



Universidad Pontificia Comillas

TRABAJO FIN DE GRADO

Plan de negocio de la empresa Tabi Hotels

Autor: Marta Rodríguez Galainena
Director: José Luis Fernández Fernández

Resumen ejecutivo

El propósito de este trabajo es diseñar el modelo de negocio de una empresa innovadora. El modelo de negocio se hace en base a la participación en la octava edición del concurso de emprendimiento Comillas Emprende¹. La participación en este concurso es en grupo y da acceso a los miembros a la plataforma Adventurees y los webinars explicativos de las etapas del modelo de negocio. Estas dos herramientas, junto al modelo de Goldmith seguido a lo largo del concurso, permiten validar poco a poco el *business plan*. También se cuenta con la supervisión de un mentor para guiar la idea y su desarrollo.

Tabi Hotels es un modelo de negocio hotelero que tiene la finalidad de digitalizar los procesos de este ámbito. Por lo tanto, permite reducir los costes generados en un hotel, y de manera más específica los costes de personal, que son los que más peso tienen.

La idea principal, además de poder digitalizar los procesos, es revolucionar el sector, ofreciendo una experiencia nueva y económica al cliente. También tenemos la intención de crear un modelo que se pueda expandir rápidamente, ya sea aplicando los procesos digitales a otros hoteles o sea con franquicias de Tabi Hotels.

El trabajo cuenta, en primer lugar, con una fase de investigación de mercados, en la que se analiza el ámbito hotelero. Después, una parte en la que se desarrolla el *Business Model Canvas*, y por último, un foco en la estrategia de marketing de la empresa que incluye un análisis cuantitativo de resultados de campañas de Facebook para validar el modelo de negocio.

Palabras clave: emprendimiento, digital, hotel, modelo de negocio, empresa.

Abstract

The purpose of this work is to design the business model of an innovative company. The business model is based on the participation in the eighth edition of the Comillas Emprende entrepreneurship competition². Participation in this competition is in groups and gives group

¹ Advertencia: Este trabajo se basa en investigación previa en el contexto de la participación al concurso de Comillas Emprende. Por lo tanto, toda similitud puede estar relacionada con otros documentos de la que mis compañeros (Blanca Prieto Valles, Cristina Wentz, Alain Marxuach Veslasco) y yo somos los autores.

² Disclaimer: This paper is based on previous research in the context of participation in the Comillas Emprende competition. Therefore, any similarity may be related to other papers of which my colleagues (Blanca Prieto Valles, Cristina Wentz, Alain Marxuach Veslasco) and I are the authors.

members access to the Adventurees platform and the webinars explaining the stages of the business model. These two tools, together with the Goldmith model followed throughout the competition, allow the business model to be validated little by little. There is also the supervision of a mentor to guide the idea and its development.

Tabi Hotels is a hotel business model that aims to digitise hotel processes. Therefore, it allows to reduce the costs generated in a hotel, and more specifically the personnel costs that are the most important.

The main idea, apart from being able to digitalise processes, is to revolutionise the sector by offering a new and economical customer experience. We also intend to create a model that can be expanded quickly, either by applying the digital processes to other hotels or by franchising Tabi Hotels.

The work first includes a market research phase, in which the hotel sector is analysed. Then, a part in which the Business Model Canvas is developed, and finally a focus on the marketing strategy of the company that includes a quantitative analysis of the results of Facebook campaigns to validate the business model.

Keywords: entrepreneurship, digital, hotel, business model, company.

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	6
1.1	<i>Interés general en la cuestión.....</i>	6
1.2	<i>Objetivos del trabajo</i>	7
1.3	<i>Metodología.....</i>	7
1.4	<i>Estructura</i>	9
2.	Marco teórico: el sector hotelero	10
2.1	<i>El sector hotelero en España.....</i>	10
2.2	<i>Análisis PESTEL del sector.....</i>	11
2.3	<i>Barreras de entrada.....</i>	14
3.	Tabi Hotels.....	15
3.1	<i>Misión y visión.....</i>	15
3.2	<i>Estructura de Recursos Humanos</i>	16
4.	Business Model Canvas.....	17
4.1	<i>Propuesta de valor.....</i>	17
4.2	<i>Segmento de clientes.....</i>	19
4.3	<i>Relación con los clientes</i>	19
4.4	<i>Canales de distribución</i>	21
4.5	<i>Socios clave</i>	22
4.6	<i>Recursos clave</i>	24
4.7	<i>Actividades clave</i>	29
4.8	<i>Fuentes de ingresos</i>	29
4.9	<i>Estructura de costes.....</i>	32
5.	Estrategia de marketing	33
5.1	<i>Análisis de los competidores</i>	34
5.2	<i>Análisis DAFO.....</i>	36
5.3	<i>Naming y logo del hotel.....</i>	39
5.4	<i>Estrategia de precios</i>	39
5.5	<i>Estrategia de marketing digital</i>	40
5.6	<i>El marketing digital para la validación del Mínimo Producto Viable.....</i>	41
6.	Conclusiones	43
7.	Bibliografía	44
8.	Anexos	46
8.1	<i>Entrevista a un experto del sector hotelero.....</i>	46
8.2	<i>Conclusiones de la entrevista con Federico González.....</i>	50
8.3	<i>Conclusiones de la entrevista con Andrés Garau</i>	50
8.4	<i>Resultados de las campañas de Facebook Ads</i>	52

8.5	<i>Datos financieros de Tabi hotels</i>	55
8.6	<i>Planos del inmueble de Tabi Hotels</i>	58
8.7	<i>Información legal de la empresa Tabi Hotels</i>	58

Índice de figuras

Figura 1: Número de hoteles en España según categoría	10
Figura 2: Todos los hoteles de España por estrellas	11
Figura 3: Relación de Tabi Hotels con sus clientes	20
Figura 4: Ubicación de Tabi Hotels	25
Figura 5: Plano de una habitación estándar	26
Figura 6: Diseño de una habitación estándar en 3D	26
Figura 7: Página web (landing page) de Tabi Hotels	27
Figura 8: Mapa de posicionamiento de los competidores	36
Figura 9: Evolución del logo de Tabi Hotels	39
Figura 10: Conjunto de estrategias de marketing digital	40
Figura 11: Captura de pantalla de la campaña realizada en Facebook	42
Figura 12: Resultados globales de las campañas de Facebook	43

Índice de tablas

Tabla 1: Destino de la inversión inicial	30
Tabla 2: Costes directos e indirectos de Tabi Hotels	32
Tabla 3: Peso de los costes de Tabi Hotels	33
Tabla 4: Competidores de Tabi Hotels	35

1. Introducción

1.1 Interés general en la cuestión

Desarrollar el plan de negocio de una empresa es un proceso en el que se aplican la mayoría de las asignaturas cursadas durante el grado de ADE con mención internacional. Por eso, el hecho de pasar de la teoría a la práctica con el concurso de Comillas Emprende es lo que me parecía lo más interesante y práctico. Basar mi TFG en esta experiencia es lo que me permite tener una visión global de los aprendizajes de este grado.

Por otra parte, el sector hotelero es el que ha llamado la atención de todos los miembros del equipo del concurso Comillas Emprende.

Aunque este sector sea muy maduro, el número de turistas y por lo tanto de reservas en los hoteles aumenta cada año en España. Es uno de los países con mayor número de turistas al año. Sin embargo, las condiciones extraordinarias que representa la pandemia están modificando la situación. Aún no se sabe con certeza lo que va a pasar porque seguimos en mitad de la crisis, pero es razonable pensar que una vez superada la crisis, España vuelva a ser el destino turístico que siempre ha sido. En consecuencia, la relevancia del sector hotelero volverá a ser notable.

Como mencionado antes, la crisis del Covid19 está teniendo un impacto sin precedentes en este sector. Muchos hoteles están cerrados, tienen pérdidas económicas o incluso venden sus inmuebles. La estructura de costes de estos negocios no está preparada para crisis como en la que estamos.

Por eso, poder crear un hotel que, gracias a sus procesos digitalizados, pueda sobrepasar crisis como esta parece una solución no-perecedera frente a la incertidumbre de la viabilidad en este tipo de negocios. Se ve en la crisis una oportunidad de negocio para innovar en este sector y mejorar los fallos percibidos.

El modelo de negocio en el que nos basamos existe ya, aunque de forma algo diferente, en otros países. De ahí también el interés en desarrollarlo en España. Es un modelo verificado, pero que aún no estaba listo para entrar en el mercado español. Los clientes en España son más tradicionales y los establecimientos también. Por eso, la digitalización asusta y proceso del cambio a las nuevas tecnologías puede tardar más que en otros países. Aquí, detectamos una oportunidad debido a la crisis sanitaria. Ha acelerado de manera notable la adaptabilidad de las

personas a las nuevas tecnologías con el teletrabajo. Aquello implica manejar ordenadores, tabletas, móviles y nuevas funcionalidades para reducir el contacto con las personas. Reservar y gestionar un hotel con personal muy reducido parece entonces cuadrar con una nueva era digital que empieza ahora.

1.2 Objetivos del trabajo

Este TFG tiene como propósito la creación y el diseño del plan de negocio de una empresa. Se basa en el concurso de emprendimiento de Comillas Emprende en el que varios equipos compiten. Mi equipo está formado por Blanca Prieto Valles, Alain Marxuach Velasco y Cristina Wentz. Lo supervisa el mentor Santiago Estrada de la Guerra que tiene experiencia en el mundo del emprendimiento. José Luis Fernández Fernández es el director de este TFG.

Los objetivos generales son los siguientes:

- Analizar el sector hotelero: ¿Cuáles son las consecuencias a corto plazo del Covid19? ¿Cuáles son las expectativas a largo plazo? ¿Cómo diferenciarse del resto de los hoteles?
- ¿Cuál es el rol de la digitalización y cómo se puede implantar, teniendo en cuenta la expansión de un negocio?
- Estudiar al público objetivo: ¿Quiénes serán nuestros clientes? ¿Cuáles son sus comportamientos? ¿Cómo atraerlos?
- Presentar una visión general de la empresa, incluyendo su misión, su visión y su propuesta de valor.
- Desarrollar el modelo de negocio de un hotel innovador.
- Averiguar cómo puede el marketing digital impulsar un negocio recién creado.

El objetivo de nuestra empresa es crear un hotel con procesos digitalizados y con precios bajos. Así, podrá expandirse rápidamente a pesar de la crisis que supone el Covid19.

Queremos convertir la crisis en el sector hotelero en una oportunidad para nuestro negocio.

1.3 Metodología

Para cumplir los objetivos planteados anteriormente, la metodología se va a basar, en primer lugar, en una investigación de mercados. El estudio de las fuentes secundarias va a permitir recopilar información sobre el sector de la empresa, el tamaño del mercado y la implementación

de procesos digitalizados en los hoteles. Para obtener información fiable y académica, se utilizarán principalmente los buscadores *Google Scholar*, *Dialnet*, o *Refseek*.

La búsqueda de información se va a completar por métodos cualitativos, tales como entrevistas a expertos del sector, lo que va a permitir tener información actual y concreta sobre el negocio. A nivel cuantitativo, el análisis de campañas de Facebook Ads va a permitir validar la idea del modelo de negocio. También va a permitir validar que el modelo de negocio pensado para el concurso de emprendimiento sea factible en términos de operaciones y de financiación.

A la vez, la herramienta *Adventurees*, a disposición de los miembros del concurso de Comillas Emprende, es una plataforma que permite seguir los pasos del *panel Goldsmith*. Es una tabla de requisitos que sistematiza el proceso de análisis y validación de los elementos clave del negocio en cada una de sus fases de desarrollo. Paso a paso, en el panel se comprueba que las cuestiones planteadas se han ido validando. Se comprueba la viabilidad del modelo pasando por las fases de: concepto técnico, necesidades del mercado, potencial del negocio, viabilidad técnica, estudio del mercado, etc... hasta alcanzar el despegue del modelo de negocio, su optimización, diversificación y el planteamiento de su madurez.

El panel se completa por los webinars en los que he participado a lo largo del concurso. Han facilitado información sobre los pasos a seguir para crear un modelo de negocio y han aportado ejemplos concretos de modelos de negocio que han sido implantados y que funcionan.

En cuanto al análisis del mercado, se va a utilizar la herramienta del PESTEL. Al principio, lo que se hacía era el PEST, utilizado por primera vez en 1967 en el libro *Análisis del entorno empresarial* por Francisco Aguilar. El acrónimo PEST hace referencia a varios factores: Políticos, Económicos, Sociológicos y Tecnológicos. Se tienen en cuenta desde el macroentorno de un negocio. Las dos últimas letras de PESTEL aparecen con una aportación de Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica*, publicado en 1986. La E se refiere a los factores Ecológicos y la L a los Legales que cada vez tienen mas importancia.

También se va a hacer un análisis preciso de las ventajas competitivas de nuestro hotel en relación con los demás, a la vez que de las oportunidades y amenazas presentes en el mercado. La herramienta utilizada va a ser el DAFO, implementada por Albert S. Humphrey y más tarde por Heinz Weihrich con la matriz estratégica conformada por los cuatro aspectos representados en el acrónimo: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Por último, para definir el modelo de negocio de Tabi Hotels, la plantilla del *Business Model Canvas* y sus nueve áreas va a permitir desarrollar la estrategia de creación y de implantación del negocio.

Se complementará, con el análisis detallado del plan de marketing que permita validar el modelo de Tabi Hotels, dar a conocer al negocio y sostener los ingresos a lo largo del tiempo.

1.4 Estructura

El trabajo se divide en cinco partes, partiendo del interés en la cuestión hasta la validación del modelo de negocio. A estas partes se le añaden los anexos, las citas y la bibliografía empleada a lo largo de la creación del modelo de negocio y de la elaboración del trabajo.

En un primer lugar, esta introducción permite poner en contexto el propósito del trabajo, los objetivos con los que cumple y la metodología empleada para llevarlo a cabo.

La segunda parte consiste en el marco teórico del sector hotelero, con el análisis de los diferentes factores que hay que tener en cuenta a la hora de crear una empresa.

La presentación de la empresa Tabi Hotels constituye la tercera parte del trabajo. En ella se explica su propósito junto a su visión y misión. También se detallará el rol de los diferentes miembros si la empresa se llega a crear.

En la cuarta parte del trabajo se exponen las diferentes secciones del *Business Model Canvas* que permite definir el modelo Tabi Hotels y su viabilidad.

La quinta sección se centrará exclusivamente en lo que el marketing aporta a esta idea de negocio, con el análisis de los competidores, un DAFO, las etapas del nombre y del logo del hotel, la estrategia digital y por último la validación del Mínimo Producto Viable (MVP).

Finalmente, y como resultado del trabajo, se realizarán las conclusiones de este.

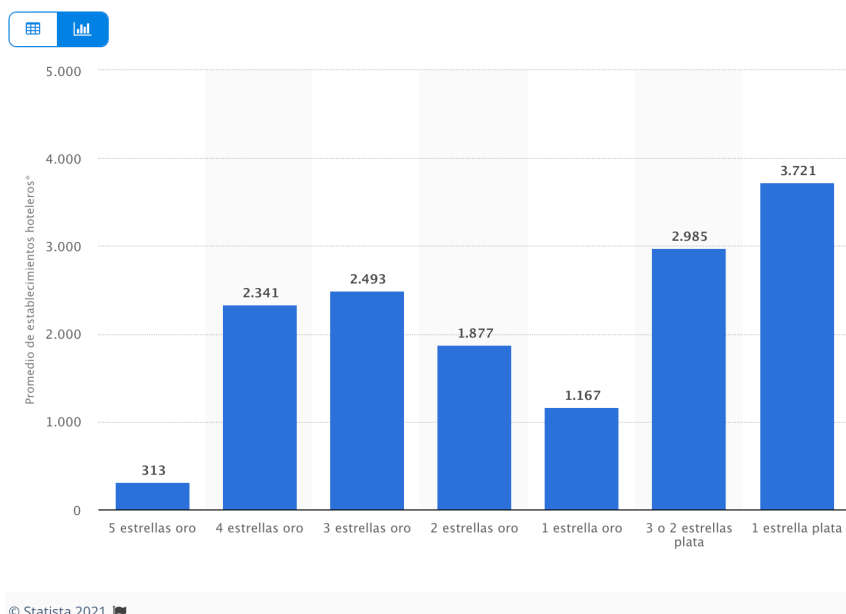
Además de estas cinco partes, se van a incluir una serie de anexos en los cuales se podrán ver los detalles de la entrevista a un experto del sector hotelero, todos los resultados de las campañas de Facebook, los datos financieros de la empresa y por último la información legal de la misma.

2. Marco teórico: el sector hotelero

2.1 El sector hotelero en España

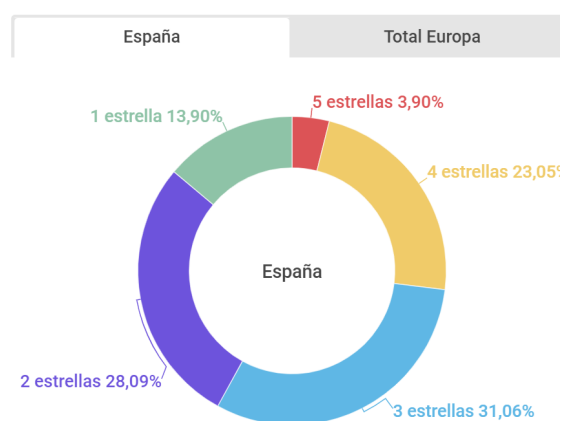
España siempre ha sido un país atractivo para los turistas. En 2019, se contaba con 14 818 establecimientos hoteleros en España. No obstante, en la Unión Europea no es el país que cuente con el mayor número de hoteles. En Italia, Croacia, Alemania, Francia y en el Reino Unido hay más establecimientos. Lo que se observa en España en comparación con estos países es que la oferta es más variada. Mientras que en Italia hay la concentración más alta de establecimientos hoteleros y que el Reino Unido cuenta con el mayor número de hoteles de cinco estrellas, España es el país con más diversificación hotelera. Eso significa que la oferta se reparte entre los segmentos de hoteles de dos, tres y cuatro estrellas.

Figura 1: Número de hoteles en España según categoría



Fuente: Statista, 2021

Figura 2: Todos los hoteles de España por estrellas



Fuente: Hosteltur, 2021

Los números anteriores y la comparación con los otros países permite hacerse una idea precisa del tamaño del mercado actual. Pero también hay que tener en cuenta que el sector hotelero español era uno de los más atractivos y saludables para la inversión antes de la crisis del Covid19. Eso significa que es un sector con potencial que se puede recuperar de esta crisis. De hecho, el futuro de la inversión en hoteles se plantea en los productos alternativos, según una noticia del 23 de enero del 2020 del CBRE (Cbre.es, 2021), primera compañía internacional en consultoría y servicios inmobiliarios: “el auge de los sectores alternativos en base a cubrir las necesidades de un usuario cada vez más segmentado y con unos requerimientos muy específicos.” En este sentido, se destaca “el momento apasionante que está viviendo este sector, marcado por una época de inversión muy buena donde mucha gente está hablando de estos productos e invirtiendo en ellos”.

En cuanto a la transformación digital, es un proceso inevitable en el sector. Por un lado, es inevitable porque cambia a los clientes. Por ejemplo, como bien hemos visto con la pandemia del coronavirus, las personas se han adaptado a nuevas tecnologías, sobre todo para evitar tener que entrar en contacto con otras personas. La tecnología también forma parte del día a día de los clientes que se adaptan a empresas que rompen con modelos actuales aportando tecnología nueva (por ejemplo, con Uber, que cambia la forma de pedir un taxi).

2.2 Análisis PESTEL del sector

El análisis PESTEL del sector permite analizar el entorno macroeconómico de una empresa. Los resultados de cada factor pueden influir en las acciones que se quieren llevar a cabo. En

este caso, los factores son determinantes a la hora de evaluar la viabilidad del modelo de negocio en su mercado actual.

- Factor Político

El entorno político de un país puede afectar de manera considerable al desarrollo y a la demanda de un hotel. Como factores políticos se entienden todos los relacionados con la ideología del gobierno del país y su estabilidad.

En un país donde hay terrorismo, el turismo bajará y, como consecuencia, las reservas en los hoteles, también. Al contrario, un país políticamente estable como es España da confianza a los turistas que viajan y buscan un lugar donde dormir.

Antes de la crisis sanitaria, el entorno político afectaba menos a los clientes que son del mismo país, pero con las medidas de la crisis (como las restricciones de movilidad, el toque de queda, las zonas básicas de salud...), este segmento de la clientela también se ve afectado. Por lo que se puede deducir que los viajes internos de ocio disminuyen. Sin embargo, los desplazamientos por razones profesionales aún están autorizados, por lo que el perfil ejecutivo que va a los hoteles sigue activo.

Por otra parte, en Europa actualmente se puede seguir viajando y se ve una tendencia favorable al turismo en España. Las restricciones son menos severas que en los países vecinos, por lo que los turistas eligen antes a España que a otros países para viajar.

Por otra parte, las políticas fiscales de un país pueden producir incentivos para la inversión o suponer barreras de entrada. España, que es donde vamos a desarrollar este proyecto, no crea incentivos particulares para el desarrollo de este sector.

- Factor Económico

A nivel económico, lo más relevante en este momento es la caída de los precios del sector inmobiliario. Con el confinamiento y las medidas sanitarias, se esperaba que muchos hoteles vendieran o alquilaran sus bienes a precios más bajos. Es una desgracia para los hoteles que basaban su estrategia en la propiedad de inmuebles, pero para nuestro modelo de negocio, la bajada de precios puede ser una ventaja considerable. No obstante, tras analizar con más detalle los precios, se puede observar que, efectivamente, en algunas ciudades han bajado pero que en la capital los precios se han mantenido al mismo nivel que antes de la crisis sanitaria.

En Madrid, que es la ciudad que más nos interesa, los precios no han bajado tanto como lo esperado pero la oferta de edificios y de hoteles en venta o alquiler es lo que ha aumentado.

- Factor Social

Según el INE, en 2020 la población en Madrid aumentó en 10,34943 habitantes por 1000 habitantes, por lo que hay una mayor concentración de población en la ciudad. Este crecimiento también se da en el resto del país y en el planeta en general, por lo que aumenta el número de potenciales clientes de los hoteles cada año.

También se espera un aumento considerable del turismo en cuanto la crisis sanitaria lo permita. Los ciudadanos del mundo están deseando poder viajar, y Madrid es un destino turístico muy demandado, con unos 7,9 millones de turistas al año.

- Factor Tecnológico

Hoy en día, el entorno tecnológico es favorable, ya que existen incentivos a la innovación. Por ejemplo, existe el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, o las Ayudas a *Startups* y Pymes de Alta Intensidad Innovadora. Además, cada vez hay más sensibilización al desarrollo tecnológico. El Instituto Europeo de Innovación y Tecnología busca impulsar PYMES y *Startups* para que tengan las mejores posibilidades de tener éxito. El ministerio español de Economía y Competitividad trata de dar a conocer estos medios para crear incentivos a la innovación y al emprendimiento.

No obstante, hay que tener en cuenta que, en comparación con otros países, España no apoya tanto a los emprendedores. Por ejemplo, según las noticias (La Información, 2021), el país que da más apoyo en Europa es Alemania, seguida del Reino Unido.

- Factor Ecológico

Los cambios meteorológicos y climáticos tienen un impacto directo en el turismo y, por lógica, en el sector hotelero, que suele ser estacional. El calentamiento global y la manera en lo que afecta a la temperatura y las estaciones asusta, ya que en unos años el tiempo tal y como lo conocemos en una ciudad puede cambiar por completo. Por eso, la concienciación medio ambiental es un elemento fundamental que se tiene cada vez más en cuenta. No obstante, en el sector hotelero se emiten muchas críticas (sobre todo en cuanto a los grandes Resorts hoteleros que son considerados como poco responsables del medio ambiente). El consumo energético, de agua y la generación de residuos son problemas que persisten. La solución es tener políticas de consumo responsable que vayan incluso más allá que el simple respeto a las normativas.

Por eso no se puede concebir una empresa en el sector hotelero que no esté involucrada con el cuidado del medio ambiente. En el plan estratégico del negocio hay que tener en cuenta las

políticas medioambientales para realizar la actividad prevista a la vez que se protege al medioambiente.

- **Factor Legal**

Cuando se abre un hotel, hay que tener en cuenta una serie de regulaciones del sector. Las principales son:

- Cumplimiento de todos los requisitos exigidos en la normativa turística vigente para su funcionamiento dentro del grupo y categoría declarados ante la Dirección General de Turismo.
- Normas de régimen interno de los establecimientos: prohibición de fumar en espacios cerrados, normativas de seguridad y de higiene.
- Política de precios y de competitividad.

También hay que tener en cuenta los trámites legales para el alquiler o compra de un local, de las posibles reformas y del registro de la empresa en sí. Obtener la licencia para un hotel puede ser un proceso muy largo, salvo en el caso de comprar un local que ya sea hotel (la licencia se incluye en el precio de venta) o del alquiler de un edificio que ya lo sea también.

2.3 Barreras de entrada

Para completar en análisis PESTEL del sector, tener en cuenta las barreras de entrada que hay es importante. La primera barrera tiene que ver con el capital y la inversión para poner en marcha el proyecto. Como hay una concentración muy alta en el mercado, el emprendimiento resulta más complicado por lo que la inversión inicial tendrá que ser más alta que para otros tipos de negocio. Además, 1% de las empresas del sector se llevan el 70% de los ingresos y las cadenas grandes tienen diferentes marcas de hoteles, lo que les permite cubrir muchos segmentos de clientes.

Como se ha visto en un párrafo anterior sobre el entorno legal, las políticas del sector son muy extensas y complejas. Esto requiere mucha investigación y muchos trámites.

Por otra parte, la amenaza del sector viene de los clientes mismos. Cada vez se ofrece más variedad, con el objetivo de que los clientes vivan nuevas experiencias. Por eso, son cada vez más exigentes y complacerlos resulta más difícil. La segunda barrera que está relacionada con los clientes es que eligen servicios sustitutivos a la hora de elegir una habitación. Cada vez más clientes utilizan o comparan precios con Airbnb en vez de mirar en los hoteles.

La última barrera de entrada detectada es que el sector hotelero tiene lazos muy estrechos con el sector del turismo. La tasa de reservas es estacional y el hecho de que haya más o menos turismo queda fuera del control del hotel.

3. Tabi Hotels

Tabi Hotels es un modelo de negocio que permite responder a un problema que se verá más adelante.

Esta idea de negocio es la de una organización que aspira a ser la nueva forma de ver los hoteles. Por eso se quiere ofrecer al cliente una gran independencia, como si estuviera en su casa. Por otro lado, Tabi Hotels introduce el componente de digitalización, que permite dar esa independencia y flexibilidad al cliente, además de un precio más justo y asequible.

Lo particular de este hotel es también la reducción del personal, que se puede hacer gracias a la digitalización. Además de esta reducción de personal, que permite reducir muchos de los costes, desde el punto de vista de los gestores de un hotel, la digitalización permite facilitar los procesos de gestión de operaciones.

3.1 Misión y visión

Esta empresa se centra alrededor de ciertos valores que forman nuestra cultura empresarial. En primer lugar, la *orientación hacia el cliente*, asegurándonos de que siempre esté bien atendido. También es un valor importante la *innovación continua*, aplicando las nuevas tecnologías a nuestro modelo empresarial. La *transparencia* es otro valor importante en Tabi Hotels, siempre aspirando a ser sinceros y honestos con clientes, socios e inversores.

En definitiva, lo que se busca es ofrecer a los clientes una experiencia nueva, facilitando la estancia con las nuevas tecnologías y con precios asequibles.

Por eso, en base a los valores asumidos, la misión es: “ofrecer a los clientes un servicio de hotelería innovador a través de una experiencia digital manteniendo precios accesibles a todos”.

Acorde con esta misión, pero con una aspiración a largo plazo, la visión es: “Aspiramos a ser un referente internacional en el turismo hotelero en la gama *economy*, al ser una empresa lo más centrada en el cliente posible, con un modelo de negocio 100% digitalizado, rentable y líder en calidad. Nos basamos en una cultura organizativa abierta, que fomenta la innovación”.

3.2 Estructura de Recursos Humanos

En caso de que el proyecto de emprendimiento se lleve a cabo, es importante tener un plan de Recursos Humanos. La empresa va a subcontratar cuanto sea posible para tener flexibilidad (por ejemplo, los servicios lavandería, limpieza y seguridad) pero las gestiones básicas se gestionarán de forma interna, es decir, el marketing, las operaciones, la estrategia general y las finanzas.

Se contaría con cuatro directivos: uno general y tres que se dedican a las diferentes áreas de negocio. Tabi Hotels contaría con un *Chief Executer Officer*, un *Chief Financial Officer*, *Chief Marketing Officer* y *Chief Operations Officer*. Se planea que cada uno de los jefes tenga en su poder el 26% de la empresa para que las participaciones no bajen del 51%. Por ello, no existirá un departamento de recursos humanos, solucionándose cualquier problema en las juntas directivas o en reuniones extraoficiales. Si hay algún problema que solucionar con las empresas subcontratadas, la encargada de negociar y llegar a acuerdos y soluciones será la directora de operaciones.

Además de los jefes, que en un principio se van a encargar de cubrir las necesidades de marketing, operativas y de finanzas, se cuenta con un pequeño *call-center* que recoja las llamadas telefónicas de los clientes y que pueda responder a los correos electrónicos recibidos; así como con un reducido equipo de IT para el mantenimiento de la aplicación y de la página web.

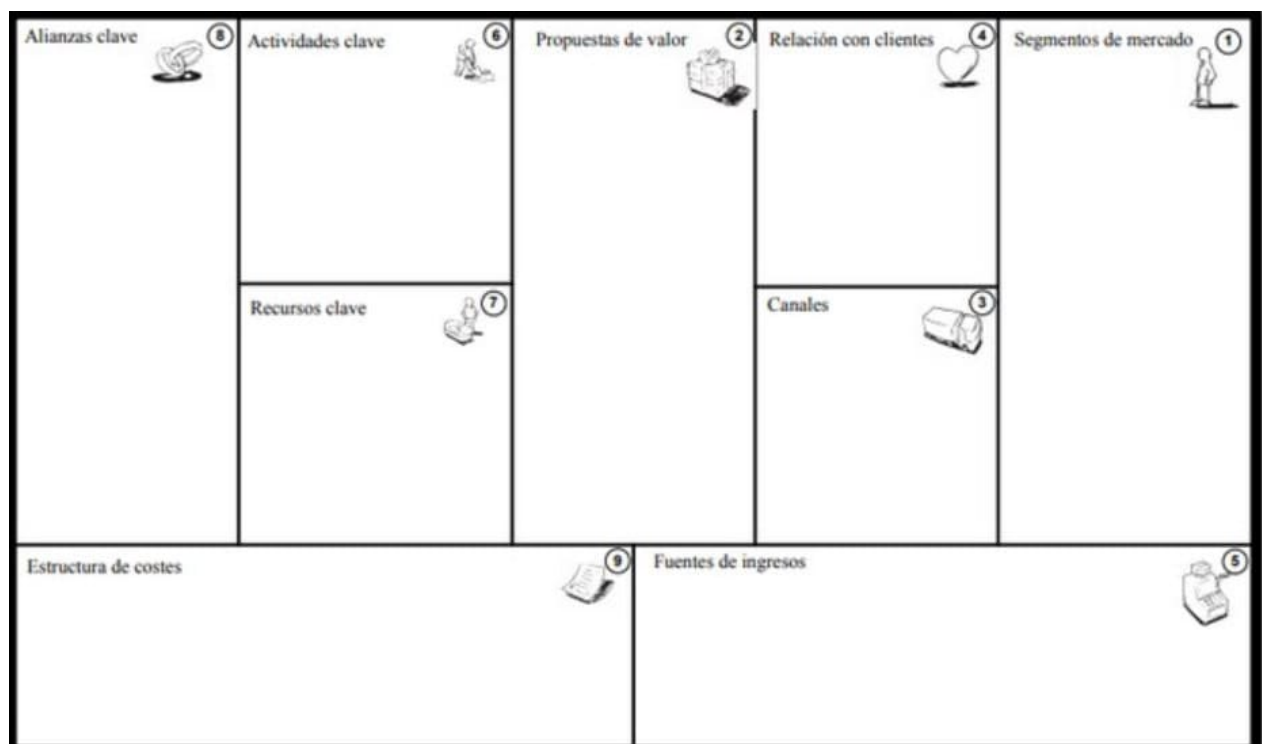
Tabi Hotels quiere igualmente poder contar con una persona de confianza para encargarse del mantenimiento general. Es decir, una persona que se pueda encargar de hacer los arreglos básicos de electricidad, de fontanería, cerrajería... Esa persona también tiene que poder acudir al local si el cliente notifica (por número de teléfono, desde la aplicación o la web) alguna avería que lo requiera.

A este personal le sumaremos la contratación de un experto del sector hotelero que tenga mucha experiencia. De esta forma, las decisiones y la estrategia general del hotel podrán ser revisadas con esta persona. El objetivo no es que tome las decisiones por los directivos, sino más bien que pueda asesorarles para que Tabi Hotels sea lo más exitoso posible.

4. Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder en 2011 que se utiliza para transcribir de forma sencilla el modelo de negocio de una empresa. Se adapta perfectamente a la fase de creación de una empresa. No obstante, para que el modelo tenga más sentido, se ha hecho el análisis previo y del entorno económico (mercado global, mercado empresarial, competencia, etc.), la definición de la misión y la visión de la empresa y se ha fijado la estrategia empresarial.

Figura 3: *Business Model Canvas*



Fuente: modelocanvas.net

4.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el conjunto de beneficios que se podrán aportar a los consumidores a través del negocio. Debe responder a una necesidad o expectativa insatisfecha, es decir responder a un problema.

El problema identificado es que actualmente, en España, existe escasa oferta de hoteles con precios asequibles, bien localizados y accesibles que ofrezcan una experiencia “top” gracias a

la tecnología. Por eso, la respuesta a ese problema sería un hotel que, a través de la digitalización, reinvente la estructura de costes de los hoteles convencionales y ofrezca al cliente una experiencia nueva y asequible.

Desde el punto de vista del cliente, podemos destacar varios beneficios. En primer lugar, se enfoca la experiencia del usuario a través una interfaz digital: una Smart TV cuando el cliente está dentro de la habitación; y desde la web o la aplicación, cuando el cliente esté fuera, lo que le permite ser autosuficiente y tener flexibilidad para contratar los servicios que quiera, cuando quiera.

En cuanto a los servicios, el hotel se apoya en estos medios digitales (Smart TV y web/aplicación) para ofrecer a los clientes servicios que el hotel no podría ofrecer internamente. Por ejemplo, en el hotel no hay gimnasio, pero el cliente puede reservar una clase en un gimnasio cerca del hotel (apoyándonos en Classpass). El cliente tendrá también acceso a todo tipo de comida y de restaurantes con entregas a “domicilio” (nos apoyamos en Deliveroo, Uber Eats, Glovo), transporte (nos apoyaremos en Wibble, Zity, Bird, Movo, etc) todo a través de su Smart TV o web/aplicación. El beneficio que se percibe para el cliente en cuanto a la contratación de los servicios es que todo se hace desde la web, aplicación o Smart Tv misma del hotel. El cliente no tendrá que descargase aplicaciones externas o que dar sus datos bancarios cada vez que quiera uno de los servicios.

Al ofrecer una personalización a medida, el precio se ajusta a los servicios que contrata el cliente: cada cliente paga sólo por lo que contrata, disfrutando de una oferta adaptada y flexible. Por último, al no tener personal de cara el cliente, se ofrece privacidad, simplicidad y rapidez, a la vez que una mayor facilidad para cumplir las medidas de distanciamiento social.

En cuanto a la perspectiva del negocio, el hecho de no tener personal *on site* es la clave para la reducción de costes en comparación con hoteles más convencionales, además de tener una estructura muy flexible gracias a la tecnología que nos permite adaptarnos a cualquier cambio o crisis.

Utilizando procesos automatizados y tecnologías como *Big Data* podemos optimizar la eficiencia de nuestras operaciones. Al tener sensores en cada habitación, se pueden analizar datos sobre la ocupación del hotel en cada momento, sobre las actividades programadas por los huéspedes, sobre si el cliente ha solicitado una limpieza, etc.

Por otra parte, la externalización de los servicios ofrecidos conlleva un bajo coste operacional en cuanto al personal, la restauración, el transporte y la limpieza.

También es un concepto de hoteles que puede ser fácil en términos de *escalabilidad*. Casi cualquier edificio se puede convertir en nuestro hotel gracias a la simplicidad y estandarización de los procesos. Esto hace que una potencial expansión sea relativamente fácil de ejecutar.

4.2 Segmento de clientes

Los segmentos de clientes son los perfiles típicos que representarán la base de clientes principal. La identificación de esos segmentos es crucial porque determina el objetivo estratégico de la empresa para llegar a los clientes que son los que tienen el poder de aportar beneficios a la empresa.

El segmento de clientes de un hotel sin personal y con servicios externalizados a medida es un cliente que paga solo por lo que usa. En un hotel tradicional, con por ejemplo restaurante, gimnasio y spa, aunque el cliente no utilice estos servicios, el precio de base de una habitación será más alto que en un hotel en el que no hay ese tipo de servicios. Eso se explica por el hecho de que se amortiza el coste con el precio de base de una habitación, independientemente de que se usen o no los servicios.

Por eso, el segmento principal corresponde a un perfil *sleep and shower* acostumbrado a servicios *pay per use*. Es un cliente que busca diseñar su propia experiencia, añadiendo los servicios que desea. También, dada la digitalización del hotel, se excluye a las personas que no estén acostumbradas al uso de aplicaciones o de internet para reservar y gestionar una estancia.

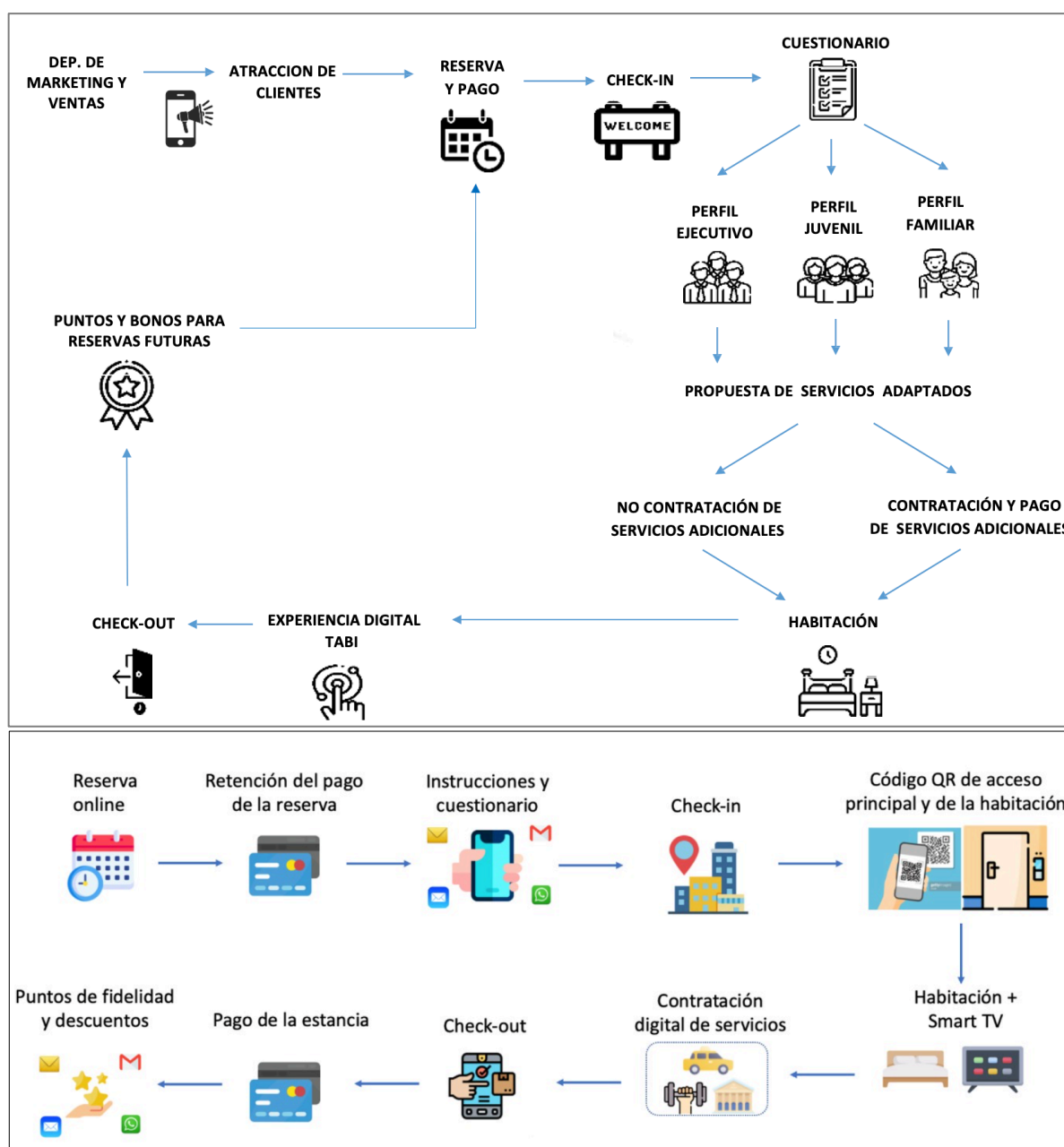
Una vez identificado este primer filtro general del tipo de clientes al que va dirigido el hotel, se puede subdividir en tres categorías principales: el perfil ejecutivo, el familiar y el público joven. Según el tipo de cliente que venga al hotel, se le podrán proponer actividades para añadir a lo largo de su estancia. Para saber qué tipo de perfil es, simplemente se puede poner un filtro o hacer una pregunta a la hora del registro del cliente.

4.3 Relación con los clientes

La relación con los clientes consiste en atraerlos, fidelizarlos e incrementar su número.

Para mantener una relación eficaz en cuanto a esos aspectos, y como se puede ver en el esquema, tenemos una estrategia bien definida y que permite al cliente entrar en un bucle.

Figura 3: Relación de Tabi Hotels con sus clientes



Fuente: elaboración propia

La primera etapa es dar a conocer Tabi Hotels gracias al departamento de marketing y de ventas del negocio. La estrategia para dar visibilidad al servicio y atraer a los clientes se va a detallar más adelante. Una vez que los clientes están interesados por los servicios de la empresa, pueden reservar las habitaciones a través de nuestra página web o de la App. Una vez el pago y el registro realizados, una serie de preguntas van a permitir identificar el perfil del cliente. Según su tipo de perfil, se le van a proponer servicios que puede añadir, si lo desea, a lo largo de su estancia. Los servicios se pagan a medida que se contratan.

Después de la estancia, es decir tras el *check-out*, los clientes acumulan puntos, lo que les permite tener descuentos para sus próximas reservas en Tabi Hotels. Así, se cierra el bucle y se invita a los clientes a reservar de nuevo en este hotel.

Desde un punto de vista digital, la relación con el cliente sigue la lógica anterior. Una vez que los clientes han reservado y pagado online, su experiencia digital puede empezar. Un cuestionario les guiará para saber el tipo de perfil que tienen. En función de ese perfil, se les ofrecen unos servicios extra u otros cuando estén en el hotel. Una vez el *checkin* realizado, los clientes reciben un primer código QR para acceder al local. Para que el nivel de seguridad sea más alto, un segundo código les permitirá también acceder a la habitación desde la cual pueden contratar los servicios gracias a la Smart TV. Al final de la estancia, el cliente realiza su *checkout*, recibe la factura de los servicios contratados y paga online acumulando de esta manera los descuentos como se ha explicado en el párrafo anterior.

4.4 Canales de distribución

Los canales de distribución son los métodos que la empresa emplea para llegar a los segmentos de clientes definidos previamente.

Los canales se dividen en dos categorías: los canales directos y los indirectos. Los directos son los que se gestionan, sin intermediarios, por la propia empresa, por servicios internos; y los indirectos son los que pueden ser gestionados por empresas externas.

Los directos son gestionados, sin intermediarios, por la empresa, es decir por servicios internos. De manera más concreta, de manera directa y digital, la página web del hotel y la App nos permitirán gestionar las reservas. Para llevar clientes hasta nuestra página web, la vamos a promocionar con las redes sociales Facebook e Instagram en las que haremos publicaciones de manera diaria. También crearemos anuncios a través del centro de anuncios de redes sociales Facebook Ads con un presupuesto definido. Por otra parte, nuestra página web va a estar promocionada en Google con la estrategia de *Search Engine Marketing* (SEM) del centro de anuncios de Google que es Google Ads junto con Google Display que permite atraer a los usuarios a nuestra página web. Así, los clientes que busquen un hotel en Madrid verán con más facilidad nuestra página web. Gracias al *Search Engine Optimization* (SEO) que permite posicionarse en palabras clave para mejorar el ranking en los resultados de Google podremos

aparecer en los primeros resultados de búsquedas de Google. Para poder tener esa estrategia de SEO, es necesario tener un apartado en la página web dedicado a la creación de contenido y de redacción. Por ejemplo, se puede crear un blog. Es una de las mejores maneras para crear contenido con enlaces que reenvíen a la página principal donde los clientes pueden reservar.

De manera física, un *call-center* nos permite responder a las preguntas de los clientes y gestionar las reservas y problemas que haya en el hotel. El servicio al cliente también gestiona los emails y el chat de la página web.

Los canales indirectos, como su nombre indica, son los que son gestionados por empresas externas. Físicamente, estaremos distribuidos por tres canales: las agencias de viaje (como Viajes Halcon, Barceló, Nautalia), por mayoristas (Hotel Beds, Transhotels) y tour operadores (Travelplan, Goeuro). Los canales indirectos digitales serán las agencias de viaje online (Booking.com, Expedia), las páginas web de promociones (Tripadvisor, Trivago) y los sistemas de distribución (Orbitz, Priceline).

4.5 Socios clave

Los socios clave de un modelo de negocio son las entidades con las que se puede tener alianzas estratégicas para que la empresa pueda existir.

En el caso de Tabi Hotels, los principales socios serían los siguientes:

- Servicios externalizados
- Servicio de *renting* de ropa de cama y lavandería
- Servicio de limpieza
- Seguridad
- Aparcamiento para los clientes

En Tabi Hotels, queremos poder ofrecer servicios extra al cliente para que personalizase su propia experiencia y para poder ofrecerle siempre el precio más económico posible para las habitaciones. Por eso, es necesarios asociarse con los que van a dar este servicio. Por ejemplo, se puede llegar a un acuerdo con Cabify, diciéndoles que ofrecemos sus servicios de taxi de manera exclusiva. Así todos los clientes que quieren transporte reservarán a través de la aplicación un taxi Cabify. A cambio, se le pide a Cabify una comisión por llevarle clientes. Lo mismo se puede hacer con los restaurantes que se propongan a los clientes, con Uber Eats, con las tintorerías y cualquier tipo de servicios que proponemos a los clientes. Es un compromiso *win-win*: llevamos clientes a nuestros asociados y Tabi Hotels genera ingresos a través de eso.

La ropa de cama y de baño de un hotel (toallas, alfombrillas, sábanas, fundas nórdicas, fundas de almohadas, mantas, colchas y edredones) constituyen un gasto recurrente en un hotel. De manera clásica, todos estos elementos se compran, se lavan con lavanderías asociadas y se reponen cuando se estropean. Pero, tras una sesión con un experto de operaciones (Manuel Morales, profesor en ICADE), nos dimos cuenta de que existen otras formas de gestionar estos procesos. Existen empresas como JK Industrial, que propone el alquiler de toda la ropa de cama y de baño, además del servicio de lavandería. Lo bueno de tener a esta empresa como socia, es que se pueden reducir los costes de compra y de reposición del material. Con el servicio dos en uno de alquiler y de lavandería se evita también tener a otros socios para la lavandería. Para que esto último pueda ser realizado por la empresa en cuestión, simplemente hay que dedicar un lugar del hotel a la ropa que hay que lavar para que sus empleados puedan venir a recogerla y lavarla. El personal de la limpieza es el que se encargará de dejar la ropa de cama para lavar en esos locales y de hacer el cambio con las cosas limpias en la habitación.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el personal de limpieza es necesario, pero no queremos contratar personal directamente con un contrato de horas fijo. Por consiguiente, nos vamos a asociar con una empresa de limpieza por horas. La ventaja es poder contratarlos según las necesidades del hotel y pagar solo por horas.

Para que los clientes se sientan seguros y para garantizar la propia protección de Tabi Hotels, es imprescindible y obligatorio contratar un seguro para el hotel. Se puede contratar una aseguradora como AXA para:

- Protecciones contra incendios, caídas de rayo y explosiones
- Garantías y gastos complementarios (Bomberos, desescombro, salvamento, reposición de planos, permisos y licencias, etc.)
- Cobertura de los daños por agua, daños eléctricos, rotura de cristales, rotura de maquinaria, etc.
- Protecciones contra robos
- Sistema electrónico de alarma de robo con conexión a una central

También se puede contratar a la empresa Visto Seguridad que proporciona un sistema de seguridad más avanzado con cámaras de seguridad. Es una empresa que suelen contratar otros hoteles.

Por último, cerca de la ubicación del hotel hay varios parkings con los que nos podemos asociar. Así, los clientes que necesiten aparcamiento podrán tener precios reducidos gracias a nuestros acuerdos. Es clave poder ofrecer este servicio ya que en el centro de Madrid es difícil aparcar y puede acabar siendo muy caro.

4.6 Recursos clave

Los recursos clave pueden ser económicos, humanos e intelectuales y son los que permiten que la empresa pueda ofrecer sus servicios. En otras palabras, son los recursos que permiten llegar a la propuesta de valor.

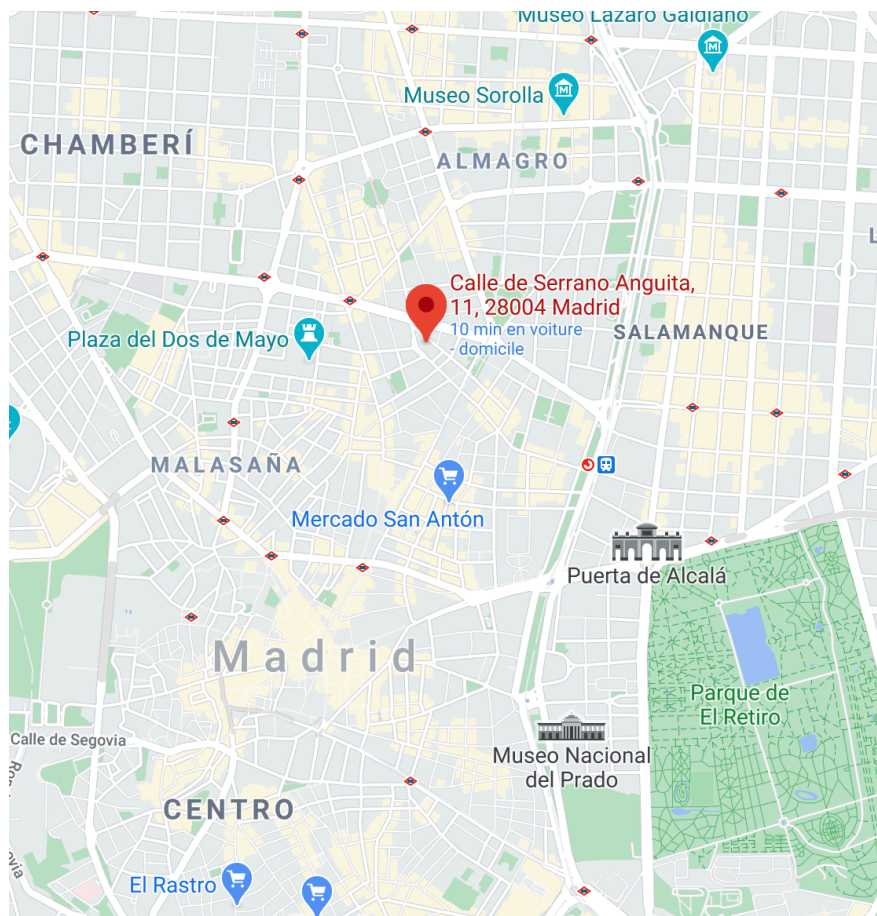
El primer recurso clave que tenemos es el hotel. De manera estratégica, es muy importante que su localización esté bien pensada. Es un factor que puede ser determinante para la reputación del hotel y también para atraer a los clientes. La ubicación que, tras estudiar los competidores, nos parecía adecuada es el centro de Madrid. Los clientes potenciales necesitan estar cerca del centro turístico, de los transportes y de todas las comodidades que vamos a ofrecerles de manera externa.

Por eso, queremos alquilar un local durante 10 años con opción a compra. Como la inversión inicial es muy alta, alquilar es la mejor manera de empezar. También permite tener menos pérdidas y menos compromiso si la idea del hotel fracasa.

De forma más concreta, para dar con el local buscamos en páginas web como Idealista. Dimos con un antiguo hostel de dos estrellas que cerró por causa de la pandemia. Es muy interesante porque tiene ya la estructura de habitaciones y en el alquiler se incluye la licencia que permite ejercer de hotel. También cuadra con la idea que teníamos de superficie y de número de habitaciones. La superficie de local es de 1600m² y permite una oferta de 60 habitaciones. Es un inmueble con patio interior distribuido en cinco plantas con dos pisos cada una, lo que da un total de 10 pisos.

La dirección del hotel es la siguiente: Calle de Serrano Anguita, 11, 28004 – Madrid. Como se puede ver en el mapa, está entre el barrio de Malasaña y Justicia.

Figura 4: Ubicación de Tabi Hotels



Fuente: Captura de pantalla de Google maps

El inmueble se encuentra a doce minutos andando de Gran Vía y a diez minutos de la calle Fuencarral. También está cerca de varias estaciones de metro para que los clientes puedan acceder a la red de transporte público. El hotel está a 3 minutos andando de la estación de metro San Bernardo y a 4 minutos de la de Tribunal.

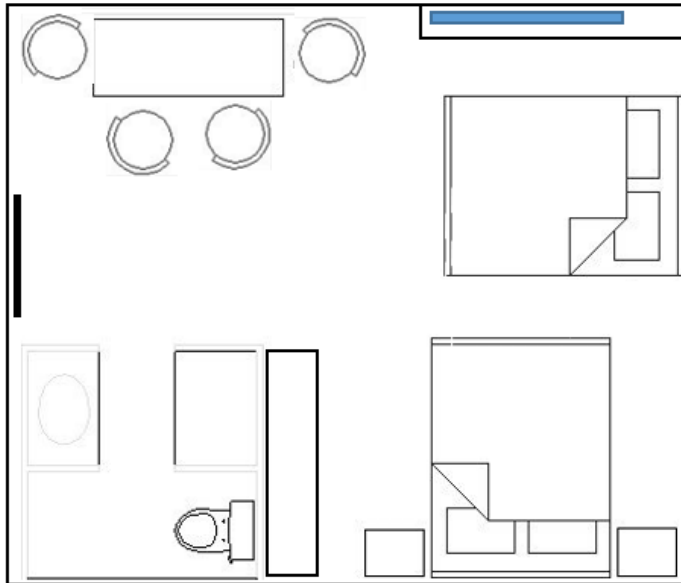
Lo importante de un hotel económico como va a ser el nuestro son las habitaciones, por lo que se puede decir que el diseño forma parte de los recursos clave que necesitamos. Es lo que ofrece a primera vista una buena sensación al cliente.

Por eso, se va a cuidar mucho el estilo de las habitaciones. Para ello, emplearemos un método que se inspira de un antiguo sistema filosófico chino denominado Feng Shui. Está basado en la ocupación consciente y armónica del espacio, con el fin de tener una influencia positiva sobre las personas que lo ocupan.

Las habitaciones serán todas idénticas (en cuanto al mobiliario, a la superficie y la distribución) para poder estandarizar todos los procesos incluyendo la reforma de las habitaciones del antiguo

hotel. Disponen todas de una cama doble y un sofá cama que se puede desplegar. También cuentan con una mesa, la televisión que incluye la Smart TV y el baño completo.

Figura 5: Plano de una habitación estándar



Fuente: elaboración propia

Figura 6: Diseño de una habitación estándar en 3D



Fuente: elaboración propia

También es muy importante que los colchones de las camas sean cómodos. En un hotel en el que se va exclusivamente para dormir, la calidad del descanso de nuestros clientes tiene que ser la mejor posible. La calidad de la ducha también tiene que ser buena. Aunque se ofrezcan cuartos de baño básicos, tiene que estar bien pensados y sobre todo las duchas con presión suficiente. Es un criterio que los clientes valoran mucho en los hoteles.

Otra de las exigencias es la limpieza, que tiene que ser irreprochable. Las zonas comunes como los pasillos y las habitaciones tienen que estar impecables.

Además del aspecto enfocado al hotel como su localización y sus habitaciones, contamos con otros recursos clave que son digitales. Los podemos dividir en tres componentes: la página web, las redes sociales de Tabi Hotels, la aplicación y la Smart TV.

La página web se compone, por el momento, de una *landing page* para que los futuros clientes puedan conocer desde este momento el proyecto. La hemos diseñado nosotros mismos con la plataforma Wix. Es una plataforma gratuita y muy intuitiva que permite que cualquiera diseñe una página web sin tener que ser experto en desarrollo y creación. De forma sencilla, lo que hice para llegar al resultado que podemos ver más abajo fue en primer lugar definir un menú. Es lo que permite definir el número de páginas dentro de la misma web. En este caso, solo hay una *landing page* de inicio. El siguiente paso es el fondo de la página en el que elegí una foto libre de derechos de Gran Vía en Madrid. Al desfilarse en la web también hay una franja, es decir una sección que explica a los usuarios quienes somos, además de los valores, de la misión y la visión de Tabi Hotel. También se pueden añadir elementos como calendarios o formularios que los usuarios pueden rellenar tal y como se puede ver a la izquierda.

Figura 7: Página web (*landing page*) de Tabi Hotels



Fuente: elaboración propia

Una página web permite que haya una conexión entre las redes sociales de Tabi Hotels como Facebook e Instagram y la página. Aquello permite a los clientes ver más información de la que

se transmite por esas redes sociales. Con el tiempo, la página web estará completa y tendrá un apartado de blog para dar mas información que solo la del hotel a los clientes.

Como se ha dicho en el párrafo anterior, Tabi Hotels ya dispone de cuentas en las redes sociales Facebook e Instagram y ello es relevante para dos aspectos del negocio. En primer lugar, es un recurso muy importante para el desarrollo del modelo de negocio. Para validar ciertas hipótesis y validar el interés en este hotel, se han creado unas campañas en Facebook Ads. Se ha querido hacer una prueba para ver si los usuarios harían clic en el enlace que llevaba a la página web. Es lo que se llama la validación del Mínimo Producto Viable que será detallado más adelante. En segundo lugar, las redes sociales son importantes para hacer la promoción de manera gratuita del hotel. El cliente al que se dirige nuestro servicio es un cliente moderno que hace uso de su móvil. Por eso, estar presentes en las redes sociales es imprescindible. También se pueden usar las redes sociales para enviar mensajes a los usuarios sobre los valores de la empresa, sobre descuentos o colaboraciones con *influencers*, por ejemplo. Es una manera de crear una comunidad alrededor de Tabi Hotels y de su marca. Por último, son herramientas que sirven para atraer a los clientes y mantener un cierto contacto o lazo emocional con ellos; lo que, en definitiva, permite fidelizarlos.

La aplicación que se va a desarrollar es otro de los recursos clave del negocio. Tiene una doble función: una para los clientes y otra para la gestión del hotel, es decir nosotros. Estará disponible de forma gratuita para los dispositivos con sistemas IOS y Androide.

La aplicación es la herramienta que los clientes van a utilizar de forma casi continua. Desde la reserva que se puede hacer directamente desde ella, al *check-in* o *check-out* del hotel. Permite recibir notificaciones e informaciones relativas a la estancia, a la ciudad de Madrid y a recomendaciones que se les podrá hacer. Incluso permite que los clientes accedan a las habitaciones y de manera general al local. Sin ella, no podrán abrir sus puertas. Los servicios externalizados que el hotel va a proponer se van a poder pedir desde la aplicación del móvil. Así mismo, los clientes van a poder personalizar su experiencia de manera fácil e intuitiva, desde la aplicación.

Con respecto a la gestión misma del hotel, la aplicación va a permitir recopilar los datos de los clientes, siguiendo la ley de protección de datos de los usuarios. Por ejemplo, como los clientes necesitan la aplicación para entrar y salir del hotel, se podrá gestionar el servicio de limpieza. También se podrán recopilar datos sobre los servicios externos que más interesan a nuestros clientes. Se van a poder analizar para destacar tendencias y perfiles más concretos y detallados

de los clientes. De esta forma y a lo largo que se recopila la información, se podrán mejorar los servicios de Tabi Hotels.

La Smart TV es el último recurso de Tabi Hotels. Es un punto de acceso a los servicios externos del hotel que se van a poder pedir desde ahí. Además, gracias a ella, el cliente va a poder acceder a otras aplicaciones como Netflix, Youtube, Spotify que vienen por defecto o controlar el nivel de luz de la habitación. Eso le permite vivir la nueva experiencia digital y mejorar su confort dentro de la habitación.

4.7 Actividades clave

Las actividades clave son todas las que permiten desarrollar el emprendimiento y que llevan al éxito del negocio. Se enfocan más a la acción de cara a poder atraer a los clientes.

Por lo tanto, la aplicación, la pagina web, la Smart Tv y el mantenimiento de estos medios digitales son necesarios para que la actividad pueda ponerse en marcha.

El marketing es una de ellas y permite dar visibilidad al hotel. Al dar esa visibilidad, se llevan clientes a nuestra pagina web, se generan reservas y, por consecuente, ingresos. El plan de marketing es clave en el desarrollo de un negocio, por lo que se va a detallar de manera más detallada en la última parte de este trabajo.

La gestión de las operaciones también va a ser primordial para que haya una cierta coordinación del negocio con los proveedores de servicios extra o con las empresas de limpieza y lavandería. Es lo que permite a Tabi Hotels dar un servicio de calidad a los clientes y garantizar de la mejor manera posible su satisfacción.

Por último, y para obtener la financiación necesaria, las diferentes rondas de inversión y financiación van a ser imprescindibles para desarrollar este modelo de negocio.

4.8 Fuentes de ingresos

La inversión inicial para el proyecto Tabi Hotels sería de 625 000 euros.

Para alcanzar esta cifra, se pueden plantear diferentes fuentes de financiación: con capital social y métodos que suponen deuda.

Tabla 1: Destino de la inversión inicial

Total reforma inicial	408.000,00 €
Reforma inicial por habitación	6.000,00 €
Instalación inicial Wifi	750,00 €
Total coste Smart TV	50.864,00 €
Coste por Smart TV	699,00 €
Coste por instalación de Smart TV	49,00 €
Numero de instalaciones	68
Total coste instalación aclimatización	118.932,00 €
Coste de aclimatización por habitación	1.749,00 €
Numero de instalaciones	68
Instalación cerraduras inteligentes	10.200,00 €
Instalación por habitación	150,00 €
Numero habitaciones	68
Coste gestión (sistema de reservas conectado)	575,00 €
Instalación, configuración y puesta en marcha	200,00 €
Cahnnel Manager - Set-up / Mapeos	100,00 €
Formación On-line por Conexión Remota	250,00 €
Link de Pagos	25,00 €
Coste diseño página web	3.000,00 €
Coste diseño de aplicación	25.300,00 €
Coste cámaras de seguridad e instalación	7.500,00 €
Total inversión Inicial	625.121,00 €
Inversión Inicial por habitación	306,43 €

Fuente: Realización propia

La primera manera de obtener capital es aportándolo nosotros mismos, o con aportaciones de amigos y familiares. Este tipo de financiación se conoce como las 3F: *Friends, Family and Fools*. Este método forma parte del primer paso del plan de financiación para un proyecto. Cuando amigos o familiares aportan una cierta cantidad en un proyecto, lo hacen por la confianza que tienen en nosotros y para ayudar a llevar a cabo un proyecto. Por eso, la idea principal no es la de una inversión con beneficios. Simplemente aportan capital que se les devolverá más tarde. Las ventajas de la financiación FFF es que hay mas flexibilidad en cuanto a las tasas de interés y a los plazos de devolución. Al ser una aportación, y según la relación con los amigos y la familia, no se suele tener que satisfacer intereses. Por esa cercanía, debida al tipo de relación, tampoco hace falta presentarle un plan de negocio con todo detalle. Los lazos emocionales permiten ese tipo de flexibilidades, pero también tiene sus inconvenientes. Las aportaciones suelen ser pequeñas por lo que no permiten cubrir la totalidad de la financiación. Por otro lado, puede que los miembros de la familia se involucren demasiado en el proyecto y ralenticen su avance. Pero el mayor inconveniente y riesgo es el de poner en

peligro la relación que se tiene con esas personas si ocurre algo con el proyecto y la devolución de los prestamos familiares.

Tras esta primera ronda de inversión de las tres F, se puede intentar conseguir financiación por parte de *business angels*. Pero, suele ser bastante difícil conseguir este tipo de financiación ya que suelen apoyar un proyecto una vez que se demuestra que es viable y por lo tanto que ya se han generado ingresos (y en caso de Tabi Hotels seria complejo).

Otra forma de obtener capital es a través de fondos. En el caso de este proyecto que se considera de *real estate*, existen fondos como el Urbanitae. Es un nuevo concepto que revoluciona la manera de financiar proyectos como el nuestro. Este fondo permite que inversores pequeños accedan a la financiación e inversión de proyectos inmobiliarios. Tiene la base de funcionamiento de un *crowdfunding* especializado en lo inmobiliario.

Con respecto a la duda que conlleva deuda, la alternativa que tenemos es la de un préstamo ENISA a 3,25% de intereses. Es un método de financiación que tiene como objetivo “dotar de los recursos financieros necesarios a pymes (y startups) de reciente constitución creadas por jóvenes para abordar las inversiones que precisa el proyecto empresarial en su fase inicial” (Enisa, 2021). Aunque seguramente podamos encontrar prestamos con intereses un poco más bajos, la ventaja con este préstamo de la Unión Europea es que no se exigen tantas garantías como en los préstamos de los bancos, por ejemplo.

Una vez el proyecto en marcha, y como cualquier hotel, el flujo de ingresos constante provendría principalmente de la reserva de las habitaciones. El local que se alquila dispone de 60 habitaciones, y el precio mínimo para rentabilizar los costes es de 57 euros por noche. Este precio es únicamente el de la habitación. Al no tener servicio de restauración, no se ofrecen desayunos. Si el cliente quiere, puede pedir un desayuno “a domicilio” a través de las cafeterías facilitadas por nuestra web, aplicación o Smart TV.

También, se ganaría dinero a través de servicios externalizados. Como ya hemos indicado más arriba, los clientes pueden acceder a una serie de servicios y nosotros, desde la pagina web gestionamos los pedidos o las reservas. Al gestionarlo, se añade una comisión al precio del servicio.

4.9 Estructura de costes

La estructura de costes permite identificar los costes necesarios a la hora de ejercer la actividad. En este caso, el análisis de los costes se va a hacer en función de los costes directos e indirectos que pueda tener Tabi Hotels.

Los costes directos son todos aquellos que afectan de forma directa a la realización del producto o servicio de una empresa. Por eso, este tipo de costes permite fijar el precio a partir del cual se puede ser rentables. En Tabi Hotels, los costes directos son los de lavandería, de mercancías y materiales y de marketing como se puede ver en la tabla.

Los costes indirectos son, a lo contrario de los directos, aquellos que no son directamente imputables a la producción de un bien o un servicio en particular. En este modelo de negocio se toman en cuenta los gastos de personal, de alquiler del inmueble, mantenimiento (que incluye limpieza completa del edificio, mantenimiento de ascensores, de la fachada, y de las instalaciones), el coste del programa PMS de gestión hotelera y administración de códigos, y costes de tecnología que incluye el coste del Wifi, de las máquinas Vending, el mantenimiento de la aplicación, las cámaras de seguridad y de la página web

Tabla 2: Costes directos e indirectos de Tabi Hotels

Servicios de limpieza Empresa: Ilunion	21.991,20	2,36%	3,34%
Servicios de lavandería industrial y <i>renting</i> textil Ilunion	131.447,40	14,09%	19,98%
Mercancías y materias	47.630,94	5,11%	7,24%
Costes de Marketing	142.748,90	15,30%	21,70%
Total Costes Directos	343.818,44	36,86%	52,27%
Media Costes Directos por habitación	14.04	0,00%	0,00%
Gastos de personal	51.600,00	5,53%	7,84%
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	232.950,00	24,97%	35,41%
Costes de mantenimiento	15.070,00	1,62%	2,29%
Coste PMS MasterYield	3.708,00	0,40%	0,56%
Costes de tecnología	9.490,80	1,02%	1,44%
Seguro AXA	1.162,56	0,12%	0,18%
Total Costes Indirectos	313.981,36	33,66%	47,73%
Media Costes Indirectos por habitación	12,83	0,00%	0,00%

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Peso de los costes de Tabi Hotels

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

Fuente: Realización propia

Como se puede ver en la tabla de costes del hotel, el 55% corresponden costes directos, y el 45% a costes indirectos. Al tener menos costes fijos, esto nos permite cierto margen de flexibilidad.

5. Estrategia de marketing

La estrategia comercial principal de Tabi Hotels, tal como hemos venido señalando de manera reiterada, es poder ofrecer la máxima flexibilidad y personalización a los clientes, manteniendo unos precios económicos, una calidad de habitaciones alta y una gestión de los servicios extra muy cómoda para el cliente.

Tener una estrategia de marketing es fundamental para dar visibilidad a un negocio recién creado. Para realizar el plan de marketing, un *benchmark*, es decir un análisis de los competidores, es esencial. Permite analizar la competencia en tiempo real, identificar huecos de mercado y como resultado tener un mayor conocimiento global de las empresas del sector y del sector en sí.

También es importante tener en cuenta la meta final de Tabi Hotels que es, a largo plazo, poder expandirse. Como hemos indicado más arriba, Tabi Hotels tiene un modelo de negocio fácil de replicar y adaptable, sin mayores dificultades, a diferentes ciudades. Lo que expandimos es la marca Tabi Hotels. Se puede implantar en cualquier hotel que quiera nuestro modelo de negocio o franquiciar la marca, ya que se usaría la misma aplicación y los procesos serían los mismos. La solución es escalable ya que se puede adaptar a cualquier tamaño de hotel y cualquier categoría de hotel, empezando por los del mercado español y después con una estrategia de internacionalización.

5.1 Análisis de los competidores

Como ya hemos visto *supra*, España es un país que cuenta con mas de 14000 establecimientos hoteleros, con 872 en Madrid capital. Por lo tanto, analizar todos los competidores no es viable. No obstante, para tener una idea global de los competidores, se puede hacer un análisis según los tipos de hoteles.

Hay una gran oferta en el mercado de hoteles de tamaño pequeño o medio. La mayoría forman parte de cadenas hoteleras que usan este formato reducido para posicionarse en nichos de mercado. Algunos de ellos son: Ibis Budget Madrid, Madrid City Hotel NeoMagna, Hotel Abel Victoriano.

Otro tipo de competencia son los albergues. Ofrecen precios muy bajos, pero al dirigir a un perfil muy específico de clientes, podemos considerar que el nivel de competencia es relativamente bajo. Muchas veces la reputación es mediocre y aunque sea buena, se dirige a un segmento de clientes muy particular.

Por lo tanto, nosotros queremos posicionarnos por encima de los albergues en el mercado en términos de servicio, pero manteniendo precios competitivos que puedan incluso atraer a sus clientes.

También hay hoteles que se ubican cerca de los aeropuertos o de las estaciones de tren, por ejemplo, que son también económicos. Pero no tienen el turismo como factor diferenciador. Su punto fuerte es que son prácticos. Estos hoteles se suelen enfocar a perfiles ejecutivos o a viajeros que solo les interesa estar cerca del medio de transporte que necesitan. En general, los clientes de estos hoteles no pasarán más de dos noches allí.

Esta información permite a Tabi Hotels identificar un nicho y posicionarse en un hueco del sector con respecto a los competidores. Se puede visualizar a través de un mapa de posicionamiento.

Para realizar un mapa de posicionamiento que muestre nuestra ventaja competitiva, hemos realizado un cuadro puntuando los precios y el nivel de digitalización de un número de hoteles que hay en Madrid. Seleccionando hoteles de distintas estrellas se obtienen los resultados que se pueden ver en la tabla. De forma más concreta, se han elegido dos variables, la del precio y

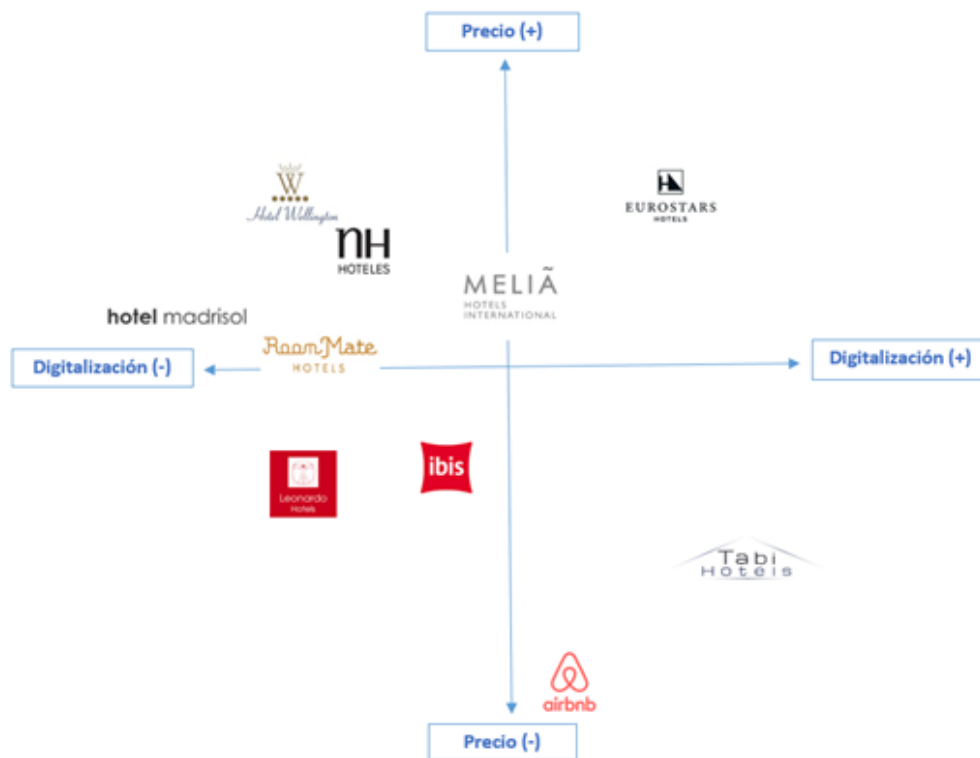
la de la digitalización. Para el atributo del precio, se han analizados los precios de las habitaciones dobles para una noche. Para el atributo de la digitalización, se ha tomado en cuenta las interacciones que los clientes pueden tener con el hotel a través de plataformas digitales, los equipamientos digitales de la habitación, la seguridad y la gestión de las operaciones. Estas variables están ponderadas, siendo 1 la puntuación máxima. Luego se hace la media de todas para obtener el total y poder posicionar correctamente el competidor en el eje que corresponde con el aspecto digital.

Tabla 4: Competidores de Tabi Hotels

	PRECIOS	DIGITALIZACIÓN				
HOTELES		Interacción	Habitación	Protocolos seguridad	Operaciones	Total
Eurostars	85-150	0,3	1	1	0,5	0,7
Wellington	215-1000	0	0	0	1	0,25
NH	150	0	0	0,5	1	0,375
Melia	55-70	0,5	0,5	0	1	0,5
Room mate	100	0,3	0	0	0,5	0,2
Madrisol	80	0	0	0	0	0
Airbnb	15-35	0,6	0,2	0,3	1	0,35
IBIS	65	1	0	0	1	0,525
Leonardo Hotels	60	1	0	0	0	0,25
Tabi Hotels	57	1	0,75	1	1	0,9375

Fuente: Realización propia

Figura 8: Mapa de posicionamiento de los competidores



Fuente: elaboración propia

5.2 Análisis DAFO

La matriz DAFO permite identificar las debilidades y las fortalezas de la empresa y las oportunidades y amenazas del mercado.

Identificar las *debilidades* que son internas a una empresa es una etapa crítica para ser consciente de ellas y estar en condiciones de reducirlas cuando sea posible. En primer lugar, la primera debilidad de Tabi Hotels tiene que ver con la inversión inicial. Un hotel, requiere infraestructuras y, principalmente, un local. Una vez que se invierte en el local (en este caso a través de un alquiler), hay que reformarlo y mantenerlo para que no se deteriore.

Otra de las debilidades es que la marca Tabi Hotels no tiene reputación previa. Es decir que tiene que darse a conocer desde cero en un mercado saturado por otros competidores. Para solucionar este punto débil, hará falta mucha inversión en publicidad, con las redes sociales, por ejemplo.

Desde el punto de vista del cliente, una vez haya estado en el hotel, no se puede asegurar que vuelva a contratar nuestros servicios. Es una debilidad que, no obstante, se puede intentar disminuir con el plan de fidelización de los clientes al que más arriba hicimos mención.

Las *amenazas* para nuestra empresa tienen que ver con el sector y sus componentes. Hay muchos competidores en España y sobre todo en Madrid, como, por ejemplo: Hotel Eurostars, Wellington, Meliá, Madrisol, B&B, etc... A estos competidores habría que sumar las ofertas de Airbnb.

Por otra parte, en el sector hotelero, la estacionalidad (The Hotel Factory, 2021) también es una amenaza. Aunque en comparación con los hoteles de sol y playa, la capital se ve menos afectada, hay que poder compensar los momentos de reservas bajas con los de reservas altas. Por eso, es necesario llevar a efecto una adecuada estrategia de precios y de marketing para darse a conocer y mantener reservas incluso en temporada baja.

También existen competidores indirectos. En el sector de la digitalización. Hay ya *startups* que se están lanzando. Lo que proponen no es un hotel, pero sí que ofrecen servicios de digitalización para los hoteles. Pueden poner en peligro nuestra *escalabilidad* que consiste aplicar el modelo de negocio de Tabi Hotels a otros hoteles. También hay empresas grandes como Siemens que está entrando en este sector hotelero digitalizado. Esta empresa ha creado el concepto de Siemens Smart Hotel (Siemens, 2021) que consiste en una aplicación que permite a los clientes de un hotel gestionar la seguridad de la habitación y la temperatura. También ofrece todos los servicios del hotel en la que se instala. Al igual que la idea que tenemos de Tabi Hotels, el concepto consiste en integrar todo lo que ofrece el hotel en un mismo lugar, que es la aplicación. Lo que es distinto es que Tabi Hotels es un hotel, con un sistema que se puede después integrar en otros hoteles, mientras que Siemens lanza una aplicación para implantar directamente en hoteles que no son suyos, pero a un precio alto.

En cuanto a las *oportunidades* que, al igual que el punto anterior, son externas a la empresa, se detecta que los hoteles convencionales cambian sus procesos hacia otros cada vez más digitalizados. La oportunidad está en el hecho de que nosotros ya estamos digitalizados. En lo que los demás tardan en adaptarse al cambio, Tabi Hotels ya lo tiene. Va también de la mano con el hecho de querer reducir costes ya que, en un hotel, lo que más impacto tiene en las cuentas financieras son los salarios de los empleados.

Esta tendencia de digitalización, de manera general, ha avanzado mucho en los últimos meses debido a la pandemia. La tendencia del sector es que las empresas van a tener que digitalizarse

cada vez más y cuanto menos personal tengan podrán ofrecer precios más bajos y por lo tanto competitivos. Nosotros ya estamos adaptados a esto. Con esta crisis, muchos hoteles están teniendo dificultades para abrir sus puertas o para generar beneficios y los precios de alquiler de locales están más bajos que en los años anteriores, y para nosotros es una oportunidad.

En cuanto al turismo, que ha caído por la pandemia, se puede predecir hay un gran potencial de recuperación. En cuanto vuelva la normalidad, España y Madrid seguirán siendo destinos muy populares. La pandemia ha provocado un incentivo al ahorro ya que el ambiente no permite hacer tantas cosas como antes, o no de la misma manera. Muchas personas ahorran para poder gastar cuando se pueda vivir de manera normal. También se ahorra porque una parte de incertidumbre sigue estando presente. Esta voluntad de ahorrar no nos viene mal ya que uno de los problemas que resolvemos con este hotel es el de los precios.

Las *fortalezas* de una empresa son internas y permiten resaltar factores que son clave y que hay que tener en cuenta.

Como se ha dicho antes, Tabi Hotels tiene una oportunidad gracias a la digitalización para reducir sus costes. La fortaleza que responde a esta oportunidad es poder proponer una solución a los gastos de personal. De esta manera Tabi Hotels podrá dedicar más presupuesto al marketing, por ejemplo, que es necesario para atraer a los clientes y fidelizarlos. También podrá utilizar la fuerza del personal mínimo para ofrecer un servicio con precios económicos y por lo tanto competitivos.

La fortaleza de los precios económicos se ve acompañada de la calidad ofrecida que va a ser, pese a unos precios bajos, muy buena. El perfil al que se dirige nuestro hotel, tal como ya hemos indicado más arriba, es del estilo “*sleep and shower*” lo que significa que, previsiblemente, el huésped estará el menor tiempo posible en el hotel, salvo para dormir. Por lo que entendemos que la cama debe tener un colchón de alta calidad. Para poder ofrecerlo, contamos con la estandarización de las habitaciones, a la que también hemos hecho referencia más arriba, que permitirá reducir los costes de mobiliario a través de la compra al por mayor.

A nivel operativo, la localización del hotel constituye también una fortaleza. Está cerca de los accesos al transporte público y de parkings con los que se puede establecer acuerdos de colaboración.

El uso de las nuevas tecnologías es también un punto fuerte para Tabi Hotels ya que le permite al cliente personalizar su estancia en el hotel mismo o incluso fuera con actividades turísticas que puede gestionar desde nuestra aplicación. Este sería uno de los muchos servicios que se ofrecerían desde la aplicación, la página web y la Smart TV.

De manera más general, la gestión de nuestro modelo es propensa al cambio y fácilmente escalable. El concepto de Tabi Hotels se puede aplicar a cualquier estructura hotelera que quiera digitalizarse.

5.3 Naming y logo del hotel

A la hora de crear un negocio, el nombre y el logo tienen valores muy representativos. Por lo tanto, para dar con ellos, se puede poner en marcha diferentes procesos. Al ser un negocio que se ha creado en equipo, la mejor manera de dar con el nombre es haciendo un *brain storming*. Gracias a eso, nos dimos cuenta de que el servicio ofrecido iba a ser minimalista, al igual que las habitaciones. La noción de tranquilidad y relax también se tuvo en cuenta. La palabra “zen” nos hizo pensar en un estilo japonés y las nociones en este idioma de una de las personas del equipo nos llevo a la palabra “viaje” en japonés: Tabi. Como nombre de empresa, no tiene ninguna connotación negativa, ni hace pensar en otros hoteles o competidores. Tampoco es difícil de escribir ni de pronunciar, que son requisitos a la hora de elegir un nombre.

En cuanto al logo, seguimos una cierta evolución de diseños, manteniendo el tejado de una casa, para recordar que en el hotel uno se puede sentir como en casa. Los colores también cambiaron. Del primer diseño al segundo, el logo es más simple y neutro, con una letra que recuerda a la tecnología. Y del segundo al tercero, la letra sigue siendo moderna, pero con colores más futuristas y un tejado minimalista.

Figura 9: Evolución del logo de Tabi Hotels



Fuente: elaboración propia

5.4 Estrategia de precios

La estrategia de precios es fundamental para un hotel ya que los precios por habitación suelen variar mucho. Por eso, la estrategia principal es la del *yield management*. Es un tipo de estrategia en precios variables, basada en la comprensión, la anticipación y la influencia del comportamiento del consumidor para maximizar los ingresos o los beneficios de un recurso fijo y limitado en el tiempo. En otros términos, supone que, según la ocupación prevista, los precios

pueden cambiar. Por ejemplo, si en el hotel hay una alta ocupación y quedan pocas habitaciones, entonces los precios serán más altos. Si por lo contrario hay una tasa de ocupación baja, los precios serán más bajos (dentro del límite de rentabilidad).

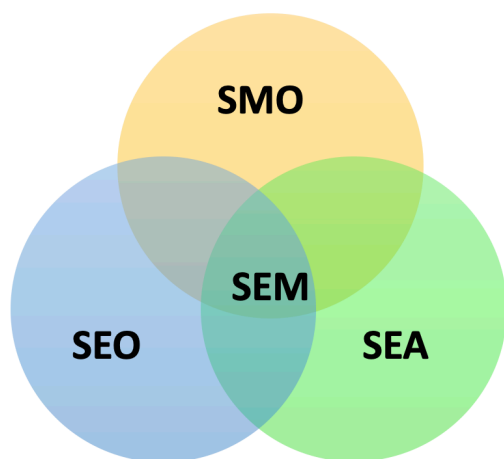
Para ser competitivos, la segunda estrategia que se puede seguir es la de la evolución de precios del mercado. Como bien se sabe, en el sector hotelero los precios varían según la demanda. Si nuestros precios tienen una base más asequible que las de nuestros competidores, podemos seguir esas variaciones de precio y seguir siendo los más competitivos. Por ejemplo, si nuestro competidor B&B sube los precios de un 20% en la primera quincena de julio, nosotros los subiremos también. Pero, nuestra oferta seguirá siendo más barata y por lo tanto más llamativa para los clientes. Lo mismo pasa con una bajada de precios. Si nuestros competidores bajan los precios, nosotros también. Pero partiendo de una base más pequeña, nuestros precios seguirán siendo los más baratos.

5.5 Estrategia de marketing digital

El marketing digital es un conjunto de acciones y de estrategias que permiten dar visibilidad al servicio que queremos lanzar. El objetivo principal de las estrategias es darnos a conocer y ser capaces de llevar clientes a la página web del hotel para que reserven una habitación.

Existen dos tipos de marketing digital, uno que necesita un presupuesto y otro que no tiene coste financiero, y el conjunto de las estrategias que podemos implantar en Tabi Hotels se denomina: *Search Engine Marketing* (SEM).

Figura 10: Conjunto de estrategias de marketing digital



Fuente: elaboración propia

La estrategia que conlleva presupuesto se divide en dos categorías: *Search Engine Advertising* (SEA) y *Search Media Optimization* (SMO).

El SEA permite crear publicidad en los motores de búsqueda. Incluye actividades destinadas a la compra de espacios publicitarios en los motores de búsqueda. En Europa, el programa más conocido es Adwords, que permite mostrar anuncios en los resultados del motor de búsqueda Google, y en los sitios afiliados.

Por otra parte, el SMO incluye actividades para desarrollar la visibilidad de una entidad a través de los medios sociales. Los medios de comunicación más famosos son: Facebook, Twitter, Google Plus, LinkedIn y Youtube.

La otra estrategia de marketing digital que no es de pago es la de *Search Engine Optimizacion* (SEO). El objetivo es optimizar el contenido de una pagina web, o de un blog con palabras que permiten mejorar el posicionamiento de la página de resultados de Google. Según el numero de búsquedas de una palabra y según los competidores que ya están competidores, la estrategia puede ser más o menos difícil de implantar. En el caso de Tabi Hotels, la mejor manera de poder implantar una estrategia de SEO sería con un apartado blog en la pagina web. Así, se pueden escribir artículos relacionados con el turismo, los hoteles y los viajes en general para que nuestra página web tenga un buen *ranking* en Google y que los usuarios lo puedan encontrar más fácilmente.

5.6 El marketing digital para la validación del Mínimo Producto Viable

El Mínimo Producto Viable o MPV es lo que permite validar un máximo de hipótesis. Las hipótesis formuladas son las siguientes:

- ¿Va a haber alguien que vaya a querer alojarse en el hotel?
- ¿Tenemos los recursos para ofrecer este tipo de servicio?
- ¿Vamos a poder cubrir la disponibilidad que tenemos?
- ¿Va a haber gente interesada en nuestros servicios?
- ¿La localización del hotel maximiza el número de reservas?
- ¿Estarán dispuestos a pagar el precio establecido acorde con el servicio?

Poder comprobar estas hipótesis es lo que nos permite validar la idea de modelo de negocio. Para ello, hemos utilizado Facebook Ads para promocionar la página web de Tabi Hotels y comprobar si podemos llevar tráfico a la web. Las acciones promocionales entran dentro de la

estrategia SEM. Para eso, lanzamos unas campañas de siete días según algunas variables como la edad o la localización de las personas a las que iba a llegar el anuncio. Para la edad, decidimos simplemente que el algoritmo de Facebook diera visibilidad a las personas que iba a considerar automáticamente. Además, un tipo de edad conlleva restricciones de segmentación de clientes y queríamos comprobar que el público al que nos dirigíamos era el adecuado. Para la localización, elegimos Madrid, ya que es la ciudad en la que nos queremos implantar, pero también otras ciudades como Barcelona, Valencia, Sevilla y Santander.

Figura 11: Captura de pantalla de la campaña realizada en Facebook



Fuente: elaboración propia en Facebook Ads

Los resultados de las campañas fueron muy buenos. En siete días de campañas llegamos a alcanzar a 52 818 usuarios. La ratio de clics en el anuncio llegó a ser del 2,4%. Es un dato muy relevante ya que, en el sector, el CTR (*Clic Through Rate*) suele ser del 0,9% (Facebook ad benchmarks for your industry, Wordstream, 2021).

Figura 12: Resultados globales de las campañas de Facebook



Fuente: Facebook Ads

A parte del CTR, también se pueden destacar otros datos interesantes. Al hacer clic en el enlace, el anuncio lleva a las personas interesadas a la página web que creamos. En ella incluimos un espacio para que los clientes interesados pudieran reservar o registrarse a cambio de un descuento. Como la página web solo permite comprobar si hay interés en el servicio ofrecido y que la empresa por el momento no está montada, las reservas no son reales y el código de descuento tampoco. A la vista de lo que podemos llamar este experimento, 20% de los que hicieron clic en el anuncio dejaron su email o pidieron una reserva, es decir 257 personas.

6. Conclusiones

Seguir el plan de modelo de negocio con la plantilla Canvas, además de la investigación previa han permitido demostrar que el modelo es viable

No obstante, como se ha podido ver en la estructura de costes y en la inversión necesaria para que este proyecto hotelero pueda tener éxito, se necesita mucha inversión. La reforma de un hotel con la tecnología adecuada y la creación de una aplicación que tenga un nivel de integración de procesos tan alto es un reto.

Por eso, tener un plan de marketing es imprescindible. El marketing es un área a la que se le da cada vez mas importancia en la empresa y a través del trabajo es lo que se ha querido demostrar. Ofrecer nuevos servicios sin promocionarlos sería un error ya que no se generarían ventas. De ahí el rol tan importante de la estrategia de marketing.

Tomando un poco de distancia con este proyecto, el plan de negocio de Tabi Hotels que puede ser escalable con franquicias, es posible, pero sería incluso más viable ofrecer únicamente la aplicación de digitalización a otros hoteles que ya existen. De esta forma, el modelo de negocio sería B to B en vez de B to C y los costes de inversión serían seguramente más bajos.

A nivel personal, la realización del proyecto me ha permitido descubrir el mundo del emprendimiento con *hard skills* y *soft skills* que me serán muy útiles en mi futura carrera profesional. Hoy en día, tener una mente enfocada a la innovación, a nuevas ideas y por lo tanto al emprendimiento es algo necesario para tener una visión orientada al futuro y aportar mejoras constantes en las empresas.

7. Bibliografía

- Aramayona, B. y.-S. (15 de Octubre de 2020). *Decoding Middle-Class Protest Against Low-Cost Nocturnal Tourism In Madrid*. Obtenido de Taylor & Francis:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19407963.2019.1584627>
- Ardura Urquiaga, A. L.-R. (10 de Octubre de 2020). *Platform-Mediated Short-Term Rentals And Gentrification In Madrid*. Obtenido de SAGE Journals:
https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0042098020918154?casa_token=3n=BKt5zFB8S7UAAAAA%3A51MJYfK7KhFw9-uY8aCL3JKR8t0Sp6oKJ15lTVR5vNn0U1Hgel9uC7ODRzZaywap7IxVjUqxPLtO
- Arias, M. A. (2013). *Marketing digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes sociales*. IT Campus Academy.
- Benavente, C. (5 de Octubre de 2020). *Informe Hotelero Madrid 2019* . Obtenido de The Hotel Factory: <http://www.thehotelfactory.com/informe-hotelero-madrid-2019/>
- Cbre.es. (20 de Marzo de 2021). Obtenido de Noticias CBRE: <https://noticias.cbre.es/el-mercado-hotelero-espanol-uno-de-los-mas-atractivos-y-saludables-para-la-inversion/>
- Cost, G. (21 de Octubre de 2020). *Hotel (Barato) En Madrid: 7 Mejores Zonas Para Alojarse - Guía Low Cost*. Obtenido de Guía Low Cost: <https://www.guialowcost.es/hotel-barato-madrid-zonas-alojarse/>
- Egger, R. y. (2008). *Etourism Case Studies - Omena. Etourism Case Studies* .
- Enisa. (3 de Abril de 2021). Obtenido de Jóvenes emprendedores:
<https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>
- Facebook ad benchlmars for your industry. (29 de Marzo de 2021). Obtenido de Wordstream:
<https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks>

- Hosteltur*. (20 de Marzo de 2021). Obtenido de Hosteltur:
https://www.hosteltur.com/128532_todos-los-hoteles-de-europa-por-paises-y-estrellas-en-una-infografia.html
- Longart, P. (4 de Octubre de 2020). *Understanding Hotel Maintenance Management*. Obtenido de Taylor & Francis:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1528008X.2019.1658148>
- Martínez, J. (2014). *La importancia del nombre de marca: revisión de literatura*. Redmarka Revista de Marketing Aplicado.
- Mercanti-Guérin, D. C.-C. (2020). *Marketing digital, 7ème édition*. Post-Print.
- N Hanshaw, A. O. (2016). *Strategyzer - The business model canvas*.
- Núñez-Mera, C. B. (3 de Abril de 2021). Nuevos agentes en el mercado de financiación del emprendimiento: el papel del equity crowdfunding. *Revista española de capital de riesgo*, pág. 5.
- R. Colmenero, R. (24 de Octubre de 2020). *Más hoteles en venta que abiertos*. Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/economia/2020/10/23/5f92fe82fc6c83ac788b4583.html>
- Ramírez, P. (29 de Marzo de 2021). *La Información*. Obtenido de La Información:
<https://www.lainformacion.com/management/mejores-paises-emprender-facilidades-negocios/6536633/>
- Siemens*. (2 de Abril de 2021). Obtenido de Siemens Smart Hotel:
<https://new.siemens.com/es/es/sectores-industriales/hoteles/smart-hotel.html>
- Statista*. (20 de Marzo de 2021). Obtenido de Statista:
<https://es.statista.com/estadisticas/501143/establecimientos-hoteleros-segun-categoria-en-espana/>
- The Hotel Factory*. (2 de Abril de 2021). Obtenido de Informe hotelero Madrid 2019:
<http://www.thehotelfactory.com/informe-hoteler-madrid-2019/>
- Urbanitae*. (3 de Abril de 2021). Obtenido de Urbanitae: <https://urbanitae.com/>

8. Anexos

- (1) [Entrevista a un experto del sector hotelero](#)
- (2) [Conclusiones de la entrevista con Federico González](#)
- (3) [Conclusiones de la entrevista con Andrés Garau](#)
- (4) [Resultados de las campañas de Facebook Ads](#)
- (5) [Datos financieros de Tabi Hotels](#)
- (6) [Planos del inmueble de Tabi Hotels](#)
- (7) [Información legal de la empresa Tabi Hotels](#)

Los anexos de este trabajo se dividen en siete partes.

Las tres primeras están formadas por entrevistas a expertos del sector hotelero y las conclusiones que se han podido sacar tras las entrevistas. Al tener un límite de palabras en los anexos, solo se ha adjuntado una entrevista de las dos realizadas. No obstante, se pueden ver las conclusiones de las dos.

Después, se pueden ver todos los resultados de los anuncios realizados en Facebook Ads, que permitieron validar el MVP del proyecto.

Por ultimo, se pueden ver los anexos que tienen que ver con la parte financiera del proyecto, además de la estructura legal de la empresa.

8.1 Entrevista a un experto del sector hotelero

La entrevista que sigue fue realizada el 03/03/2021 por video llamada. Estuvimos presentes los miembros del equipo de Tabi Hotels y Federico González CEO de Raddison Hospitality. Es un experto del sector hotelero y conocido de Alain Marxuach. Estuvo dispuesto a ayudarnos en aspectos técnicos del sector.

- **Alain Marxuach:** Hola Federico, gracias por conectarte con nosotros.
- **Marta Rodríguez y Blanca Prieto:** ¡Buenas tardes!
- **Federico González:** ¡Hola, chicos! Explicadme vuestra idea, así podré contestar a vuestras preguntas.
- **Alain Marxuach:** (Explicación de la idea) ¿Qué te parece la idea? ¿Ves hueco en el sector?
- **Federico González:** El segmento del hotel economy/urbano todavía hay capacidad y espacio y se recuperará. Eso no es un problema. Hoy es un momento complicado, pero se están firmando nuevos hoteles. A nivel estructural, segmento, y sector, es interesante, es estratégico, y es muy interesante. El sector no es un problema.
- **Alain Marxuach:** ¿De forma muy resumida, ¿cómo ejecutarías tú la idea?
- **Federico González:** Miraría que esta haciendo mi competencia: En la zona centro d madrid y cerca de ICADE están:
 - Un Ibis que vende a un promedio de X por habitación y son habitaciones de 2 a X por persona.
 - Hay varios de estos “hostels”.

En base a esto decidir mi estrategia de precios.

- Ejemplo: Yo al día vendo 60 (ADR). Pero mi ocupación es del 60%. Entonces, mi revenue per available room es 36.
 - ADR: Average Daily Rate. A cuanto vendes
 - Ocupación promedio: Porcentaje de habitaciones ocupadas.
 - Rev PAR: Revenue Per Available Room = $ADR * \%ocupación$ promedia.
- Mas o menos en Madrid en un hotel céntrico tendré una ocupación de: 70%

En resumen, primero tenéis que ver que están haciendo vuestros competidores y cómo. Una vez visto esto esto: La clave de un hotel no es el precio de la habitación. Son los metros cuadrados que tiene cada habitación Y cuantas habitaciones sacas.

- **Alain Marxuach:** ¿Qué te parece el posicionamiento sobre un cliente “sleep and shower” que pague por el precio justo?
- **Federico González:** A ver, el posicionamiento de “pay-for-what-you-need” es una idea. Incluso no pagues por la ducha si no la usas. Yo creo que eso es una buena idea. Pero hay que ver a que precio pasa ya eso. Y ver si al precio que sale se puede ganar dinero o no.
- **Alain Marxuach:** ¿Qué te parece la opción de alquilar el inmueble?
- **Federico González:** Me parece bien, y ahora se pueden negociar buenos contratos de alquiler. La clave de un hotel es el número de habitaciones que puedes sacar. En Raddison 16 m2 es lo mas pequeño que hay.
Pero aparte de esto, una vez segmentado y visto lo que están haciendo mis competidores para determinar el precio. Tenéis que construir la P&L. Mi revenue va a depender del número de habitaciones que tenga.
- **Alain Marxuach:** El local que hemos visto tiene 64 habitaciones de 16m2 cada habitación.
- **Federico González:** Bueno, es una habitación pequeña, pero está bien. Dependiendo de lo que haga mi competencia igual tengo que poner precio por persona. ...
Luego tenéis que estimar en la PL cuanto voy a pagar de alquiler como porcentaje. Se suele pagar entre el 25 y el 30. Hay una formula que se utiliza: EBITDA/alquiler. Entonces se intenta siempre que el GOP (EBITDA) sea siempre por lo menos 1.5 o 2 veces el alquiler. Para estar protegidos porque hay periodos que son mas malos. Hay una cosa que tenéis que estimar también que es el Labor. Yo nunca tendría un hotel sin una persona. Una persona mínimo full-time vais a necesitar. La podéis poner off-site pero que esté. Entonces algún coste de Labor voy a tener: para vigilar quien entra y sale, que controle la compañía de limpieza, que vigile las habitaciones, etc.
- **Alain Marxuach:** Nosotros habíamos calculado un 5%.
- **Federico González:** Depende del revenue que hagas. Pero es posible.
Luego, tenéis que ver muy bien el estado del edificio para ver cuanto os sale el CAPPEX. La inversión que me hace falta para poner el hotel como hay que ponerlo. Comprar camas, decoración, etc... Los edificios antiguos para alquilar hay que tener mucho ojo con el contrato: quien paga la reforma, quien paga las averías, etc. Hay que hacer muy bien el contrato de alquiler.

- **Alain Marxuach:** La inversión inicial nos sale a unos 600,000 euros. Hay 68 habitaciones y el dueño de lo que antes era un hotel pero que quebró por el COVID nos ha dicho que nos deja el alquiler a 240,000 euros al año.
- **Federico González:** Habría que preguntarle a la gente del hostel como vendían antes. Pero yo lo haría así: Vamos a hacer una hipótesis rápida: Imagínate que tengo 68 habitaciones a un 70% de ocupación.
 - o Entonces, $68 * 70\%$
 - o Imagínate que vendo a 60. Pero precio promedio porque acuérdate si vendo a 60 con un 70% de ocupación realmente estoy vendiendo a 42.
 - o Entonces: $((365 \text{ días} * 68 \text{ habitaciones}) * 70\% \text{ ocupación}) * 60 \text{ euros de precio} = 1,042,440 \text{ de ingresos.}$
 - o Entonces, gastos de explotación serían la limpieza, la persona de empleada, etc. Se te va a ir un 20% seguro. Así que ponte que gastas 250,000 en gastos operativos.
 - o Te quedan 800,000
 - o Y si el alquiler que estos me piden es de 240,000.
 - o Bueno, sí que podría salir.
- **Alain Marxuach:** Entonces, ¿crees que puede funcionar?
- **Federico González:** Yo creo que una idea de este estilo que has dicho: Puede funcionar. Puede tener sentido. Hay que hacer muy bien el modelo de negocio. Si puedes vender a 60 euros por habitación estaría bien. Pero las habitaciones son pequeñas. Habría que mirar el CAPEX y habría que mirar como son las habitaciones. Pero en una reforma de una habitación de 16m² entre 5,000 y 10,000 se te van seguro. Es muy importante la condición de los baños. Aquí se va mucho de reforma. La habitación tiene que ser muy cómoda. Yo creo que como idea es una idea a explorar. Al estar al lado de ICADE es bueno. Pero tienes que mirar que competencia está al lado tuya. Al lado de ICADE hay: Un Leonardo al lado de la gasolinera bastante baratillo. Tenéis que ver como venden. También hay un Ibis por Alberto Aguilera. Yo me miraría muy bien estos dos hoteles. Yo creo que esta idea sobre todo es una cuestión de momento. El 2021 aun va a ser muy flojo. La clave está en el 2022.
- **Alain Marxuach:** ¿Cuáles son los meses buenos y malos en cuanto a la demanda de ocupación en Madrid?
- **Federico González:** Madrid en Julio, agosto y septiembre no hay nadie. Octubre y noviembre son buenos meses. Diciembre, enero y febrero son muy malos. Si tú miras la ocupación de un hotel en Madrid los peores meses donde pierdes dinero siempre son julio y agosto. Y en diciembre y enero muy poco. Donde ganas mas dinero es en marzo, abril, mayo, junio y septiembre octubre. Si yo me meto ahora por ejemplo en mayo, aun me encuentro que en mayo y junio aun va a haber mucha incertidumbre en Madrid. En julio agosto y septiembre no va a haber ni dios. Septiembre Oct y noviembre pueden ser buenos. Pero diciembre y enero siempre van a ser malos. Entonces debo tener mucho cuidado porque tengo que ganar dinero en los meses en lo que entro.
- **Alain Marxuach:** Lógicamente sabemos que es un proyecto que supone una inversión muy elevada. ¿Crees que la rentabilidad que se podría sacar justifica la inversión?

- **Federico González:** Depende de cómo saque estos números. Depende del revenue y del margen que saque. Si tu como inversor metes 1,000,000 lo mínimo que va a pedir es un 7% anual. Pero aparte hay riesgos. Mírate bien los precios, los segmentos y los competidores.
- **Alain Marxuach:** ¿Qué opinas de la oportunidad actual que se presenta en el sector a raíz del COVID?
- **Federico González:** Yo creo que ahora es un muy bien momento para meterse en el sector. Es muy buen momento para negociar alquileres bajos. Sobre todo. Ahora hay mucha gente que no tiene dinero entonces se puede negociar muy bien. Mucho mejor que hace 12 meses y mucho mejor que dentro de 12 meses. Ahora, los alquileres siempre hay que negociarlos con CLAUSULAS COVID. Clausulas que, si la ciudad se vuelve a cerrar, o si hay una bajada del RevPAR en la ciudad de mas de un 10% por alguna medida gubernamental o de crisis y tal pues dejas de pagar el alquiler. En alquileres de hoteles tu siempre lo que buscas es que la renta (el alquiler) sea variable. Al dueño no le gusta. Negociar que el alquiler sea un % de lo que se ingrese. El 20% es una cifra. Entonces si yo ingreso mucho te pago mucho. Pero si ingreso cero la pago cero. El te dice: si tu eres mal gestor me tienes que pagar igualmente.
Yo creo que la idea puede tener sentido, pero depende del: CAPEX y del precio promedio. Y el precio promedio depende de lo que está haciendo tu competencia.
- **Alain Marxuach:** ¿Como ves que se va a transformar el sector a 5 o 10 años internacionalmente y en España? ¿y que papel van a desempeñar los hoteles quality value-lowcost (basados en la tecnología y en la eficiencia operativa)?
- **Federico González:** Yo creo que en todos los niveles de los hoteles la digitalización va a avanzar mucho. El poder hacer tu check-in online, poder pedirlo todo a través de la aplicación, eso va a venir en todos los hoteles. Pero eso no se percibe como un ahorro necesariamente. Se va a digitalizar y eso va a permitir reducir costes. Es algo que ya esta pasando y que va a seguir. Pero va a ser muy normal. Dentro de dos días va a ser muy normal que tu puedas acceder a tu habitación sin hablar con nadie. Eso va a estar en todos los hoteles y en todas las cadenas. Entonces, esto no va a ser vuestra ventaja competitiva principal.
- **Alain Marxuach:** ¿Cuál crees entonces que sería la ventaja competitiva de este hotel?
- **Federico González:** Reside en el posicionamiento. Tu tienes que tener un target muy claro. Yo como lo haría es: yo me quiero posicionar donde “the Student hotel” Simplemente tienes una habitación limpia, puedes trabajar si quieres y puedes ducharte si quieres. No tienes ni mas ni menos. Lo que quieres. Es un posicionamiento limpio. No es ni un extremo ni el otro. Este no es un hotel para hacer fiestas, no es un hotel para “social living”. Es un hotel para dormir. “The sleeping hotel”. “Sleep and go”. Yo vengo aqui a dormir. A un sitio limpio. No necesito hablar con nadie y no quiero hablar con nadie. Tengo un super wifi en mi habitación y vengo a dormir. Esto sería un sitio para estar 1 o 2 personas por habitación, íntimo, tranquilo y para dormir.
- **Alain Marxuach:** ¿Conoces fondos especializados o sociedades de capital riesgo especializadas que financien este tipo de proyectos? ¿Que podrían llegar a considerar este proyecto?

- **Federico González:** Cualquiera de estas empresas te va a pedir un 20% al año. Un inversor privado te va a pedir un 7 o un 10%. Un fondo serio un 20 o un 30. Podéis hacer un crowdfunding y levantar el dinero así. Family and Friends. La gente pide garantías. Te estas metiendo en un alquiler tocho. Una garantía bancaria. O tiene el dinero o tienes la garantía del dinero. Yo creo que esto se lo cuentas a un inversor y te diría que sí que la idea es buena. El inversor te va a preguntar que garantías hay. Que sabes tú, a quien conoces, en que network estas metido.
- **Alain Marxuach:** Claro...
Muchas gracias por toda esta información y por tu ayuda. Te contaremos como va el concurso.
- **Marta Rodriguez, Blanca Prieto y Cristina Wentz:** Muchas gracias, ¡adiós!

8.2 Conclusiones de la entrevista con Federico González

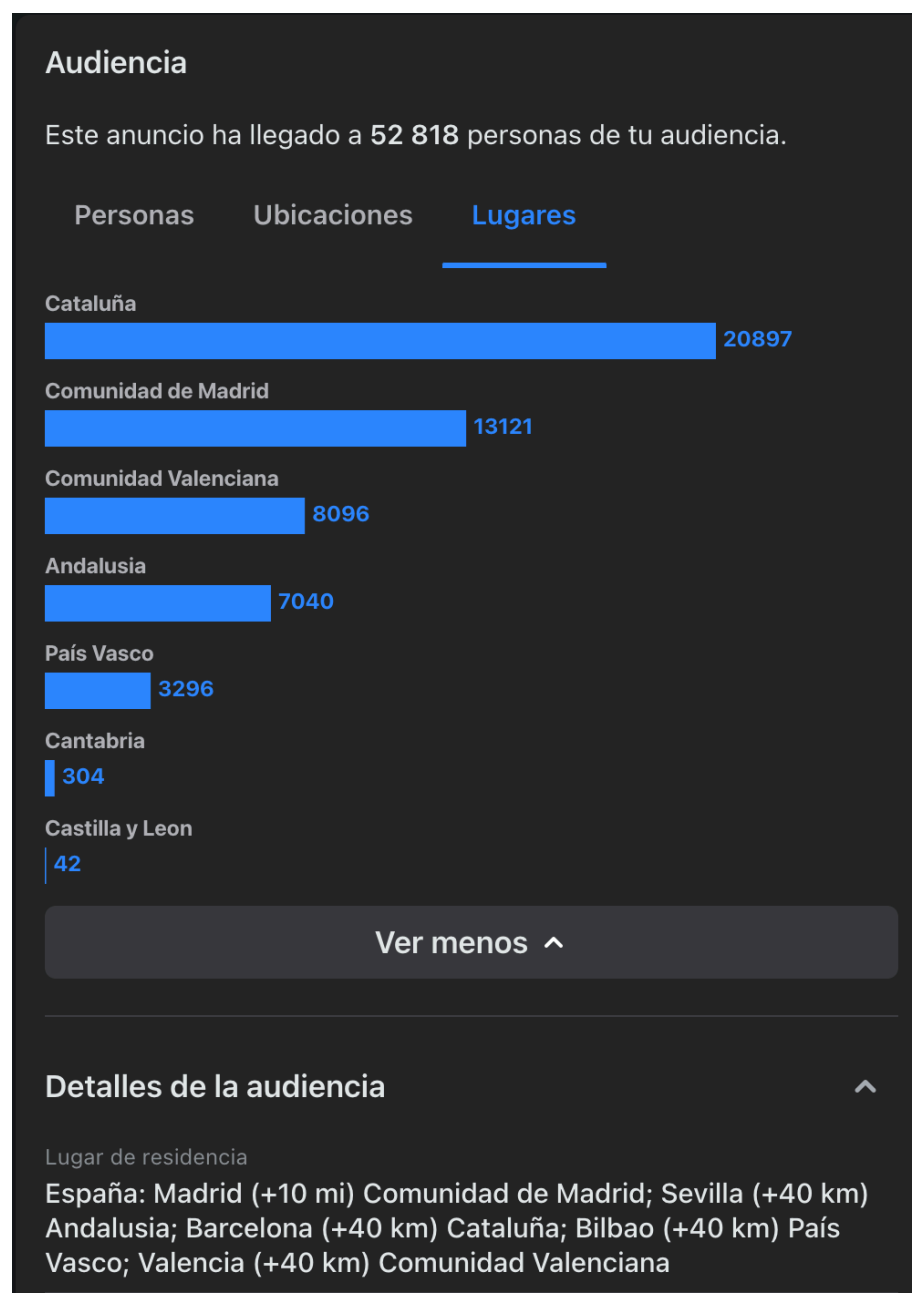
- 1) Estructura y forma de construir una estructura de costes e ingresos de un Hotel. Los pesos medios que deben tener las partidas principales de costes e ingresos para que salga rentable.
- 2) Una visión del proceso con el que analizar la oportunidad y ejecutar la idea desde el punto de vista de un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

8.3 Conclusiones de la entrevista con Andrés Garau

- 1) Tendrías problemas para implantar esta idea y dominarlo como hotel (normativa)
Def Hotel: Establecimiento de hostelería que ocupa un edificio total o parcialmente con uso exclusivo de sus servicios (entradas, ascensores, escaleras, etc.) y que ofrece alojamiento y servicio de comedor.
- 2) Inversión en el inmueble: Un hotel → Cuenta con beneficios recurrentes que os puede dar el negocio por la propia actividad hotelera, y por la plusvalía que podríais generar de una compraventa del inmueble: comprar el inmueble en momentos del ciclo del donde el precio este bajo y después venderlo e incluso quedándose vosotros dentro llevando el negocio.
- 3) Urbanísticamente, calificación para poder ser un hotel - Importante decir que ya fue un hotel para poder ejercer la actividad hotelera.

- 4) No dar el atributo de *low cost*
Definición: Que ofrece servicios, a un precio inferior al que ofrecen otras empresas de la competencia.
➔ *Economy Hotel/Services*
- 5) Hablar con expertos sobre el desarrollo de Software, cuando se lo presentemos a los inversores tiene que parecer que lo controlamos.
- 6) Método para controlar los costes de un Hotel - Método USALI.
Lavandería, costes de mantenimiento (pintar, para reponer cosas, reponer la moqueta, cosas que se estropearan...)
- 7) ¡¡Ventaja competitiva tiene que ser sostenible!!: *sleep& shower*, tecnología, servicios.
- 8) “Una vez desarrollada esta plataforma, la escalabilidad yo no lo veo tanto en los hoteles, sino en aplicar a otros el modelo de negocio.” Lo que vendemos es la marca Tabi: te puede acompañar en cualquier experiencia, tanto como si estás en uno de nuestros locales como en otro hotel, ya que sería exactamente lo mismo con la misma aplicación y todo funciona igual. =solución escalable, adaptable a cualquier tamaño y categoría de hotel.
- 9) Tenemos que vender el *know-how* a modo de franquicias.
Optimiza el funcionamiento general del edificio: gestión de espacios, seguridad, limpieza, confort, acondicionamiento...
Esta solución ofrece a los clientes una estancia conectada y personalizada y a los gestores de los hoteles una vía de mejora de eficiencia y servicio.
- 10) El hotel que estamos montando es una demostración de que el modelo funciona y se puede replicar.

8.4 Resultados de las campañas de Facebook Ads



Audiencia

Este anuncio ha llegado a **52 818** personas de tu audiencia.

Personas

Ubicaciones

Lugares

Lista de vídeos sugeridos para móviles



Sección de noticias en la aplicación para móviles



Noticias de Instagram



Instagram Stories



Sección de noticias del ordenador



Sección "Explorar" de Instagram



Marketplace en móviles



Columna derecha del ordenador



Sección de noticias en la web móvil



Facebook Stories



Resultados de la búsqueda de Facebook en dispositivos móviles



Resultados de la búsqueda de Facebook en ordenadores



Audiencia

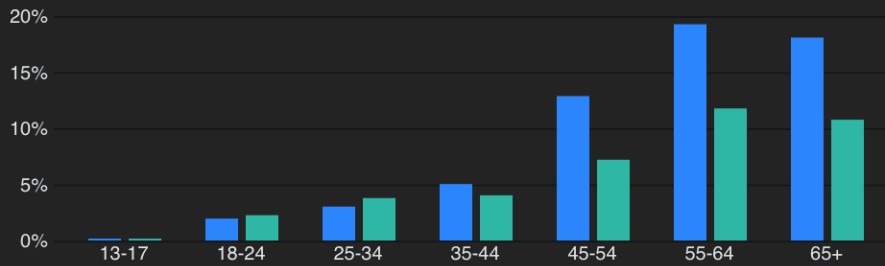
Este anuncio ha llegado a **52 818** personas de tu audiencia.

Personas

Ubicaciones

Lugares

60.2% Mujeres 39.8% Hombres



Detalles de la audiencia

Lugar de residencia

España: Madrid (+10 mi) Comunidad de Madrid; Sevilla (+40 km) Andalucía; Barcelona (+40 km) Cataluña; Bilbao (+40 km) País Vasco; Valencia (+40 km) Comunidad Valenciana

Edad

18-65+

Editar audiencia

Ver resultados

Rendimiento

118,99 € gastado en 7 días.

Clics en el enlace

1279

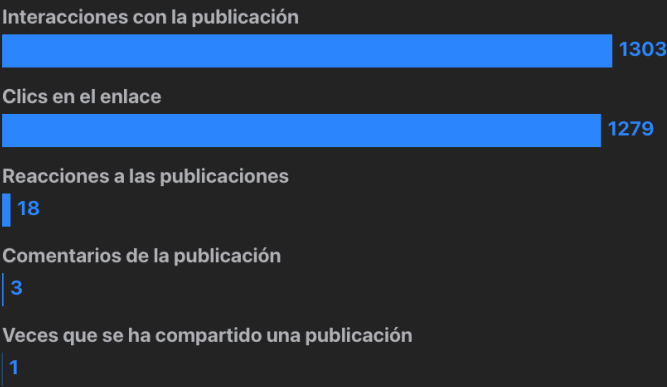
Alcance

52 818

Coste por Clic en el enlace

0,09 €

Actividad



Ver menos ^

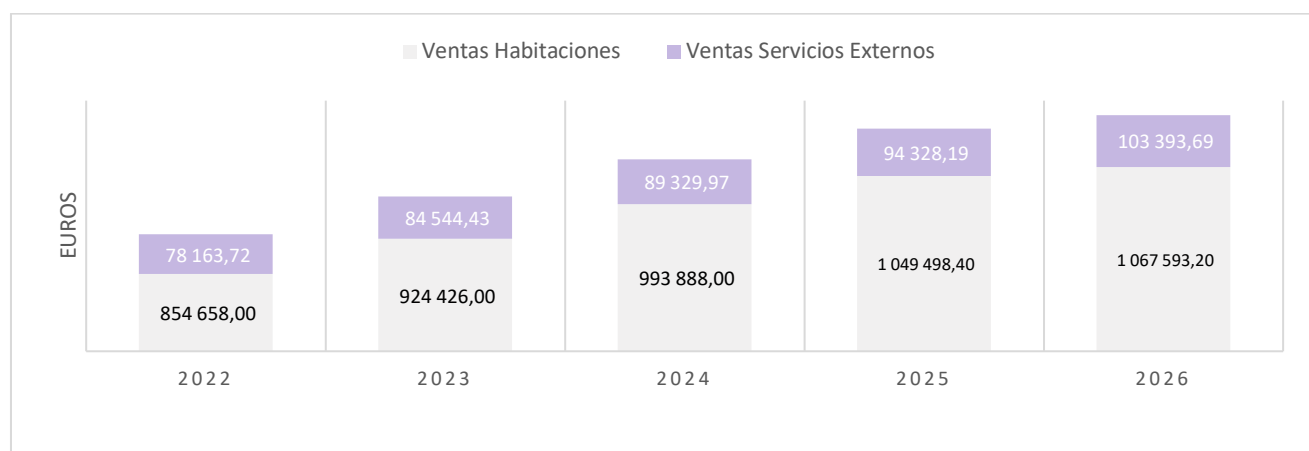
8.5 Datos financieros de Tabi hotels

<u>Depreciación Straight line method a 5 años</u>	22	23	24	25	26
Coste D&A	125.024,20 €	125.024,20 €	125.024,20 €	125.024,20 €	125.024,20 €

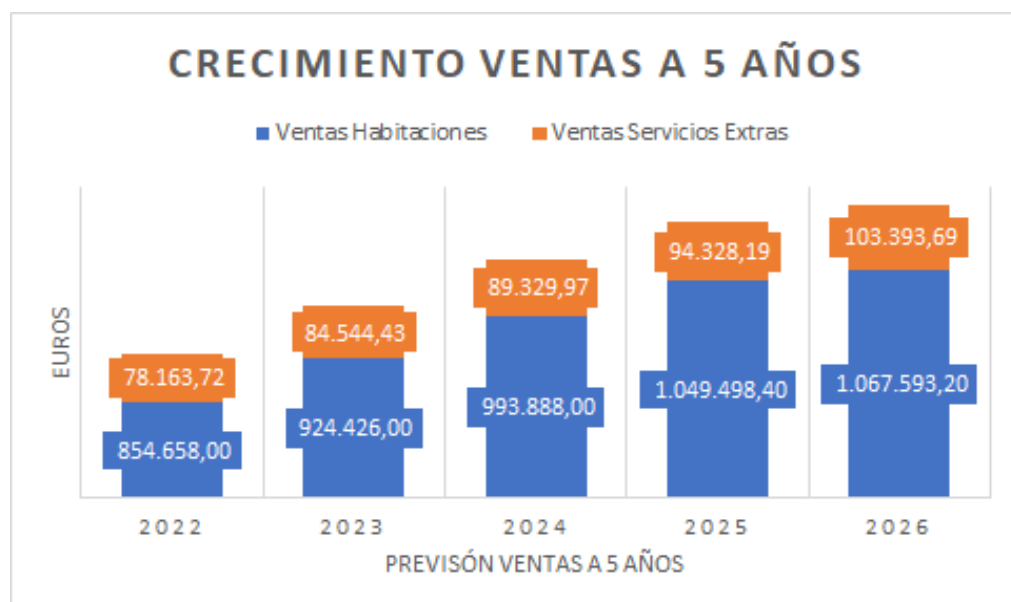
	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23
Ventas habitaciones	58.140,00	63.954,00	75.582,00	87.210,00	63.954,00	63.954,00	75.582,00	87.210,00	87.210,00	63.954,00	63.954,00	63.954,00
Ventas diarias	1.938,00	2.131,80	2.519,40	2.907,00	2.131,80	2.131,80	2.519,40	2.907,00	2.907,00	2.131,80	2.131,80	2.131,80
RevPAR	28,50	31,35	37,05	42,75	31,35	31,35	37,05	42,75	42,75	31,35	31,35	31,35
ADR	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
% Promedio ocupación	50%	55%	65%	75%	55%	55%	65%	75%	75%	55%	55%	55%
Numero de habitaciones	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Numero de habitaciones ocupadas	34	37	44	51	37	37	44	51	51	37	37	37
Ventas SE	5.317,26	5.848,99	6.912,44	7.975,89	5.848,99	5.848,99	6.912,44	7.975,89	7.975,89	5.848,99	5.848,99	5.848,99
Mark-up sobre alianzas con restaurantes	1.744,20	1.918,62	2.267,46	2.616,30	1.918,62	1.918,62	2.267,46	2.616,30	2.616,30	1.918,62	1.918,62	1.918,62
Mark-up sobre servicios a domicilio (€)	1.533,06	1.686,37	1.992,98	2.299,59	1.686,37	1.686,37	1.992,98	2.299,59	2.299,59	1.686,37	1.686,37	1.686,37
Mark-up sobre alianza con gimnasios	2.040,00	2.244,00	2.652,00	3.060,00	2.244,00	2.244,00	2.652,00	3.060,00	3.060,00	2.244,00	2.244,00	2.244,00
Total Ventas	63.457,26	69.802,99	82.494,44	95.185,89	69.802,99	69.802,99	82.494,44	95.185,89	95.185,89	69.802,99	69.802,99	69.802,99
TrevPAR	31,11	34,22	40,44	46,66	34,22	34,22	40,44	46,66	46,66	34,22	34,22	34,22



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

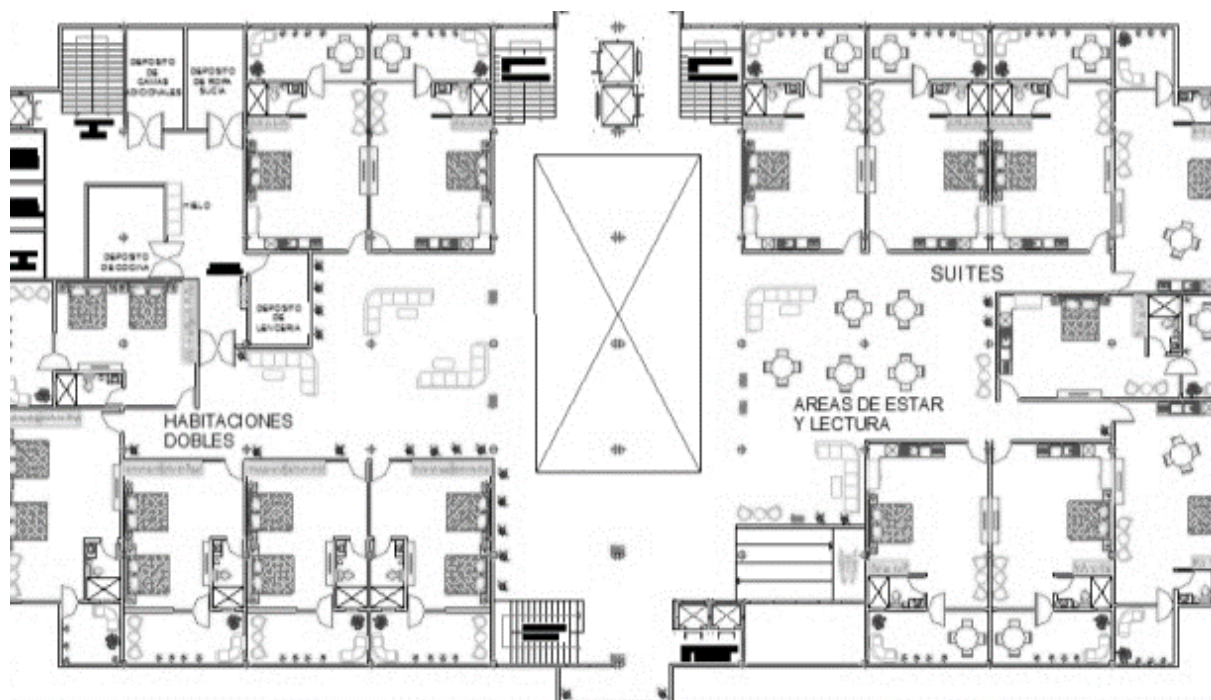


	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas habitaciones	854.658,00	924.426,00	993.888,00	1.049.498,40	1.067.593,20
Ventas SE	78.163,72	84.544,43	89.329,97	94.328,19	103.393,69
Total Ventas	932.821,72	1.008.970,43	1.083.217,97	1.143.826,59	1.170.986,89
TrevPAR medio	38,11	41,22	44,25	46,72	47,83
Servicios de limpieza ilunion	21.991,20	23.245,80	23.990,40	24.729,56	24.126,40
Sevicios de lavandería industrial y renting textil ilunion	131.447,40	139.474,80	144.513,60	149.583,68	146.567,88
Mercancias y materias	47.630,94	50.005,50	51.408,00	52.776,50	52.414,60
Costes de Marketing	142.748,90	154.284,32	165.120,72	166.407,81	160.572,24
Total Costes Directos	343.818,44	367.010,42	385.032,72	393.497,55	383.681,12
Media Costes Directos por habitación	14,04	14,99	15,73	16,07	15,67
Gastos de personal	51.600,00	51.600,00	51.600,00	51.600,00	51.600,00
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	232.950,00	232.950,00	232.950,00	232.950,00	232.950,00
Costes de mantenimiento	15.070,00	14.784,00	14.556,00	14.304,00	14.040,00
Coste PMS MasterYield	3.708,00	3.708,00	3.708,00	3.708,00	3.708,00
Costes de tecnología	9.490,80	9.490,80	9.490,80	9.490,80	9.490,80
Seguro AXA	1.162,56	1.162,56	1.162,56	1.162,56	1.162,56
Total Costes Indirectos	313.981,36	313.695,36	313.467,36	313.215,36	312.951,36
Media Costes Indirectos por habitación	12,83	12,81	12,81	12,79	12,78
EBITDAR	507.971,93	561.214,66	617.667,89	670.063,68	707.304,41
EBITDAR%	54,46%	55,62%	57,02%	58,58%	60,40%
EBITDA	275.021,93	328.264,66	384.717,89	437.113,68	474.354,41
EBITDA%	29,48%	32,53%	35,52%	38,22%	40,51%
D&A	125.024,20	125.024,20	125.024,20	125.024,20	125.024,20
EBIT	149.997,73	203.240,46	259.693,69	312.089,48	349.330,21
EBIT%	16,08%	20,14%	23,97%	27,28%	29,83%
Intereses	2.229,55	1.766,31	1.287,79	793,48	282,87
Beneficio antes de impuestos	147.768,18	201.474,15	258.405,90	311.296,00	349.047,34
Beneficio antes de impuestos%	15,84%	19,97%	23,86%	27,22%	29,81%
Impuesto de sociedades 25%	36.942,04	50.368,54	64.601,47	77.824,00	87.261,83
Beneficio neto	110.826,13	151.105,61	193.804,42	233.472,00	261.785,50
Beneficio neto%	11,88%	14,98%	17,89%	20,41%	22,36%
NOPAT	206.266,45	246.198,49	288.538,42	327.835,26	355.765,81
NOPAT%	22,11%	24,40%	26,64%	28,66%	30,38%



	2022	2023	2024	2025	2026
ROIC	33%	39%	46%	52%	57%
EBITDA/SALES	29%	33%	36%	38%	41%
Efficiency Ratio	37%	36%	36%	34%	33%
Salarios/Ventas	6%	5%	5%	5%	4%

8.6 Planos del inmueble de Tabi Hotels



8.7 Información legal de la empresa Tabi Hotels

Normativa SOCIEDAD ANONIMA TABI HOTELS

1. Certificación Negativa de Denominación: Solicitud y obtención de un nombre. Es recomendable comprobar con carácter previo a la cumplimentación de la solicitud; que la denominación solicitada no figura registrada a través de solicitud de nota simple informativa.
2. Redacción de Estatutos y Escritura de Constitución: Regula el funcionamiento de la Sociedad.
3. Depósito Bancario: Desembolso del capital social exigido. No es necesario en el caso de aportaciones no dinerarias
4. Obtención del Número de Identificación Fiscal (CIF) provisional.
5. Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (ITP) y Actos Jurídicos Documentados (ADJ).
6. Inscripción en el Registro Mercantil: Adquisición de personalidad jurídica.
7. Declaración Censal de Inicio de Actividad.
8. Obtención del CIF definitivo.
9. Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria: Se trata de la inscripción o anotación de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre

bienes inmuebles, es decir, a título enunciativo, la adquisición y transmisión de dichos bienes y la constitución y cancelación de hipotecas sobre los mismos.

10. Obtención de Licencias de Obras y de Apertura: Las primeras son necesarias para la realización de cualquier tipo de obras en locales, naves, edificios, etc. dentro de un municipio. Las segundas certifican que la solicitud del administrado es conforme con las normas de uso previstas en los planes de urbanismo.
11. Comunicación de Apertura de Centro de Trabajo
12. Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social
13. Inscripción de la empresa en la Seguridad Social: Si la empresa va a realizar contrataciones laborales debe estar previamente inscrita en la Seguridad Social.
14. Alta de los trabajadores en el Régimen General de la Seguridad Social
15. Adquisición y legalización del Libro de Visitas: Este Libro, de carácter obligatorio, sirve para anotar las diligencias que practique la Inspección de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.
16. Obtención de Hojas de Reclamaciones