel sería nula o mínima. En cambio, los esfuerzos de capital sí que serían elevados en términos de tecnología, I+D, desarrollo de la plataforma y la App, posicionamiento web y software, así como el posicionamiento de la marca, marketing y redes sociales para atraer al público objetivo. Por ello la principal inversión que necesitaríamos iría destinada a lo anteriormente mencionado.

3. Coste de cambio:

Los hoteles deben reinventarse en cierto modo si quieren formar parte de la comunidad Cowotel (ya que para poder formar parte de nuestra plataforma deben cumplir una serie de requisitos que serán explicados más adelante). Para los nómadas digitales, empresas o autónomos, supone un cambio en cuanto a su rutina de trabajo y costumbres, aunque realmente ello es lo que estos buscan. Este cambio de vida dependerá de cada caso concreto, pues habrá clientes que busquen estancias para teletrabajar de forma esporádica mientras que otros lo hagan buscando un lugar en el que permanecer más tiempo.

4. Acceso a canales de distribución:

Principalmente, en el caso de Cowotel la clave es el posicionamiento online. La principal complicación sería la falta de conocimiento en lo que respecta a la creación de la plataforma online por los conocimientos previos que esto conlleva.

5. Desventajas en costes independientes de la escala:

Los líderes en el sector por lo general tienen ventajas en costes. Por el contrario, cualquier competidor que entre en este mercado no podrá ver replicadas esas ventajas en sus propios costes. Estos costes son principalmente los ocasionados por la falta de aprendizaje o experiencia, la tecnología de productos patentada, la ubicación de los hoteles que ofertan e incluso los subsidios gubernamentales. Así, una de las tareas que tendría la Start Up Cowotel implicaría la búsqueda de posibles ayudas gubernamentales relacionadas con el emprendimiento por ser este focalizado en hacer resurgir al sector hotelero de la monumental crisis en la que se han visto inmersos.

6. Política gubernamental:

Los gobiernos pueden limitar o impedir el ingreso de nuevas empresas a determinadas industrias estableciendo controles como podrían serlo nuevos requisitos de licencia. Por otro lado, el gobierno actual español ha elaborado un anteproyecto de ley de la *Start Up*, lo que podría implicar nuevos requisitos que estas deberán cumplir si quieren llevar a cabo su actividad.

5.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de Porter del entorno competitivo de la empresa examina todos los factores que afectan de forma directa a las empresas de un solo sector, en nuestro caso el sector hotelero. Para poder evaluar la competencia existente es necesario haber evaluado previamente la industria como así se ha hecho.

Por ello, para el análisis se tendrán en cuenta cinco fuerzas: el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad existente entre competidores.

Poder de negociación de los clientes

Esta primera fuerza estudia la capacidad de los clientes para poder imponer sus criterios y la influencia de estos clientes en los precios del mercado.

Los clientes de Cowotel son los hoteles, pues son estos los que por cada reserva realizada a través de la plataforma pagarán un porcentaje fijo a Cowotel. Por la irrupción de la pandemia, como se venía exponiendo el sector se ha visto enormemente afectado. Ante tal situación, los hoteles buscan soluciones con urgencia para poder salvar sus negocios (entre otras, el sector clama al gobierno un plan de rescate para la industria).

Uno de los factores más importantes a tener en cuenta sería el número de clientes potenciales de Cowotel ya que en función de su volumen estos podrán ejercer más o menos influencia en el propio sector. Cowotel cuenta con que en el sector existen una gran cantidad de clientes potenciales que por los motivos expuestos estarían dispuestos a contratar los servicios ofrecidos. Por lo tanto, se afirma que el poder negociador de los hoteles es más bien medio o bajo.

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza determinaría el poder de negociación de los proveedores sobre el sector. Cowotel, al tratarse de una plataforma que ofrece un servicio de puesta en contacto a hoteles y clientes no tendría como tal una alta concentración de proveedores. Más bien Cowotel contrataría en caso de que fuese necesario con expertos en software y AWS.

Amenaza de nuevos competidores

Como decíamos, a pesar de existir un negocio muy similar en Holanda, Cowotel es una idea innovadora en España. Para evaluar la posibilidad de que nuevos competidores entren en el mercado, será importante tener en cuenta factores como la cuantía de la inversión inicial necesaria para montar este tipo de negocios. Debido a la necesidad del sector, la probabilidad

de que nuevos competidores decidan entrar en el mercado es más bien alta, pues no se requiere un nivel de inversión excesivamente alto. Es importante pues, valorar la posibilidad de patentar la idea en España, ya que ello sería determinante para impedir la entrada de nuevos competidores o, por el contrario, hacer un contrato de exclusividad con determinados hoteles para que Cowotel sea la única plataforma (además del propio hotel) que tenga la facultad de ofertar este servicio de teletrabajo con promociones en el ocio.

Amenaza de los productos sustitutivos

En este sector el grado de sustitución de nuestro servicio para los hoteles es bajo. El servicio que ofrecemos es un servicio amplio y fácilmente adaptable a las necesidades que vayan surgiendo en el mercado. Consideramos que es un servicio inicial para poder cubrir la necesidad de los hoteles y de aquellos teletrabajadores (nómadas digitales) que buscan lugares dónde desempeñar sus trabajos. En lo que respecta a los precios, consideramos que los servicios alternativos sustitutivos de Cowotel son más caros, ya que Cowotel proporciona a los hoteles una forma de darse a conocer, y si los hoteles quisieran darse a conocer de otra forma ya sea mediante anuncios de televisión o redes sociales tendría un coste más alto para ellos.

En lo que a los nómadas digitales respecta, podría afirmarse que existe una posibilidad de que encuentren servicios sustitutivos que cubran sus necesidades, ya sea trabajar en sus propias casas como alquilar pisos o casas.

Rivalidad existente entre competidores

En este sector, encontramos varios competidores que ya habían creado sus negocios de alquiler de habitaciones de hoteles por horas y que debido a la pandemia han logrado adaptar sus servicios a las necesidades actuales. Para poder determinar el nivel de competencia será necesario analizar:

- Número de competidores existentes: El principal competidor de Cowotel en España es Byhours, pues este ya tiene contratos establecidos con hoteles y cuenta con la fidelización de sus clientes. A estos efectos la diferenciación será un elemento clave para garantizar el éxito.
- Nivel de diferenciación: Es necesario que el cliente perciba que existen diferencias entre los competidores. En el caso de Cowotel, a través de la plataforma se podrán comparar ofertas de los distintos hoteles para teletrabajar y acompañarlo con descuentos para disfrutar de actividades de ocio en esos mismos hoteles. Además, el servicio de Cowotel va enfocado al mercado de los nómadas digitales, y como decíamos, actualmente ningún competidor en España se centra en este nicho de mercado.

6 ACTIVIDADES Y RECURSOS

Son las acciones más importantes que debe llevar a cabo una empresa para entrar en el mercado y tener éxito. Estas actividades variarán dependiendo del modelo de negocio de la empresa que se crea.

6.1 Tipo Societario

En primer lugar, hemos considerado la estructura societaria de Cowotel. El principal motivo por el que sería necesario constituir una sociedad es para poder llevar a cabo contratos con hoteles o servicios adicionales como el Amazon Web Service.

Entre la Sociedad Anónima (S.A.) y la Sociedad Limitada (S.L.), la que se utiliza más comúnmente es la S.L. por su carácter cerrado que dota de seguridad a la empresa además de la financiación, ya que el capital mínimo exigido en la S.L es muy inferior al de la S.A. Además, también la S.L otorga un margen y flexibilidad muy grande: el principio de autonomía de la voluntad para los socios es muy relevante, y en este tipo societario hay pocas

restricciones además de que la mayoría de las normas son dispositivas, no imperativas lo que implica que en la mayoría de los casos estas podrían ser modificadas.

Tras haber evaluado las posibles formas societarias que podría adoptar Cowotel se ha decidido que esta se constituirá como una Sociedad Limitada³. Se trata de una sociedad mercantil cuyo capital se encuentra dividido en participaciones y que se integra por las aportaciones dinerarias y no dinerarias realizadas por los socios para el desarrollo del objeto social, respondiendo exclusivamente el patrimonio social de las deudas sociales. García de Enterría, J., Iglesias Prada, J-L., (2017) “Las sociedades de capital. Aspectos básicos”, en Aparicio, M.L (coord.), *Lecciones de Derecho Mercantil*, Civitas, Navarra, pp. 399-414.

En primer lugar, entre los aspectos a destacar de este tipo societario resaltaríamos que su procedimiento de fundación es simultáneo.

Id: El capital social mínimo de 3.000€ y dividido en participaciones entre los socios, que en este caso serían cinco y el desembolso del capital social del 100%. Estaríamos ante una sociedad cerrada por lo que la transmisión de participaciones sociales está restringida. El principal problema de este tipo de sociedad es el reparto de dividendos, en caso de que los hubiera.

A continuación, destacamos una serie de características de la S.L que resultan relevantes para la empresa:

- El principio de no responsabilidad de los socios por las deudas sociales no impide la consideración de la condición personal de los socios y su particular entendimiento del modo de participar en la vida social conforme a las circunstancias concurrentes en cada caso.
- Carácter Mixto de la S.L., ya que el capital de la sociedad está dividido en participaciones.

³ NOTA: Para más información sobre las sociedades limitadas se recomienda ver la Ley de Sociedades de Capital.

- La S.L es una sociedad de carácter cerrado. Se manifiesta esencialmente en la necesaria existencia, ya sea por vía estatutaria, o mediante la aplicación supletoria de las previsiones legales en la materia, de un régimen restrictivo para la transmisión o circulación de las participaciones sociales (arts. 107 a 112 LSC).
- Flexibilidad: la flexibilidad del régimen jurídico propio de este tipo social, que contrasta con el mayor grado de imperatividad de la disciplina de la S.A. y que se relaciona sin duda con el carácter híbrido, se evidencia en la configuración preferentemente dispositiva de sus normas reguladoras. Esa flexibilidad implica la atribución de una amplia autonomía de la voluntad de los socios, a quienes mediante el instrumento de la autorregulación estatutaria se les proporciona un amplio margen de ordenación de sus relaciones entre ellos y con la sociedad, para facilitarles la construcción de la organización social más adecuada a sus necesidades.

6.2 Alianzas

En este apartado se tratará de analizar las posibles alianzas estratégicas que la organización debería establecer para colaborar en cuestiones como compartir experiencias o recursos. Las alianzas se dividirán en tres grupos: los socios inversores, los *freelance* y los hoteles.

Socios inversores

En primer lugar, destacamos los socios inversores: Inicialmente estos serían los socios creadores de la plataforma y los denominados “*Friends, Family and Fools*” (las tres F’s), para poder inscribir la sociedad y montar la plataforma.

Freelance

Un *freelance* es el término designado para un trabajador autónomo, independiente, que realiza tareas puntuales relacionadas con su profesión por contrato de un tercero. Él mismo es quien se gestiona su trabajo y su tiempo. Existen numerosas plataformas en las que estos trabajadores (que en su caso pueden ser nómadas digitales) se inscriben para darse a conocer y ofrecer sus servicios. Toda persona responsable, que tenga conocimientos y talento sobre

un tema puede trabajar como *freelance*. Establecer una alianza con una plataforma de *freelance* como MALT, en la que podemos encontrar trabajadores de áreas variadas como programador, diseñador gráfico, traductor, redactor de contenido, fotógrafo, es decir, que en definitiva pudiera considerarse como nómada digital, podría resultar interesante, ya que estos empleos requieren de teletrabajo. Asociarnos con una plataforma como la de MALT permitiría a Cowotel asegurarse una cuota de clientes potenciales importante desde el primer momento.

Hoteles

Por último, establecer alianzas con hoteles que estén dispuestos a inscribirse en la plataforma para ofrecer habitaciones y salas enfocadas al teletrabajo y aprovechar para con la reserva de estas, descuentos sobre las actividades de ocio que ofrecen los propios hoteles.

6.3 Recursos

Los recursos clave son aquellos que permiten crear una empresa, ofrecer una propuesta de valor, llegar y mantener relaciones con los clientes presentes y potenciales y generar ingresos. Estos recursos pueden ser variados. Aquí trataremos los recursos físicos, económicos, humanos, e intelectuales.

Factores Físicos

Para la actividad de Cowotel serán necesarios ordenadores para la gestión de la plataforma y la actualización y mejora de la página web. Además, a medida que la plataforma avance, consideramos necesario un pequeño espacio como oficina para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Factores Económicos

Para la puesta en marcha de la plataforma la inversión inicial es fundamental. Con ella podremos hacer frente a los gastos iniciales de publicidad y de mantenimiento de la plataforma. Por ello en la primera ronda de financiación contaremos con la inversión de las 3F's: *Friends, Family and Fools*.

Factores Humanos

El principal aspecto a tener en cuenta respecto de los factores humanos sería la plantilla de trabajadores. Consideramos que sería necesaria una división de tareas entre los socios, cada uno especializado en diferentes aspectos, como son los legales, económicos, de análisis y publicitarios o comerciales. En lo que respecta a la parte más técnica como lo es el IT de la plataforma sería un servicio externalizado mediante la subcontratación de personal para la realización del diseño de la aplicación de la página web. Por último, la contratación de un equipo gestor de datos como lo sería Amazon Web Service.

Factores Intelectuales

En cuanto a estos factores, será imprescindible crear y manejar una base de datos de los usuarios sobre todo de cara al futuro. Por su parte, el software no se patenta, sino que se protege con encriptación, para que este no sea accesible para todos. Por último, en cuanto al copyright, la marca quedaría registrada a nivel de la Unión Europea.

7 MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

7.1 Producto

Cowotel cuenta con un servicio de oferta de suites de trabajo para disfrutar, que pueden ser tanto habitaciones teletrabajar como salas para eventos. Los usuarios podrán rellenar en la plataforma el lugar donde desean encontrar un hotel y cuántos días quieren reservar. En ese momento Cowotel les dirigirá a aquellos hoteles que tienen las características que más se asemejan a aquello que buscan, ofreciendo promociones relacionadas con el ocio del hotel o actividades en el lugar en el que estos se encuentran.

Cowotel además proporciona un servicio personalizado, ya que al tener cada usuario su propia cuenta se guarda la información acerca de los hoteles que le han gustado o interesado, las reservas realizadas y sus valoraciones.

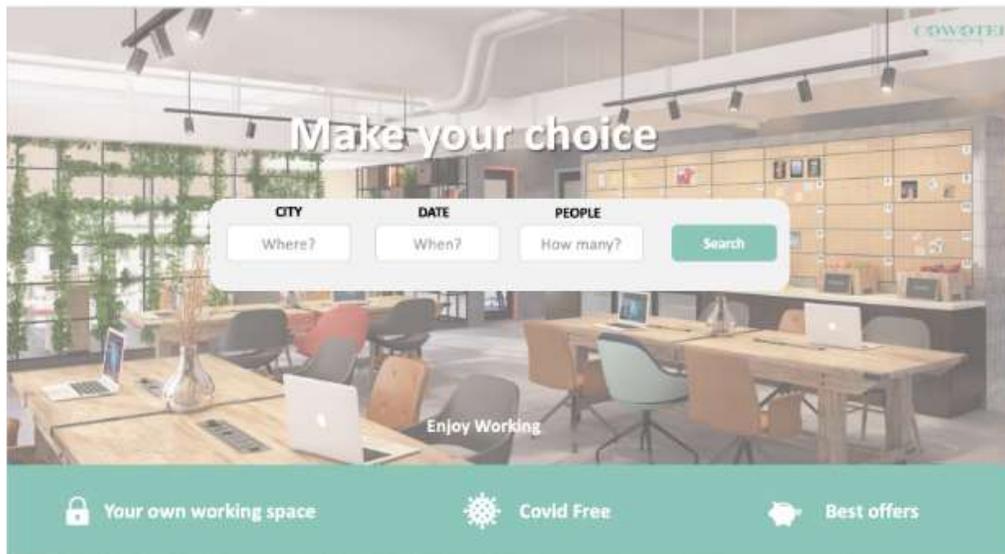
Los hoteles por su parte podrán darse a conocer de forma muy sencilla, podrán ser el foco en la demanda de los nómadas digitales que buscan lugares para combinar el ocio con el teletrabajo.

A continuación, se expondrá el principal servicio que ofrecen los hoteles a través de la plataforma, las Suites de trabajo, ya que el resto de los servicios que ofrecen los hoteles varía en función de estos y sus promociones.

Suite de trabajo

La plataforma estará dotada de un menú en el cual se podrá señalar la opción de elegir suites de trabajo. En primer lugar, el usuario deberá completar las casillas en las que se pregunta por el lugar donde desearía encontrar el hotel para teletrabajar, en segundo lugar, la fecha, cuándo desea la reserva y por último el número de personas.

Ilustración 3: Prototipo de la plataforma de Cowotel



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4: Prototipo de la App de Cowotel



Fuente: Elaboración propia

Una vez rellenados esos datos, la propia página web de Cowotel redirigirá al usuario a las diferentes ofertas de los hoteles que tengan las características que el cliente previamente haya marcado. Por lo tanto, habrá dos opciones de reserva:

- Habitación individual para teletrabajar.
- Sala de conferencias o eventos de empresas.

Por otro lado, cuando aparezcan en pantalla aquellos hoteles donde elegir, en estos aparecerá si disponen de alguna oferta particular tanto de habitación como de ocio o actividades cuando el usuario reserve la habitación o sala a través de la plataforma de Cowotel.

Además, la plataforma irá registrando los datos de aquellos usuarios que contraten a través de ella, con la posibilidad de que a largo plazo puedan disfrutar de ofertas de ocio y restauración en alguno de los hoteles de la plataforma.

Por el momento Cowotel no tiene ningún acuerdo con hoteles, no obstante, vamos a mostrar una cadena hotelera, Artiem Hoteles, que consideramos se ajusta a la perfección al tipo de oferta de hoteles que quiere hacer Cowotel en su plataforma, ya que esta ha establecido un plan de ofertas a elegir por parte del usuario. Además, cuenta con hoteles en Madrid, Asturias

y Menorca, lugares idílicos para los nómadas digitales gracias a sus paisajes, actividades de turismo local y su ubicación, por lo que sus ofertas se basarían en poder disfrutar y hacer turismo local.

Tabla 7: Oferta de servicios Hotel Artiem

	WORK SPACE 29€/1 día Disfruta esta comunidad del Bienestar	WORK BEING 1 49€/1 día Acceder a esta comunidad del Bienestar	WORK BEING 5 195€/5 días Acceder a esta comunidad del Bienestar	WORK BEING 10 335€/10 días Acceder a esta comunidad del Bienestar	WORK BEING 30 525€/1 mes Acceder a esta comunidad del Bienestar (Valorado en 630€)
WORKBEING					
Espacio coworking compartido de trabajo	X	X	X	X	X
Reserva de espacio privado de 9 a 19h		X	X	X	X
Parking para un vehículo	X	X	X	X	X
Uso de zonas - The Green & Terraza	X	X	X	X	X
Servicio The Green	X	X	X	X	X
Agua, WIFI e impresión de documentos	X	X	X	X	X
Acceso a GYM		X	X	X	X
1 Desayuno ARTIEM (Por día)		X	X	X	X
2 horas de uso del ECD (Sala reuniones)			X		
1 día de uso del ECD (Sala reuniones)				X	
1 día por semana uso del ECD (Sala reuniones)					X
1 entrenamiento personal					X
2 horas de uso del ECD (Sala reuniones)					

Fuente: Hotel Artiem (2020)

7.2 Política de precios

Los precios que estableceremos para nuestro servicio se establecen principalmente teniendo en cuenta la política de precios de nuestros principales competidores y la estimación de la demanda y el precio que nuestros potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio. Se ha elaborado una tabla en la que se puede visualizar de manera clara las diferencias entre los precios de los competidores y en la que nos hemos basado para establecer el precio actual de Cowotel.

Tabla 8: Política de precios de los competidores de Cowotel

NOMBRE DEL COMPETIDOR	POLÍTICA DE PRECIOS
BYHOURS	Cobra una comisión de entre 15-17% del total de la transacción.
AIRBNB	<p>Dos opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones compartidas (pagan comisión anfitrión y huésped): <ul style="list-style-type: none"> • Anfitrión: Entre 3-5% del subtotal de la reserva (precio/noche + limpieza). • Huésped: Entre 5-15% del subtotal de la reserva. - Comisiones solo para anfitriones (los huéspedes no pagan nada): Entre 14-16%. Obligatoria para hoteles y determinados anfitriones. <p>La comisión se resta automáticamente de lo que recibe el anfitrión.</p>
TRIPADVISOR	Cobra entre 12-15% del precio de la reserva, si se hace directamente la reserva en TripAdvisor
BOOKING	<p>Cobra entre 10-30% del precio de la reserva hecha a través de Booking.</p> <p>Cuanto más alta es la comisión antes aparecen los hoteles en el ranking.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la política de precios de Cowotel se llevará a cabo de la siguiente forma:

- No cobrará una tasa inicial a los hoteles por inscribirse en la plataforma.
- Cobrará un 10% por reserva hecha de una habitación o sala a través de la plataforma a modo de comisión. Por lo que la comisión que se lleve Cowotel dependerá del precio de cada suite para teletrabajar.
- Si el hotel quiere un mejor posicionamiento en la plataforma, se le añadirá un 5% adicional de comisión.
- La plataforma de Cowotel no gestionará dicho pago, sino que redirigirá el pago a la propia plataforma del hotel guardando Cowotel un registro de todas las reservas hechas a través de la plataforma a cada uno de los hoteles a los que se pague y emitiéndoles a final de mes a cada uno sus respectivas facturas.

7.3 Publicidad y promoción

La principal plataforma a través de la cual llevar a cabo la publicidad y promoción de Cowotel es Instagram, ya que se trata de una red social visual muy conocida que conecta a miles de personas de todo el mundo. A través de Instagram habría diferentes modalidades de hacer publicidad:

En primer lugar, se haría publicidad de la plataforma y de los servicios que ofrece a través de *influencers*⁴ como podrían ser Pompeii, Auara, Bimani, Mim Shoes o Casilda Finat, u otras marcas. Estas cuentas podrían resultar muy interesantes, pues son principalmente empresas que podrían hacer publicidad como usuarios que han contratado los servicios de Cowotel para que sus trabajadores teletrabajen.

La idea de Cowotel es contratar a *microinfluencers* (aquellas que no tienen más de 50.000 seguidores) cuyos seguidores sean muy fieles que cobran aproximadamente 40€ por *instastory* y 80€ cada post. Por lo general cada campaña de una *influencer* es tres *instastories* y un post.

Adicionalmente, a través de Instagram, creando una cuenta para una empresa puedes comprobar a cuanta gente llegas, en qué están más interesados los clientes o incluso analizar qué *influencers* tienen los seguidores más fieles.

En segundo lugar, la creación de una cuenta Premium en LinkedIn para llegar a los hoteles y una cuenta de Facebook para poder contactar con muchas de las comunidades y grupos de nómadas digitales. En estos grupos, los propios nómadas comentan sus experiencias y hacen recomendaciones de los lugares donde han estado, pudiendo ser este un importante canal publicitario para nuestra plataforma.

⁴ Persona que destaca en una red social y expresa sus opiniones sobre un producto o servicio concreto y cuyos comentarios ejercen una gran influencia sobre las personas que la siguen.

7.4 Canales de Distribución

El principal canal a través del cual se ofrecen los servicios de Cowotel tanto a los hoteles como a los trabajadores es la plataforma online y la aplicación móvil. Para las actividades de promoción y captación de nuevos clientes se utilizarán canales adicionales:

Canal digital

La propia plataforma online de Cowotel que, como se ha mencionado previamente, se trata del canal principal por el que tanto hoteles como usuarios pueden registrarse y estos últimos elegir el lugar la fecha y el número de personas y en función de los hoteles disponibles elegir entre ellos según el hotel que más se ajuste a sus necesidades teniendo además en cuenta las ofertas disponibles de cada uno.

En segundo lugar, tendríamos las redes sociales como Instagram, Facebook o LinkedIn para dar a conocer a Cowotel. Instagram será un canal útil para la publicación de novedades, de fotos o de ofertas disponibles, para lograr así un contacto más cercano con los potenciales usuarios de la plataforma. Por su parte, Facebook sería el principal canal para contactar con los grupos y comunidades de nómadas digitales como se ha explicado previamente. Por último, LinkedIn sería esencial para adoptar una posición seria y profesional ante el mercado, así como para contactar con potenciales hoteles y teletrabajadores.

En tercer y último lugar, se usaría internet para promocionar la plataforma a través de buscadores como Google Ad Words: este servicio de Google muestra anuncios a los clientes en su búsqueda de empresas similares a través de Google y Maps. El anunciante sólo paga por los resultados obtenidos, es decir, por las nuevas llamadas o clics para visitar la web/app de Cowotel, ya sea desde un dispositivo móvil o desde un ordenador. Así, Cowotel podrá captar una mayor cuota de mercado. Además, es interesante el hecho de que Google Ads funciona con casi todos los presupuestos publicitarios. Sería interesante que Cowotel definiera un presupuesto límite mensual y, conforme vayan viéndose los resultados, se puede pausar o ajustar la inversión en cualquier momento. Mediante anuncios sencillos y eficaces, Cowotel podrá llegar a los clientes que más le interesen con un presupuesto razonable,

además de recibir ayuda de Google para crear anuncios con los que aumentar el rendimiento de los aspectos más valiosos del negocio.

Canal Presencial

Utilizar este canal para conseguir clientes sobre todo a largo plazo. Presentarse en aquellos hoteles que resulten atractivos para la plataforma comprobar que reúnen los requisitos para teletrabajar y contratar con ellos para su inscripción en esta. A largo plazo, si la plataforma crece como se espera, Cowotel utilizará este canal para contactar con clientes potenciales a través de los eventos públicos como eventos de hostelería o ferias de empleo.

8 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1 Estructura organizativa de la empresa

La plantilla de trabajadores de Cowotel está dividida en cinco áreas. Puesto que en un principio la empresa contará con cinco socios, cada uno de ellos estará encargado de un área. Por ello, los primeros años la empresa contará con el siguiente organigrama:

Ilustración 5: Organigrama Cowotel



Fuente: Elaboración propia.

- Área de desarrollo económico y financiero: área responsable de la actividad económica de la empresa, realizar los pagos, y encargarse del sistema de cobro de ingresos de Cowotel por parte de los hoteles.
- Área comercial de la empresa: área encargada de la organización de publicidad y promoción de Cowotel: Campañas de marketing y eventos, así como del área de atención al cliente.
- Área de estrategia y expansión: su misión consistirá en asegurarse del correcto funcionamiento de la empresa, así como del desarrollo y crecimiento de esta.
- Analista de datos: Su función consistirá en el desarrollo y análisis de datos de la plataforma para poder, posteriormente llevar a cabo políticas estratégicas y de crecimiento coherentes.
- Área legal: Área encargada de los contratos con hoteles y otros servicios adicionales, políticas de protección de datos y administración de la sociedad.

En lo referente al área más técnica de la plataforma se externalizará mediante la contratación de personal para la realización del diseño de la aplicación de la página web. En caso de que fuese necesario, se requerirá de la contratación de un gestor de datos “Amazon Web Service”.

9 PROYECCIONES FINANCIERAS

9.1 Inversión inicial

La inversión inicial es la cantidad de dinero que es necesario reunir para poder llevar a cabo todas las actuaciones estimadas para poder empezar a comercializar nuestro servicio, es decir, su lanzamiento y su gestión durante los seis primeros meses. Cowotel necesitaría ese dinero para la creación de la plataforma y la contratación del software, para la puesta en activo de la plataforma con sus correspondientes gastos (como se verá a continuación), así como para la constitución y creación de la sociedad.

Tabla 9: Coste inversión inicial

Inversión inicial	68.422,50 €
Inmovilizado intangible	15.000,00 €
Aplicaciones informáticas: <i>software</i> sitio web y aplicación móvil	14.979,00 €
Licencia Google Play	21,00 €
Inmovilizado material	10.300,00 €
Equipos informáticos estándar	2.400,00 €
Equipos informáticos premium	6.900,00 €
Teléfono de empresa	1.000,00 €
Tesorería	43.122,50 €
Gastos legales	300,00 €
Inscripción de la sociedad	300,00 €
Campaña de lanzamiento en RRSS	13.360,00 €
Anuncios Instagram	1.800,00 €
Campañas influencers	10.000,00 €
Cuenta LinkedIn Premium: Sales Navigator Professional	360,00 €
Google Ads	1.200,00 €
Programas fidelización	4.000,00 €
Eventos y ferias	6.000,00 €
Costes operativos	240,00 €
Suministros	240,00 €
Sueldos y Salarios	15.000,00 €
Personal de IT back-end y front-end	15.000,00 €
Seguro	450,00 €
Amortizaciones	2.530,00 €
Licencia <i>Apple Store</i>	42,50 €

Fuente: Elaboración propia del equipo Cowotel

En definitiva, la inversión inicial sería necesaria para la instalación del software y puesta de la plataforma, en los equipos informáticos y tecnología y en tesorería, como se ha indicado en la tabla superior.

Tabla 10: Resumen inversión inicial

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

Fuente: Elaboración propia

9.2 Estimación de los Costes

Los costes estarán divididos en: Costes variables y Costes Fijos. En la siguiente tabla se van a distinguir ambos costes para el primer año de Cowotel y una vez superado este, según las expectativas, los siguientes tres años.

Tabla 11: Costes anuales

Estructura de costes	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Costes fijos	18.562,50 €	221.185,00 €	225.385,00 €	229.669,00 €
Sueldos y Salarios	15.000,00 €	210.000,00 €	214.200,00 €	218.484,00 €
Salario fundadoras	- €	150.000,00 €	153.000,00 €	156.060,00 €
Salario IT	15.000,00 €	30.000,00 €	30.600,00 €	31.212,00 €
Personal marketing	- €	30.000,00 €	30.600,00 €	31.212,00 €
Costes operativos fijos	3.562,50 €	11.185,00 €	11.185,00 €	11.185,00 €
Seguro	450,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Legal	300,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Suministros	240,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €
Licencia Apple Store	42,50 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €
Amortización	2.530,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €
Costes variables	24.560,00 €	313.035,54 €	438.249,76 €	625.831,08 €
AWS	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
Marketing	24.560,00 €	307.035,54 €	429.849,76 €	614.071,08 €
Google Ads	1.200,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Redes sociales	13.360,00 €	283.863,10 €	299.794,21 €	434.153,31 €
Eventos y ferias	6.000,00 €	12.000,00 €	18.000,00 €	24.000,00 €
Programas de fidelización	4.000,00 €	8.772,44 €	109.655,55 €	153.517,77 €
Costes Totales	43.122,50 €	534.220,54 €	663.634,76 €	855.500,08 €

Fuente: Elaboración propia del equipo Cowotel

Tabla 12: Porcentaje total de costes

% sobre total de costes	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
CF	43%	41%	34%	27%
SS	35%	39%	32%	26%
Op fijos	8%	2%	2%	1%
CV	57%	59%	66%	73%
AWS	0%	1%	1%	1%
Publicidad y marketing	57%	57%	65%	72%

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se resumirá cantidad de inversión que necesitamos de cada una de las fuentes de financiación que hemos considerado oportunas.

Tabla 13: Fuentes de financiación

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

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el capital social de la *Startup* estará dividido en acciones como puede analizarse en la siguiente tabla.

Tabla 14: Capital social de Cowotel

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

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos de Cowotel se van a recibir por la comisión que les cobra a los hoteles por cada reserva, que aumentará dependiendo de si el hotel quiere o no posicionarse dentro de la plataforma. En las siguientes tablas se podrán evaluar los ingresos y las pérdidas estimados de la plataforma para el año de arranque (año 0) y los siguientes tres años. Es importante destacar que estos datos son una estimación, una hipótesis de lo que se espera en el futuro.

Tabla 15: Fuentes de ingresos

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Cuenta de pérdidas y ganancias

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
1. Importe neto de la cifra de negocios	87.724,44 €	1.162.348,84 €	1.688.695,48 €	2.522.077,66 €
b) Prestaciones de servicios	87.724,44 €	1.162.348,84 €	1.688.695,48 €	2.522.077,66 €
Reservas Cowotel	87.724,44 €	1.096.555,51 €	1.535.177,71 €	2.193.111,01 €
Herramienta de posicionamiento interno	- €	65.793,33 €	153.517,77 €	328.966,65 €
4. Aprovisionamientos	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
Trabajos realizados por otras empresas (AWS)	- €	6.000,00 €	8.400,00 €	11.760,00 €
6. Gastos de personal	15.000,00 €	210.000,00 €	214.200,00 €	218.484,00 €
7. Otros gastos de explotación	28.122,50 €	318.220,54 €	441.034,76 €	625.256,08 €
MARGEN BRUTO (EBITDA) (A)	44.601,94 €	628.128,29 €	1.025.060,72 €	1.666.577,58 €
8. Amortización del inmovilizado	2.530,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €	5.720,00 €
Amortización del inmovilizado intangible	1.500,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortización del inmovilizado material	1.030,00 €	2.720,00 €	2.720,00 €	2.720,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	42.071,94 €	622.408,29 €	1.019.340,72 €	1.660.857,58 €
RESULTADO FINANCIERO (B)	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (C)	42.071,94 €	622.408,29 €	1.019.340,72 €	1.660.857,58 €
17. Impuesto sobre beneficios	10.517,99 €	155.602,07 €	254.835,18 €	415.214,40 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	31.553,96 €	466.806,22 €	764.505,54 €	1.245.643,19 €

Fuente: Elaboración propia.

9.3 Balance de situación

En definitiva, el balance de situación esperado para el año de arranque y los próximos tres años de Cowotel puede verse reflejado en la siguiente tabla.

Tabla 17: Balance de situación
6 meses – PMV

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

Fuente: Elaboración propia.

9.4 Flujos de Caja

Los flujos de caja que a continuación se van a exponer, se corresponden a los movimientos del capital de Cowotel el año 0 y los siguientes tres años. Resaltamos de igual manera en la que lo hemos venido haciendo que se trata de una mera estimación por lo que las cifras podrían cambiar en función de los acontecimientos.

Tabla 18: Flujos de caja

Flujo de caja de explotación	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Cobros (EBITDA)	€ 87.724,44	€ 1.162.348,84	€ 1.688.695,48	€ 2.522.077,66
Pagos	€ 53.640,49	€ 689.822,62	€ 918.469,94	€ 1.270.714,48
Total	€ 34.083,96	€ 472.526,22	€ 770.225,54	€ 1.251.363,19

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

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

Flujo de caja	€ 77.206,46	€ 469.226,22	€ 770.225,54	€ 1.251.363,19
----------------------	-------------	--------------	--------------	----------------

Caja acumulada (balance)		€ 546.432,68	€ 1.316.658,22	€ 2.568.021,40
---------------------------------	--	--------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia.

10 CONCLUSIONES

A lo largo de este plan de negocio se han estudiado las diferentes áreas imprescindibles para crear un negocio o en este caso una *Startup*. El primer lugar se, han evaluado los problemas de la actualidad, se han expuesto las necesidades tanto de los hoteles como de las personas que teletrabajan y se ha propuesto una solución, Cowotel, una plataforma que pone en contacto a los hoteles y a los teletrabajadores, principalmente los nómadas digitales que, basándonos en las hipótesis expuestas podría resultar factible, viable y rentable. A continuación, se ha ido trabajando esa posible solución, se ha expuesto el resumen ejecutivo de la empresa, la propuesta de valor, el análisis del mercado, la propuesta de marketing y comercialización y las proyecciones financieras.

La duda que puede suscitar es si, una vez acabada la situación pandémica en la que vivimos actualmente, este negocio seguiría siendo viable. A esta pregunta, nos atrevemos a responder que no solo hemos enfocado la plataforma para tener como usuarios a los meros teletrabajadores españoles, sino que hemos enfocado el nicho de mercado a los nómadas digitales de todo el mundo, y lo que se ha pretendido a través de dicha segmentación de mercado es buscar la viabilidad del negocio de Cowotel a largo plazo, ya que este último tiene altas expectativas de crecimiento.

En caso de que la hipótesis inicial del negocio se cumpliera según lo esperado, Cowotel plantearía la viabilidad de su negocio esperando crear una “Comunidad Cowotel”, es decir, una comunidad en la que aquellos nómadas digitales que han utilizado los servicios de la plataforma creen “comunidad” mediante la creación de un “Foro Cowotel” en el que estos puedan añadir comentarios, dar opiniones, recomendaciones, y sobre todo establecer relaciones entre ellos, pues al tratarse en su mayoría de gente joven a la que le gusta viajar para los usuarios podría resultar muy interesante.

BIBLIOGRAFÍA

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Abad de Taramona, V. (3 de febrero de 2021). Gabriel Escarrer: “En el sector hotelero español la situación puede propiciar alianzas muy interesantes”. *Diario de Mallorca*. Obtenido el 16/03/2021 de <https://www.diariodemallorca.es/economia/diario-de-negocios/2021/02/03/gabriel-escarrer-jaume-sector-hoteler-32395868.html>

Byhours, (2021) (disponible en https://www.byhours.com/?campaignid=6521500006&adgroupid=78713767179&adid=388713124751&gclid=Cj0KCQjwlvT8BRDeARIsAACRFiW1C9D45j0BJ8sL1JQB-WGybWUQcsaH1s6CX9Nt7sJOAx3Q7OTE6isaAjSkEALw_wcB

EFE, (2020, 17 de octubre). Los hoteles se reinventan ofreciéndose como lugares de trabajo para poder permanecer abiertos. *El Expansión*. Obtenido el 20/11/2020 de <https://www.expansion.com/empresas/transporte/2020/10/17/5f8ae9d1e5fdea572c8b45ba.html>

De Explora, J. (2020). Google Ads; ¿Qué precio, tarifas y cuánto cuesta la gestión de publicidad? *Xplora*. Obtenido el 15/03/2021 de <https://www.xplora.eu/precio-google-ads/#:~:text=Si%20solo%20necesitas%20ayuda%20para,mes%2C%20dependiendo%20de%20su%20complejidad.>

González, A. (2016). SEO vs SEM – ¿Cuál es mejor para mi negocio online?. *Semrush Blog*. (Obtenido el 29 de enero de 2021 en https://es.semrush.com/blog/seo-sem-negocio-online/?kw=&cmp=ES_SRCH_DSA_Blog_Core_BU_ES&label=dsa_pagefeed&network=g&Device=c&utm_content=485611037519&kwid=dsa-1064705332735&cmpid=11811567819&agpid=116144406658&BU=Core&extid=151670380896&adpos=&gclid=CjwKCAjw9MuCBhBUEiwAbDZ-7uSBkxS7FJyLO1yZAg2bQgfU7EdiLrkmN7PWcOuO0YFERBVnkX4X5BoC888QAvD_BwE)

Instituto Nacional de Estadística. Obtenido el 17 de marzo en https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

Instituto Nacional de Estadística. Obtenido el 17 de marzo en https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863#:~:text=El%20peso%20del%20turismo%20alcanz%C3%B3,%2C9%25%20del%20empleo%20total.

Instituto Nacional de Estadística. Obtenido el 17 de marzo en https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608

Junco, L. (30 de octubre de 2020). 'Build to rent', la tendencia que puede salvar a promotoras, oficinas y hoteles. *El Expansión*. Obtenido el 17 de diciembre de 2020 en <https://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/casas/2020/10/29/5f9aef46e5fdead6038b4670.html>

Ruiz-Ocaña, L. (26 de noviembre de 2020). Los hoteles ofrecen planes de ocio con grandes descuentos para los clientes locales. *El Expansión*. Obtenido el 17 de diciembre de 2020 en <https://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/2020/10/30/5f9c5d53468aeb3e268b46c9.html>

Sempere, P. (26 de enero de 2021). El FMI revisa a la baja el crecimiento para España y espera un alza del 5,9% en 2021. *Cinco días*. Obtenido el 15/02/2021 de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/26/economia/1611661247_432713.html