



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA
(ICAI)

MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

STARTUP DE “HOSPITALITY” PARA VIAJEROS

Autor: Alfonso Rastrollo Lerma

Director: Mario Rodríguez Hernández

Madrid

Agosto 2019

AUTORIZACIÓN PARA LA DIGITALIZACIÓN, DEPÓSITO Y DIVULGACIÓN EN RED DE PROYECTOS FIN DE GRADO, FIN DE MÁSTER, TESINAS O MEMORIAS DE BACHILLERATO

1º. Declaración de la autoría y acreditación de la misma.

El autor D. _____ ALFONSO RASTROLLO _____
DECLARA ser el titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra: _____ STARTUP DE
“HOSPITALITY” PARA VIAJEROS _____,
que ésta es una obra original, y que ostenta la condición de autor en el sentido que otorga la Ley de Propiedad Intelectual.

2º. Objeto y fines de la cesión.

Con el fin de dar la máxima difusión a la obra citada a través del Repositorio institucional de la Universidad, el autor **CEDE** a la Universidad Pontificia Comillas, de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, los derechos de digitalización, de archivo, de reproducción, de distribución y de comunicación pública, incluido el derecho de puesta a disposición electrónica, tal y como se describen en la Ley de Propiedad Intelectual. El derecho de transformación se cede a los únicos efectos de lo dispuesto en la letra a) del apartado siguiente.

3º. Condiciones de la cesión y acceso

Sin perjuicio de la titularidad de la obra, que sigue correspondiendo a su autor, la cesión de derechos contemplada en esta licencia habilita para:

- a) Transformarla con el fin de adaptarla a cualquier tecnología que permita incorporarla a internet y hacerla accesible; incorporar metadatos para realizar el registro de la obra e incorporar “marcas de agua” o cualquier otro sistema de seguridad o de protección.
- b) Reproducirla en un soporte digital para su incorporación a una base de datos electrónica, incluyendo el derecho de reproducir y almacenar la obra en servidores, a los efectos de garantizar su seguridad, conservación y preservar el formato.
- c) Comunicarla, por defecto, a través de un archivo institucional abierto, accesible de modo libre y gratuito a través de internet.
- d) Cualquier otra forma de acceso (restringido, embargado, cerrado) deberá solicitarse expresamente y obedecer a causas justificadas.
- e) Asignar por defecto a estos trabajos una licencia Creative Commons.
- f) Asignar por defecto a estos trabajos un HANDLE (URL *persistente*).

4º. Derechos del autor.

El autor, en tanto que titular de una obra tiene derecho a:

- a) Que la Universidad identifique claramente su nombre como autor de la misma
- b) Comunicar y dar publicidad a la obra en la versión que ceda y en otras posteriores a través de cualquier medio.
- c) Solicitar la retirada de la obra del repositorio por causa justificada.
- d) Recibir notificación fehaciente de cualquier reclamación que puedan formular terceras personas en relación con la obra y, en particular, de reclamaciones relativas a los derechos de propiedad intelectual sobre ella.

5º. Deberes del autor.

El autor se compromete a:

- a) Garantizar que el compromiso que adquiere mediante el presente escrito no infringe ningún derecho de terceros, ya sean de propiedad industrial, intelectual o cualquier otro.
- b) Garantizar que el contenido de las obras no atenta contra los derechos al honor, a la intimidad y a la imagen de terceros.
- c) Asumir toda reclamación o responsabilidad, incluyendo las indemnizaciones por daños, que pudieran ejercitarse contra la Universidad por terceros que vieran infringidos sus derechos e intereses a causa de la cesión.
- d) Asumir la responsabilidad en el caso de que las instituciones fueran condenadas por infracción

de derechos derivada de las obras objeto de la cesión.

6º. Fines y funcionamiento del Repositorio Institucional.

La obra se pondrá a disposición de los usuarios para que hagan de ella un uso justo y respetuoso con los derechos del autor, según lo permitido por la legislación aplicable, y con fines de estudio, investigación, o cualquier otro fin lícito. Con dicha finalidad, la Universidad asume los siguientes deberes y se reserva las siguientes facultades:

- La Universidad informará a los usuarios del archivo sobre los usos permitidos, y no garantiza ni asume responsabilidad alguna por otras formas en que los usuarios hagan un uso posterior de las obras no conforme con la legislación vigente. El uso posterior, más allá de la copia privada, requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría, que no se obtenga beneficio comercial, y que no se realicen obras derivadas.
- La Universidad no revisará el contenido de las obras, que en todo caso permanecerá bajo la responsabilidad exclusiva del autor y no estará obligada a ejercitar acciones legales en nombre del autor en el supuesto de infracciones a derechos de propiedad intelectual derivados del depósito y archivo de las obras. El autor renuncia a cualquier reclamación frente a la Universidad por las formas no ajustadas a la legislación vigente en que los usuarios hagan uso de las obras.
- La Universidad adoptará las medidas necesarias para la preservación de la obra en un futuro.
- La Universidad se reserva la facultad de retirar la obra, previa notificación al autor, en supuestos suficientemente justificados, o en caso de reclamaciones de terceros.

Madrid, a 30 de Agosto de 2019.

ACEPTA

Fdo



Motivos para solicitar el acceso restringido, cerrado o embargado del trabajo en el Repositorio Institucional:

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título
.....**STARTUP DE "HOSPITALITY" PARA VIAJEROS**.....

..... en la ETS de Ingeniería - ICAI de
la Universidad Pontificia Comillas en el

curso académico **2019/20** es de mi autoría, original e inédito y

no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos. El Proyecto no es plagio de otro, ni
total ni parcialmente y la información que ha sido tomada

de otros documentos está debidamente referenciada.

Fdo.:



Fecha: 30/08/2019

Autorizada la entrega del proyecto

EL DIRECTOR DEL PROYECTO

Fdo.:



Fecha: 30/08/2019



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA
(ICAI)
MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

STARTUP DE “HOSPITALITY” PARA VIAJEROS

Autor: Alfonso Rastrollo Lerma

Director: Mario Rodríguez Hernández

Madrid

Agosto 2019

RESUMEN

STARTUP DE “HOSPITALITY” PARA VIAJEROS

Autor: Rastrollo Lerma, Alfonso

Directores: Rodríguez Hernández, Mario

Entidad Colaboradora: ICAI - Universidad Pontificia Comillas

RESUMEN DEL PROYECTO

Introducción y motivación

El presente Proyecto tiene como objetivo el estudio de la viabilidad de crear una marca de alojamientos *lowcost* con servicios *premium*. La viabilidad de este proyecto comprende tanto el ámbito económico-financiero de la empresa como la existencia de un mercado y segmentos de cliente que valoren el valor añadido que se les puede proporcionar.

Mi principal motivación para la realización del mismo ha sido la experiencia en primera persona durante mis viajes. En los últimos años, he realizado una serie de viajes internacionales con un presupuesto medio, en los que me hospedé en alojamientos *lowcost*. La mayoría de ellos ofrecían una calidad de servicios básica pero, sin embargo, también encontraba, con menos frecuencia, alojamientos con una excelente relación calidad-precio. Esta situación me llevó a pensar, que si encontrara una marca de alojamientos a lo largo de mis viajes con buenos servicios a un precio razonable, me hospedaría en ellos casi con toda seguridad.

Además, haber desarrollado un proyecto que me gustaría poder llevar a cabo en un futuro me ha aportado una motivación extra a la hora de estudiar los aspectos relacionados a este emprendimiento.

Planteamiento y desarrollo del proyecto

El estudio del proyecto se ha dividido en cinco fases. La metodología de estudio que se ha pretendido seguir ha sido *top down*, partiendo de un estudio del mercado global. Una vez estudiado el mercado del turismo internacional en su conjunto, se ha concluido cuál es la región óptima para empezar proyecto.

Una vez escogida la región, se ha realizado un estudio a nivel local para determinar el país concreto de lanzamiento del emprendimiento. Después de escogerlo, este país se ha estudiado con mayor profundidad, llegando a dibujar la principal ruta turística a lo largo del país.

Posteriormente, se ha realizado un *Business Model Canvas* para plantear cuales son las principales fortalezas de este nuevo modelo de negocio y cuáles son los aspectos claves para el correcto funcionamiento del negocio. Este estudio consigue representar de forma gráfica los principales aspectos relevantes de la *startup*.

Además, se ha estudiado la viabilidad económico-financiera de la futura compañía según tres escenarios diferentes. Se ha proyectado cuál sería la rentabilidad del negocio bajo un escenario neutral, otro positivo y un último negativo. Para que la información obtenida al respecto fuera lo más real posible, se ha recurrido a datos oficiales del gobierno de Tailandia, así como a los estados financieros de empresas similares del sector.

Por último, se ha hecho un análisis de los posibles riesgos asociados a este emprendimiento y su constitución en el país de lanzamiento. Este apartado pretende mitigar los riesgos más relevantes, aunque se recomienda hacer un mayor estudio al respecto en las fases del emprendimiento posteriores a este proyecto.

Conclusión

Terminada la memoria, el proyecto está listo para que empiece una fase posterior de realización de un plan de negocio concreto. Después de terminar el proyecto, se ha concluido que este proyecto es viable, tanto por sus positivas expectativas de mercado como por su probable rentabilidad económica.

ABSTRACT

HOSPITALITY STARTUP FOR TRAVELERS

Author: Rastrollo Lerma, Alfonso

Directors: Rodriguez Hernández, Mario

Collaborating Entity: ICAI - Universidad Pontificia Comillas

Introduction and motivation

This Project aims to study the feasibility of creating a low cost accommodation brand with premium services. The viability of this project includes both the economic and financial scope of the company and the existence of a market and customer segments that justify the added value that can be provided.

My main motivation for the realization has been my personal experience during my travels. Lately, I have made a series of international trips with a medium budget, in which I stayed in low-cost accommodations. Most of them offered a basic quality of services but, nevertheless, I also found, less frequently, accommodations with excellent value for money. This situation led me to think that if I found a brand of accommodation throughout my trips with good services at a reasonable price, I would stay in them almost certainly.

In addition, having developed a project that I would like to be able to carry out in the future has given me extra motivation when studying the aspects related to this venture.

Approach and development of the project

The study of the project has been divided into five phases. The methodology that has been tried to follow has been a top down analysis, starting from a study of the global market. Once the international tourism market as a whole has been studied, the optimal region to start the project has been concluded.

Once the region is chosen, a study has been carried out at a local level to determine the specific country for launching the venture. After choosing it, this country has been studied in greater depth, drawing the main tourist route throughout the country.

Subsequently, a *Business Model Canvas* has been carried out to state which are the main strengths of this new business model and what are the key aspects for the proper

functioning of the business. This study manages to graphically represent the main relevant aspects of the startup.

In addition, the economic and financial viability of the future company has been studied according to three different scenarios. It has been projected what would be the profitability of the business under a neutral scenario, another positive and a negative one at last. In order to obtain the information as real as possible, official data from the government of Thailand has been used, as well as the financial statements of similar companies in the sector.

Finally, an analysis has been made of the possible risks associated with this venture and its constitution in the launching country. This section aims to mitigate the most relevant risks, although it is recommended to do a deeper analysis in this regard in the phases of entrepreneurship after this project.

Conclusion

Once the report is finished, the project is ready to begin a later phase of the realization of a specific business plan. After completing the project, it has been concluded that this project is viable, both for its positive market expectations and for its probable economic profitability.

Índice de contenido

RESUMEN	9
ABSTRACT	11
I. MEMORIA	17
STARTUP DE HOSPITALITY PARA VIAJEROS	19
1. INTRODUCCIÓN.....	21
2. ESTUDIO DEL MERCADO GLOBAL.....	23
MEMORIA DESCRIPTIVA	23
2.1. Objeto.....	23
2.2. Evolución del origen de los turistas internacionales	25
2.3. Evolución de los destinos turísticos internacionales	28
2.4. Principales destinos turísticos.....	32
2.5. Conclusión.....	40
3. ESTUDIO DEL MERCADO LOCAL	41
MEMORIA DESCRIPTIVA	41
3.1. Objeto.....	41
3.2. Proyecciones turísticas del Sudeste Asiático y de Tailandia	42
3.3. Estructura geográfica de Tailandia	46
3.4. Turismo en las distintas zonas de Tailandia	51
3.5. Principal ruta y lugares turísticos de Tailandia.....	53
3.6. Tipos de alojamientos turísticos	54
3.7. Conclusión.....	55
4. BUSINESS MODEL CANVAS	57
MEMORIA DESCRIPTIVA	57
4.1. Objeto.....	57
4.2. Segmentos de cliente.....	58
4.3. Propuesta de valor.....	60
4.4. Canales	61
4.5. Relaciones con cliente.....	62
4.6. Fuentes de ingresos	64
4.7. Recursos clave	65
4.8. Actividades clave.....	67
4.9. Socios clave.....	68
4.10. Estructura de costes.....	69
5. MODELO ECONÓMICO-FINANCIERO.....	71
MEMORIA DESCRIPTIVA	71
5.1. Objeto.....	71

5.2.	Inversión.....	72
5.3.	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	74
5.4.	Beneficio	87
6.	RIESGOS.....	91
	MEMORIA DESCRIPTIVA	91
6.1.	Objeto.....	91
6.2.	Consideraciones legales	92
6.3.	Conclusión.....	94
7.	CONCLUSIÓN FINAL.....	95
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	97

I. MEMORIA

STARTUP DE HOSPITALITY PARA VIAJEROS

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este proyecto es el estudio y análisis de la viabilidad de llevar a cabo una nueva forma de hospedaje para viajeros en las principales rutas con atractivo turístico (en adelante, el “**Proyecto**”). El Proyecto se basa en un nuevo concepto de alojamiento económico que pretende crear una marca con reputación internacional, capaz de acompañar a un creciente grupo de viajeros *lowcost* por varios destinos a lo largo de sus viajes por el mundo (en adelante, la “**Startup**”).

Con el objetivo de probar rápidamente de manera cuantitativa y cualitativa la respuesta del mercado a este concepto, se desarrollará un Mínimo Producto Viable (en adelante, “**MPV**”) que abordará el estudio y la implantación de la Startup a nivel local, para más adelante poder realizar una exitosa expansión regional e internacional.

Para el desarrollo del Proyecto, en primer lugar se elegirá el país más idóneo para montar la Startup, conforme a unos objetivos y parámetros previamente definidos. En este sentido se llevará a cabo un análisis de la industria del turismo a nivel global, con intención de localizar las regiones y países con mayor crecimiento de turismo internacional.

Una vez elegido el primer país en el que se introducirá la Startup, este se estudiará en profundidad. Se analizarán las tendencias y particularidades de sus distintas regiones que puedan otorgar una ventaja competitiva a la Startup, así como los principales lugares turísticos que definan una ruta mayoritaria de viajeros a lo largo del país. Este análisis ofrecerá una idea concreta de aquellos lugares donde la Startup debería aspirar a tener presencia en el corto-medio plazo.

A continuación, se diseñará un modelo de negocio basado en la plantilla *Business Model Canvas*. Dentro de esta plantilla se desarrollará un trabajo de conocimiento de los clientes objetivo de la Startup que permita identificar sus principales necesidades y preferencias. Para ello se realizarán, entre otros, encuestas a una muestra representativa y diversa de prospectivos clientes. Así, las prestaciones y demás particularidades de los alojamientos proporcionados por la Startup se determinarán en base a las necesidades y preferencias de los prospectivos clientes, logrando que la Startup adquiera una mayor ventaja competitiva frente a los competidores locales.

Una vez establecida la localización y las características particulares que deben tener los alojamientos proporcionados por la Startup, se realizará un exhaustivo modelo de negocio económico conforme a diferentes escenarios que cuantificará la inversión necesaria para llevar a cabo el Proyecto, reflejando la rentabilidad del negocio en sus diferentes etapas.

También se tendrán en cuenta y cuantificarán posibles negocios complementarios derivados de la principal actividad de la Startup.

Por último, se dedicará un apartado a la mención / mitigación de los principales riesgos existentes a la hora de poner en marcha el Proyecto, haciendo especial énfasis en los riesgos legales inherentes a la hora de constituir una sociedad en aquellos lugares donde la Startup pueda tener presencia.

2. ESTUDIO DEL MERCADO GLOBAL

MEMORIA DESCRIPTIVA

2.1. Objeto

El objeto de este apartado del Proyecto es estudiar las principales tendencias de la industria del turismo mundial, para analizar y comprobar si existe un entorno positivo para el desarrollo del Proyecto. Para detectar la existencia de dicho entorno positivo, y con el objetivo de buscar las regiones más favorables donde montar la Startup, se hará un estudio que empiece con el turismo global y acabe centrándose en los países en particular. Por tanto, la estimación del mercado se realizará siguiendo un análisis “*top down*”.

Para realizar un análisis consistente y ordenado, se llevará a cabo siguiendo la metodología “*TAM SAM SOM*”, que consiste en primero dimensionar el mercado total posible (*Total Addressable Market, TAM*), después calcular el mercado disponible o que se podrá servir a través del modelo de negocio (*Served Available Market, SAM*) para terminar obteniendo el mercado objetivo de la *Startup* (*Serviceable Obtainable Market, SOM*).

Para ello, se analizarán las tendencias del turismo mundial en base a tres aspectos concretos que constituyen tres bloques de análisis independientes:

- La evolución histórica del número de viajeros internacionales y sus regiones de procedencia.
- La evolución de las distintas regiones receptoras de turistas internacionales.
- La evolución de los ingresos económicos percibidos por estos lugares debido a la actividad de este tipo de turismo.

Por último, se presentará una lista con los países líderes en recepción de turistas internacionales, ingresos recibidos por la actividad turística de estos viajeros y en ingresos recibidos por cada turista internacional recibido.

Una vez estudiados los tres bloques mencionados anteriormente, se determinará el lugar donde localizar la Startup.

Si bien cada uno de dichos tres bloques conducen a la conclusión final del presente apartado - esto es, a determinar el entorno positivo donde desarrollar el Proyecto - cada uno de ellos cuenta también con su propio desarrollo individual así como con distintas

conclusiones parciales (incluso con proyecciones a futuro de las métricas o índices analizados en los mismos).

2.2. Evolución del origen de los turistas internacionales

En este primer bloque de análisis, el objetivo que se pretende alcanzar es comprender y tener una idea clara de la evolución del turismo a nivel general. Cabría esperar que el comportamiento de las personas a la hora de decidir si afrontar o no un viaje haya sufrido variaciones a lo largo del tiempo, y más concretamente en los últimos años debido a la imparable globalización en la que gran parte de la población se ha visto inmersa. De todas formas, aunque esta idea preconcebida pueda ser acertada, este bloque pretende centrar su estudio en los datos disponibles a este respecto (analizando los datos del comportamiento de las personas frente al turismo) para así poder corroborar o rechazar la idea sobre si el turismo global ha sufrido importantes fluctuaciones en los últimos años.

2.2.1. Viajes internacionales

Según la *World Tourism Organization* (“UNWTO”), en 2017 se llevaron a cabo más de mil trescientos millones de viajes internacionales, casi un 7% más que en 2016. A pesar de ser un dato revelador, cabe la posibilidad de que pudiera estar sesgado por razones externas como un entorno económico positivo. Para evitar dicho sesgo y poder sacar una conclusión más fiable, se han recogido datos del número de viajes internacionales realizados desde el año 1990 y se ha analizado la evolución de los mismos (Tabla 1).

	1990	1995	2000	2005	2010	2014	2015	2016	2017
Número total viajes internacionales (millones)	438,1	530,9	680,1	808,7	952,2	1.138,0	1.194,7	1.239,5	1.323,2

Tabla 1: Evolución del número de viajes internacionales

Como se puede observar, el número de viajes internacionales ha aumentado en más de un 200% desde el año 1990, con una tasa anual compuesta de crecimiento (“CAGR”) desde el mismo año del 4,2%. Estos datos revelan un crecimiento sostenido del número de viajeros en las últimas décadas y confirman la tendencia de que hoy en día viajar es cada vez más accesible. Existen diversos factores que explican estos datos, si bien es el conjunto de todos ellos el que contribuye a hacer de viajar una actividad mucho más accesible económicamente. Algunos ejemplos de estos factores son la liberalización del mercado de la aviación, que ha fomentado la aparición de las aerolíneas de bajo coste que

tanto han abaratado los precios de los vuelos; o la aparición de numerosas aplicaciones colaborativas (*Booking, AirBnB, Hostelworld, Blablacar, Lyft, HeyCars*, etc.), que también han reducido significativamente los costes de alojamiento o transporte para los viajeros fomentando un turismo *lowcost*.

2.2.2. Región de origen de los viajeros internacionales

A continuación, fruto de los cambios tan significativos que se han producido en el número de viajes internacionales a lo largo del tiempo, se pretende encontrar qué regiones han conducido y liderado dichos cambios. En 1990, también según la UNWTO, más del 80% de los viajes internacionales eran llevados a cabo por viajeros europeos o americanos (principalmente norteamericanos). Por tanto, y después de haber concluido que viajar a día de hoy es más accesible, se pretende conocer en qué medida las regiones que tradicionalmente aportaban un menor número de viajeros internacionales han contribuido al crecimiento y al desarrollo actual, o si, por el contrario, siguen siendo los europeos y americanos los que lideran y mayoritariamente realizan este tipo de viajes (Tabla 2).

Llegada de turistas internacionales (Millones)										
Región	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Europa	507,2	476,5	491,0	518,8	537,7	560,7	567,6	579,6	588,8	634,6
Asia y Pacífico	181,2	180,9	205,9	220,6	236,5	253,7	272,0	293,2	313,8	329,8
Américas	151,0	147,1	155,3	163,5	170,8	188,8	188,6	199,8	209,9	220,6
Oriente Medio	32,0	32,3	33,5	31,7	33,3	35,1	37,6	39,4	37,7	39,8
África	26,4	25,5	28,2	30,0	31,0	32,0	34,4	35,9	39,5	42,1
Origen no especificado	21,3	28,2	38,3	29,5	31,2	31,0	37,8	46,8	49,8	56,3

Tabla 2: Evolución del origen de los turistas internacionales

La tabla anterior aporta una información más detallada sobre en qué medida las diferentes regiones aportan viajeros internacionales. La primera conclusión que se saca a simple vista es que, a pesar de haber reducido cuota por debajo del 50%, Europa continúa siendo la región que aporta más viajeros internacionales. En segundo lugar, se observa como las regiones que antiguamente aportaban menos viajeros internacionales han sufrido un

crecimiento aún mayor que las dos regiones líderes de 1990, llegando la región de Asia y Pacífico a desbancar a América como segunda región que más viajeros aporta. Estos datos confirman la tendencia de que a día de hoy viajar es una actividad universal, mucho más globalizada de lo que era anteriormente. El motivo de esto es la sustancial mejora económica de gran parte de los países de la región de Asia y Pacífico, y por tanto el incremento del poder adquisitivo de gran parte de sus habitantes. Una prueba de ello es el crecimiento del PIB en la región del Este de Asia y el Pacífico, pasando de \$4.732 trillones en 1990 a \$23.996 trillones en 2017.

2.3. Evolución de los destinos turísticos internacionales

De momento, según los análisis realizados, se ha conseguido ratificar que el número de viajeros internacionales crece de forma sostenida a lo largo del tiempo y que viajar se está convirtiendo en una actividad cada vez más universal. Si bien estos dos hechos hacen referencia al origen de los viajeros, todavía no se ha analizado ninguna tendencia acerca de los principales destinos turísticos elegidos por los viajeros. Por lo tanto, será este apartado el encargado de analizar y encontrar tendencias recientes en este sentido.

2.3.1. Viajes interregionales vs viajes en la región de origen

En primer lugar, se ha analizado la evolución de los viajes interregionales y de los viajes intrarregionales (Tabla 3).

	% Llegada de turistas internacionales									
	1990	1995	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Misma región	82,0	81,7	80,6	80,8	79,1	79,3	78,9	78,7	78,8	78,8
Otras regiones	18,0	18,3	19,4	19,2	20,9	20,7	21,1	21,3	21,2	21,2

Tabla 3: Evolución de viajes internacionales dentro de la misma región vs interregionales

En esta tabla se ve como los viajes interregionales están aumentando su peso con respecto a los viajes intrarregionales. Sin embargo, este incremento, aunque sostenido en el tiempo, se está produciendo de forma mucho más lenta (incremento de 3,2% en el peso de los viajes interregionales frente a los intrarregionales en los últimos 27 años). En definitiva, se puede concluir que, aunque la gran parte de los viajes internacionales se producen dentro de la región de origen del viajero, existe una tendencia creciente a realizar viajes interregionales, y por lo tanto, en la mayoría de los casos, a realizar viajes más extensos en distancia y tiempo.

2.3.2. Viajes a economías emergentes vs viajes a economías avanzadas

En relación con la información analizada en la sección anterior, llama la atención otro estudio de la UNWTO (fechado en junio de 2015) que predice que en el año 2030 habrá más viajeros que elijan como destinos turísticos economías emergentes frente a economías avanzadas. Este dato podría no parecer excesivamente relevante, pero si se tiene en cuenta cual era ese mismo dato en el año 1990 (únicamente un 31,3% de los viajeros elegían economías emergentes como destinos de sus viajes), este dato nos sugiere un posible cambio en la tendencia.

Dada la antigüedad de la publicación mencionada anteriormente, se ha realizado un estudio personal de la misma tendencia, recogiendo datos anuales desde 1990 y analizando la evolución y crecimiento para poder proyectar esa tendencia en el corto (hasta el año 2020) y medio plazo (año 2030).

A la hora de proyectar, se han tenido en cuenta tanto el crecimiento anual como la CAGR de los viajes a economías emergentes desde el año 1990. Especialmente en el caso de esta última tasa, se ha observado una pequeña caída relativamente constante a lo largo de las últimas décadas (6,8% en 1995, 6,0% en 2010 y 5,6% en 2017) que ha permitido proyectarla hasta el año 2030 (Tabla 4).

De la misma forma se ha procedido para proyectar los datos de los viajes a economías avanzadas, encontrando una CAGR desde 1990 inferior a la del caso anterior, pero relativamente más constante (2,7% en 1995, 2,8% en 2010 y 3,4% en 2017) (Tabla 4).

	Llegada de turistas internacionales (millones)									
	1990	1995	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Economías emergentes	136	189	250	339	437	501	512	540	554	597
Economías avanzadas	299	342	430	469	515	586	622	655	686	730

	2018	2019	2020	2030
Economías emergentes	637	664	688	1.073
Economías avanzadas	775	816	854	1.054

Tabla 4: Evolución viajes a economías emergentes vs economías avanzadas

Proyectando las tendencias en ambas clases de destinos turísticos, se confirma que, para el año 2030, el 50,4% de los viajes internacionales se llevarán a cabo a economías emergentes, superando así, por primera vez, a los viajes que se realizarán a economías avanzadas, que representarán, en dicho año, un 49,6% de los viajes.

Por otro lado, también se han recogido datos del histórico del gasto total por viajes en las economías emergentes y en las economías avanzadas. En estos datos se observa una

mayor brecha que en el número de viajes recibidos, revelando un significativo menor gasto por viaje en las economías emergentes (Tabla 5).

		Recibos económicos por el turismo internacional (\$ miles de millones)									
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Economías emergentes		328	304	338	371	390	413	481	423	431	470
Economías avanzadas		613	547	589	672	688	784	829	799	814	870

		2018	2019	2020	2030
Economías emergentes		510	532	551	860
Economías avanzadas		954	1.005	1.052	1.299

Tabla 5: Evolución gasto por turismo internacional en economías emergentes vs economías avanzadas

Por tanto, teniendo en cuenta los datos recogidos en este aspecto y proyectando el gasto por viaje hasta el año 2030, se observa como a pesar de que el número de viajes a economías emergentes vaya a crecer significativamente, el ingreso que recibirán estas economías por el gasto de los viajeros solamente representarán un 39,8% del ingreso total debido a los viajes internacionales.

Por último, se han combinado las tablas anteriores para ver la evolución del *gasto per capita* tanto en economías emergentes como avanzadas (Tabla 6).

		Gasto per capita en turismo internacional (\$)									
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Economías emergentes		772	745	773	798	806	824	939	783	778	787
Economías avanzadas		1.241	1.152	1.144	1.268	1.249	1.338	1.333	1.220	1.187	1.192

	2018	2019	2020	2030
Economías emergentes	801	801	801	801
Economías avanzadas	1.232	1.232	1.232	1.232

Tabla 6: Evolución del gasto per cápita en turismo internacional economías emergentes vs economías avanzadas

Poniendo en conjunto toda la información anterior, se llega a la siguiente conclusión: dado que los europeos continúan representando a casi la mitad de los viajeros internacionales y que cada vez se están realizando un mayor número de viajes interregionales y concretamente a destinos con economías emergentes, el destino idóneo para comenzar el emprendimiento debe ser una economía emergente fuera del continente europeo.

Aun así, hay que tener en cuenta que el gasto medio realizado por los turistas en economías emergentes es aun significativamente inferior al gasto que estos realizan en economías avanzadas.

2.4. Principales destinos turísticos

Una vez concluido que sería óptimo iniciar el Proyecto en un país con economía emergente y preferiblemente fuera del continente europeo, se va a investigar más a fondo la evolución histórica del turismo en las distintas regiones con economías emergentes. El estudio se centrará en el número de turistas que llegan a cada región y subregión y en el ingreso recibido por estas regiones derivado del turismo. El estudio presenta un alto nivel de detalle, llegando incluso a tener información acerca del histórico de datos a nivel país de todas las regiones.

Para lograr un análisis más detallado, en este apartado se ha dividido el mundo en cinco regiones: Europa, Asia y el Pacífico, América, África y Oriente Medio. Asimismo, se ha procedido a dividir estas regiones en diferentes subregiones, que a su vez se dividen en los distintos países que las conforman.

Región	Subregión
Europa	Norte de Europa
	Oeste de Europa
	Este/centro de Europa
	Sur de Europa/Mediterráneo
Asia y el Pacífico	Noreste asiático
	Sudeste asiático
	Oceanía
	Sur de Asia
Américas	Norteamérica
	Caribe
	América central
	Sudamérica
África	Norte de África
	África subsahariana
Oriente Medio	-

Tabla 7: División del mundo en regiones y subregiones

2.4.1. Regiones por llegada de turistas internacionales

En este apartado se ha estudiado la evolución de las regiones y subregiones en cuanto a número de llegadas de turistas internacionales (Tabla 8).

	Llegada de turistas internacionales (miles)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	CAGR (%)
Europa	485.366	516.020	540.229	567.101	575.209	602.539	619.491	671.709	4,8
Norte de Europa	56.700	64.480	65.473	67.243	70.799	75.410	73.795	77.834	4,6
Oeste de Europa	154.360	161.477	166.173	170.758	174.396	180.297	181.586	192.725	3,2
Este/centro de Europa	101.048	103.133	118.211	128.118	115.167	121.376	127.050	133.747	4,1
Sur de Europa/Med.	173.258	186.930	190.372	200.982	214.847	225.456	237.060	267.403	6,4
Asia y el Pacífico	208.175	218.509	233.775	249.952	269.799	284.028	305.966	323.058	6,5
Noreste asiático	111.508	115.783	122.758	126.989	136.276	142.075	154.302	159.515	5,2
Sudeste asiático	70.471	77.503	84.700	94.473	97.348	104.242	110.830	120.361	7,9
Oceanía	11.470	11.462	11.942	12.494	13.257	14.265	15.657	16.604	5,4
Sur de Asia	14.726	13.761	14.375	15.996	22.918	23.446	25.177	26.578	8,8
Américas	150.338	155.863	162.529	167.560	181.867	192.660	201.257	210.893	5,0
Norteamérica	99.519	102.130	106.404	110.205	120.905	127.535	131.457	137.037	4,7
Caribe	19.427	20.018	20.571	21.111	22.297	24.091	25.235	25.957	4,2
América central	7.809	8.255	8.861	9.086	9.591	10.243	10.663	11.169	5,2
Sudamérica	23.583	25.460	26.693	27.158	29.074	30.791	33.902	36.730	6,5
África	50.424	49.646	51.909	54.693	55.048	53.431	57.748	62.722	3,2
Norte de África	19.681	17.058	18.534	20.722	20.431	17.987	18.895	21.717	1,4
África subsahariana	30.743	32.588	33.375	33.971	34.617	35.444	38.853	41.005	4,2
Oriente medio	55.442	54.629	49.991	49.127	55.267	55.622	55.556	58.113	0,7

Tabla 8: Evolución de la llegada de turistas internacionales por región y subregión

Del estudio realizado se ha observado como la región de Asia y el Pacífico es claramente la región con mayor crecimiento sostenido desde el año 2010. Esta región muestra una

CAGR desde el 2010 del 6,5%, varios puntos por encima de la media mundial (4,9%). Este dato sitúa a la región como la única de las regiones estudiadas que está creciendo claramente por encima de la media mundial. Concretamente, este crecimiento tan significativo de la región en cuanto a la llegada de turistas internacionales ha obedecido al enorme crecimiento de las subregiones del Sur de Asia y el Sudeste Asiático. Estas dos regiones son, notoriamente, las dos regiones que más han crecido en los últimos años, con tasas anuales de crecimiento compuesto durante el mismo periodo de 8,8% y 7,9% respectivamente, muy por encima de la media mundial (4,9%).

Por otro lado, las regiones de América y Europa han mostrado un crecimiento mucho más alineado con el crecimiento mundial medio, si bien América ha crecido a un CAGR ligeramente superior en el mismo periodo (CAGR 2010-2017 = 4,95%) gracias al potente crecimiento de Sudamérica, que se ha colocado como tercera subregión en cuanto a crecimiento, con una tasa anual de crecimiento compuesto de 6,5% desde el año 2010.

2.4.2. Regiones por gasto recibido derivado del turismo internacional

De la misma forma que el número de turistas internacionales recibidos, se ha estudiado también la evolución de los ingresos que las regiones y subregiones reciben por la actividad de los turistas, así como la evolución del gasto unitario por turista internacional. Para realizar este estudio, se han utilizado también datos de la UNWTO desde el año 2010.

Los datos de ingreso total percibido por la llegada de turistas internacionales reflejan una tendencia similar a los datos del apartado anterior, ya que un aumento en el número de turistas recibidos suele estar intrínsecamente relacionado con un aumento en el ingreso total recibido por su actividad. (Tabla 9).

	Recibos económicos por el turismo internacional (Millones \$)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	CAGR (%)
Europa	422.823	464.736	454.659	492.764	513.746	449.648	468.094	519.230	3,0
Norte de Europa	60.634	66.324	67.837	75.441	81.475	77.330	83.223	89.739	5,8
Oeste de Europa	152.364	162.885	156.452	166.817	174.206	145.786	157.245	170.492	1,6
Este/centro de Europa	48.312	56.024	56.585	60.973	58.826	50.417	52.563	59.862	3,1
Sur de Europa/Med.	161.513	179.503	173.785	189.533	199.239	176.115	175.063	199.137	3,0

	Recibos económicos por el turismo internacional (Millones \$)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	CAGR (%)
Asia y el Pacífico	254.368	301.511	329.295	353.313	358.995	349.386	370.803	389.559	6,3
Noreste asiático	122.964	150.283	167.364	176.074	176.856	167.099	169.544	162.231	4,0
Sudeste asiático	68.547	85.005	95.844	107.883	108.170	108.455	116.730	130.734	9,7
Oceanía	42.795	42.472	43.099	42.764	44.211	42.277	51.244	57.068	4,2
Sur de Asia	20.062	23.751	22.988	26.592	29.758	31.555	33.285	39.526	10,2
Américas	215.308	198.521	249.358	269.044	288.902	305.647	313.705	326.164	6,1
Norteamérica	164.831	144.255	191.777	209.089	225.868	239.710	244.573	252.408	6,3
Caribe	23.024	23.409	24.299	25.349	26.747	28.451	30.036	31.729	4,7
América central	6.948	7.786	8.701	9.899	10.571	11.352	12.225	12.749	9,1
Sudamérica	20.505	23.071	24.581	24.707	25.716	26.134	26.871	29.278	5,2
África	30.880	32.679	34.754	35.562	36.492	32.785	33.027	37.320	2,7
Norte de África	9.662	9.589	9.919	10.063	10.963	8.901	9.003	10.009	0,5
África subsahariana	21.218	23.090	24.835	25.499	25.529	23.884	24.024	27.311	3,7
Oriente medio	52.151	44.769	47.752	46.580	53.556	58.168	58.959	67.654	3,8

Tabla 9: Evolución de los recibos económicos por el turismo internacional por región y subregión

En este apartado, la evolución del ingreso total por turista internacional muestra una de las tendencias más relevantes. Si se analiza el histórico de datos de Europa desde 2010, se observa un claro descenso del ingreso por turista hasta el año 2015, donde se produce un repunte a la alza de este ingreso *per capita*. Lo que más llama la atención en este aspecto, es la tendencia contraria que se produce en el resto de regiones, donde ese ingreso por turista se ha mantenido relativamente constante a lo largo de los últimos años, llegando incluso a crecer a un ritmo de 3% anual en la región de Oriente Medio (*Middle East*) (Tabla 10).

	Recibos económicos por cada turista internacional (\$)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	CAGR (%)
Europa	871	901	842	869	893	746	756	773	-1,7
Norte de Europa	1.069	1.029	1.036	1.122	1.151	1.025	1.128	1.153	1,1

	Recibos económicos por cada turista internacional (\$)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	CAGR (%)
Oeste de Europa	987	1.009	942	977	999	809	866	885	-1,6
Este/centro de Europa	478	543	479	476	511	415	414	448	-0,9
Sur de Europa/Med.	932	960	913	943	927	781	738	745	-3,2
Asia y el Pacífico	1.222	1.380	1.409	1.414	1.331	1.230	1.212	1.206	-0,2
Noreste asiático	1.103	1.298	1.363	1.387	1.298	1.176	1.099	1.017	-1,1
Sudeste asiático	9723	1.097	1.132	1.142	1.111	1.040	1.053	1.086	1,6
Oceanía	3.731	3.705	3.609	3.423	3.335	2.964	3.273	3.437	-1,2
Sur de Asia	1.362	1.726	1.599	1.662	1.298	1.346	1.322	1.487	1,3
Américas	1.432	1.274	1.534	1.606	1.589	1.586	1.559	1.547	1,1
Norteamérica	1.656	1.412	1.802	1.897	1.868	1.880	1.860	1.842	1,5
Caribe	1.185	1.169	1.181	1.201	1.200	1.181	1.190	1.222	0,4
América central	890	943	982	1089	1.102	1.108	1.146	1.141	3,6
Sudamérica	869	906	921	910	885	849	793	797	-1,2
África	612	658	670	650	663	614	572	595	-0,4
Norte de África	491	562	535	486	537	495	476	461	-0,9
África subsahariana	690	709	744	751	737	674	618	666	-0,5
Oriente medio	941	820	955	948	969	1046	1061	1.164	3,1

Tabla 10: Evolución de los recibos económicos por cada turista internacional por región y subregión

Por tanto, analizando los datos previamente mencionados en su conjunto, se llega a la conclusión de que las nuevas tecnologías que han aparecido en estos últimos años, y que abaratan significativamente costes de viaje como el transporte o alojamiento, han redistribuido el gasto del viajero, que utiliza el ahorro en esos servicios para aumentar su gasto en el viaje o para realizar otras actividades turísticas.

2.4.3. Principales países turísticos

Una vez obtenidas las conclusiones sobre el crecimiento del turismo en las distintas regiones y subregiones del planeta, se ha procedido a elaborar una clasificación de los

países en particular como destinos turísticos. Esta clasificación se ha realizado partiendo de los parámetros obtenidos en el análisis regional.

La primera clasificación muestra los países con más turismo internacional en cuanto a número de turistas recibidos (Tabla 11).

	País	Turistas recibidos 2017	Región	Subregión
1º	Francia	86.918	Europa	Oeste de Europa
2º	España	81.786	Europa	Sur de Europa/Med.
3º	Estados Unidos	76.941	Américas	Norteamérica
4º	China	60.740	Asia y el Pacífico	Noreste asiático
5º	Italia	58.253	Europa	Sur de Europa/Med.
6º	Méjico	39.298	Américas	Norteamérica
7º	Reino Unido	37.651	Europa	Norte de Europa
8º	Turquía	37.601	Europa	Sur de Europa/Med.
9º	Alemania	37.452	Europa	Oeste de Europa
10º	Tailandia	35.381	Asia y el Pacífico	Sudeste asiático
11º	Austria	29.460	Europa	Oeste de Europa
12º	Japón	28.691	Asia y el Pacífico	Noreste asiático
13º	Hong Kong	27.885	Asia y el Pacífico	Noreste asiático
14º	Grecia	27.194	Europa	Sur de Europa/Med.
15º	Malasia	25.948	Asia y el Pacífico	Sudeste asiático
16º	Rusia	24.390	Europa	Este/centro de Europa
17º	Portugal	21.200	Europa	Sur de Europa/Med.
18º	Canadá	20.798	Américas	Norteamérica
19º	Polonia	18.400	Europa	Este/centro de Europa
20º	Países Bajos	17.255	Europa	Oeste de Europa

Tabla 11: Países que más turistas internacionales reciben

La siguiente clasificación, muestra los países que más dinero reciben del turismo internacional (Tabla 12).

	País	Recibidos económicos 2017 (Millones \$)	Región	Subregión
1º	Estados Unidos	210.747	Américas	Norteamérica
2º	España	67.964	Europa	Sur de Europa/Med.
3º	Francia	60.681	Europa	Oeste de Europa
4º	Tailandia	57.477	Asia y el Pacífico	Sudeste asiático

	País	Recibidos económicos 2017 (Millones \$)	Región	Subregión
5°	Reino Unido	51.211	Europa	Norte de Europa
6°	Italia	44.233	Europa	Sur de Europa/Med.
7°	Australia	41.732	Asia y el Pacífico	Oceanía
8°	Alemania	39.823	Europa	Oeste de Europa
9°	Macao	35.575	Asia y el Pacífico	Noreste asiático
10°	Japón	34.053	Asia y el Pacífico	Noreste asiático
11°	Hong Kong	33.304	Asia y el Pacífico	Noreste asiático
12°	China	32.617	Asia y el Pacífico	Noreste asiático
13°	India	27.365	Asia y el Pacífico	Sur de Asia
14°	Turquía	22.478	Europa	Sur de Europa/Med.
15°	Méjico	21.333	Américas	Norteamérica
16°	Emiratos Árabes Unidos	21.048	Oriente Medio	Oriente Medio
17°	Austria	20.400	Europa	Oeste de Europa
18°	Canadá	20.328	Américas	Norteamérica
19°	Singapur	19.707	Asia y el Pacífico	Sudeste asiático
20°	Malasia	18.323	Asia y el Pacífico	Sudeste asiático

Tabla 12: Países con más recibos económicos por turismo internacional

Por último, se ha procedido a clasificar los países conforme al ingreso recibido por cada turista internacional en el último año (Tabla 13).

	País	Recibos económicos por turista 2017 (\$)	Región	Subregión
1°	Australia	4.734	Asia y el Pacífico	Oceanía
2°	Luxemburgo	4.322	Europa	Oeste de Europa
3°	Líbano	4.099	Oriente Medio	Oriente Medio
4°	Granada	3.068	Américas	Caribe
5°	Nueva Zelanda	2.893	Asia y el Pacífico	Oceanía
6°	Estados Unidos	2.739	Américas	Norteamérica
7°	Qatar	2.647	Oriente Medio	Oriente Medio
8°	Islas Salomón	2.577	Asia y el Pacífico	Oceanía
9°	Panamá	2.416	Américas	América central
10°	Moldavia	2.152	Europa	Este/centro de Europa
11°	Macao	2.062	Asia y el Pacífico	Noreste asiático
12°	Suecia	2.060	Europa	Norte de Europa
13°	Maldivas	1.973	Asia y el Pacífico	Sur de Asia

	País	Recibos económicos por turista 2017 (\$)	Región	Subregión
14°	Bermudas	1.900	Américas	Caribe
15°	Israel	1.888	Europa	Sur de Europa/Med.
16°	Sri Lanka	1.855	Asia y el Pacífico	Sur de Asia
17°	India	1.761	Asia y el Pacífico	Sur de Asia
18°	Barbados	1.630	Américas	Caribe
19°	Tailandia	1.625	Asia y el Pacífico	Sudeste asiático
20°	Aruba	1.616	Américas	Caribe

Tabla 13: Países con más recibos económicos por cada turista internacional

El objetivo de estas tres clasificaciones es buscar un país que, teniendo en cuenta todo el análisis regional realizado previamente, lidere en mayor o menor medida los tres parámetros analizados en las clasificaciones (países con más turistas recibidos, países que más ingresos han recibido del turismo internacional y países que más ingresos han recibido del turismo internacional **en el último año**). Cabe destacar que el hecho de tener una buena posición solamente en algunas de estas tres clasificaciones (sin que haya un crecimiento acompañado en las clasificaciones restantes) aumentaría el riesgo de la inversión y disminuiría, potencialmente, la rentabilidad del Proyecto.

2.5. Conclusión

Conforme a todo el desarrollo que se ha llevado a cabo durante este apartado, se ha concluido que Tailandia es el país ideal para comenzar el Proyecto.

Esta elección se fundamenta en el potencial de crecimiento de la región de Asia y el Pacífico y concretamente en la subregión del sudeste asiático. Además, el reciente crecimiento del turismo en Tailandia, situándolo como el cuarto país del mundo en cuanto a ingreso recibido por la actividad del turismo internacional, lo coloca como un país acertado para realizar inversiones relacionadas con este sector en concreto.

Por otro lado, Tailandia también cumple con los requisitos marcados en el apartado anterior. Si bien es el cuarto país del mundo en cuanto a ingreso recibido por el turismo internacional, también se ha conseguido situar en el top 20 de países del mundo en cuanto a llegada de turistas internacionales (décimo país del mundo) y a ingreso recibido por turista internacional (décimo octavo país del mundo).

3. ESTUDIO DEL MERCADO LOCAL

MEMORIA DESCRIPTIVA

3.1. Objeto

Durante este apartado del proyecto, se pretende profundizar más en los datos concretos de Tailandia como país elegido para desarrollar la Startup. Además, para tener una idea clara del actual contexto del turismo en Tailandia, se realizará un análisis del turismo en toda la región del Sudeste Asiático, llegando incluso a realizar proyecciones que estimen el comportamiento de este mercado en el medio plazo.

Una vez realizado este análisis, se entrará en un nivel superior de detalle, estudiando la composición del Estado tailandés a nivel regional, y analizando datos y parámetros relacionados con el turismo internacional.

Por lo tanto, el objetivo final de este apartado no será sólo definir la ubicación del alojamiento de lanzamiento y referencia de la Startup, sino también localizar y construir la principal ruta turística de Tailandia donde situar los siguientes alojamientos en un plazo de 2-3 años desde el primer lanzamiento.

Adicionalmente, se justificará la elección del tipo de alojamiento ideal para la ruta previamente definida.

3.2. Proyecciones turísticas del Sudeste Asiático y de Tailandia

El primer paso que se ha realizado es confirmar los estudios realizados anteriormente a nivel regional y a nivel país. Para ello, se ha hecho hincapié en analizar el crecimiento de la subregión del Sudeste Asiático tanto a nivel global como a nivel individual de cada uno de los países que la conforman (Tabla 14).

	Llegada de turistas internacionales (miles)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	CAGR (%)
Sudeste asiático	70.471	77.503	84.700	94.473	97.348	104.242	110.830	120.361	7,9
Brunéi	214	242	209	225	201	218	219	259	2,8
Camboya	2.508	2.882	3.584	4.210	4.503	4.775	5.012	5.602	12,2
Indonesia	7.003	7.650	8.044	8.802	9.435	9.963	11.072	12.948	9,2
Laos	1.670	1.786	2.140	2.700	3.164	3.543	3.315	3.257	10,0
Malasia	24.577	24.714	25.033	25.715	27.437	25.721	26.757	25.948	0,8
Myanmar	792	391	1.059	2.044	3.081	4.681	2.907	3.443	23,4
Filipinas	3.520	3.917	4.273	4.681	4.833	5.361	5.967	6.621	9,4
Singapur	9.161	10.390	11.098	11.898	11.864	12.052	12.914	13.906	6,1
Tailandia	15.936	19.230	22.354	26.547	24.810	29.923	32.588	35.381	12,1
Timor-Leste	40	50	58	79	60	61	66	74	9,2
Vietnam	5.050	6.251	6.848	7.572	7.960	7.944	10.013	12.922	14,4

Tabla 14: Evolución del número de turistas internacionales recibidos por los países del sudeste asiático

Las cifras analizadas muestran un crecimiento regional motivado por los acentuados crecimientos de países como Tailandia, Indonesia, Vietnam, Filipinas o Myanmar. Y para entender el crecimiento de estos países, hay que tener en cuenta su contexto histórico actual, marcado por el fin de dictaduras y su consecuente apertura internacional.

Por tanto, aunque el crecimiento global de la región en cuanto a número de turistas es llamativo (CAGR = 7,9% desde 2010), este crecimiento es aún mayor en determinados países como Tailandia (CAGR = 12,1% desde 2010), Vietnam (CAGR = 14,4% desde 2010) o Myanmar (CAGR = 23,4% desde 2010).

Este incremento en el número de turistas internacionales recibidos en los países de la región, ha venido acompañado de un aumento en el ingreso recibido por los países por estas actividades turísticas (Tabla 15).

Recibos económicos por el turismo internacional (Millones \$)									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	CAGR (%)
Sudeste asiático	68.547	85.005	95.844	107.883	108.170	108.455	116.730	130.734	9,7
Brunéi	93	-	92	96	79	140	144	243	14,7
Camboya	1.519	2.084	2.462	2.659	2.953	3.130	3.208	3.636	13,3
Indonesia	6.958	7.997	8.324	9.119	10.261	10.761	11.206	12.520	8,8
Laos	382	406	451	596	642	581	712	648	7,8
Malasia	18.115	19.656	20.250	21.496	22.595	17.584	18.075	18.323	0,2
Myanmar	72	281	539	959	1.613	2.101	2.197	2.260	63,6
Filipinas	2.645	3.190	4.061	4.690	5.030	5.272	5.143	6.986	14,9
Singapur	14.178	18.086	18.939	19.209	19.134	16.563	18.945	19.707	4,8
Tailandia	20.104	27.184	33.855	41.780	38.418	44.922	48.792	57.477	16,2
Timor-Leste	31	21	21	29	35	51	58	73	13,0
Vietnam	4.450	5.710	6.850	7.250	7.410	7.350	8.250	8.861	10,3

Tabla 15: Evolución de los recibos económicos por el turismo internacional en los países del sudeste asiático

Combinando las dos estadísticas previas para el caso concreto de Tailandia, también se observa un ligero aumento del gasto medio por turista, situándose en \$1.625 por persona por viaje (Tabla 16).

Recibos económicos por cada turista internacional (\$)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Sudeste asiático	973	1.097	1.132	1.142	1.111	1.040	1.053	1.086
Tailandia	1.262	1.414	1.514	1.574	1.548	1.501	1.497	1.625

Tabla 16: Recibos económicos por cada turista internacional en el Sudeste asiático y en Tailandia

El crecimiento, por tanto, del Sudeste Asiático y sus países en materia de turismo es más que notorio, situándose algunos de sus países entre los principales destinos turísticos a nivel mundial.

Una vez finalizado el análisis de este crecimiento, se ha procedido a proyectar las cifras del turismo en el Sudeste Asiático en general, y en Tailandia en particular hasta el año 2021 (Tablas 17 y 18).

Llegada de turistas internacionales (miles)				
	2018	2019	2020	2021
Sudeste asiático	126.483	132.014	136.847	140.882
Tailandia	38.901	42.565	46.350	50.226

Tabla 17: Proyecciones de llegada de turistas internacionales

Recibos económicos por el turismo internacional (millones \$)				
	2018	2019	2020	2021
Sudeste asiático	139.132	145.216	150.531	154.970
Tailandia	63.195	69.148	75.296	81.594

Tabla 18: Proyecciones de recibos económicos por turismo internacional

Las proyecciones se han construido proyectando la tasa de crecimiento anual compuesta de la llegada de turistas internacionales desde el año 2010 hasta el año 2021, reflejando el progresivo descenso que esta tasa ha ido experimentando hasta el año 2017. Consecutivamente, se ha considerado constante el gasto medio por turista, ya que este dato se puede ver significativamente afectado por entornos económicos positivos o

adversos. Multiplicando las dos cifras calculadas anteriormente se consigue proyectar el gasto recibido por la región, así como por Tailandia en los próximos años, hasta el 2021.

Según las proyecciones realizadas, en el año 2021, el Sudeste Asiático habrá superado los 140 millones de turistas internacionales recibidos, siendo Tailandia el país que más turistas reciba, superando los 50 millones.

Este crecimiento, siguiendo la tendencia actual, también traerá un aumento del ingreso recibido por la actividad, situándose muy próximo a los 150.000 millones de dólares en la región, produciéndose más de la mitad (81.594 millones de dólares) en el Estado tailandés.

3.3. Estructura geográfica de Tailandia

En este apartado se pretende explicar de manera clara la composición de Tailandia, mencionando las regiones que la componen y sus respectivas localidades.



El Estado tailandés está compuesto por 7 regiones, a su vez compuestas por diferentes números de provincias y ciudades:

Región	Provincia	Ciudad
Bangkok	Bangkok	<i>Bangkok</i>
Central	Samut Prakan	<i>Samut Prakan</i>
	Nonthaburi	<i>Nonthaburi</i>
	Pathum Thani	<i>Pathum Thani</i>
	Ayuttaya	<i>Ayuttaya</i>
	Ang Thong	<i>Ang Thong</i>
	Lop Buri	<i>Lop Buri</i>
	Sing Buri	<i>Sing Buri</i>
	Chai Nat	<i>Chai Nat</i>
	Saraburi	<i>Saraburi</i>
	Chachoengsao	<i>Chachoengsao</i>
	Nakhon Prathom	<i>Nakhon Prathom</i>
	Samut Sakhon	<i>Samut Sakhon</i>
	Este	Chanthaburi
Nakhon Nayok		<i>Nakhon Nayok</i>
Rayong		<i>Rayong</i>
Prachinburi		<i>Prachinburi</i>
Sakeao		<i>Sakeao</i>
Trat		<i>Koh Kood Trat</i>
		<i>Koh Chang Trat</i>
		<i>Koh Mak Trat</i>
		<i>Muang Trat</i>
Chonburi		<i>Bangsane Chonburi</i>
	<i>Patta Chonburi</i>	
Noreste	Loei	<i>Loei</i>
	Kalasin	<i>Kalasin</i>
	Khon Kaen	<i>Khon Kaen</i>
	Chiyaphum	<i>Chiyaphum</i>

Región	Provincia	Ciudad	
	Nakhon Phanom	<i>Nakhon Phanom</i>	
	Bueng Kan	<i>Bueng Kan</i>	
	Buriram	<i>Buriram</i>	
	Maharakarm	<i>Maharakarm</i>	
	Mokdaharn	<i>Mokdaharn</i>	
	Roei Ed	<i>Roei Ed</i>	
	Yasothon	<i>Yasothon</i>	
	Srisaket	<i>Srisaket</i>	
	Sakonnakhon	<i>Sakonnakhon</i>	
	Surin	<i>Surin</i>	
	Nongkhai	<i>Nongkhai</i>	
	Nongbualamphu	<i>Nongbualamphu</i>	
	Umnatcharuan	<i>Umnatcharuan</i>	
	Udonthani	<i>Udonthani</i>	
	Ubonratchathani	<i>Ubonratchathani</i>	
	Nakhonratchasima		<i>Wangnamkhiao Nakhonratchasima</i>
			<i>Mueang Nakhonratchasima</i>
		<i>Pakchong Nakhonratchasima</i>	
Norte	Kamphaengphet	<i>Kamphaengphet</i>	
	Chiang Rai	<i>Chiang Rai</i>	
	Chiang Mai	<i>Chiang Mai</i>	
	Phichit	<i>Phichit</i>	
	Nakhonsawan	<i>Nakhonsawan</i>	
	Tak	<i>Tak</i>	
	Phitsanulok	<i>Phitsanulok</i>	
	Phayao	<i>Phayao</i>	
	Phetchabun	<i>Phetchabun</i>	
	Phrae	<i>Phrae</i>	

Región	Provincia	Ciudad
	Lampang	<i>Lampang</i>
	Lamphun	<i>Lamphun</i>
	Uttaradit	<i>Uttaradit</i>
	Uthaitхани	<i>Uthaitхани</i>
	Sukhothai	<i>Sukhothai</i>
	Nan	<i>Nan</i>
	MaeHongSon	<i>Muang MaeHongSon</i>
<i>Pai</i>		
Sur	Patthalung	<i>Patthalung</i>
	Trang	<i>Trang</i>
	Ranong	<i>Ranong</i>
	Chumporn	<i>Chumporn</i>
	Pattani	<i>Pattani</i>
	Yala	<i>Yala</i>
	Nakhon Sithammarat	<i>Nakhon Sithammarat</i>
	Narathivwas	<i>Narathivwas</i>
	Krabi	<i>Krabi</i>
	Phuket	<i>Phuket</i>
	Songkhla	<i>Songkhla</i>
	Phang Nga	<i>Phang Nga</i>
	Satun	<i>Satun</i>
	Suratthani	<i>Koh Tao Suratthani</i>
<i>Koh Pha Ngan Suratthani</i>		
<i>Samui Suratthani</i>		
<i>Mung Suratthani</i>		
Oeste	Ratchaburi	<i>Ratchaburi</i>
	Kanchanaburi	<i>Kanchanaburi</i>
	Samut Songkhram	<i>Samut Songkhram</i>

Región	Provincia	Ciudad
	Suphan Buri	<i>Suphan Buri</i>
	Phetchaburi	<i>Cha Am</i>
		<i>Mueang Phetchaburi</i>
	Prachuap Khiri Khan	<i>Hua Hin</i>
		<i>Mueang Prachuap Khiri Khan</i>

Tabla 19: Composición de Tailandia en regiones, provincias y ciudades

3.4. Turismo en las distintas zonas de Tailandia

Una vez conocida la estructura interna de Tailandia, se han recogido datos turísticos conforme a esta estructura para poder observar cuales son las provincias y ciudades más atractivas.

Sin embargo, para poder entender los datos de las distintas localidades de Tailandia, se ha partido de un análisis de los datos Tailandia en su conjunto. Como se ha mencionado anteriormente, Tailandia es un país turístico, que recibió más de 35 millones de turistas internacionales durante el año 2017. Es importante destacar también que el turismo es una de las actividades económica más importantes de Tailandia, aportando alrededor del 7% de la totalidad del PIB del país (\$450.967 Millones).

Los datos específicos de este sector muestran, además, el buen estado del turismo en Tailandia. La ocupación media anual de los alojamientos del país está ya por encima del 70%, demostrando, además, una escasa temporalidad en los lugares más visitados.

	Llegada de turistas a Tailandia por región	
	2017	2016
Tailandia	159.479.565	146.169.377
Bangkok	33.950.292	31.451.730
Central	7.782.569	7.328.821
Este	25.174.190	23.003.376
Noreste	19.482.208	17.700.080
Norte	23.140.353	21.041.080
Sur	36.248.118	34.183.353
Oeste	13.701.835	11.466.362

Tabla 20: Llegada de turistas a Tailandia por región de destino

Analizando el turismo en cada una de las regiones tailandesas, se observa que la más atractiva para el turismo, junto con Bangkok, es sur del país. Sin embargo, las cifras son especialmente positivas también en el este y el norte del reino.

Esta próspera situación del turismo en las zonas del sur, el este y el norte del país hace que sus ciudades ocupen los primeros puestos del ranking de ciudades más visitadas del país durante los últimos años (Tabla 21).

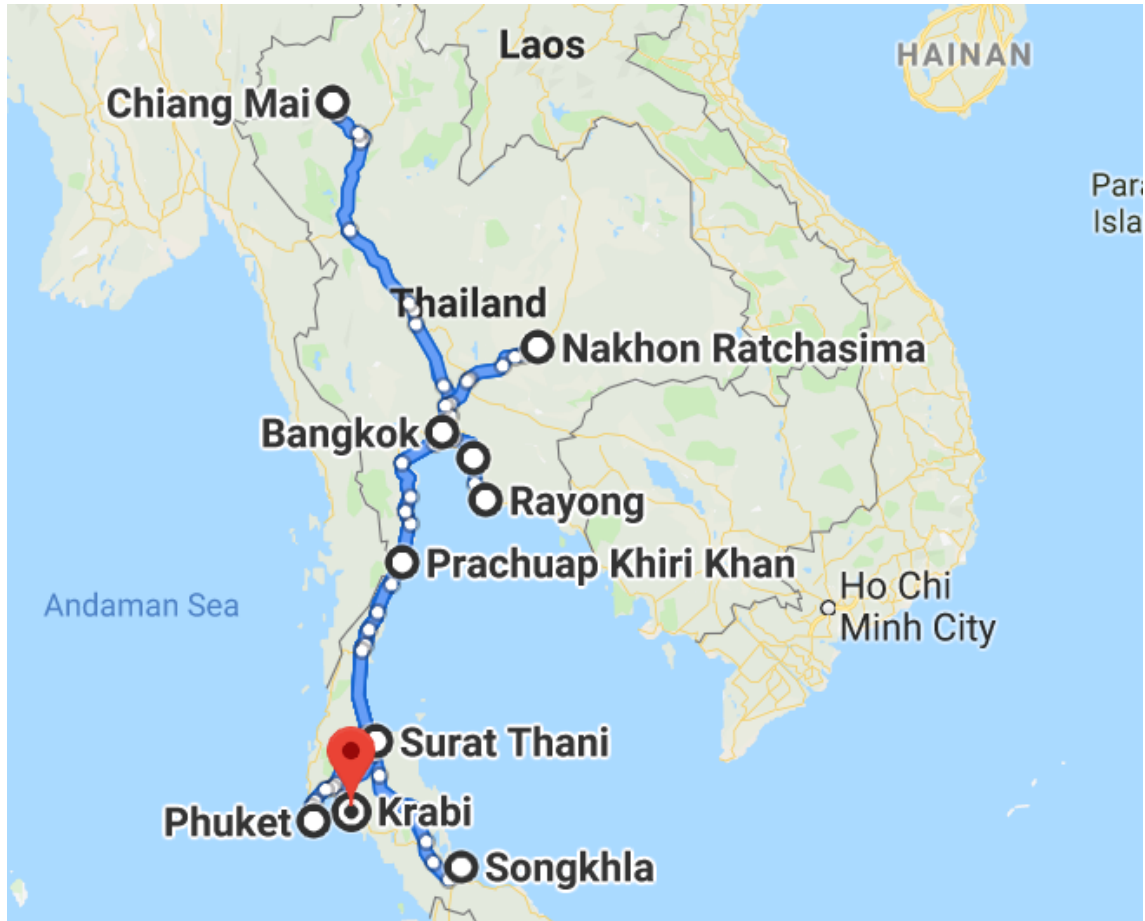
		Llegada de turistas a Tailandia por ciudad	
		Región	2017
1º	Bangkok	-	33.950.292

		Llegada de turistas a Tailandia por ciudad	
		Región	2017
2°	Chonburi	Este	14.300.955
3°	Phuket	Sur	12.500.939
4°	Chiang Mai	Norte	8.017.955
5°	Suratthani	Sur	5.251.692
6°	Nakhonratchasima	Noreste	5.191.244
7°	Songkhla	Sur	4.791.331
8°	Prachuap Khiri Khan	Oeste	4.192.711
9°	Rayong	Este	4.078.316
10°	Krabi	Sur	4.046.986

Tabla 21: Ranking de ciudades más visitadas de Tailandia en 2017

3.5. Principal ruta y lugares turísticos de Tailandia

Teniendo en cuenta los datos de la tabla 20, se dibuja una clara ruta turística a lo largo del país. Esta ruta comprende las ciudades más visitadas del país, cubriendo parte del este, el norte y el sur además de la capital, Bangkok.



3.6. Tipos de alojamientos turísticos

Tanto en Tailandia como en la mayoría de los países del mundo, los tipos de alojamientos turísticos están clasificados por los servicios que estos ofrecen, y a su vez esto está directamente relacionado con el precio de los mismos.

Los tipos de alojamiento actualmente existentes son:

1. Hoteles - 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. El precio de estos es muy variado, dependiendo de la clasificación de los mismos (de 1 a 5 estrellas).
2. Hostales - Se trata de un albergue juvenil que suele caracterizarse por el bajo precio de las habitaciones, camas o literas y por promover el intercambio cultural y social entre los huéspedes.
3. Apartamentos - Generalmente se ocupan por periodos definidos como meses, quincenas o semanas. Estos apartamentos cuentan con todos los servicios, están amoblados. Dentro de esta modalidad también tenemos bungalow, chalets y villas. También existe una gran variedad de precios a la hora de alquilar un apartamento, aunque suele ser un precio medio entre los hoteles y los hostales.
4. Campings - El alojamiento en caravanas y la posibilidad de acampar son la principal característica de este tipo de alojamientos turísticos. Los espacios y los terrenos para las actividades de camping están delimitados y pueden ofrecer servicios de vigilancia, agua potable o electricidad. El precio de estos alojamientos suele ser muy bajo.
5. Albergues – Suelen ser alojamientos ideales para viajeros con muy bajo presupuesto. Son alojamientos muy básicos que sirven al viajero para protegerse de inclemencias o cualquier otro peligro. Por lo tanto, se pueden definir como un alojamiento similar a los hostales pero con menos servicios.

Analizando la tendencia hacia un mayor gasto por viaje y teniendo en cuenta que Tailandia es un país emergente en el que destaca el potente crecimiento del turismo occidental joven (con un presupuesto medio), se propone que los alojamientos a implementar sean hostales pero con una calidad y servicios superiores a la oferta actualmente existente. De esta forma, se conseguirá aprovechar la tendencia hacia un mayor gasto para maximizar el precio por habitación.

3.7. Conclusión

Este apartado sugiere la implementación de un importante número de alojamientos a lo largo del principal circuito turístico. Por ello, se considera esencial acompañar el lanzamiento del primer alojamiento de referencia con el lanzamiento, en otras ciudades de la ruta definida, de otros hostales adicionales que acompañen al viajero a lo largo de todo su viaje.

Además, se introduce la idea de realizar estos lanzamientos adicionales en un plazo medio de tiempo. Sin embargo, la viabilidad económica de esta posibilidad se estudiará en profundidad en el apartado del modelo económico.

En cuanto al tipo de alojamiento a implementar, se ha concluido que estos deben de ser hostales con características adicionales a las existentes en la oferta actual para convertirse en un alojamiento *premium* dentro de su tipo de alojamiento.

4. BUSINESS MODEL CANVAS

MEMORIA DESCRIPTIVA

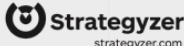
4.1. Objeto

El *Business Model Canvas* es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevas empresas o modelos de negocio propuesta inicialmente por Alexander Osterwalder. Como se verá a continuación, esta plantilla consiste en un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor para la empresa. Su principal función para la empresa es alinear sus actividades y aclarar cual será su propuesta de valor.

Se ha elegido esta estructura para presentar la visión estratégica de la empresa. En este apartado, por lo tanto, se tratarán los nueve aspectos que cubren la estructura: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con cliente, canales, segmentos de cliente, estructura de costes y fuentes de ingresos.

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners Who are our key partners? Which key resources are we acquiring from partners? Which key activities do partners perform? KEYNESSES AND RELATIONSHIPS Distribution and fulfillment Production of goods, materials and services	Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Business Model? KEYNESSES Production Human Energy Production Network	Value Propositions What value do we deliver to the customer? What types of our customer's problems are we helping to solve? What benefits do products and services we are offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying? KEYNESSES Production Distribution Logistics Customer Relationship Design Sales Risk Reduction Risk Mitigation Compliance, Liability	Customer Relationships What type of relationships does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which value needs are established? How are they integrated with the rest of our Business Model? How costly are they? KEYNESSES Customer Retention Customer Personalization Customer Self-Service Automated Services Co-creation Co-location	Customer Segments For whom are we creating value? Who are our most important customers? KEYNESSES Individual Company Government Multi-sided markets	
Key Resources What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Business Model? KEYNESSES Production Human Energy Production Network	Channels Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which are worth best? Which are our most cost-efficient? How are we integrating them with customer outreach? KEYNESSES 1. Distribution 2. Distribution 3. Distribution 4. Distribution 5. Distribution 6. Distribution 7. Distribution 8. Distribution 9. Distribution 10. Distribution				
Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? KEYNESSES Production Human Energy Production Network	Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to control overhead? KEYNESSES Production Human Energy Production Network				

© 2010-2014 | DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generator and Strategyzer
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

 Strategyzer
strategyzer.com

4.2. Segmentos de cliente

El desarrollo tecnológico, la liberalización del mercado aéreo o la instauración de la democracia en ciertos destinos turísticos son algunas de las razones por las que el turismo internacional es una actividad cada vez más económica.

Esta situación ha provocado importantes cambios en la organización de la industria turística, convirtiéndola en mucho más accesible para ciertos grupos. Uno de los grupos que más ha aprovechado los cambios han sido los jóvenes, convirtiéndose en un relevante segmento de cliente cuyas necesidades, aún por satisfacer, abren numerosas oportunidades de negocio. Además, la transformación demográfica de la sociedad está provocando un rápido e importante crecimiento del grupo, se prevé que en el año 2020 la gente nacida a partir de 1995 represente al 40% de la población mundial.

Por los motivos señalados anteriormente se ha considerado a la gente joven, actualmente los *Millenials* y *Generación Z*, el principal segmento de cliente de la empresa.

Aunque la gente joven conforma el segmento general de cliente de la empresa, se ha considerado a los procedentes de países occidentales los que tienen más potencial de venta y por lo tanto a los que más se intentarán adaptar los hostales.

Para el diseño de los alojamientos, además, se debe tener en cuenta las tres formas más habituales en las que el público joven suele realizar sus viajes turísticos: grupos de amigos, pareja o en solitario.

Dentro de los viajeros jóvenes occidentales se han identificado 5 subsegmentos que, más concretamente, podrían estar interesados en este tipo de alojamientos:

1. *Group travelers* - Viajeros con un presupuesto de viaje medio, que busquen alojarse con otros viajeros cuyos intereses e itinerario de viaje sea similar al suyo.
2. *Quality seekers* - Viajeros con un presupuesto medio de viaje, que busquen asegurarse la calidad y servicios mínimos que no tienen asegurados en los alojamiento tradicionales para viajeros *lowcost*. También pueden buscar ciertos servicios adicionales a los que se encuentran en los alojamientos tradicionales para viajeros *lowcost*.
3. *Full activities travelers* - Viajeros que quieran realizar actividades turísticas organizadas, independientemente de su presupuesto.
4. *Location first travelers* - Viajeros con un presupuesto medio de viaje que quieran asegurarse un alojamiento con buena ubicación.

Se considera por tanto que los potenciales clientes de la empresa, mayoritariamente, podrían encajarse en uno o varios de los subsegmentos de cliente anteriores.

4.3. Propuesta de valor

Se han detectado una o varias propuestas de valor para cada subsegmento de cliente mencionado en el apartado anterior:

1. *Group travelers* – Al tener claro y bien definido el segmento de cliente de la empresa, los potenciales clientes se alojarán con otros viajeros que también estén dentro de este segmento concreto y por tanto con intereses de viaje similares. Además, todos los alojamientos dispondrán de amplias y cómodas zonas comunes que faciliten la interacción entre los huéspedes.
2. *Quality seekers* – Se pretende implantar una estricta política de limpieza y mantenimiento que asegure la calidad de los servicios de los alojamientos de la marca. Adicionalmente, se impartirán cursos de formación a todos los empleados de los hostales para garantizar el mejor servicio personalizado al cliente. Adicionalmente, todos los hostales de la firma contarán con servicios adicionales incluidos. Estos servicios extra podrán ser: restaurante y bar, piscina, gimnasio, salas de trabajo, mesas de billar y fútbolín, cocina, salas de televisión, etc.
3. *Full activities travelers* – Los alojamientos organizarán las principales actividades turísticas propias de cada lugar, asegurando al cliente el mejor precio del mercado y una excelente calidad del servicio.
4. *Location first travelers* – Se considera esencial y por tanto se asegurará que todos los alojamientos de la marca tengan la mejor ubicación. Para asegurar esta propuesta de valor hay que tener en cuenta que la inversión inicial será significativamente mayor a la que necesitaría un hostel tradicional, pues estos no siempre están en la ubicación turística ideal.

4.4. Canales

Teniendo en cuenta el público de la empresa, el principal canal de comunicación con los clientes tiene que ser internet. Para ello, se deberá diseñar de forma eficiente y organizada una aplicación móvil y una página web que permita canalizar todo el contacto con el cliente, antes de la reserva, durante el proceso de reserva y el contacto posterior.

Este desarrollo permitirá captar la mayor parte de las reservas a través de los servicios web propios de la empresa convirtiéndolos en el principal canal de venta. Adicionalmente se considerará la posibilidad de complementar la venta mediante plataformas *online* de reservas como *Booking* o *Hostelworld*. También se aceptarán reservas presenciales en los hostales pero estas estarán sujetas a la disponibilidad del momento.

Los canales de comunicación con el cliente serán la aplicación y otros medios como el correo electrónico, el teléfono móvil a través de notificaciones *push* con información relevante antes, durante y después del trascurso del viaje. Se insistirá especialmente en potenciar estos canales de comunicación para crear una fuerte relación con el cliente que maximice su fidelidad, considerando la opción de crear efectivos sistemas de fidelización.

Existirán también canales de publicidad, dentro de los cuales dos de ellos destacarán por encima del resto:

1. Anuncios y fuerte presencia en las redes sociales, muy utilizadas por la gran mayoría del público objetivo.
2. Patrocinio de eventos que aglutinen a gente joven para fortalecer la imagen de marca para este público. Estos eventos se prevé que sean, o bien de índole deportiva o de entretenimiento.

4.5. Relaciones con cliente

Como se ha mencionado anteriormente, la primera toma de contacto con el cliente se producirá mayoritariamente de forma *online*, por lo que es de vital importancia tener un excelente desarrollo web para el proceso de reserva. Esto significa que el proceso sea fácil y accesible.

Una vez que se ha producido la reserva, se enviará todo tipo de información sobre la reserva: recomendaciones particulares de cada destino, indicaciones sobre el acceso al alojamiento y ofertas complementarias de recogida desde los principales puntos de llegada (estaciones, aeropuertos, etc.).

La siguiente parte de la relación con el cliente se producirá durante su alojamiento. Esta parte es de vital importancia, ya que es en ella donde se decidirán la mayor parte de las posibilidades de retorno del cliente. Esta relación se divide en:

- Proceso de check-in – Tiene que ser rápido e intentando satisfacer, en la medida de lo posible, las necesidades del cliente. En caso de cualquier confusión con la reserva, se intentará solucionar el problema siempre a favor del cliente. También se le entregarán juegos de sábanas, toallas u otros accesorios que mejoren la experiencia durante su estancia.
- Estancia del cliente – Hay que garantizar la limpieza de todos los lugares del hostel. Todos los hostales tienen que tener un equipo lo suficientemente amplio para solucionar los problemas del cliente, tanto los problemas internos que puedan tener en el hostel, como los externos que les puedan surgir durante su viaje. En cuanto a las actividades que se organicen, tienen que asegurar un precio que se sitúe en línea con el del mercado, además de un riguroso cumplimiento con lo pactado previamente con el cliente.
- Proceso de check-out – Tiene que ser rápido y sencillo para el cliente. Se le indicará la mejor forma de llegar a su próximo destino, ofreciéndole además servicio de transporte.

La última fase de la relación con el cliente será el contacto posterior a su estancia, que tratará de aumentar las posibilidades de su vuelta a los hostales de la cadena. Para ello se diseñará un eficiente y suculto programa de fidelización basado en la acumulación de puntos que a la larga se traduzcan en descuentos en los alojamientos de la marca o en servicios de *partners* estratégicos. También, se evitará mandar excesivos mensajes

publicitarios a los clientes, pero sí se asegurará mantener con ellos una periódica relación mediante mensajes seleccionados en función de sus gustos personales.

4.6. Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingreso del negocio será el hospedaje de sus clientes. Aun así, se pretende conseguir una importante y creciente fuente de ingresos con los servicios adicionales que se prestarán en los establecimientos, a medida que se vaya potenciando la imagen de marca. Estos servicios incluirán:

1. Servicio de bar y restaurante – Prestando servicios de desayuno, comida y cena adicionales al hospedaje. Además, deberá estar abierto durante gran parte del día (se estudiará la posibilidad en cada caso de que se encuentre siempre abierto) para poder proporcionar servicio al cliente en cualquier momento que necesite (agua, refrescos, bebidas alcohólicas, comidas, etc.).
2. Actividades – Se organizarán las principales actividades turísticas propias y particulares de cada zona (Visitas, actividades de playa, tours, etc.). Se estudiará en cada caso la opción de organizar las actividades o actuar como intermediario de agencias de turismo locales.
3. Organización de fiestas y eventos.
4. Desarrollo de una imagen como marca de ropa o accesorios. Esto se conseguirá en el medio plazo mediante el patrocinio, de competiciones deportivas u otros eventos.

Con el objetivo de controlar el desempeño que van teniendo los alojamientos se analizará la evolución de una serie de **KPIs**. Estos **KPIs** se detallarán posteriormente en el modelo económico financiero, pero incluyen el precio medio de venta del alojamiento, el ingreso medio por huésped por comida y bebida o el ingreso medio por huésped en otras actividades y servicios.

4.7. Recursos clave

Un objetivo importante que se pretende alcanzar desde el lanzamiento de la empresa es que todos sus alojamientos se identifiquen con la marca y proyecten una imagen de calidad, limpieza y comodidad. Para ello, existen dos recursos clave que destacan por encima del resto: los propios hostales y su personal.

Los hostales son el principal recurso de la empresa y de ellos depende la viabilidad del proyecto, pues son el recurso que justifica la principal fuente de ingresos de la compañía, el alojamiento de huéspedes.

Por otro lado, su personal es de vital importancia porque será el último encargado de mantener el orden y la limpieza en los establecimientos, asistir y ayudar a los huéspedes con amabilidad y asegurar que los servicios prestados sean de la mayor calidad posible. Su desempeño se complementará con una organización previa por parte del equipo de gerencia. Particularmente, se han identificado como claves a los siguientes trabajadores de los alojamientos:

- Empleados de recepción – Encargados de resolver los problemas e inconvenientes que los huéspedes se vayan a encontrar, tanto dentro del hostel como, en la medida de lo posible, fuera del mismo. La comodidad de los empleados depende en gran medida de su gestión.
- Empleados de limpieza – Serán los responsables de mantener las habitaciones, los aseos y las zonas comunes limpias en todo momento. La imagen de unos alojamientos limpios depende de su desempeño.
- Empleados del bar/restaurante – Tanto los cocineros como los camareros deben de garantizar el mejor servicio. La excesiva competencia en este ámbito que se puede encontrar fuera de los hostales hace que sean un recurso clave para maximizar el gasto de los huéspedes en estos servicios adicionales.

Además de los empleados, se han identificado otros dos recursos clave que también son de vital importancia para potenciar una buena imagen de marca para los viajeros jóvenes:

1. Página web y aplicación – Un sencillo pero amplio desarrollo de ambas es clave tanto para la imagen de empresa enfocada a un público joven como para su relación con él. Las plataformas tienen que facilitar al máximo el proceso de reserva, mostrando una descripción de cada alojamiento y su disponibilidad en tiempo real. También se deberá habilitar un portal personalizado a cada usuario registrado con sus reservas, las cuales podrá calificar una vez realizado el *check-*

out. Estos medios se pueden complementar con el desarrollo de una efectivo modelo de *Data&Analytics* que permita optimizar el conocimiento del cliente.

2. Redes sociales – Debido al específico público objetivo definido, las redes sociales serán el principal medio de publicidad de la empresa. Es por ello que se necesitará mantener unos perfiles constantemente activos en las mismas desde incluso antes del lanzamiento.

4.8. Actividades clave

Las principales actividades claves de la empresa están relacionadas con las actividades de los recursos que se consideraron claves en el apartado anterior:

- Limpieza constante – Como se ha mencionado anteriormente, todos los hostales de la marca deben de proyectar una imagen de limpieza, por lo que esta actividad se considera esencial. Para llevarla a cabo, se contratará un amplio equipo de limpieza que mantenga las habitaciones y las zonas comunes limpias en todo momento. Se garantizará también una limpieza especial en las sábanas, toallas y demás productos otorgados como “pack de bienvenida” durante el proceso de *check-in* de los huéspedes.
- Atención 24h – Garantizar a los huéspedes un servicio de atención durante todo el día, incluidas las horas de noche. Esta actividad es clave para mejorar la experiencia de los viajeros durante la estancia. El servicio de atención esta principalmente destinado a resolver los inconvenientes que los huéspedes puedan tener dentro de los hostales, pero también se intentará ayudarles a solucionar otros problemas que puedan tener durante su viaje.
- Publicidad diaria a través de las redes sociales – Esta actividad es clave en la relación con el público joven, para que estos perciban que los alojamientos están enfocados a este segmento particular de cliente.
- Remodelaciones periódicas en los hostales – Estas remodelaciones son claves ya que permitirán tener los alojamientos siempre en las mejores condiciones y así seguir aportando un servicio de calidad. Por tanto, estas remodelaciones deberán ser tenidas en cuenta en el modelo económico-financiero.

4.9. Socios clave

No todos los servicios ofertados al cliente serán desarrollados por la empresa en primera persona, por lo que las empresas externas que se encarguen de la organización de estas actividades son consideradas socios clave. Por lo tanto, estos socios clave externos serán:

1. Empresas turísticas locales – Las empresas con las que se organicen las actividades turísticas deben ser de especial confianza y seriedad para así garantizar un servicio de calidad y en línea con los precios competitivos del mercado.
2. Empresas de transporte – Las empresas que estarán encargadas de los traslados de los huéspedes tanto en las excursiones como durante los servicios de recogida y salida.
3. Proveedores alimenticios – Empresas encargadas de la producción y distribución de las materias primas necesarias en los restaurantes de cada hostel. Estas empresas locales, específicas de cada localidad, siempre tienen que asegurar unos estándares mínimos de calidad así como los certificados de sanidad pertinentes.
4. *Partners* estratégicos de eventos – Los socios escogidos para patrocinar sus eventos son claves ya que la imagen de marca de la *stratup* estará altamente relacionada con el desarrollo de estos eventos. Por lo tanto, será necesaria una correcta elección de los mismos para conseguir llegar de la forma más efectiva posible a nuestro segmento concreto de clientes.
5. Constructores locales – Estos serán los encargados de plasmar el diseño deseado y representativo de la marca en todos los hostales. Que todos los alojamientos estén diseñados bajo un mismo patrón es clave para potenciar que el cliente quiera hospedarse en diferentes hostales de la marca a lo largo de sus viajes, y por ello es vital elegir a los correctos constructores locales que sepan representar ese diseño característico.
6. Autoridades locales – Este socio incluye los gobiernos/ayuntamientos, Ministerio Nacional de Turismo, la policía y otras autoridades locales. En un país en desarrollo como Tailandia es imprescindible mantener una buena relación con ellos ya que de lo contrario podrían emprender acciones muy perjudiciales contra las actividades del negocio.

4.10. Estructura de costes

Los principales costes asociados al modelo de negocio propuesto incluyen:

1. Salarios de los empleados.
2. Inversiones periódicas en mantenimiento de los alojamientos.
3. Gastos en limpieza y sus materiales.
4. Seguros.
5. Marketing.
6. Gastos en energía, electricidad o agua.
7. Gastos administrativos
8. Compra de comidas y bebidas
9. Otros.

Estos costes se analizarán en detalle en el modelo económico financiero del negocio.

5. MODELO ECONÓMICO-FINANCIERO

MEMORIA DESCRIPTIVA

5.1. Objeto

Este apartado tiene como objetivo detallar el modelo económico-financiero necesario para llevar a cabo este proyecto. Durante el estudio económico no solo se ha tenido en cuenta la expansión de la *startup* por Tailandia, sino que se han proyectado los estados financieros hasta diez años después del lanzamiento de la marca, considerando una mayor expansión internacional, en línea con la llevada a cabo por empresas comparables.

En primer lugar, se ha proyectado la inversión necesaria tanto para constituir la empresa como para realizar la expansión de la misma a lo largo de los 10 primeros años. Una vez calculada esta inversión necesaria para poner en desarrollo los hostales que se han creído convenientes, se ha calculado el flujo de caja que su desarrollo puede generar a lo largo de los años. Por último, también se han proyectado los flujos de caja de la empresa a lo largo del mismo periodo así como el balance de la misma.

5.2. Inversión

Para tener una idea precisa de la inversión que se puede necesitar para realizar un proyecto de esta dimensión, primero hay que tener claro cuáles serán sus principales fuentes de financiación. En este sentido, se ha considerado la inversión administrativa necesaria, entre otras cosas, para la constitución de la empresa tanto como la inversión necesaria para la construcción y adaptación de sus alojamientos.

En primer lugar se ha cuantificado la inversión necesaria para la constitución de una empresa en Tailandia, teniendo en cuenta las dificultades que su sistema legal presenta a las inversiones extranjeras. Para su constitución será necesario recurrir a los servicios de un despacho de abogados especializado, y la inversión necesaria asociada, por lo tanto, será el coste de sus honorarios. Esta inversión en un departamento legal para la constitución de la sociedad se ha estimado que puede rondar los 100.000€, calculado en base a un presupuesto que se ha solicitado a un abogado de un despacho de abogados internacional. Además de este gasto en consultoría legal para la constitución de la empresa, se ha calculado que existan otros 400.000€ en gastos administrativos adicionales.

Una vez definida la inversión necesaria para la constitución de la empresa en Tailandia, se ha cuantificado la inversión necesaria para la apertura de los diferentes hostales. En primer lugar, se ha calculado el número de hostales que se pueden abrir en un plazo medio de tiempo. Para ello, primero se ha analizado el desempeño en este aspecto de empresas comparables en el sector, especialmente la de la cadena de hostales *Selina*, que realiza una actividad parecida principalmente en Latinoamérica. La empresa *Selina*, abrió su primer hostel en el año 2014 en Panamá, y desde entonces ha conseguido ampliar su número de alojamientos hasta los 46 hostales en 2019 (5 años después de su constitución). La expansión que ha tenido esta empresa por Latinoamérica ha sido muy rápida y exitosa, y por ello se ha proyectado un escenario más conservador en el que la empresa consiga abrir esos 46 alojamientos en diez años en lugar de en cinco. Este modelo expansivo más lento permitirá tener un mayor nivel de autofinanciamiento a la hora de llevar a cabo las inversiones en nuevos hostales.

Una vez calculado el número de hostales que se pretenden abrir en un periodo definido de tiempo (diez años), se ha estimado el coste de inversión necesario para la apertura de cada uno de ellos. Aunque es verdad que este coste variará dependiendo del lugar donde se realice la inversión y el momento de la misma, se ha estimado un coste medio por

hostal de 2 millones de euros. Este coste se ha calculado sumando el coste medio del terreno en Tailandia y el coste de construcción y de reformas necesarias para su funcionamiento inicial.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Hostales	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
Terreno (M€)	1,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	0
Remod. (M€)	0,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0
Equipos (M€)	0,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Admin. (M€)	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total (M€)	2,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0

Tabla 22: Inversión estimada

5.3. Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa es un documento contable que muestra el resultado económico de la misma durante periodos específicos de tiempo, generalmente un año. Este documento se construye mediante la sustracción de los gastos operativos de la empresa a sus ingresos o beneficios. Por lo tanto, para la definición de este resultado, se ha dividido este apartado en dos partes: ingresos y costes.

5.3.1. Ingresos

Como se ha explicado en el *Business Model Canvas*, la principal fuente de ingreso del negocio es la derivada por la ocupación de sus alojamientos. Sin embargo, también se ha explicado que existen fuentes de ingreso adicionales que también se han considerado a la hora de construir el modelo económico-financiero de la compañía.

En cuanto a los ingresos derivados por la reserva de habitaciones, se ha distinguido el desempeño durante los cuatro trimestres, pues el turismo se ve significativamente afectado por el efecto de la estacionalidad. Para entender y estimar el desempeño que los hostales pueden tener en los diferentes trimestres se ha acudido al ministerio de turismo de Tailandia para analizar los datos de la ocupación media de los alojamientos turísticos durante los últimos años.

La ocupación media en Tailandia durante el primer trimestre de 2017 fue del 73,8%, mientras que durante el segundo trimestre descendió hasta el 67,4%. En el tercer trimestre del mismo año continuó a descendiendo hasta el 64,2% para su posterior repunte durante el cuarto trimestre para alcanzar una ocupación media de 70,0%.

La ocupación media anterior se ha calculado en la totalidad del Reino mientras que los hostales de la compañía se localizarán en las localidades más turísticas del país y que, por tanto, tienen una ocupación de sus alojamientos mayor que la media nacional.

Con el objetivo de reflejar este efecto en el modelo económico-financiero, se ha utilizado como estimación de la ocupación de los alojamientos de la empresa la ocupación media en la localidad de *Phuket* (localidad donde se pretende abrir el primer hostel). Aun así, se han construido tres escenarios que muestran el desempeño que tendrá la empresa bajo un escenario neutral, uno positivo y otro negativo.

	Q1	Q2	Q3	Q4
Occ. Media <i>Phuket</i> 2017	82,9%	75,9%	66,5%	75,5%

	Q1	Q2	Q3	Q4
Occ. Escenario neutral	82,9%	75,9%	66,5%	75,5%
Occ. Escenario positivo	95,0%	90,0%	75,0%	90,0%
Occ. Escenario negativo	60,0%	50,0%	30,0%	50,0%

Tabla 23: Ocupación media alojamientos

Esta ocupación media, combinada con el número medio de camas que se pretenden ofertar por hostel y con el número de días de cada trimestre muestra el número medio de clientes que se tendrán durante cada trimestre en cada hostel. Se ha considerado que el tamaño medio de los alojamientos será de 325 camas, número estimado en base al tamaño medio de los alojamientos de empresas comparables como *Selina*.

	Q1	Q2	Q3	Q4
Camas por Hostel	325	325	325	325
Número de días	90	91	92	92
Occ. Escenario neutral	82,9%	75,9%	66,5%	75,5%
Nº clientes escenario neutral	24.237	22.453	19.892	22.572
Occ. Escenario positivo	95,0%	90,0%	75,0%	90,0%
Nº clientes escenario positivo	27.788	26.618	22.425	26.910
Occ. Escenario negativo	60,0%	50,0%	30,0%	50,0%
Nº clientes escenario negativo	17.550	14.788	8.970	14.950

Tabla 24: Número de clientes por trimestre y escenario

El siguiente paso efectuado ha sido multiplicar el número de clientes por el precio medio por cama en cada uno de los trimestres para obtener los ingresos trimestrales que se obtendrán por la actividad principal en cada alojamiento de la compañía. El precio medio que se pretende cobrar por cama se situará en línea con los precios actuales de mercado, y por tanto, para su estimación ha sido suficiente buscar el precio actual de estos competidores en cada uno de los trimestres.

	Q1	Q2	Q3	Q4
Nº clientes escenario neutral	24.237	22.453	19.892	22.572
Precio medio por cliente escenario neutral (€)	18,00	17,00	15,00	17,00
Ingresos (€)	436.266	381.701	298.380	383.724
Nº clientes escenario positivo	27.788	26.618	22.425	26.910
Precio medio por cliente escenario positivo (€)	25,00	24,00	20,00	24,00
Ingresos (€)	694.700	638.832	448.500	645.840
Nº clientes escenario negativo	17.550	14.788	8.970	14.950
Precio medio por cliente escenario negativo (€)	15,00	13,00	10,00	13,00
Ingresos (€)	263.250	192.244	89.700	194.350

Tabla 25: Ingresos trimestrales por alojamiento de clientes según los diferentes escenarios

Sumando los resultados en cada trimestre se han obtenido los resultados anuales por hostel según los tres escenarios.

	Ingresos anuales por hostel
Escenario neutral (€)	1.500.064
Escenario positivo (€)	2.427.848
Escenario negativo (€)	739.538

Tabla 26: Ingresos anuales por hostel

Por lo tanto, los ingresos de la empresa por la actividad principal de alojamiento de clientes será el ingreso anual de cada hostel por el número de hostales que cada año estén operativos. Además, se ha decidido reflejar un crecimiento progresivo de la ocupación media de los alojamientos hasta alcanzar las ocupaciones mencionadas anteriormente. Este crecimiento refleja las dificultades propias del lanzamiento de la empresa como la falta de publicidad, retrasos en las aperturas u otros inconvenientes que puedan surgir.

Para el escenario neutral, los ingresos durante los primeros años por la actividad principal se han resumido en la siguiente tabla (Tabla 26).

	A1	A2	A3	A4	A5
Nº de hostales	1	6	11	16	21
Ocupación Media	55,2%	65,2%	75,2%	75,2%	75,2%
Ingresos por hostel (€)	1.102.852	1.301.460	1.500.064	1.500.064	1.500.064
Ingresos totales (€)	1.102.852	7.808.759	16.500.741	24.001.078	31.501.415

	A6	A7	A8	A9	A10
Nº de hostales	26	31	36	41	46
Ocupación Media	75,2%	75,2%	75,2%	75,2%	75,2%
Ingresos por hostel (€)	1.500.064	1.500.064	1.500.064	1.500.064	1.500.064
Ingresos totales (€)	39.001.752	46.502.089	54.002.426	61.502.763	69.003.100

Tabla 27: Ingresos anuales totales actividad principal

En un escenario positivo, en el que los resultados de los hostales estén por encima de la media del mercado, los resultados se recogen en la siguiente tabla (Tabla 27).

	A1	A2	A3	A4	A5
Nº de hostales	1	6	11	16	21
Ocupación Media	67,5%	77,5%	87,5%	87,5%	87,5%
Ingresos por hostel (€)	1.876.518	2.152.183	2.427.848	2.427.848	2.427.848
Ingresos totales (€)	1.876.518	12.913.095	26.706.323	38.845.560	50.984.798

	A6	A7	A8	A9	A10
Nº de hostales	26	31	36	41	46

	A6	A7	A8	A9	A10
Ocupación Media	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%	87,5%
Ingresos por hostel (€)	2.427.848	2.427.848	2.427.848	2.427.848	2.427.848
Ingresos totales (€)	63.124.035	75.263.273	87.402.510	99.541.748	111.680.985

Sin embargo, también se reflejan los resultados en un escenario negativo en el que se encuentren dificultades excesivas en la implantación de los alojamientos y sus resultados estén por debajo de la media del mercado (Tabla 28).

	A1	A2	A3	A4	A5
Nº de hostales	1	6	11	16	21
Ocupación Media	27,4%	37,4%	47,4%	47,4%	47,4%
Ingresos por hostel (€)	437.353	588.445	739.538	739.538	739.538
Ingresos totales (€)	437.353	3.530.670	8.134.913	11.832.600	15.530.288

	A6	A7	A8	A9	A10
Nº de hostales	26	31	36	41	46
Ocupación Media	47,4%	47,4%	47,4%	47,4%	47,4%
Ingresos por hostel (€)	739.538	739.538	739.538	739.538	739.538
Ingresos totales (€)	19.227.975	22.925.663	26.623.350	30.321.038	34.018.725

Además de los ingresos directos generados por el hospedaje de los huéspedes en los hostales, se ha considerado la acción de las fuentes de ingresos adicionales que se mencionaron en el *Business Model Canvas*. Estas fuentes adicionales de ingresos se han organizado en cuatro grupos y su desempeño también se ha cuantificado en los mismos tres escenarios (neutral, positivo y negativo) que se utilizaron anteriormente. Estos grupos son: Ingresos por desayunos, ingresos por bebidas, ingresos por comidas y otros ingresos,

este último grupo incluye la organización de eventos o actividades turísticas y por tanto se ha dibujado un crecimiento a lo largo del tiempo gracias a la potenciación de la imagen de marca.

Estos ingresos adicionales se han recogido en las siguientes tablas según los diferentes escenarios. Para el caso de un escenario neutral (Tabla 29):

	A1	A2	A3	A4	A5
Nº de hostales	1	6	11	16	21
Huéspedes	65.429	463.748	980.693	1.426.462	1.872.231
Ingresos por desayunos	110.285	780.876	1.650.074	2.400.108	3.150.142
Ingresos por bebidas	110.285	780.876	1.650.074	2.400.108	3.150.142
Ingresos por comidas	55.143	390.438	825.037	1.200.054	1.575.071
Otros ingresos	60.143	433.938	940.675	1.443.944	2.039.224
Ingresos adicionales (€)	335.856	2.386.128	5.065.860	7.444.214	9.914.578

	A6	A7	A8	A9	A10
Nº de hostales	26	31	36	41	46
Huéspedes	2.318.001	2.763.770	3.209.539	3.655.309	4.101.078
Ingresos por desayunos	3.900.175	4.650.209	5.400.243	6.150.276	6.900.310
Ingresos por bebidas	3.900.175	4.650.209	5.400.243	6.150.276	6.900.310
Ingresos por comidas	1.950.088	2.325.104	2.700.121	3.075.138	3.450.155
Otros ingresos	2.783.353	3.765.692	5.125.885	7.081.018	9.967.037
Ingresos adicionales (€)	12.533.791	15.391.215	18.626.492	22.456.708	27.217.812

En un escenario positivo, los ingresos adicionales se resumen en la siguiente tabla (Tabla 30).

	A1	A2	A3	A4	A5
Nº de hostales	1	6	11	16	21
Huéspedes	80.015	551.265	1.141.140	1.659.840	2.178.540
Ingresos por desayunos	469.129	3.228.274	6.676.581	9.711.390	12.746.199
Ingresos por bebidas	469.129	3.228.274	6.676.581	9.711.390	12.746.199
Ingresos por comidas	281.478	1.936.964	4.005.948	5.826.834	7.647.720
Otros ingresos	286.478	1.984.964	4.146.748	6.154.514	8.335.848
Ingresos adicionales (€)	1.506.214	10.378.476	21.505.858	31.404.128	41.475.966

	A6	A7	A8	A9	A10
Nº de hostales	26	31	36	41	46
Huéspedes	2.697.240	3.215.940	3.734.640	4.253.340	4.772.040
Ingresos por desayunos	15.781.009	18.815.818	21.850.628	24.885.437	27.920.246
Ingresos por bebidas	15.781.009	18.815.818	21.850.628	24.885.437	27.920.246
Ingresos por comidas	9.468.605	11.289.491	13.110.377	14.931.262	16.752.148
Otros ingresos	10.831.754	13.889.959	17.942.215	23.735.945	32.557.627
Ingresos adicionales (€)	51.862.377	62.811.086	74.753.846	88.438.081	105.150.268

Y, por último, si el escenario es negativo, los resultados de los ingresos adicionales se recogen a continuación (Tabla 31).

	A1	A2	A3	A4	A5
Nº de hostales	1	6	11	16	21
Huéspedes	32.533	266.370	618.833	900.120	1.181.408
Ingresos por desayunos	21.868	176.534	406.746	591.630	776.514

	A1	A2	A3	A4	A5
Ingresos por bebidas	21.868	176.534	406.746	591.630	776.514
Ingresos por comidas	8.747	70.613	162.698	236.652	310.606
Otros ingresos	13.747	109.613	255.648	412.412	610.496
Ingresos adicionales (€)	66.229	533.294	1.231.838	1.832.324	2.474.131

	A6	A7	A8	A9	A10
Nº de hostales	26	31	36	41	46
Huéspedes	1.462.695	1.743.983	2.025.270	2.306.558	2.587.845
Ingresos por desayunos	961.399	1.146.283	1.331.168	1.516.052	1.700.936
Ingresos por bebidas	961.399	1.146.283	1.331.168	1.516.052	1.700.936
Ingresos por comidas	384.560	458.513	532.467	606.421	680.375
Otros ingresos	867.240	1.206.669	1.661.940	2.278.669	3.119.409
Ingresos adicionales (€)	3.174.597	3.957.748	4.856.742	5.917.193	7.201.656

5.3.2. Costes

La segunda parte de la cuenta de pérdidas y ganancias reúne los diferentes costes a los que la empresa deberá hacer frente. Estos costes se dividen en costes operativos, inversión, depreciación y amortización e impuestos.

Los costes operativos comprenden los gastos relacionados con el desarrollo de las actividades de la empresa y su gestión, así como los salarios del personal y las inversiones necesarias para el mantenimiento de los alojamientos (CAPEX).

A continuación, se presentan las estimaciones de costes según los tres escenarios previamente definidos (neutral, negativo y positivo).

Siguiendo un escenario neutral, los costes operativos de la compañía, durante sus primeros diez años, se estima que puedan ser los siguientes:

€	A1	A2	A3	A4	A5
Salarios	242.174	1.496.633	2.826.142	4.234.074	5.723.939
Comida y Bebida	165.428	1.171.314	2.475.111	3.600.162	4.725.212
Energía, agua, recogida de basura	115.097	815.591	1.725.328	2.515.623	3.313.279
Lavandería	32.714	231.874	490.346	713.231	936.116
Materiales de limpieza	9.814	69.562	147.104	213.969	280.835
Mantenimiento	10.000	64.200	125.939	196.007	275.267
Impuestos (Sin valor añadido)	33.086	234.263	495.022	720.032	945.042
Marketing	50.000	450.000	675.000	1.012.500	1.518.750
Seguros	1.000	6.000	11.000	16.000	21.000
Telecomunicaciones	2.000	12.360	23.340	34.967	47.271
Administrativos	2.000	12.360	23.340	34.967	47.271
Administrativos externalizados	2.000	12.600	24.255	37.044	51.051
Viajes y transporte	3.000	18.540	35.010	52.451	70.907
CAPEX	50.000	260.000	312.000	374.400	449.280
Otros costes	287.325	1.942.119	3.755.575	5.502.171	7.362.089
Gastos totales	1.005.637	6.797.416	13.144.512	19.257.600	25.767.311

€	A6	A7	A8	A9	A10
Salarios	7.299.385	8.964.207	10.722.348	12.577.910	14.535.155
Comida y Bebida	5.850.263	6.975.313	8.100.364	9.225.415	10.350.465
Energía, agua, recogida de basura	4.122.843	4.951.464	5.810.313	6.716.758	7.697.673
Lavandería	1.159.000	1.381.885	1.604.770	1.827.654	2.050.539
Materiales de limpieza	347.700	414.565	481.431	548.296	615.162
Mantenimiento	364.663	465.226	578.081	704.456	845.691
Impuestos (Sin valor añadido)	1.170.053	1.395.063	1.620.073	1.845.083	2.070.093

Marketing	2.278.125	3.417.188	5.125.781	7.688.672	11.533.008
Seguros	26.000	31.000	36.000	41.000	46.000
Telecomunicaciones	60.282	74.031	88.551	103.875	120.039
Administrativos	60.282	74.031	88.551	103.875	120.039
Administrativos externalizados	66.367	83.086	101.311	121.151	142.722
Viajes y transporte	90.423	111.047	132.826	155.813	180.059
CAPEX	539.136	636.963	712.356	792.427	876.032
Otros costes	9.373.809	11.590.028	14.081.103	16.980.954	20.473.071
Gastos totales	32.808.333	40.565.098	49.283.859	59.433.339	71.655.749

En una situación con un escenario adverso (escenario negativo) se estima que los gastos operativos puedan ser los siguientes:

€	A1	A2	A3	A4	A5
Salarios	256.720	1.586.528	2.995.894	4.488.394	6.067.748
Comida y Bebida	750.607	5.165.238	10.682.529	15.538.224	20.393.919
Energía, agua, recogida de basura	270.619	1.863.326	3.856.974	5.619.975	7.396.861
Lavandería	40.008	275.633	570.570	829.920	1.089.270
Materiales de limpieza	12.002	82.690	171.171	248.976	326.781
Mantenimiento	10.000	64.200	125.939	196.007	275.267
Impuestos (Sin valor añadido)	56.296	387.393	801.190	1.165.367	1.529.544
Marketing	50.000	450.000	675.000	1.012.500	1.518.750
Seguros	1.000	6.000	11.000	16.000	21.000
Telecomunicaciones	2.000	12.360	23.340	34.967	47.271
Administrativos	2.000	12.360	23.340	34.967	47.271
Administrativos externalizados	2.000	12.600	24.255	37.044	51.051
Viajes y transporte	3.000	18.540	35.010	52.451	70.907

CAPEX	35.000	182.000	233.400	280.080	351.096
Otros costes	205.110	1.387.479	2.575.577	3.758.523	5.064.175
Gastos totales	660.909	4.470.765	8.299.080	12.110.796	16.317.899

€	A6	A7	A8	A9	A10
Salarios	7.737.823	9.502.642	11.366.386	13.333.402	15.408.210
Comida y Bebida	25.249.614	30.105.309	34.961.004	39.816.699	44.672.394
Energía, agua, recogida de basura	9.198.913	11.045.949	12.972.508	15.038.386	17.346.500
Lavandería	1.348.620	1.607.970	1.867.320	2.126.670	2.386.020
Materiales de limpieza	404.586	482.391	560.196	638.001	715.806
Mantenimiento	364.663	465.226	578.081	704.456	845.691
Impuestos (Sin valor añadido)	1.893.721	2.257.898	2.622.075	2.986.252	3.350.430
Marketing	2.278.125	3.417.188	5.125.781	7.688.672	11.533.008
Seguros	26.000	31.000	36.000	41.000	46.000
Telecomunicaciones	60.282	74.031	88.551	103.875	120.039
Administrativos	60.282	74.031	88.551	103.875	120.039
Administrativos externalizados	66.367	83.086	101.311	121.151	142.722
Viajes y transporte	90.423	111.047	132.826	155.813	180.059
CAPEX	436.315	531.578	616.494	693.113	775.719
Otros costes	6.534.797	8.225.133	10.201.988	12.616.856	15.665.679
Gastos totales	21.056.568	26.503.206	32.873.074	40.654.312	50.478.299

Por último, bajo un escenario positivo, se estima que los gastos operativos serán similares a los siguientes:

€	A1	A2	A3	A4	A5
Salarios	200.631	1.239.902	2.341.348	3.507.765	4.742.060
Comida y Bebida	30.615	247.147	569.444	828.282	1.087.120

€	A1	A2	A3	A4	A5
Energía, agua, recogida de basura	40.287	325.117	749.340	1.093.194	1.440.353
Lavandería	16.266	133.185	309.416	450.060	590.704
Materiales de limpieza	4.880	39.956	92.825	135.018	177.211
Mantenimiento	10.000	64.200	125.939	196.007	275.267
Impuestos (Sin valor añadido)	13.121	105.920	244.047	354.978	465.909
Marketing	50.000	450.000	675.000	1.012.500	1.518.750
Seguros	1.000	6.000	11.000	16.000	21.000
Telecomunicaciones	2.000	12.360	23.340	34.967	47.271
Administrativos	2.000	12.360	23.340	34.967	47.271
Administrativos externalizados	2.000	12.600	24.255	37.044	51.051
Viajes y transporte	3.000	18.540	35.010	52.451	70.907
CAPEX	80.000	416.000	469.200	563.040	645.648
Otros costes	521.938	3.541.603	7.075.114	10.337.905	13.702.548
Gastos totales	2.013.188	13.660.470	27.289.726	39.874.778	52.852.685

€	A6	A7	A8	A9	A10
Salarios	6.047.255	7.426.495	8.883.046	10.420.306	12.041.808
Comida y Bebida	1.345.958	1.604.796	1.863.635	2.122.473	2.381.311
Energía, agua, recogida de basura	1.792.206	2.150.673	2.518.407	2.899.058	3.297.631
Lavandería	731.348	871.991	1.012.635	1.153.279	1.293.923
Materiales de limpieza	219.404	261.597	303.791	345.984	388.177
Mantenimiento	364.663	465.226	578.081	704.456	845.691
Impuestos (Sin valor añadido)	576.839	687.770	798.701	909.631	1.020.562
Marketing	2.278.125	3.417.188	5.125.781	7.688.672	11.533.008

€	A6	A7	A8	A9	A10
Seguros	26.000	31.000	36.000	41.000	46.000
Telecomunicaciones	60.282	74.031	88.551	103.875	120.039
Administrativos	60.282	74.031	88.551	103.875	120.039
Administrativos externalizados	66.367	83.086	101.311	121.151	142.722
Viajes y transporte	90.423	111.047	132.826	155.813	180.059
CAPEX	744.778	847.733	904.080	991.056	1.076.659
Otros costes	17.204.885	20.896.275	24.849.734	29.194.533	34.118.049
Gastos totales	66.361.701	80.599.917	95.848.975	112.607.486	131.598.190

5.4. Beneficio

Al combinar los ingresos obtenidos y los costes operativos asociados al negocio, se obtiene un beneficio operativo según los tres escenarios. Posteriormente se descuentan la inversión, la depreciación de los activos y los impuestos, teniendo en cuenta que estos últimos están exentos en caso de reportar un beneficio negativo, según la regulación tailandesa actual.

Por tanto, en un escenario neutral, los beneficios de la empresa serán los siguientes:

€	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Beneficio operativo	-	433.071	3.397.472	8.422.090	12.187.692	15.648.682
Inversión	2.500.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
EBITDA	-2.500.000	-9.566.929	-6.602.528	-1.577.910	2.187.692	5.648.682
Depreciación	-	10.000	62.000	124.400	199.280	289.136
EBIT	-2.500.000	-9.576.929	-6.664.528	-1.702.310	1.988.412	5.359.546
Impuestos	-	-	-	-	596.524	1.607.864
Beneficio neto	-2.500.000	-9.576.929	-6.664.528	-1.702.310	1.391.889	3.751.682

€	A6	A7	A8	A9	A10
Beneficio operativo	18.727.210	21.328.206	23.345.059	24.526.133	24.565.164
Inversión	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	-
EBITDA	8.727.210	11.328.206	13.345.059	14.526.133	24.565.164
Depreciación	386.963	462.356	542.427	626.032	711.383
EBIT	8.340.247	10.865.850	12.802.632	13.900.100	23.853.781
Impuestos	2.502.074	3.259.755	3.840.790	4.170.030	7.156.134
Beneficio neto	5.838.173	7.606.095	8.961.842	9.730.070	16.697.647

En un escenario negativo, el beneficio obtenido sería:

€	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Beneficio operativo	-	-157.327	-406.802	1.067.670	1.554.128	1.686.520
Inversión	2.500.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
EBITDA	-2.500.000	-10.157.327	-10.406.802	-8.932.330	-8.445.872	-8.313.480
Depreciación	-	16.000	99.200	199.040	318.848	462.618
EBIT	-2.500.000	-10.173.327	-10.506.002	-9.131.370	-8.764.720	-8.776.098
Impuestos	-	-	-	-	-	-
Beneficio neto	-2.500.000	-10.173.327	-10.506.002	-9.131.370	-8.764.720	-8.776.098

€	A6	A7	A8	A9	A10
Beneficio operativo	1.346.004	380.205	-1.392.981	-4.416.082	-9.257.918
Inversión	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	-
EBITDA	-8.653.996	-9.619.795	-11.392.981	-14.416.082	-9.257.918
Depreciación	619.141	739.769	867.883	1.001.652	1.138.213
EBIT	-9.273.137	-10.359.564	-12.260.865	-15.417.734	-10.396.131
Impuestos	-	-	-	-	-
Beneficio neto	-9.273.137	-10.359.564	-12.260.865	-15.417.734	-10.396.131

Como se puede observar, en un escenario negativo no se soportaría la inversión realizada en la construcción de nuevos hostales. En ese caso, la recomendación sería evitar construir alojamientos adicionales hasta conseguir un flujo de caja positivo durante un tiempo sostenido.

Y, por último, bajo un escenario externo positivo, los beneficios obtenidos por la *startup* durante sus primeros diez años de operación serían:

€	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Beneficio operativo	-	1.369.543	9.631.101	20.922.455	30.374.910	39.608.078
Inversión	2.500.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
EBITDA	-2.500.000	-8.630.457	- 368.899	10.922.455	20.374.910	29.608.078
Depreciación	-	7.000	43.400	87.080	139.496	202.395
EBIT	-2.500.000	-8.637.457	-412.299	10.835.375	20.235.414	29.405.683
Impuestos	-	-	-	3.250.612	6.070.624	8.821.705
Beneficio neto	-2.500.000	-8.637.457	-412.299	7.584.762	14.164.790	20.583.978

€	A6	A7	A8	A9	A10
Beneficio operativo	48.624.711	57.474.442	66.307.381	75.372.342	85.233.063
Inversión	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	-
EBITDA	38.624.711	47.474.442	56.307.381	65.372.342	85.233.063
Depreciación	270.874	323.649	379.699	438.223	497.968
EBIT	38.353.837	47.150.793	55.927.682	64.934.120	84.735.095
Impuestos	11.506.151	14.145.238	16.778.305	19.480.236	25.420.528
Beneficio neto	26.847.686	33.005.555	39.149.377	45.453.884	59.314.566

6. RIESGOS

MEMORIA DESCRIPTIVA

6.1. Objeto

El objeto de este último apartado del Proyecto es mencionar y proponer soluciones para la mitigación de los principales riesgos existente a la hora de poner en marcha el Proyecto, haciendo especial énfasis en los riesgos legales inherentes a la hora de constituir una sociedad en Tailandia. Para obtener la mejor estrategia que minimice los riesgos legales, se ha consultado la opinión de abogados profesionales especializados en la constitución de sociedades en países extranjeros.

Este apartado no hará referencia ni a los riesgos económicos ni a los inherentes en el lanzamiento de cualquier *Startup*, pues estos se presuponen tratados en los apartados anteriores de la memoria.

6.2. Consideraciones legales

En el presente apartado se procederá a analizar los principales riesgos, requisitos y otras cuestiones legales existentes a la hora de poner en marcha el Proyecto en Tailandia. En este sentido, se prestará especial atención a los problemas legales inherentes a la constitución de una empresa en un régimen tan proteccionista como el tailandés.

A la hora de desarrollar el Proyecto en Tailandia, nuestra Startup deberá hacer frente a numerosas cuestiones jurídicas y tener en cuenta la legislación vigente aplicable a nuestro tipo de negocio *i.e.*, normativa en materia de contratos (relaciones con proveedores y otros agentes económicos), normativa de responsabilidad civil (reclamaciones de clientes), normativa laboral (contrataciones, despidos o prevención de riesgos laborales etc.), normativa fiscal (pago de impuestos), normativa de propiedad intelectual (gestión y registro de los activos de propiedad intelectual de la Startup, como la marca de la Startup), normativa administrativa (gestión de licencias y permisos) y, por último, normativa **societaria y mercantil** (diseño de la estructura societaria de la Startup).

Si bien la mayoría de estas cuestiones jurídicas son similares a las que nos podemos encontrar en España, se debe prestar especial atención al régimen societario y mercantil de Tailandia. Tailandia presenta un régimen proteccionista que limita extremadamente los derechos de los extranjeros a la hora de realizar negocios en determinados sectores económicos. El principal marco legal regulatorio de la inversión extranjera en Tailandia es *la Foreign Business Act* (en adelante, “**FBA**”) que, entre otras cuestiones, enumera una serie de sectores económicos, entre los que se encuentra el turismo, donde las empresas deben ser propiedad mayoritaria de ciudadanos tailandeses, esto es, donde al menos el 51% del capital de la empresa debe permanecer en manos de ciudadanos tailandeses. Así, independientemente de que existan excepciones y que en ocasiones la autoridad competente tailandesa pueda otorgar una licencia comercial extranjera para ciertas categorías de negocios, la forma más recomendable para constituir una empresa en Tailandia dedicada al turismo sin perder el control de la misma es (i) asociarse con un ciudadano tailandés de confianza, y (ii) elaborar un sistema de acciones preferentes y votos ponderados que, respetando la FBA, garantice que la toma de las principales decisiones de la empresa se encuentra en nuestras manos.

Como se puede apreciar, el entramado legal a la hora de constituir una empresa en Tailandia es bastante complejo y puede acarrear numerosos problemas en caso de no cumplir con los requisitos legales aplicables. Sin perjuicio de que la mayoría de países del sudeste asiático tengan un régimen y una estructura legal similar a la de Tailandia,

hay que tener en cuenta que cada uno de ellos tiene una serie de particularidades y características especiales que les hacen ser susceptibles de requerir un estudio legal individual y detallado. Es por ello que para el desarrollo de un proyecto de esta dimensión se necesitará la ayuda de un despacho de abogados de confianza que tenga amplia experiencia en la constitución de empresas y esté familiarizado con las legislaciones de los países donde se vaya a desarrollar el Proyecto.

6.3. Conclusión

Tras contemplar la compleja situación que se puede presentar al constituir una sociedad en Tailandia y después de analizar las distintas posibilidades expuestas en el apartado anterior, se concluye que la mejor solución para realizar la misma será la presentación, a las autoridades competentes, de una importante inversión que permita obtener la nacionalidad tailandesa.

Sin embargo, esta solución se delegará, en el equipo legal que, llegado el momento, se encargará de constituir la sociedad en Tailandia.

7. CONCLUSIÓN FINAL

El proyecto objeto de estudio tenía como principal objetivo determinar la viabilidad de la creación de una marca de alojamientos *lowcost* pero con servicios de calidad. Para determinar este objetivo, se dividió el proyecto en cinco etapas claramente diferenciadas: análisis global del mercado, análisis local del mercado, *Business Model Canvas*, modelo económico-financiero y estudio de riesgos.

De la primera parte del proyecto se dedujo que el Sudeste asiático era la región con mayor potencial turístico, y por tanto la ideal para empezar el emprendimiento. Por otro lado, tras analizar todos los países de la región, se concluyó que el país que otorgaría más posibilidades a la empresa, dentro de la región, sería Tailandia.

A continuación, se profundizó en el estudio local del mercado en el Sudeste asiático, especialmente, en Tailandia. El primer paso fue proyectar el comportamiento del turismo de la región y del país durante los siguientes años. Posteriormente, se buscaron los lugares más visitados del país para así poder dibujar la principal ruta turística del mismo, sobre la que se deberían construir los alojamientos de la marca.

Una vez finalizado el estudio de mercado, tanto a nivel global como local, se describieron las principales ventajas competitivas de la *startup* a través de un *Business Model Canvas*. De este estudio, se concluyó cuáles serían las actividades y socios claves, las fuentes de ingresos y la estructura de costes.

El siguiente paso fue hacer un estudio económico-financiero de la empresa a lo largo de los primeros diez años después del lanzamiento del primer alojamiento. Este estudio se realizó bajo tres escenarios (neutral, positivo y negativo) y se concluyó que es una idea viable y rentable, aunque la apertura de alojamientos adicionales tiene que estar controlada por los resultados anuales de la compañía.

Por último, se realizó un estudio de los principales riesgos asociados a la constitución de la empresa en Tailandia. El principal riesgo encontrado fue la regulación local, que exige que al menos un 50% de la compañía esté a nombre de una persona tailandesa. Tras consultar la opinión de un abogado experto en la materia, se concluyó que la mejor forma de proceder es pedir la nacionalidad tailandesa justificada a través de la inversión inicial en el primer alojamiento.

Después de todos los argumentos expuestos anteriormente, se concluye que la idea de crear una cadena de alojamientos *lowcost* con servicios de calidad es una idea viable y rentable.

8. BIBLIOGRAFÍA

“UNWTO Tourism Highlights, 2011 Edition”, unwto.org, Organización mundial de turismo, Naciones Unidas. Junio 2011.

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284413935>

“UNWTO Tourism Highlights, 2012 Edition”, unwto.org, Organización mundial de turismo, Naciones Unidas. Junio 2012.

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414666>

“UNWTO Tourism Highlights, 2013 Edition”, unwto.org, Organización mundial de turismo, Naciones Unidas. Junio 2013.

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415427>

“UNWTO Tourism Highlights, 2014 Edition”, unwto.org, Organización mundial de turismo, Naciones Unidas. Junio 2014.

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416226>

“UNWTO Tourism Highlights, 2015 Edition”, unwto.org, Organización mundial de turismo, Naciones Unidas. Junio 2015.

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>

“UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition”, unwto.org, Organización mundial de turismo, Naciones Unidas. Junio 2016.

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>

“UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition”, unwto.org, Organización mundial de turismo, Naciones Unidas. Junio 2017.

<http://www2.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2017>

“UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition”, unwto.org, Organización mundial de turismo, Naciones Unidas. Junio 2018.

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>

“Emerging economies will welcome more international tourists than advanced economies by 2020”, skift.com, Dan Peltier. Junio 2015.

<https://skift.com/2015/06/22/emerging-economies-will-welcome-more-international-tourists-than-advanced-economies-by-2020/>

“OECD tourism trends and policies 2018”, oecd.org, OECD. Marzo 2018.

https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-tourism-trends-and-policies-2018/megatrends-shaping-the-future-of-tourism_tour-2018-6-en;jsessionid=7SZNHZgnFrUB4mrlU5VJDEOZ.ip-10-240-5-166

“2019 Thailand tourism statistics”, mots.go.th, Ministerio de turismo y deporte de Tailandia. Junio 2019.

<https://www.mots.go.th/allcont.php?cid=497&filename=>

“2017 Thailand tourism statistics”, mots.go.th, Ministerio de turismo y deporte de Tailandia. Junio 2018.

<https://www.mots.go.th/allcont.php?cid=414&filename=>

“2016 Thailand tourism statistics”, mots.go.th, Ministerio de turismo y deporte de Tailandia. Junio 2017.

<https://www.mots.go.th/allcont.php?cid=435&filename=>

“Hostel chain Selina raises \$100 Million”, calcalistech.com, CTech. Abril 2019.

<https://www.calcalistech.com/ctech/articles/0,7340,L-3761025,00.html>

“Página Web Selina”, selina.com, Selina. Agosto 2019.

<https://www.selina.com/es/>

“Información financiera de utilidad. Cotización bursátil”, nh-hoteles.es, NH hoteles. Agosto 2019.

<https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera#infofinanciera04>