



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **PLAN DE NEGOCIO DE LA *STARTUP* COWOTEL: APROVECHAMIENTO DE ESPACIOS HOTELEROS POR LOS NÓMADAS DIGITALES**

Autor: Ana Fernández de Mesa De Mingo  
Director: Rocío Sáenz - Diez Rojas

MADRID | abril 2021

## Resumen

Un año después del estallido de la pandemia del coronavirus, el 40% de los hoteles españoles aún no ha conseguido reabrir sus puertas y entre los que sí lo han hecho, las pernoctaciones han disminuido un 85% a pesar de las reducciones de precios, y la facturación media por habitación ha caído en un 25%. El sector, ahogado en esta tercera ola, clama por un plan de rescate urgente. Por otro lado, el teletrabajo ha venido para quedarse y con ello el auge de las comunidades de los denominados nómadas digitales. Estos son personas cuyo trabajo les permite viajar y teletrabajar en distintos lugares durante periodos largos de tiempo. Actualmente, casi quince millones de ciudadanos de la Unión Europea podrían trabajar en remoto,.

Ante esta situación, un grupo formado por cuatro alumnas de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), hemos diseñado la *startup* Cowotel. Este proyecto se ha desarrollado dentro del concurso Comillas Emprende, dónde se ha contado con el apoyo y guía de la plataforma *Adventurees*, junto con la ayuda de un mentor especializado. Cowotel es una plataforma que ofrece packs de teletrabajo y ocio en hoteles enfocados a largas estancias. De este modo, se pone en contacto la oferta de los espacios hoteleros preparados para teletrabajar y la demanda de estos espacios por parte de nómadas digitales. En este sentido, la misión de Cowotel es conectar a usuarios y hoteles con el objetivo de ofrecer una experiencia completa de trabajo y disfrute.

Palabras clave: *startup*, Cowotel, nómadas digitales, industria hotelera, *Business Model Canvas*, teletrabajo

## **Abstract**

One year after the outbreak of the coronavirus pandemic, 40% of Spanish hotels have still not managed to reopen their doors, and among those that have, overnight stays have fallen by 85% despite price reductions, and the average turnover per room has dropped by 25%. The sector, drowning in this third wave, is crying out for an urgent rescue plan. On the other hand, teleworking is here to stay and with it the rise of communities of so-called digital nomads. These are people whose work allows them to travel and telework in different places for long periods of time. Currently almost fifteen million citizens of the European Union could telework.

Due to this situation, a group of four students from the Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), have designed the startup Cowotel. This project has been developed in parallel with the Comillas Emprende contest, where we have had the support and guidance of the Adventurees platform, along with the help of a specialized mentor. Cowotel is a platform that offers teleworking and leisure packs in hotels focused on long stays. In this way, it connects the supply of hotel spaces suitable for teleworking and the demand for these spaces by digital nomads. In this sense, Cowotel's mission is to connect users and hotels in order to offer a complete experience of work and enjoyment.

Key Words: startup, Cowotel, digital nomads, hotel industry, Business Model Canvas, teleworking

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	8
1.1.	Justificación de interés del tema .....	8
1.2.	Objetivos .....	9
1.3.	Metodología .....	9
1.4.	Estructura .....	17
2.	ANÁLISIS DEL MERCADO .....	18
2.1	Análisis de la industria hotelera en España .....	18
2.2	Nuevas tendencias del mercado de trabajo europeo. Teleworking.....	25
2.3	Respuestas del sector ante la crisis .....	28
2.4	Análisis de los competidores .....	31
2.4.1	Competidores directos: .....	31
2.4.2	Competidores indirectos: .....	32
3.	COWOTEL: UNA STARTUP DE APROVECHAMIENTO DE ESPACIOS HOTELEROS. ...	34
3.1	<i>Business Model Canvas</i> .....	35
3.1.1	¿QUÉ? .....	36
A.	Propuesta de valor .....	36
B.	<i>Value Proposition Canvas</i> .....	37
C.	Atributos de Cowotel frente los competidores: ventaja competitiva .....	40
3.1.2	¿A QUIÉN? .....	42
A.	Segmento de clientes .....	42
B.	Relación con clientes .....	45
C.	Canales de distribución .....	47
3.1.3	¿CÓMO? .....	48
A.	Recursos clave .....	48
B.	Actividades clave .....	50
C.	Alianzas clave .....	51
3.1.4	¿CUÁNTO? .....	52

A.	Estructura de costes.....	53
B.	Fuentes de ingresos.....	54
3.2	Plan Estratégico.....	57
3.2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	57
A.	<i>Análisis PESTEL</i> .....	57
B.	<i>Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	61
3.2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	64
A.	<i>DAFO</i> .....	64
3.3	Plan de Marketing.....	68
3.3.1	SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.....	68
3.3.2	MARKETING MIX.....	68
A.	Producto.....	68
B.	Precio.....	70
C.	Distribución.....	71
D.	Publicidad y promoción.....	72
3.3.3	EMBUDO DE MARKETING.....	74
3.3.4	INDICADORES DE RENDIMIENTO (KPI- KEY PERFORMANCE INDICATORS).....	76
3.4	Plan Financiero.....	78
3.4.1	INVERSIÓN INICIAL.....	78
3.4.2	ESTRUCTURA DE COSTES.....	81
3.4.3	ESTRUCTURA DE INGRESOS.....	85
3.4.4	PROYECCIONES FINANCIERAS.....	89
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Plantilla Business Model Canvas .....	10
Ilustración 2 - <i>Panel Goldsmith</i> .....	11
Ilustración 3 – Plantilla Análisis <i>PESTEL</i> .....	13
Ilustración 4 - Plantilla Cinco Fuerzas de Porter. ....	14
Ilustración 5 - Embudo de Marketing.....	15
Ilustración 6 - Metodología Cowotel.....	16
Ilustración 7 - Aportación al PIB (millones de euros) .....	19
Ilustración 8 - Evolución de las pernoctaciones (nº de noches).....	22
Ilustración 9 - Variación interanual de turistas en las Comunidades Autónomas más turísticas de España debido al Coronavirus en 2020.....	23
Ilustración 10 - Evolución del porcentaje de viajeros por comunidad. ....	24
Ilustración 11 - Trabajadores de 15-64 años con teletrabajo en España frente a la Unión Europea. ....	26
Ilustración 12 - Plataforma holandesa <i>Vor De Thuis Werkers</i> .....	30
Ilustración 13 - Plataforma española <i>By Hours</i> .....	30
Ilustración 14 - Preguntas <i>BMC</i> .....	35
Ilustración 15 - Value Proposition Canvas: Cowotel.....	39
Ilustración 16 - Gráfico atributos de competidores .....	41
Ilustración 17 - Organigrama Cowotel .....	49
Ilustración 18 - Evolución estructura de costes Cowotel (2021-2024).....	54
Ilustración 19 - Evolución ingresos por margen de reservas realizadas a través de la plataforma de Cowotel (2021-2024).....	55
Ilustración 20 - Resumen Business Model Canvas .....	56
Ilustración 21 - Porcentaje de población que ha utilizado internet de manera frecuente en los tres últimos meses.....	59
Ilustración 22 – <i>PESTEL</i> .....	60
Ilustración 23 - Cinco Fuerzas de Porter.....	63
Ilustración 24 - Prototipo página web y aplicación Cowotel.....	69
Ilustración 25 - Logo Cowotel.....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Plantilla Análisis DAFO.....	14
Tabla 2 - Caída de actividad directa y total en todos los sectores que .....	21
Tabla 3 - Situación sector hotelero .....	22
Tabla 4 - Evolución teletrabajo en España .....	25
Tabla 5 - Resumen de competidores.....	33
Tabla 6 - Beneficios por la utilización de la plataforma Cowotel .....	37
Tabla 7 - Hoteles potenciales clientes de Cowotel.....	43
Tabla 8 - Potenciales nómadas digitales UE .....	45
Tabla 9 - Mercado Objetivo.....	45
Tabla 10 - Resumen Estructura de Costes año 2021 .....	53
Tabla 11 - España: proyecciones macroeconómicas.....	58
Tabla 12 - Análisis DAFO.....	67
Tabla 13 - Política de precios competidores .....	71
Tabla 14 - Estimación de clientes para cada fase del Marketing Funnel.....	76
Tabla 15 - Resumen indicadores KPI .....	77
Tabla 16 - Resumen Inversión Inicial Cowotel.....	80
Tabla 17 - Resumen fuentes de financiación de Cowotel .....	81
Tabla 18 - Resumen capital social de Cowotel .....	81
Tabla 19 - Resumen estructura de coste años 0 y 1 Cowotel.....	84
Tabla 20 - Tarifas de workation en hoteles Meliá .....	86
Tabla 21 - Estimación de precio medio de los cuatro hoteles para cada tarifa.....	86
Tabla 22 - Proyección de ingresos por reservas de Cowotel.....	87
Tabla 23 - Proyección de ingresos por posicionamiento Cowotel .....	88
Tabla 24 - Cuenta de Pérdidas y Ganancias Cowotel (2021-2024).....	90
Tabla 25 - Cuenta de Pérdidas y Ganancias Cowotel (2021-2024).....	91

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación de interés del tema

Ante la situación actual de crisis pandémica, la sociedad en su conjunto se ha visto obligada a cambiar. El formato de trabajo ha pasado de ser mayoritariamente presencial, a tener que realizarse de manera online. Existe así mismo un grupo específico de teletrabajadores que se encuentra en fase de expansión, estos son los denominados nómadas digitales. Este grupo está formado por personas que trabajan mayoritariamente en el ámbito digital y que se caracterizan por la flexibilidad y capacidad de movilidad geográfica de sus empleos.

Por otro lado, el COVID ha afectado a la economía de todos los países, pero ha sacudido especialmente a algunos sectores entre los que se encuentra el turístico. La dramática reducción del número de viajes debido a las restricciones de movilidad entre otros factores, ha obligado a los hoteles a reinventarse o cerrar. Aunque ya existen iniciativas de aprovechamiento de espacios hoteleros, aún queda camino por recorrer, sobre todo a nivel nacional, donde el teletrabajo no estaba tan desarrollado hasta el confinamiento del marzo pasado. Es por ello, que surge nuestra iniciativa, la creación de una plataforma que sirva de intermediario entre ambos usuarios; hoteles y trabajadores.

Para el desarrollo de la idea de Cowotel, se ha utilizado la plataforma *Adventurees* la cual ha servido de apoyo para la elaboración del *Business Model Canvas* de la *start-up*. El diseño de la misma y el surgimiento de la idea queda recogido en el marco del concurso de Comillas Emprende, en la edición del año 2020/2021, con el apoyo de la Universidad Pontificia de Comillas. Fruto de los meses de trabajo y la preparación del pitch final, se ha elaborado el presente trabajo de fin de grado.

## 1.2. Objetivos

El propósito de este TGF es el diseño, creación y análisis del plan de negocio de una *startup* tecnológica que trate de poner solución a la problemática descrita en el apartado anterior. Este trabajo tratará de cumplir los siguientes objetivos:

1. Analizar la situación de la industria hotelera en España e identificar dinámicas existentes en el mercado de *coworking* y teletrabajo en Europa, especialmente tras el COVID 19.
2. Presentar y explicar los elementos principales de la *startup* y analizar su viabilidad a través *Business Model Canvas* y de los planes: estratégico, de marketing y financiero.

## 1.3. Metodología

Para lograr alcanzar los objetivos definidos en el apartado anterior, se realizará una investigación dividida en tres partes:

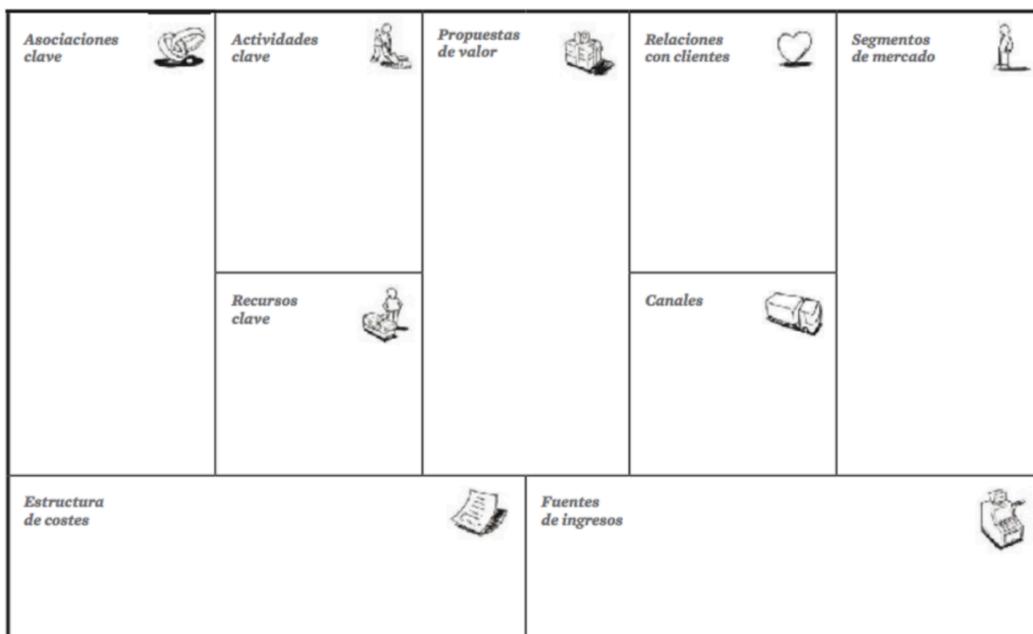
La primera, la **revisión de la literatura**, en la que se profundizará tanto en la industria hotelera como en las nuevas tendencias del teletrabajo, así como en la respuesta del mercado ante esta nueva situación. Para desarrollar un plan de negocio completo y creíble, será necesaria una base teórica sólida. Para ello, se recurrirá principalmente a bases de datos como: *Google Scholar* o Dialnet, y a fuentes como INE, Funcas, UNWTO etc... Para la búsqueda de documentos se ha recurrido a la utilización de palabras clave como: *startup*, teletrabajo, industria hotelera, COVID, *Business Model Canvas*. Con ello se consigue filtrar los artículos o informes por orden de relevancia. Dentro de estos documentos ya filtrados, se hará una selección en función de dos criterios: por un lado, la credibilidad y fiabilidad de las revistas académicas y páginas web. Por otro lado, atendiendo a la relevancia para el trabajo de fin de grado.

En cuanto a las fuentes profesionales, se contará con acceso a informes, así como a la realización de entrevistas en profundidad con tres expertos, que se detallarán más adelante. Es necesario destacar que a lo largo de todo este proceso se ha contado con

la colaboración y apoyo de nuestro mentor, Oscar Del Barrio, el cual dada su experiencia, nos ha proporcionado información, apoyo y soporte sobre el sector y la propia *startup* Cowotel.

La segunda parte del trabajo, se centrará en el desarrollo del **plan de negocio**, de la *startup*, a través del **Business Model Canvas** (BMC). Esta es una de las herramientas preferidas de los emprendedores, empleada para el análisis y definición del modelo de negocio. El BMC es desarrollado por Alexander Oestwalder e Yves Pigneur en su libro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers* (2009). Tal como se muestra en la siguiente plantilla, esta herramienta realiza el análisis a partir de nueve elementos clave.

**Ilustración 1 - Plantilla Business Model Canvas**



Fuente: (Oestwalder y Pigneur, 2009).

Para la elaboración de este plan de negocio, se contó con la ayuda de la plataforma digital *Adventurees*, software de apoyo a emprendedores que facilita una formación estructurada y una serie de herramientas que te brindan la oportunidad de desarrollar de forma práctica tu idea de negocio. (Adventurees, 2021). Esta plataforma,

facilita una formación estructurada por módulos para impulsar nuestra idea de negocio y tratar de conectarla con la inversión. La metodología de esta plataforma esta basada en el modelo del *Panel Goldsmith* (figura 2), que estructura las fases conceptuales, desarrollo y comercial teniendo en cuenta tres puntos: tecnología, mercado y negocio. Además completaremos nuestra formación con *webinars* para cada modulo, que nos permitirán llegar preparadas al *pitch* final. Al mismo tiempo, esta herramienta de trabajo ha facilitado el contacto de los alumnos con su mentor para una revisión periódica de la evolución de la idea.

### **Ilustración 2 - Panel Goldsmith**

Estado del proyecto	Pre-Semilla		Semilla		Early/Mid Stage		Total
	Nivel 1 Investigación	Nivel 2 Viabilidad	Nivel 3 Desarrollo	Nivel 4 Introducción	Nivel 5 Crecimiento	Nivel 6 Madurez	
Tecnología / Producto	Paso 1 Concepto técnico 0%	Paso 4 Viabilidad técnica 0%	Paso 7 Prototipo 0%	Paso 10 Pre-producción 0%	Paso 13 Crecimiento 0%	Paso 16 Optimización 0%	0%
Mercado	Paso 2 Necesidades del mercado 0%	Paso 5 Estudio de mercado 0%	Paso 8 Plan estratégico de comercialización 0%	Paso 11 Validación de mercado 0%	Paso 14 Ventas y distribución 0%	Paso 17 Diversificación 0%	0%
Negocio	Paso 3 Potencial de negocio 0%	Paso 6 Viabilidad económica 0%	Paso 9 Plan estratégico de negocio 0%	Paso 12 Despegue 0%	Paso 15 Expansión 0%	Paso 18 Madurez 0%	0%
Total	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

*Fuente: Plataforma Adventures para Comillas Emprende.*

Para poder elaborar el *BMC*, se ha recurrido a sub-herramientas que contribuyeron a su desarrollo. Una de estas sub-herramientas es el *Value Proposition Canvas (VPC)*, también desarrollado por Osterwalder y Pigneur. El *VPC* ayuda a definir la propuesta de valor de la manera más adecuada, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes. (Oestwalder y Pigneur, 2009).

Si analizamos más en profundidad el uso de las fuentes profesionales, se han podido realizar tres entrevistas con personas relacionadas con algún tema de interés

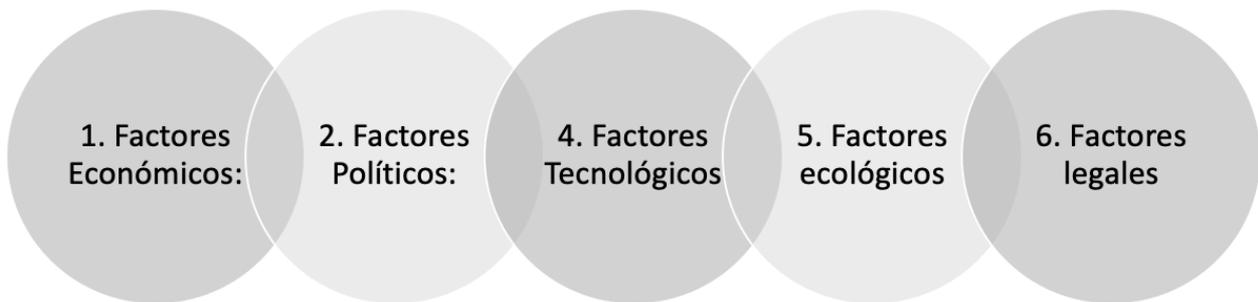
para el correcto desarrollo de la *startup*. En los tres casos se han realizado **entrevistas cualitativas**. Estas, permiten obtener información detallada a través de la comunicación entre un informador y un investigador, que comparte de manera oral su punto de vista sobre un tema específico. (Vargas, 2012). La primera entrevista se realizó a **Sofía Cruz**, directora de la cadena de hoteles *Room Mate* en Holanda. Gracias a ella, pudimos comprobar el éxito que han tenido plataformas similares a Cowotel en ciudades como Amsterdam, dónde el teletrabajo se encuentra más asentado. En segundo lugar, se entrevistó a **Julián Ramírez**, propietario de hoteles en España, Estados Unidos, y México. Este nos habló de la rigidez de precios en nuestro país para la industria hotelera, y de las diferentes estrategias que se siguen para cada país. Finalmente, se habló con **Isabel Rodríguez-Arias**, *Sales Intern* en la empresa de publicidad, *Samy Road*. Gracias a ella, pudimos entender las estrategias de marketing que más encajan con los objetivos de Cowotel y su coste.

Por último, la tercera parte recoge un apartado donde se analiza la **viabilidad del modelo de negocio** para ella se recurre a un plan estratégico, de marketing y financiero. Para la elaboración de cada uno de ellos se han empleado distintas herramientas.

En el plan estratégico, se ha recurrido a tres herramientas. En primer lugar, un análisis *Pestel*, que busca realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. En definitiva, consiste en examinar el impacto de los factores externos que la empresa no puede controlar, pero que podrían afectar a sus resultados futuros. (Mila y Martínez, 2012). Para la realización de este análisis, se estudiarán cuatro factores clave que pueden tener influencia directa sobre la evolución del negocio. (figura 3)

### Ilustración 3 – Plantilla Análisis PESTEL

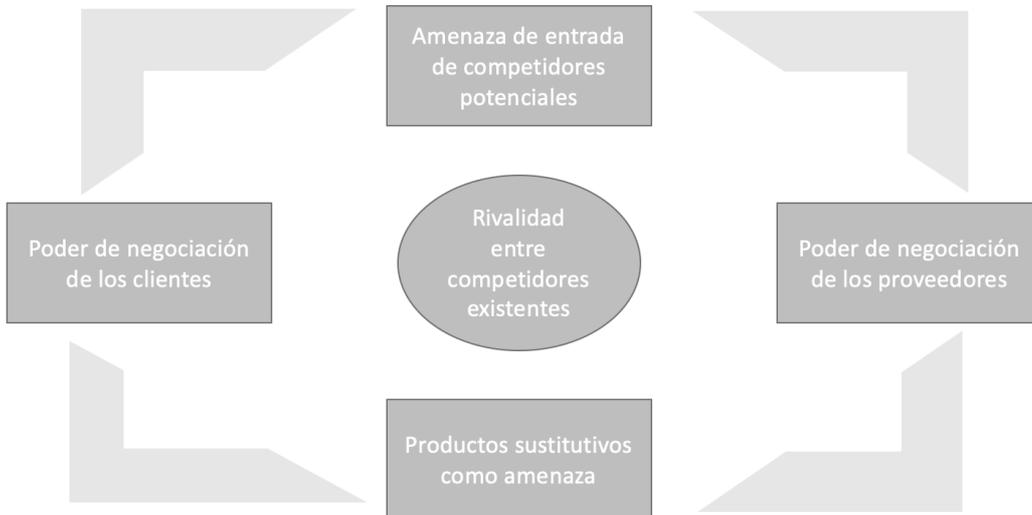
## Análisis del Entorno General: PESTEL



*Fuente: Elaboración propia a partir de (Mila y Martínez, 2012).*

En segundo lugar, se ha recurrido a las Cinco Fuerzas de Porter. *“la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”.* (Porter, 1997). Esta herramienta es definida como: *“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten.”* . (Porter, 1997). Para realización de este análisis se estudian cinco factores clave, tal como se muestra a continuación.

**Ilustración 4 - Plantilla Cinco Fuerzas de Porter.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1997).*

Finalmente, la última herramienta utilizada para el plan estratégico es el análisis DAFO. Según R. Pascual, fue creado por Kenneth Andrews y Roland Christensen en los años 70 con el objetivo de comprender la situación actual de la empresa. La palabra DAFO es un acrónimo que proviene de las cuatro primeras letras de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Este análisis se divide en cuatro cuadrantes que a su vez se agrupan de dos en dos, tal como se muestra en la plantilla a continuación.

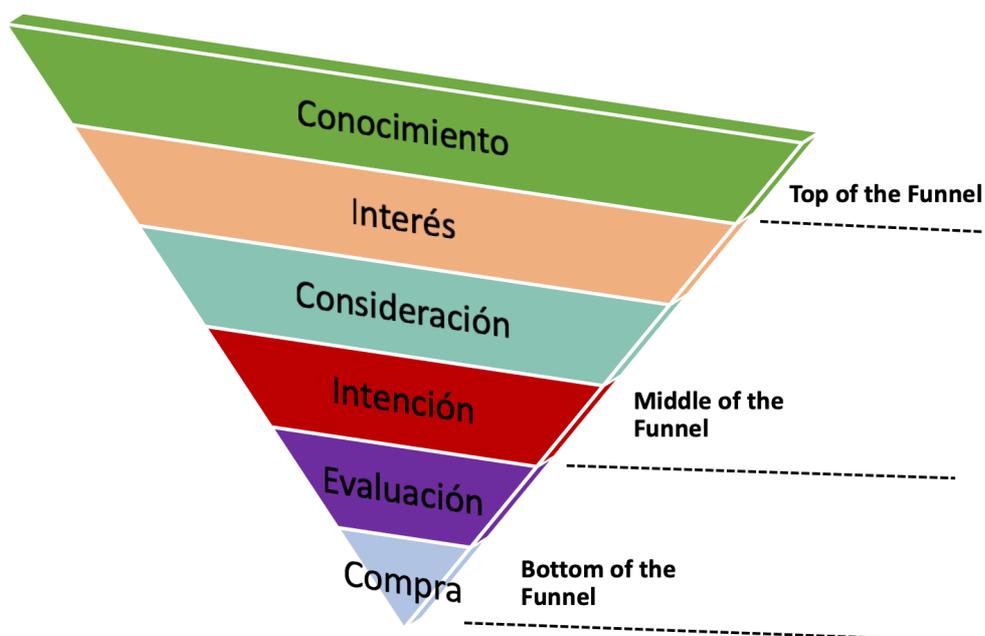
**Tabla 1 - Plantilla Análisis DAFO**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
Debilidades	Fortalezas
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
Amenazas	Oportunidades

*Fuente: Elaboración propia a partir de (Pascual, 2002).*

En el caso del Plan de Marketing, se ha recurrido a una herramienta denominada embudo de marketing. También conocido como embudo de ventas, la herramienta busca dividir el proceso de compra del consumidor en seis etapas distintas: conocimiento, interés, consideración, intención, evaluación y compra. Esta división, facilita la identificación de errores mediante la clasificación de las estrategias de marketing según la posición en la que se encuentre el cliente dentro del embudo; TOFU, MOFU y BOFU. (Doyle, 2011).

### **Ilustración 5 - Embudo de Marketing**

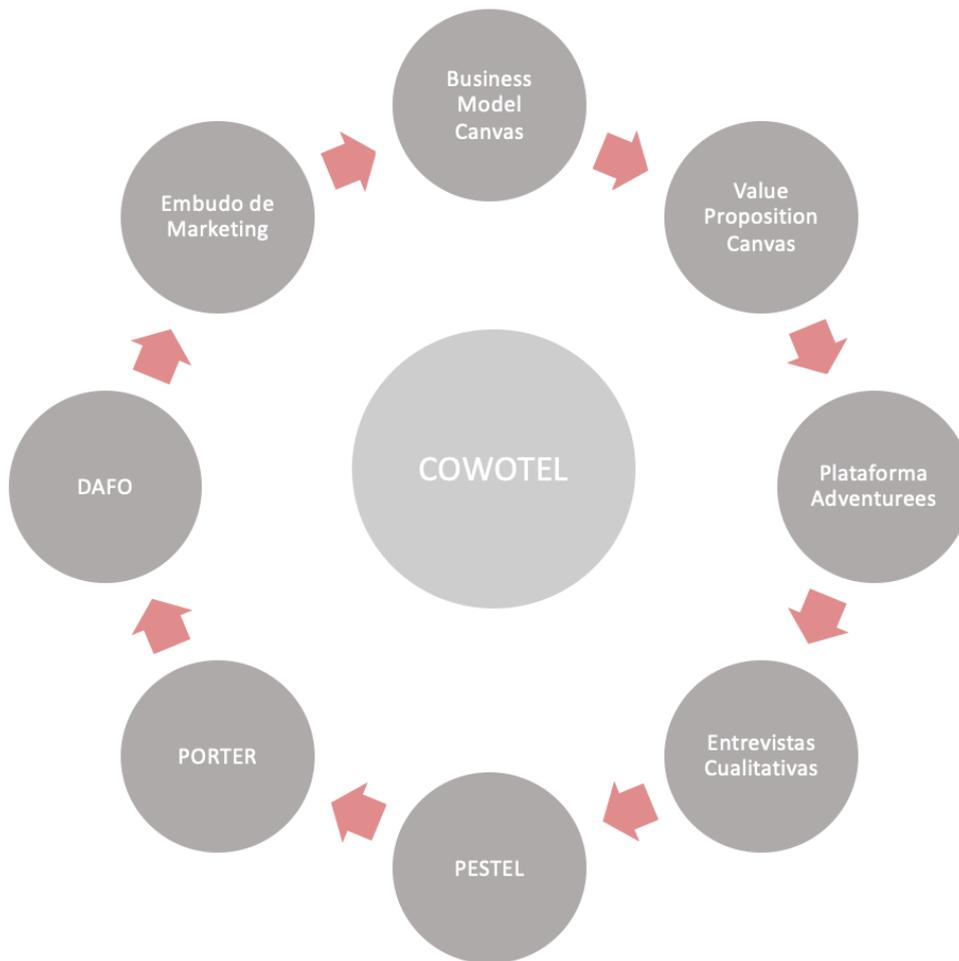


*Fuente: Elaboración propia a partir de Doyle (2011).*

Para el Plan Financiero, se han elaborado proyecciones de los Estados Financieros; Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias, basándonos en estimaciones de cuál va a ser el comportamiento del mercado.

A modo de resumen, la siguiente figura, muestra las distintas fuentes que se han empleado para el desarrollo del modelo de negocio de Cowotel.

**Ilustración 6 - Metodología Cowotel**



*Fuente: Elaboración propia a partir de sección de Metodología.*

#### **1.4. Estructura**

La estructura de este trabajo, se divide en cuatro capítulos. El primero, recoge la introducción del modelo de negocio de la *startup* Cowotel y presenta la metodología, los principales objetivos y la estructura del trabajo. El segundo capítulo, analiza el mercado en el que va a operar la *startup* Cowotel, es decir, la Industria Hotelera en España, las nuevas tendencias europeas del teletrabajo, así como la respuesta que el sector está dando ante la crisis del coronavirus.

Tras la explicación del contexto, el siguiente capítulo, se centra en analizar la *startup* más en profundidad. Para ello, se presentan los principales elementos de su modelo de negocio a través del Business Model Canvas y se estudia la viabilidad de la misma a través de tres planes: estratégico, marketing y financiero.

El trabajo termina, con la exposición de las principales conclusiones que se han alcanzado de acuerdo con los objetivos establecidos en el primero capítulo. También se hace mención de la bibliografía a la que se ha recurrido para la realización de este trabajo.

## **2. ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **2.1 Análisis de la industria hotelera en España**

El turismo antes de los últimos acontecimientos, se reflejaba como una actividad económica de importancia creciente durante las últimas décadas, ocupando según la UNWTO, el quinto puesto de los sectores de servicios más negociados. (Bankia, 2020). Sin embargo, la presente crisis pandémica ha roto con las tendencias alcistas de dicho sector, afectando especialmente a la hostelería, obligándoles a ofrecer servicios alternativos que les permitan sobrevivir. De este modo, en este capítulo, se pretende analizar los efectos y perspectivas del sector servicios, y más concretamente de la industria hotelera tras la pandemia. Este sector en cuestión, se había visto reforzado por el fuerte crecimiento tanto de la economía global como de los mercados internacionales. El año 2018, fue el noveno año consecutivo en el que se produjo un crecimiento sostenido de la actividad turística europea, donde nos encontramos la Europa Meridional y Mediterránea, liderando estos resultados y dando lugar a unos ingresos por turismo internacional de 570.000 millones de USD. (UNWTO, 2019).

En el caso de España, tal como se muestra en la figura 1, el turismo representó en 2018 un 12,3% del PIB y 2,62 millones de puestos de trabajo, equivalente al 12,7% del empleo total, con un 54% de turismo exterior con un significativo efecto de arrastre sobre un gran número de actividades productivas del país. Entre estas actividades se encuentran desde el sector agrario y la pesca, hasta determinadas ramas industriales y numerosos servicios, como el transporte, la banca o la construcción. (IEE, 2020).

### **Ilustración 7 - Aportación al PIB (millones de euros)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.*

Así mismo, antes del COVID, las llegadas de nuevos turistas en todo el mundo, incrementaban alrededor de un 3,8% de año en año, registrándose alrededor de 1.5 billones de llegadas en 2019. (Bankia Estudios, 2020). Francia, España, Estados Unidos, China e Italia ocupan el top cinco de destinos turísticos, recibiendo un 27% de las llegadas de turistas de todo el mundo. De entre los mismos, China, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia, se sitúan a la cabeza de los países que más gastan en lo que respecta al turismo exterior, representando un 43% del gasto turístico mundial. (Cuadrado y López, 2018). Además, los valores de la balanza turística alcanzaron en 2019 los 46.000 millones de euros, situando al turismo como uno de los principales soportes de la economía española desde la anterior crisis. (García Andrés y García Baquero, 2020).

El turismo, al igual que el resto de actividades económicas y en especial las relacionadas con el sector servicios, se ha visto afectado en sus previsiones por la enorme incertidumbre existente de la propia evolución del virus. Como consecuencia de esta evolución negativa de la pandemia los países han ido introduciendo medidas

más estrictas que afectan directamente a la movilidad. Las pruebas obligatorias, las cuarentenas e incluso el cierre total de las fronteras en algunos países, han provocado la reducción de los viajes tanto a nivel nacional como internacional. En consecuencia, indicadores como las pernoctas en hoteles en España, el gasto medio por turista y los ingresos del turismo reflejados en la balanza de pagos, han registrado severas caídas. (UNWTO, 2020).

En la tabla a continuación, elaborada partir de los datos del INE, se muestra la reducción de la actividad turística producida por las restricciones de movilidad debidas a la crisis del COVID-19, tanto a nivel doméstico como internacional. En ella se incluyen los sectores característicos del turismo, y otros sectores cuyo sumatorio da lugar al conjunto de la actividad del turismo. En las dos primeras columnas de la tabla se muestran las proporciones de dichos sectores que componen el turismo, y su valor en millones e euros en el año 2019. El dato de las siguientes columnas, es el correspondiente a la caída directa estimada durante el año 2020, para cada uno de estos subsectores y que asciende al 2,2% del PIB. Como se puede apreciar en la última columna, su impacto, es algo inferior en términos de PIB, en comparación con la caída total, equivalente al 3,8%. El aumento de esta caída, se debe al efecto arrastre que se produce en otros sectores económicos indirectamente relacionados con el turismo por ejemplo la restauración, y que se acumula a la caída del mismo, debido a la reducción generalizada de las rentas que retroalimenta esta situación.

**Tabla 2 - Caída de actividad directa y total en todos los sectores que componen el turismo tras el COVID con respecto a los mismos datos en el año**

**2019**

Caída de actividad directa y total en los sectores que componen el turismo					
	Proporciones sectoriales	Valor en 2019	Reducción de actividad. Modelo Sectorial	Caída de sectores turísticos	Caída de la actividad total de la economía con reducción de la actividad turística
Sectores característicos de turismo	85,4	66.405,6	37,0	24.545,1	
Alojamientos	22,6	17.595,7	37,2	6.539,8	10.681,3
Alquiler, inmobiliario	2,6	2.030,4	21,7	439,9	1.127,4
Alimentos y bebidas	30,3	23.532,3	37,2	8.746,2	14.285,1
Transporte viajeros ferrocarril	2,7	2.083,3	16,7	347,2	1.009,1
Transporte viajeros carretera	3,0	2.327,8	16,7	388,0	1.127,6
Transporte viajeros agua	0,5	390,0	16,2	63,1	133,5
Transporte aéreo viajeros	6,9	5.363,6	50,0	2.681,8	3.862,0
Alquiler equipos transporte	0,3	234,4	21,7	50,8	145,6
Agencias de viaje y servicios reserva	8,8	6.878,5	40,0	2.751,4	4.198,1
Servicios culturales	2,1	1.668,4	42,5	709,1	1.027,6
Servicios deportivos y recreativos	5,5	4.301,1	42,5	1.828,0	2.893,8
<b>Otros sectores no característicos</b>	14,6	11.351,6	23,4	2.653,4	6.849,8
<b>TOTAL (gasto turismo emisor y receptor) M€</b>	100,0	77.757,0		27.198,5	47.340,8
En porcentaje del PIB		6,2		2,2	3,8

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.*

De este modo, se puede afirmar que una de las industrias más afectadas dentro del sector servicios es la hotelera. Tal como se muestra a continuación (tabla 2 y figura 9) las pernoctaciones en establecimientos hoteleros en diciembre de 2020 acumulaban caídas del 81,2% respecto a las mismas fechas un año atrás. Además, la facturación media de los hoteles por habitación ocupada, está en torno a 15,9 euros, lo que supone una caída anual del 65,9%. En el conjunto del año 2020, las pernoctaciones hoteleras disminuyeron en un 73,3%. Además los últimos datos muestran como tras la pandemia los viajeros residentes en España siguen sosteniendo en mayor media la actividad hostelera. (INE, 2021).

**Tabla 3 - Situación sector hotelero**

	Valor ( nº de noche)s	Variación (%)
Pernoctaciones	3.191.715	-81,19
Estancia media (número de días)	2,28	-16
Grado de ocupación por plaza (porcentaje)	17,68	-62,77
Tarifa media por habitación ocupada (euros)	71,39	-17,11
Precios hoteleros (índice)	96,78	-11,81

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.*

**Ilustración 8 - Evolución de las pernoctaciones (nº de noches)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.*

Así mismo, se comprueba que la incidencia del sector turismo es heterogénea, no sólo por sectores, sino también por regiones (figura 10). Las Comunidades Autónomas con mayor dependencia del turismo, son con gran diferencia las Islas, Canarias y Baleares. (Europa Press, 2021). Junto con la costa catalana, estos son los

territorios que quedan más afectados por la falta de turismo extranjero que en el actual escenario, y que por tanto tendrán una recuperación más paulatina. De entre ellas, Baleares es la más castigada en términos de cierre de hostelería, con una caída del 84,41% respecto antes del inicio de la pandemia, seguida de Cataluña con un 80 % menos de turistas internacionales. (INE, 2021). Sin embargo, otras Comunidades Autónomas como Andalucía, la Comunidad Valenciana y Galicia sufrirán algo menos debido a la mayor presencia de demanda española. (Europa Press, 2021). Esta tendencia de movilidad nacional, se denomina *staycation*, y cuenta con gran difusión y buena acogida en otros países europeos como Holanda. Esta tendencia, trata de fomentar el turismo dentro del propio país, contribuyendo así favorablemente a su economía. (Kop, 2020).

Con nuestra idea de negocio, también tratamos de introducir este movimiento en España, e incluso a largo plazo promover la movilidad nacional de manera más homogénea entre las distintas provincias.

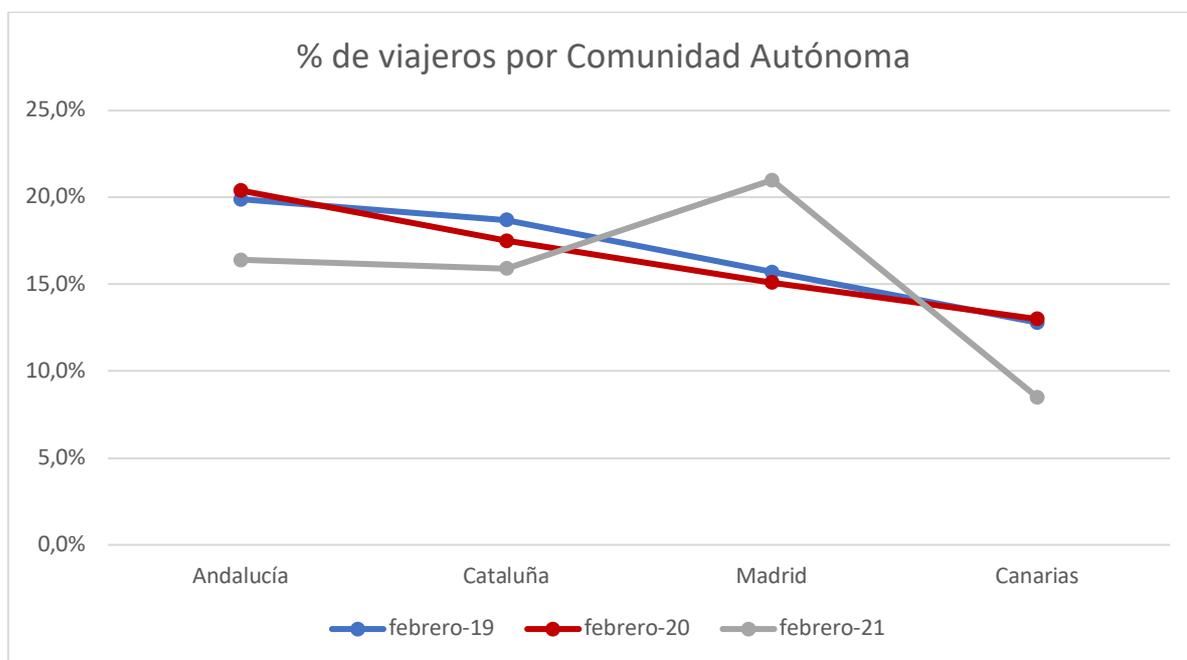
**Ilustración 9 - Variación interanual de turistas en las Comunidades Autónomas más turísticas de España debido al Coronavirus en 2020.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.*

Además, como consecuencia de la pandemia, el reparto de viajeros que recibe cada comunidad en España ha variado. Si antes, comunidades como Cataluña o Andalucía, eran las principales receptoras de viajeros, tras el COVID, Madrid se sitúa a la cabeza, con un 21% de personas, respecto al total recibido en España. En el gráfico a continuación, se muestra el porcentaje de viajeros que recibe cada comunidad en los últimos tres febreros desde 2019. Se puede observar, como este porcentaje disminuye en todas las comunidades excepto en Madrid.

**Ilustración 10 - Evolución del porcentaje de viajeros por comunidad.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE*

Por todo ello, este declive del sector turismo que afecta directamente a la industria hotelera, ha obligado a los directivos de la industria, a buscar nuevas vías de ingreso, a través de ideas creativas que les permitan optimizar sus espacios vacíos por la falta de demanda turística.

## 2.2 Nuevas tendencias del mercado de trabajo europeo. Teleworking

Entre los efectos secundarios en la sociedad que surgen con el COVID, está la necesidad de una rápida adaptación al trabajo a distancia o en formato online. En este capítulo se analizará la evolución del teletrabajo en nuestro país y sus proyecciones de futuro. Este concepto se define como, “trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”. (Real Academia Española, 2021).

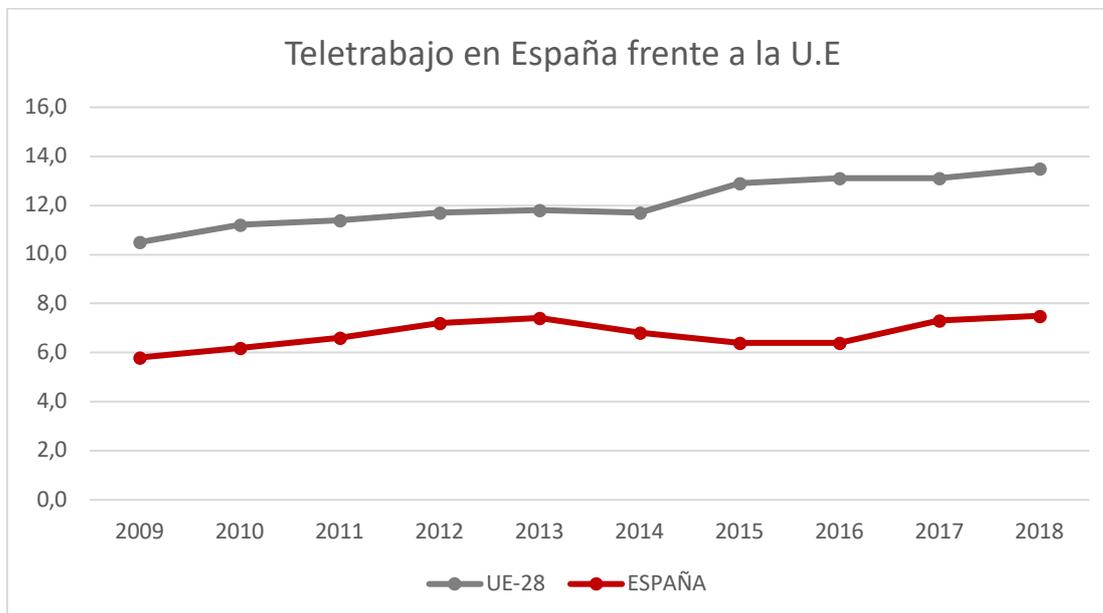
Como comentan Brás y Schaefer, y como se observa en la tabla 3, esta práctica, marginal en España hasta la pandemia, ya había experimentado en 2019, un leve aumento del porcentaje de ocupados que al menos ocasionalmente trabajaba desde casa. (2020). Sin embargo, esta forma de trabajo, ya se encontraba asentada en otros países, principalmente del norte de Europa y en fase de maduración. La cifra de españoles ocupados que recurrían al trabajo en remoto se situaba en 2019, en torno a un 8,3%, muy por debajo de aquellas de las economías líderes en teletrabajo de la Unión Europea (U.E), como los Países Bajos (37,1%) y Luxemburgo (33,1%). Las cifras españolas tal como muestra la figura 12, también se sitúan muy por debajo de las de la media de la U.E. (16.1%). (Brás y Schaefer, 2020). Sin embargo, ese porcentaje español supone un crecimiento de 2,4% con respecto a los datos de 2009.

**Tabla 4 - Evolución teletrabajo en España**

Año	Teletrabajo					
	Ningún día		Ocasionalmente		Más de la mitad de los días trabajados	
	Número de trab.	%	Número de trab.	%	Número de trab.	%
2009	17.862.431	94,1	488.639	2,6	637.556	3,4
2014	15.992.285	93,1	447.736	2,6	737.461	4,3
2019	17.933.285	91,6	688.671	3,5	951.783	4,9

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE*

**Ilustración 11 - Trabajadores de 15-64 años con teletrabajo en España frente a la Unión Europea.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat.*

Algunos estudios muestran que en España, un 32,6% de la población empleada podría potencialmente realizar su trabajo desde casa. Sin embargo, este crecimiento potencial resulta ser asimétrico, pues no todos los colectivos sociodemográficos tienen la misma capacidad para beneficiarse de ello. Atendiendo a criterios demográficos, el teletrabajo es más frecuente entre las mujeres, y entre personas de 35 a 65 años de edad. (Anghel et al, 2020). Además, aquellas economías que presentan un mayor peso en sectores de telecomunicaciones, financiero o de información, y en general en servicios de elevado valor añadido, presentan un mayor potencial de trabajo en remoto que otros países que dependen más de sectores como la construcción. (Brás y Schaefer, 2020). De igual manera, en cuanto a tipo de ocupación, el trabajo en remoto es más frecuente en autónomos y empresas pequeñas y empleos cualificados. (Anghel, et al, 2020).

Por último, cabe destacar que aquellos que tienen un nivel educativo inferior presentan mayores dificultades para beneficiarse de esta modalidad de trabajo. (Anghel et al , 2020).

Será necesario tener en cuenta también, las implicaciones para las empresas que podría suponer este incremento potencial del trabajo en remoto. El teletrabajo, requiere una mayor inversión principalmente en equipos informáticos; dispositivos móviles, ordenadores, programas de video llamadas, ciberseguridad, nubes de almacenamiento y compartimiento de datos... Así mismo requerirá modificaciones en las regulaciones de protocolos de horarios, condiciones de lugar de trabajo, seguridad y accidentes... (Anghel et al, 2020).

Por otro lado, se ha demostrado, que con el aumento del trabajo a distancia, la productividad también se incrementó en un 13%, con un mayor número de horas trabajadas y de llamadas por minuto. (Anghel, et al, 2020). De este modo, el potencial de teletrabajo que tiene nuestro país junto con el aumento de la productividad que supone esta práctica, demuestran que no se trata de una modalidad de trabajo con carácter temporal sino con recorrido a largo plazo. Así mismo, dentro de este segmento de teletrabajadores, existen comunidades de profesionales cuyo trabajo les permite viajar y teletrabajar en distintos puntos geográficos durante periodos largos de tiempo. Estos se denominan nómadas digitales y suponen aproximadamente 10 millones del total de la población mundial, con un ritmo de crecimiento incesante. (MBO Partners, 2021).

El aumento de espacios de coworking y de *coliving*, la creciente importancia del ámbito digital y por tanto la necesidad de profesionales para este sector, son algunas de las razones que explican el auge de este grupo de trabajadores. A medida que evoluciona la tecnología y que las compañías se adaptan a un escenario con mayor teletrabajo, parece probable que aumente el interés y el número de nómadas digitales. Otros datos importantes de este grupo de trabajadores, es su rápida movilidad geográfica, pues algunos estudios muestran que el 70% viajan a alrededor de 50 países al año. Además, durante estas estancias en el extranjero, el 51% viven en hoteles y el 16% en hostales. (Archer, 2020).

### 2.3 Respuestas del sector ante la crisis

El turismo ha decrecido hasta el punto de quedarse prácticamente paralizado, y el aumento del teletrabajo y sus efectos positivos, han hecho que empresas y hoteles utilicen esta nueva modalidad como trampolín para reflotar sus ingresos. Estudios recientes, muestran que, en España, un 79% de las personas que teletrabajan están afectadas por “el síndrome de la conexión permanente”, como consecuencia del incremento del *teleworking* debido a la pandemia. (Piqueras, 2020). Estos mismos estudios muestran que el 45% de la población española en activo sufre estrés ocasionado por el empleo. Por lo que trabajar desde lugares alternativos a la residencia habitual puede ayudar a reducir el desgaste profesional y emocional del trabajador.

A partir de esta unión de trabajo y vacaciones, nace el concepto de *workation*. Para el empleado, asociar el trabajo con un entorno agradable, vinculado a tiempo de ocio, influye positivamente en su motivación y consecuentemente en sus resultados. (Piqueras, 2020). Antes de la pandemia, la separación entre trabajo y ocio era mucho más clara. Ahora con el teletrabajo, los límites están más difusos. De esta manera, este concepto de *workation*, trata de unir el trabajo con una mayor calidad de vida. De este modo, son cada vez más las cadenas hoteleras y otras compañías del sector como *Booking*, las que ofrecen este tipo de experiencias. (Nuño, 2021). En este sentido, en un contexto nacional en el que el 40% de los hoteles sigue cerrado, y entre los que han logrado mantener sus puertas abiertas, más del 80% de las plazas que ofertan siguen sin ocuparse, unos pocos han conseguido dar la vuelta al marcador, adaptándose a las nuevas necesidades de los consumidores tras la crisis. (Europa Press, 2021).

Estos hoteles , han apostado por la reinversión de su modelo de negocio, que se centre más en las nuevas tendencias de trabajo a distancia o en nuevas tendencias como el *workation*. Los “nómadas digitales”, que pueden realizar su trabajo en línea desde cualquier punto del globo, se han convertido en su principal fuente de ingresos, llevando a estos hoteles a una ocupación de casi el 100% en plena crisis pandémica. (Bautista, 2021).

Entre ellos, se encuentran algunos hoteles en Canarias, como el Playa del Sol en Las Palmas, y el hotel *Surfing Colors* en Fuerteventura, que han centrado el foco en los trabajadores remotos nacionales e internacionales ofreciéndoles paquetes irresistibles de experiencias que les permiten trabajar en un entorno más relajado y con todo tipo de comodidades. (Bautista, 2021).

Por otro lado, el auge del trabajo a distancia como respuesta a la crisis pandémica, ha provocado que plataformas españolas como *By Hours*, destinadas al alquiler de habitaciones de hoteles por horas, hayan optado por reenfocar su modelo de negocio hacia el teletrabajo. Según nos informa Sofía Cruz, directora de tres hoteles cadena Room Mate en Holanda, este tipo de plataformas son más comunes en países del norte de Europa dónde la práctica del teletrabajo está más asentada, pues como se ha explicado con anterioridad, existe un mayor porcentaje de población ocupada que realiza su trabajo a distancia. Entre estos pioneros, destaca la holandesa, *Vor De Thuis Werkers (For the Homeworkers)*, que trabaja con la cadena hotelera *Roomate*, ofreciendo la posibilidad de alquiler tanto de habitaciones individuales como salas de juntas dentro de los hoteles. Para ajustar mejor esta oferta con la demanda, permite filtrar por ciudad, fechas y número de personas, con la posibilidad de contratar servicios adicionales de comida o aparcamiento.

## **Ilustración 12 - Plataforma holandesa Vor De Thuis Werkers**



Fuente: Pagina web oficial de Vor De Thuis Werkers<sup>1</sup>

## **Ilustración 13 - Plataforma española By Hours**



Disfruta de 3, 6 o 12 horas de hotel y aprovecha tu tiempo

Ayuda

Fuente: Página web oficial de ByHours<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Véase: <https://voordethuiswerkers.nl/>

<sup>2</sup> Véase: <https://www.byhours.com/>

Sin embargo, a nivel nacional, no existe ninguna plataforma que aglutine opciones variadas de teletrabajo, desde *workation* en hoteles de la costa o casas rurales a opciones en centros de ciudades, con flexibilidad de horarios y con oferta de servicios adicionales. Además, hasta el momento, ninguna plataforma de este ámbito ha puesto el foco en la movilidad laboral de larga duración, es decir, en los nómadas digitales.

## 2.4 Análisis de los competidores

En este apartado se analizará la competencia de Cowotel, así como los atributos que ofrece y que le diferencian del resto del mercado, es decir, que conforman su ventaja competitiva. En este caso, podemos distinguir dos tipos de competidores; directos e indirectos:

### 2.4.1 Competidores directos:

No existe ninguna plataforma con las características de Cowotel en nuestro país. Ningún competidor hasta el momento dirige su oferta hacia el segmento de los nómadas digitales, ni cuentan con packs para estancias de larga duración. No obstante el competidor directo más fuerte es By Hours. Las plataformas que ofrecen servicios similares a los de Cowotel en España, son las siguientes:

- **By Hours:** primera plataforma de alquiler de habitaciones por horas. Cuentan con tres opciones para contratar su servicio: alquiler por 3h, 6h o 12h. Pionera en el concepto de “microestancia”; alojamiento en un hotel por menos de 24h. Tras el COVID han redirigido su oferta, aunque no de manera exclusiva, hacia el teletrabajo. Esta plataforma está presente en 3 continentes, 50 países y 600 ciudades. Cuentan con una oferta de más de 2500 hoteles, y alianzas con 72 cadenas hoteleras. En cuanto a la categoría de los hoteles ofertados, el 80% son de 3 y 4 estrellas, y el resto de 5 y gran lujo.
- **Dayuse:** Se centran en las estancias cortas, es decir, en el alquiler de habitaciones por horas. Estas reservas tienen una duración mínima de una hora, y máxima de

11 horas. Además pone el foco tanto en viajeros que tienen esperas en aeropuertos, locales practicando el concepto de daycation o incluso trabajadores que acuden a realizar sus trabajos en remoto. Ligera reorientación hacia el teletrabajo tras el COVID, aunque menos que ByHours No ofrecen la posibilidad de dormir, ni mencionan packs de estancias de larga duración. Esta plataforma cuenta con la oferta de 7.000 hoteles distribuidos en 25 países (Europa: París, Londres, Nueva York, Berlín y Madrid; EEUU: LA, Miami, Houston, Chicago, San Francisco, Washington...).

De manera más concreta, está presente con 39 hoteles en Madrid, sin embargo, no todos cuentan con opción de teletrabajo. Así mismo, afirman que con sus estancias se pueden aprovechar otros servicios de los hoteles como restaurantes, spa, gimnasio... pero no menciona impresión, envíos, salas de reuniones... No obstante, esta posibilidad dependerá del establecimiento en cuestión.

#### 2.4.2 Competidores indirectos:

##### **Internacionales:**

Holanda es uno de los países con mayor tasa de teletrabajo, por eso existen varias plataformas de este tipo que cuentan con gran éxito. Entre ellas, se encuentran, Hotel to Office y *VoordeThuisWerkers (ForTheHomeworkers)*.

##### **Nacionales:**

- **Espacios de Coworking:** cubren la misma necesidad de ofrecer espacios para teletrabajar. No obstante, la variedad de servicios extra es más limitada y en algunos casos inexistente. Además, no están orientados a estancias de larga duración, como es el caso de Cowotel.
- **Airbnb:** cubre necesidades similares, pero no puede compararse con la atención recibida por el personal del hotel. Tampoco cuenta con todas las facilidades de estos mismos establecimientos, como las salas de reuniones, ni está orientado hacia el teletrabajo.

- **Otras conocidas agencias de viajes online como *Booking* o *Expedia*:** Ambos ofrecen servicios de reservas de habitaciones, billetes de avión e incluso alquiler de coches.
- ***Hotelbreak*:** Plataforma que promueve actividades de ocio en los hoteles, es decir, ofrecen experiencias en estos establecimientos sin necesidad de reservar habitaciones ni quedarse a dormir. Promueven el concepto de “diacaciones”. Realmente se trataría de un servicio complementario al que pretende ofrecer Cowotel pero sustitutivo en cuanto a los servicios extra a los que los usuarios pueden acceder al reservar espacios de teletrabajo mediante nuestra plataforma.

**Tabla 5 - Resumen de competidores**

Competidores Directos	Competidores Indirectos	
En España:	Internacionales (Holanda)	Nacionales
1. By Hours 2. Dayuse	1. Voordethuiswerkers (For the home workers)	1. Espacios de coworking 2. Airbnb 3. Booking 4. Expedia 5. HotelBreak

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de competidores.*

### 3. COWOTEL: UNA STARTUP DE APROVECHAMIENTO DE ESPACIOS HOTELEROS.

Con la crisis del sector turístico y más concretamente de la industria hotelera, junto con el auge del teletrabajo del segmento de los denominados nómadas digitales, surge la necesidad de crear una plataforma que de respuesta a ambas cuestiones. En este sentido, nace Cowotel, para hacer de intermediario entre oferta, hoteles y demanda, nómadas digitales. Así mismo el éxito que ya han tenido este tipo de plataformas en países pioneros en teletrabajo, hace que resulte atractivo exportar sus modelos de negocio a nuestro país en un contexto de crecimiento del trabajo en remoto, y ante la falta de una oferta completa y flexible de este tipo de servicios a nivel nacional. En este apartado, se analizará el *Business Model Canvas* y los planes más relevantes para Cowotel. Estos son plan estratégico, plan financiero y Plan de Marketing.

La misión visión y valores de Cowotel serán los siguientes:

#### A. Misión

Conectar a usuarios y hoteles con el objetivo de ofrecer una experiencia completa de trabajo y disfrute.

#### B. Visión

Crear la comunidad de teletrabajadores de referencia a nivel mundial.

#### C. Valores

Estos valores marcarán el rumbo de la cultura empresarial de Cowotel y por lo tanto el comportamiento de sus trabajadores. Estos son:

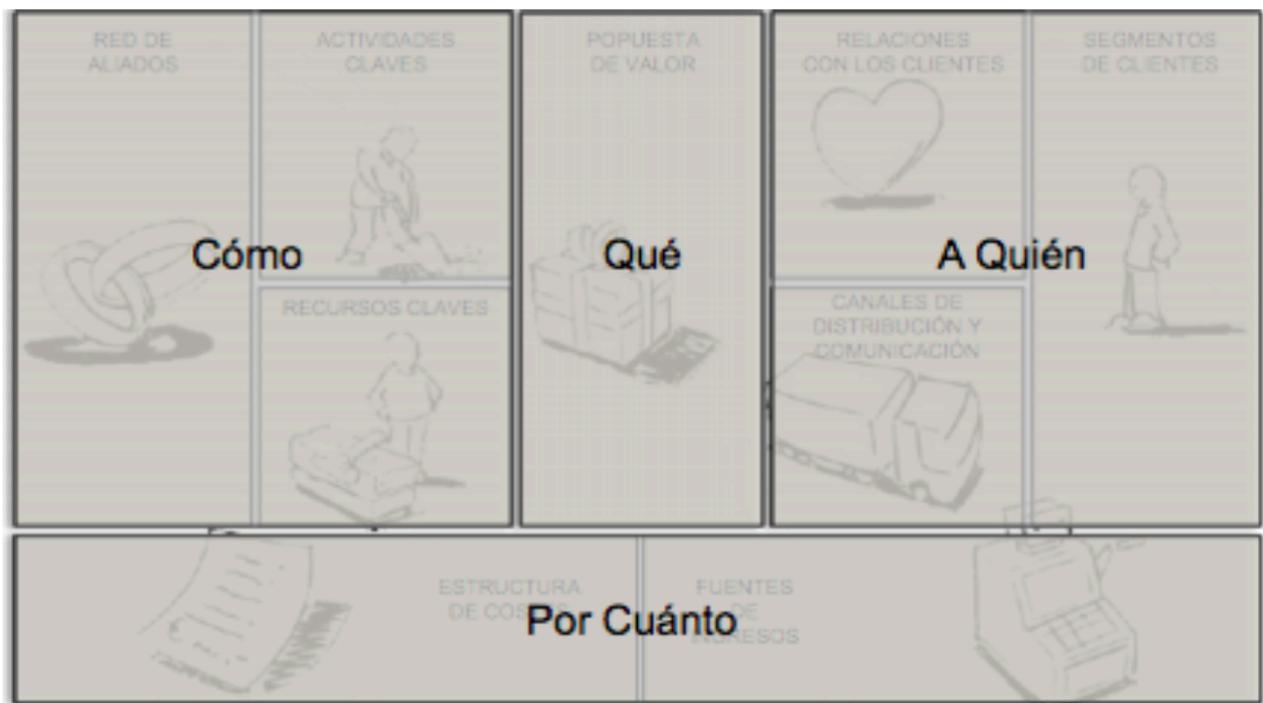
- **Compromiso social:** Cowotel trata de buscar solución a una necesidad social ante la crisis pandémica.
- **Excelencia:** Cowotel busca ofrecer servicios calidad a sus clientes con el objetivo de crear una comunidad de clientes fieles y satisfechos.
- **Confianza:** Cowotel estará a disposición de todos sus clientes, ofreciendo sus servicios y asesoramiento con el objetivo de ganarse la confianza del mercado.

- **Innovación:** Cowotel pretende adaptarse y aprovechar los cambios que está sufriendo el entorno y más concretamente la industria hotelera, ofreciendo una propuesta de valor innovadora y creativa.

### 3.1 *Business Model Canvas*

El plan de negocio ha sido desarrollado a partir de un *Business Model Canvas* al que ya se ha hecho referencia en la parte de metodología, con el objetivo de observar los principales componentes del negocio. Con el fin del desarrollar esta idea de negocio, en este apartado, se tratará de dar respuesta a cuatro preguntas generales que agrupan nueve categorías del *Canvas*: ¿Qué?, ¿A quién?, ¿Cuánto? Y ¿Cómo? se va a cubrir esta necesidad de mercado.

**Ilustración 14 - Preguntas BMC**



Fuente: Oestwalder y Pigneur.

### 3.1.1 ¿QUÉ?

Una propuesta efectiva, genera valor para todos los potenciales clientes, adaptándose a las necesidades de cada uno de ellos. En este apartado, se tratará de definir la propuesta de valor de Cowotel. Ante las dos problemáticas del mercado; de la industria hotelera y del teletrabajo, explicadas en el capítulo dos, se presenta la oportunidad de ofrecer una solución común. Por un lado, ante la situación descrita, los hoteles tienen dos alternativas: cerrar o reinventar su modelo de negocio. Dado el peso de industria hotelera en la economía española, la segunda opción parece la más óptima.

De este modo, los hoteles necesitan reinventarse y buscar nuevas y creativas alternativas de ingresos, entre ellas está redirigir su foco hacia las nuevas tendencias de trabajo. En este sentido, una vía de escape de esta situación para los hoteles, será aprovechar las nuevas necesidades de trabajo que surgen con el coronavirus, adaptando los hoteles a ellas, ofreciendo paquetes irresistibles para teletrabajadores. Es decir, poner el foco en nuevos grupos de interés cómo por ejemplo, los nómadas digitales.

#### **A. Propuesta de valor**

Con el objetivo primordial de llenar los espacios desaprovechados y aumentar la tasa de ocupación de los hoteles, junto con el fin de aprovechar las nuevas tendencias de trabajo a distancia, nace COWOTEL. Esta plataforma actúa como intermediario para hoteles y teletrabajadores, ofertando paquetes irresistibles de experiencias para los segundos a la par que se aprovechan los espacios vacíos de los hoteles.

Aunque ya existen ciertas iniciativas para promover el teletrabajo desde espacios de coworking a hoteles, en España aún no existe una plataforma con las características de Cowotel. En primer lugar, esta plataforma se dirige a un segmento de clientes nuevo y que se encuentra en constante crecimiento, como son los nómadas digitales. En segundo lugar, esta empresa con el fin de dirigirse a este grupo de clientes, pretende ofrecer servicios que combine tanto trabajo como ocio con mayor flexibilidad que el resto de plataformas ya existentes, promoviendo la fidelización y las relaciones a largo

plazo con los clientes. Además, Cowotel contará con sistemas tecnológicos de análisis de datos que nos permitirán ofrecer recomendaciones personalizadas para nuestro usuario.

**Tabla 6 - Beneficios por la utilización de la plataforma Cowotel**

VENTAJAS O BENEFICIOS PARA:	
Usuarios	Hoteles
Descuentos atractivos	Fidelización: canjear horas de trabajo por noches de hotel si acumula horas de teletrabajo.
Gran variedad de ofertas y paquetes	Nueva fuente de ingresos: nueva manera de llenar espacios desaprovechados
Flexibilidad y adaptabilidad de la oferta	Nuevo acceso a clientes
Fidelización a largo plazo: Canjear horas de trabajo por noches de hotel si acumulas horas de teletrabajo	Publicidad de otros servicios en la plataforma

*Fuente: Elaboración propia.*

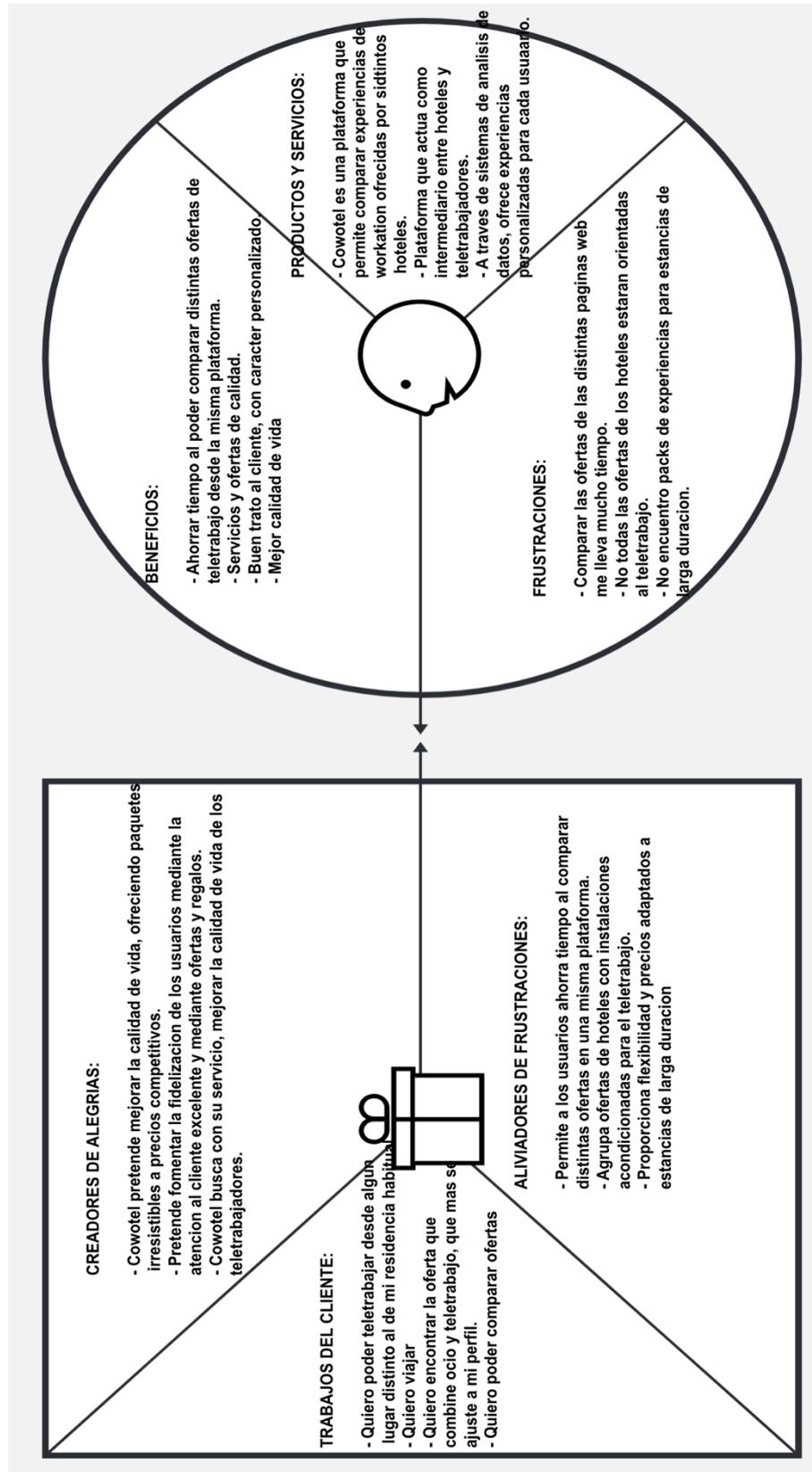
### **B. Value Proposition Canvas**

Para terminar de analizar este apartado, se recurrirá a la herramienta del Value Proposition Canvas (VPC). En ella se distinguen dos grandes bloques: **El mapa de valor** y **el perfil del consumidor**. El primero, se centra en los atributos específicos de la propuesta de valor del modelo de negocio. De este modo, se divide en productos y servicios, beneficios y frustraciones.

El segundo, analiza un segmento de clientes específico dentro del modelo de negocio. Para ello, describe los trabajos de estos, creadores de alegrías (*gain creators*) y aliviadores de frustraciones (*pain releivers*). De este modo, el VPC, trata de buscar el punto de unión entre el mapa de valor y el perfil del consumidor, este se denomina *fit*, y tiene lugar cuando los productos o servicios, alivian el dolor y producen ganancias importantes para el cliente y coinciden con una o varias necesidades. (Ostwalder A. , et al, 2015).

En el caso de Cowotel, a pesar de tener dos clientes, hoteles y usuarios, el análisis, tal como se muestra en la figura a continuación, se centra en los segundos. De manera más concreta, nos centraremos en el segmento de los nómadas digitales, pues se trata del grupo diferencial de nuestra propuesta de valor respecto a los competidores.

## Ilustración 15 - Value Proposition Canvas: Cowotel.



Fuente: Elaboración Propia a partir de Osterwalder et al, 2015)

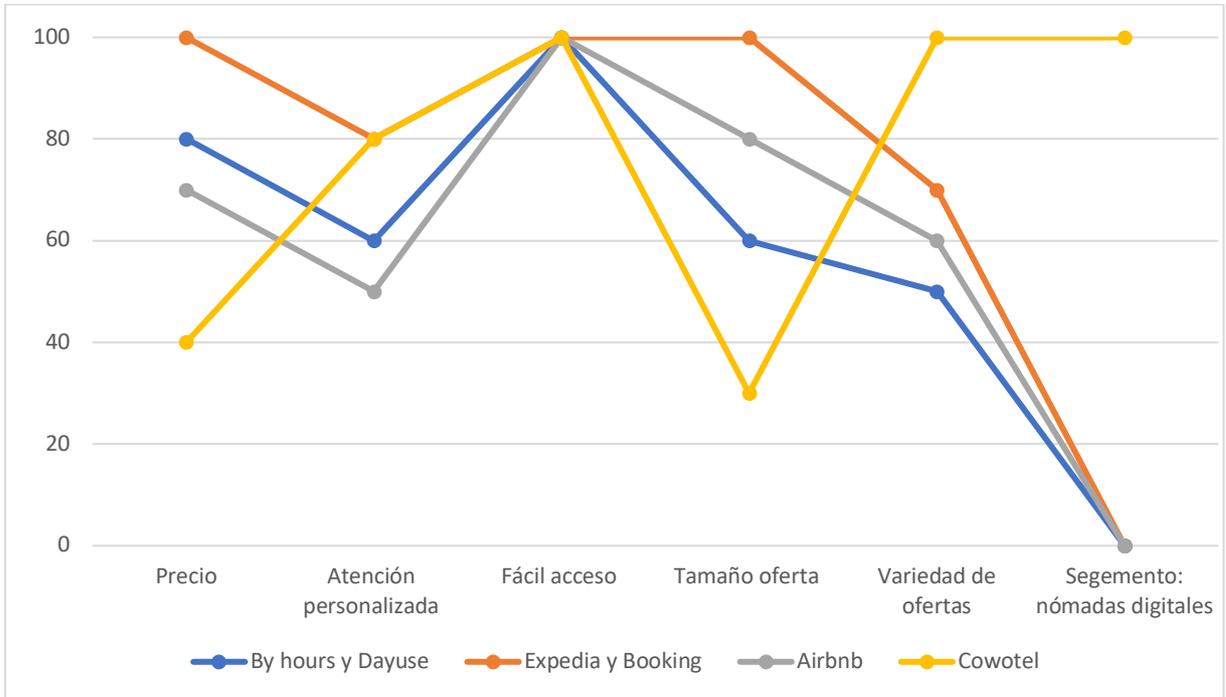
Una vez planteada la propuesta de valor de Cowotel, será necesario analizar más en profundidad el entorno de la empresa, con el fin de comprobar si los competidores mencionados en el capítulo 2: Análisis de mercado, cubren las necesidades de los clientes. Con este fin, se realizará un estudio de atributos de los competidores, comparándolos con los ofrecidos en la propuesta de valor de Cowotel.

### **C. Atributos de Cowotel frente los competidores: ventaja competitiva**

Con este análisis se pretende posicionar cada uno de los atributos fundamentales de Cowotel frente a los de sus principales competidores. En este caso, estos serán: *By Hours, Dayuse, Booking, Expedia y Airbnb*. Los atributos que caracterizan a Cowotel son los siguientes:

- Precio
- Segmento de clientes: En cuanto al enfoque en nómadas digitales.
- Atención personalizada. En cuanto a oferta que se ajuste al perfil de los consumidores y buena atención al cliente.
- Fácil acceso
- Tamaño de la oferta: En cuanto al tamaño del mercado, es decir, número de hoteles presentes en la plataforma.
- Variedad de oferta: En cuanto a paquetes para estancias de larga duración.

**Ilustración 16 - Gráfico atributos de competidores**



*Fuente: Elaboración propia*

En el gráfico anterior se muestra la posición privilegiada de Cowotel frente a sus competidores en todos los atributos menos en el tamaño de la oferta. Esta plataforma, ofrece un precio más bajo <sup>3</sup>que la competencia. *Booking* y *Expedia* son las plataformas que cobran un mayor margen por reserva y además un extra por las herramientas de visibilidad extra. Además, Cowotel contratará los servicios de AWS con el fin de poder analizar las preferencias de búsqueda de sus usuarios y poder ofrecerles la oferta que más se ajuste al perfil de cada uno.

Se considera fundamental tener un servicio de atención al cliente 24h para aumentar el grado de satisfacción de sus usuarios, lo cual no ocurre en otras plataformas

<sup>3</sup> Véase capítulo de marketing plan, apartado de precio.

como Dayuse. Cowotel al igual que el resto del mercado, contará con dos canales para ofrecer sus servicios de manera sencilla a sus clientes.

Además Cowotel irá orientado a ofrecer distintos paquetes enfocados a promover las estancias de larga duración en los hoteles. En cambio, la mayoría de competidores como *By hours* o *Dayuse* únicamente ofrecen sus servicios por horas. Cowotel además es el único *player* del mercado que dirige su oferta hacia el sector en auge de los nómadas digitales. Sin embargo, Cowotel cuenta con un menor número de hoteles presentes en la plataforma, que el resto de competidores que se encuentran ya más asentados en el mercado.

En conclusión, Cowotel cuenta con una posición privilegiada en el mercado gracias a sus precios competitivos, la flexibilidad de sus oferta, su exclusividad en cuanto a segmento de clientes y su oferta personalizada para todos los usuarios, de estos atributos nace su ventaja competitiva.

### 3.1.2 ¿A QUIÉN?

Una vez se ha explicado en que consiste la plataforma Cowotel, será necesario analizar a quién se dirige, qué relaciones va a establecer con su público objetivo y cómo pretende distribuirse.

#### **A. Segmento de clientes**

En primer lugar, es necesario tener en cuenta que los clientes de Cowotel se dividen en dos vertientes. En primer lugar, los hoteles que compondrán la oferta de la plataforma, poniendo a disposición sus espacios de los usuarios . Estos últimos componen el segundo grupo de clientes de Cowotel y se pondrá el foco, de manera más específica en el grupo de nómadas digitales.

- Hoteles

Para la parte de la oferta, Cowotel se centrará en hoteles de cuatro y cinco estrellas, pues son los que más acondicionados se encuentran para realizar prácticas de

teletrabajo. Además, esta oferta se ajusta a las necesidades de la demanda. El segmento de los nómadas digitales cuenta con una remuneración con tendencia a la alza, y se trata de un grupo que busca la calidad de los servicios. También será necesario tener en cuenta, que la mayor parte de hoteles que ya han enfocado su modelo de negocio este tipo de actividades, pertenecen a estas categorías. Entre estos hoteles pineros en teletrabajo se encuentran las cadenas B&B, Marriot, Barceló, Meliá, NH, Hotusa, Only You y Artiem.

Durante los primeros seis meses de lanzamiento, en los cuáles ofreceremos el servicio con carácter reducido, es decir, el Producto Mínimo Viable (PMV), nos centraremos en la oferta de 4 hoteles de la cadena hotelera Meliá en las Islas Baleares. En el gráfico a continuación se muestra la media anual de establecimientos hoteleros en 2019 en España según su categoría. La categoría plata corresponde a los hostales, mientras que la oro a los hoteles. En cuanto al mercado potencial de hoteles al que podemos acceder, se estima que en España hay un total de 2.654 hoteles de 4 y 5 estrellas. En concreto, la mayor parte de nuestra oferta se encuentra en los hoteles de cuatro estrellas.

**Tabla 7 - Hoteles potenciales clientes de Cowotel**

Categoría	Cantidad	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
4 estrellas	2.341	2	30	36	43
5 estrellas	313	2	20	24	29
<b>Total</b>	<b>2.654</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>72</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista (2020)*

Como se aprecia en la tabla a continuación, se estima que en el año 0, Cowotel tendrá acceso a un total de 4 hoteles, dos de categoría 4 estrellas y 2 de 5 estrellas. El siguiente año, la oferta subirá a 50 hoteles, y a partir de ahí, habrá un crecimiento anual del 20% del número de establecimientos hoteleros presentes en nuestra plataforma. En el año tres, se ofertarán 72 hoteles en la plataforma de Cowotel. De manera más

concreta, los hoteles de esta categoría, cuentan con un número medio de 311 habitaciones/hotel, de las cuales se estima que un 10% estarán gestionadas por Cowotel.

- Usuarios: Teletrabajadores

La demanda se corresponde con el usuario final, en este caso, los nómadas digitales europeos, aprovechando la facilidad de movilidad del Espacio *Schengen*.

Estos destacan por contar con una mayor flexibilidad a la hora de realizar sus actividades de trabajo. Este concepto que ha ganado importancia con el teletrabajo, realmente había surgido mucho antes, en paralelo al auge de las nuevas prácticas empresariales, cada vez más dependientes de la tecnología. (Carlo, 2021). Actualmente con la crisis del sector hotelero, los nómadas digitales pueden convertirse en el antídoto para estos establecimientos. Así mismo, el número de personas que realizan este tipo de prácticas es difícil de estimar. Sin embargo, existe consenso general sobre su crecimiento. Se sabe también, que un 23% del total no tiene obligación de acudir a la oficina en ningún momento y por ello suelen realizar viajes de 31 a 60 días. (Carlo, 2021).

Además, el atractivo de los precios, por debajo de la media de la U.E. junto con el clima, contribuyen a que España se haya convertido en una de las principales opciones de trabajo para los denominados nómadas digitales. (Barragán y Cid, 2021). Con todo ello, este grupo de trabajadores tanto a nivel nacional como europeo se convierten en *target* de clientes de Cowotel. Tal como se muestra en la tabla a continuación, con el fin de llegar a un número aproximado de clientes potenciales de Cowotel, primero se pondrá el foco en la población ocupada de entre 25 y 49 años de edad con potencial de teletrabajo, llegando a un mercado potencial total de aproximadamente 1.472.222 nómadas digitales. De entre todos ellos, se estima que un 5% será cliente de Cowotel durante el primer año. Este porcentaje aumentará hasta llegar a un 8% en el tercer año de funcionamiento de la plataforma.

**Tabla 8 - Potenciales nómadas digitales UE**

Población UE	448.000.000
% Población UE 25-49 años	33,30%
Población UE 25-49 años	149.184.000
Tasa de empleo UE	73,10%
Población ocupada UE 25-49 años	<b>109.053.504</b>
% Teletrabajo potencial UE	13,50%
Teletrabajadores potenciales UE (25-49)	14.722.223
Estimación de % potenciales nómadas digitales	10%
Potenciales nómadas digitales UE	<b>1.472.222</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista (2020)*

**Tabla 9 - Mercado Objetivo**

	Mercado disponible	Clientes	Mercado	Mercado objetivo
Año 1	109.053.504,00	5%	1.472.222,30	<b>73.611,12</b>
Año 2	109.053.504,00	7%	1.472.222,30	<b>103.055,56</b>
Año 3	109.053.504,00	8%	1.472.222,30	<b>117.777,78</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista (2020)*

A largo plazo, Cowotel tratará de acudir a las empresas donde encontrar a estos nómadas digitales, con el fin de poder llegar a acuerdos de contratación de servicios por grupo. Estas entidades pertenecen principalmente al sector tecnológico y digital. De esta manera se busca que cada empresa pague una tarifa especial de grupo para que una parte de su plantilla disfrute de los servicios ofrecidos por Cowotel.

## **B. Relación con clientes**

En este apartado, se analizará cómo Cowotel dará respuesta a las necesidades del mercado, y más concretamente a sus usuarios. Es decir, cómo ofrece su propuesta de valor a sus clientes, tanto hoteles como teletrabajadores.

En este sentido, ambos grupos de clientes tendrán acceso a los siguientes servicios:

- **Recomendaciones personalizadas:** cada usuario que se registre en Cowotel, tendrá una cuenta asociada, que permitirá ajustar nuestras ofertas a sus necesidades concretas. Gracias a algoritmos y otros sistemas de filtrado de información y preferencias, la plataforma logra generar listas de recomendaciones ajustadas a cada usuario, eliminando las menos convenientes. De esta manera, a medida que los usuarios vayan utilizando la plataforma se irá acumulando más información sobre sus perfiles y por tanto, las recomendaciones generadas serán cada vez más precisas.
- **Sistema de valoración de experiencias:** Con el objetivo de poder conocer los puntos de mejora y las ventajas de cada oferta, se ofrecerá la posibilidad a los usuarios de valorar y comentar sus experiencias con Cowotel. Esto nos permitirá centrarnos en las ofertas con mayor probabilidad de éxito y reforzar aquellas que estén peor valoradas.
- **Servicio de atención al cliente:** Cowotel se reafirma en su compromiso de proporcionar un servicio de atención y asistencia al cliente excepcional, tanto a los hoteles como a los usuarios de manera rápida y sencilla. En el caso de los segundos, proporciona asistencia durante todo el proceso, desde el registro en la plataforma, a través de instrucciones específicas y respuestas a preguntas frecuentes hasta la propia utilización de la misma. Además, estos podrán contactar con la compañía mediante una dirección de correo electrónico o por teléfono, en caso de tener cualquier problema. En caso de incidente, Cowotel proporcionará hojas de reclamaciones online, para que los clientes puedan explicar lo sucedido y poner solución a dicho problema. En cuanto a los hoteles, Cowotel a través de los análisis del comportamiento de los consumidores, podrá ofrecerles insights acerca de lo que valoran los consumidores y por qué algunas ofertas están mejor acogidas que otra.

- **Programa de fidelización:** Cowotel busca maximizar la satisfacción del cliente con el fin de aumentar la frecuencia de uso de la plataforma. Por ello, se premiará, a los usuarios que realicen el mayor número de reservas o cuyo importe total gastado en Cowotel sea mayor. En este sentido, estos clientes recibirán promociones y ofertas personalizadas, para poder disfrutar de servicios extra a precios más baratos en sus próximas reservas, o incluso de actividades de ocio para compartir con familiares y amigos fuera del horario de trabajo. Por ejemplo, una cena para dos en el restaurante de un hotel, un pack cena + noche, un masaje para dos... Esta campaña de fidelización, también puede contribuir a incrementar la cuota de mercado de Cowotel, dándose a conocer no sólo a las personas que contratan los espacios para teletrabajar, sino a sus familiares y amigos. Por otro lado, también se buscará premiar a aquellos hoteles que atraigan el mayor número de reservas, que generen las mejores puntuaciones en la valoración de los clientes, u ofrezcan la mayor variedad de servicios.

### C. Canales de distribución

En el caso de Cowotel, los canales de venta son directos, es decir, la plataforma es el principal canal por el cual se ofrecen o venden los servicios de la compañía a hoteles y usuarios. Sin embargo, para las actividades de captación de clientes y promoción de la plataforma, se recurrirá a canales adicionales o indirectos. En este sentido, es necesario diferenciar entre dos tipos de canales para la promoción y captación de nuevos clientes:

#### 1. Digitales

- **RRSS (Instagram, LinkedIn o Facebook):** campañas de marketing mediante redes sociales, principalmente LinkedIn (sobre todo para el contacto con hoteles, y para ofrecer una visión profesional tanto a hoteles como a usuarios sobre la empresa) e Instagram. Para ello, se publicarán fotos, se darán a conocer las últimas actualizaciones de la plataforma, se harán sorteos, etc. ... Todo ello, con el fin de ganar notoriedad y confianza de los usuarios. Así mismo, es frecuente que se creen

comunidades de nómadas digitales a través de grupos en plataformas como Facebook, por lo que sería un punto clave de acceso a potenciales clientes.

- **Correo electrónico o teléfono:** para poder resolver dudas más específicas y problemas de mayor complejidad.
- **Comillas alumni:** darse a conocer entre los antiguos alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas, pues al ser trabajadores podrían convertirse en potenciales clientes.
- **Publicidad en buscadores:** *Google Adwords*.

## 2. Presenciales:

- **Eventos privados:** Organizados por la propia firma, durante su primera fase de lanzamiento, para darse a conocer en el mercado.
- **Eventos públicos:** ferias de turismo, ferias de empleo, eventos de hostelería y otros eventos de industrias relacionadas que nos permitan darnos a conocer y llegar a acuerdos con posibles clientes.

### 3.1.3 ¿CÓMO?

A continuación se estudiará los principales recursos de Cowotel junto con sus principales actividades, además de sus socios principales.

#### **A. Recursos clave**

Los recursos son los activos o capacidades necesarias para la creación y desarrollo de la propuesta de valor hasta su oferta a los usuarios finales. Estos se dividen en cuatro: Físicos, económicos, humanos e intelectuales. En el caso de Cowotel, los recursos clave que necesitaremos serán:

##### 1. Físicos:

- **Equipos informáticos:** Ordenadores y teléfonos móviles necesarios para la realización de las tareas de IT y de marketing.
- **Oficina:** Las reuniones con los equipos y clientes se realizarán en los propios hoteles.

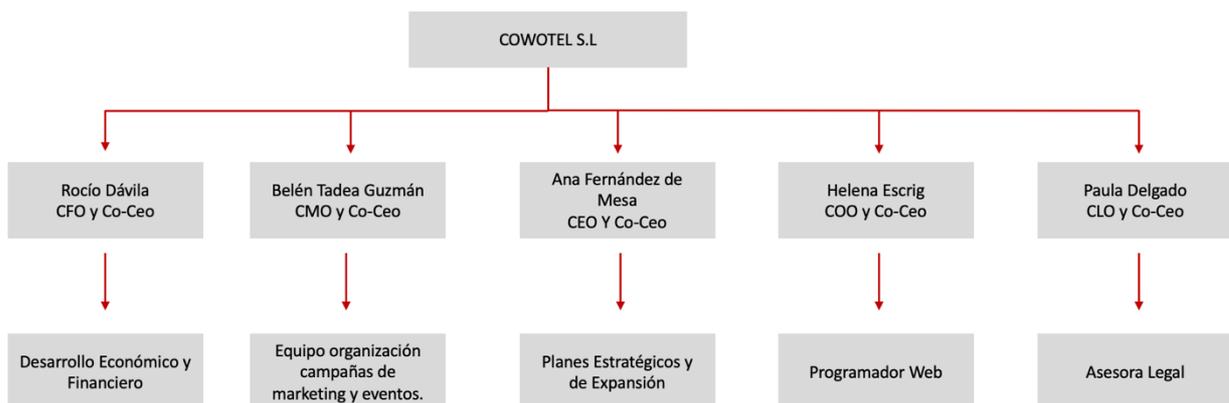
##### 2. Económicos:

- **Financiación:** La inversión inicial será fundamental para la puesta en marcha del negocio. Nuestro grupo de trabajo estima una cuantía inicial de 68.442,50€, que se emplearán para cubrir los gastos del primer año de la puesta en marcha del negocio. El 73% de estos fondos se obtendrán de las fundadoras y el resto de una ronda de *crowdfunding* de *Family, Fools and Friends*.

### 3. Humanos:

- **Partnerships con los hoteles:** Necesario tener relaciones buenas y a l/p con las grandes cadenas hoteleras.
- **Plantilla de trabajadores:** A nivel interno, las fundadoras se reparten las tareas fundamentales para el desarrollo de la *startup* y por lo tanto cada una es responsable de dirección de uno de los cinco departamentos de *Cowotel*. La parte más técnica del departamento de IT, se externaliza, contratación de personal para la realización del diseño de la aplicación de la página web y contratación de equipo gestor de datos: *Amazon Web Service*. Además, más adelante también se incorporará al equipo una persona de apoyo para el departamento de marketing. De este modo, el organigrama de la *startup* podría ser el siguiente:

**Ilustración 17 - Organigrama Cowotel**



*Fuente: Elaboración propia.*

En función del desarrollo y evolución de la plataforma, contrataremos a personal de apoyo para el departamento que lo requiera. En este sentido, si los resultados coinciden con lo previsto, partir del segundo año, se contratará a un becario para la realización de tareas de marketing en RRSS y apoyo para equipo de atención al cliente. A largo plazo, se trata de aumentar la plantilla contratando a más especialistas que nos ayuden a desarrollar cada departamento con éxito, tal como se muestra en el organigrama.

#### 4. Intelectuales:

- **Tecnología:** Plataforma tecnológica común, dónde los hoteles pueden ofertar sus habitaciones y salas para los usuarios.
- Base de datos de usuarios: Para poder ajustar nuestras ofertas a las necesidades de nuestros clientes a través del modelaje.
- **Información sobre la fidelidad de los distintos grupos de clientes;** cadenas hoteleras y empresas sobre todo, obtenida a través de las tarjetas de fidelización, acumulación de puntos, códigos entregados a los usuarios.
- **Software:** no se patenta si no que se protege con encriptación, para que este no sea accesible a todo el mundo.
- **Copyright:** la marca quedaría registrada a nivel de la Unión Europea.
- **Protección de datos:** Utilizaremos una política cookies con el objetivo de poder explorar y entender la información sobre los usuarios que entran en nuestra página web y recordar la información de las sesiones del navegador. Para ello, nos valdremos de cookies propias y de terceros.
- **Modelo de análisis de datos de AWS:** Información de la base de datos generada a partir de la actividad de la plataforma que será analizada y explotada a través de *Amazon Web Service*.

#### **B. Actividades clave**

Estas actividades son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para poder llegar al éxito, y varían según el modelo de negocio. En nuestro caso, nuestro negocio en una plataforma tecnológica cuya función principal es hacer de intermediario entre hoteles que ofrecen sus habitaciones y otros espacios con teletrabajadores. Por lo

que una vez se haya desarrollado la aplicación y la página web, será necesario llegar a acuerdos con los hoteles para que estén ofrezcan sus servicios a través de nuestra plataforma. Una vez se conforma la oferta, será necesario hacer lo mismo con la demanda, recurriendo a la captación y fidelización de los Nómadas Digitales. Por ello, de manera más específica, este negocio requiere que el equipo interno:

1. Asegure que la plataforma sea simple y de gran utilidad para el usuario.
2. Garantice el desarrollo y mantenimiento de dicha plataforma y de la aplicación móvil, con carácter constante.
3. Realice una actividad de comercialización y análisis de datos continua para lograr acceder a nuestro público objetivo.
4. Plan de Marketing: para el mantenimiento de clientes a través de programas de fidelización.
5. Soporte de contratación de personal y otras tareas administrativas.

### **C. Alianzas clave**

En este apartado se analizarán los grupos de interés, es decir, asociaciones con redes de proveedores y otros socios que contribuyen al funcionamiento de Cowotel. Se explorarán principalmente los socios estratégicos, es decir, aquellos cuya colaboración es esencial para explotar el máximo potencial de la plataforma. Para ello, se realizará una división entre:

1. Socios internos: Cadenas de hoteles.
2. Socios externos: Inversores, servicios profesionales, plataformas publicitarias, AWS , Gobierno y HotelBreak.

En primer lugar, en cuanto a los agentes internos, podemos diferenciar entre hoteles y usuarios o teletrabajadores. Por un lado, los primeros, son los encargados de proveer sus espacios y servicios con el fin de poder ofertarlos en nuestra plataforma. Por otro lado, los teletrabajadores compondrían la segunda parte fundamental de la ecuación, la demanda. En este sentido, como se ha explicado en apartados anteriores nos centraremos en el segmento de los nómadas digitales. Resultaría conveniente por

tanto, realizar asociaciones con comunidades de este tipo de consultores a los que poder ofrecer la oferta de los hoteles.

En segundo lugar, en cuanto a los actores externos, será necesario llegar a alianzas con inversores con el objetivo de conseguir financiación que permita desarrollar el proyecto. Además, la actividad de ciertos grupos de profesionales como fotógrafos será fundamental para ofrecer una imagen atractiva de los servicios, que permita aumentar la demanda y lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Las plataformas publicitarias y de comunicación nos permitirán dar a conocer Cowotel y aumentar su visibilidad, llegando a un público más amplio. Así mismo, estas pueden afectar a la reputación e imagen de marca, por lo que se trata de una alianza clave. Para realizar un análisis de datos de nuestros usuarios que nos permita dirigirnos más en el medio/largo plazo al segmento de clientes que se ajuste más con nuestra oferta y que nos permita incrementar los ingresos, recurriremos a Amazon Web Service.

En siguiente lugar, resultaría muy beneficioso para los resultados de Cowotel llegar a alianzas con el gobierno. Tras los sucesivos confinamientos, y restricciones en Europa, las empresas comenzaron a recurrir al teletrabajo. Ante tal situación, cada vez más extranjeros se plantean la posibilidad de trasladarse a España con carácter temporal o indefinido, para teletrabajar , a pesar de la falta de beneficios fiscales e ineficiencia administrativa. (Barragán y Cid, 2021). Por ello, una buena alianza con el gobierno podría fomentar la atracción de teletrabajadores, afectando positivamente a nuestro negocio.

Finalmente, a largo plazo podría resultar interesante valorar una posible alianza con una plataforma complementaria a Cowotel, como Hotel Break, con el fin de unir fuerzas para mejorar la viabilidad de los hoteles. Estos últimos ofrecen un concepto denominado “días de vacaciones”, enfocado en aprovechar durante un día de todos los servicios que ofrece un hotel sin la necesidad de dormir o reservar una habitación en el mismo.

#### 3.1.4 ¿CUÁNTO?

En este apartado se analizará de manera superficial las bases de la estructura financiera de Cowotel. Sin embargo, esta se estudiará más en profundidad en el apartado del Plan Financiero. Así mismo, cabe destacar que el año 2021 es un año de prueba (año cero) dónde se desarrollará el servicio de manera simplificada con el PMV y a partir de 2022 se ofrecerán los servicios ampliados.

#### A. Estructura de costes

En primer lugar, la inversión inicial, es decir, el dinero necesario para la puesta en marcha de la startup, ascenderá a 68.442,50€. Este dinero se obtendrá de dos fuentes de financiación. Estas serán, las aportaciones de las cinco socias fundadoras, que supondrán un 73% del total junto con la contribución de los denominados Family, Fools and Friends, que será de un 27%. A partir del año 1, (2022), la estructura de costes inherentes al negocio estará dividida en costes fijos, operativos fijos y variables, y serán los siguientes:

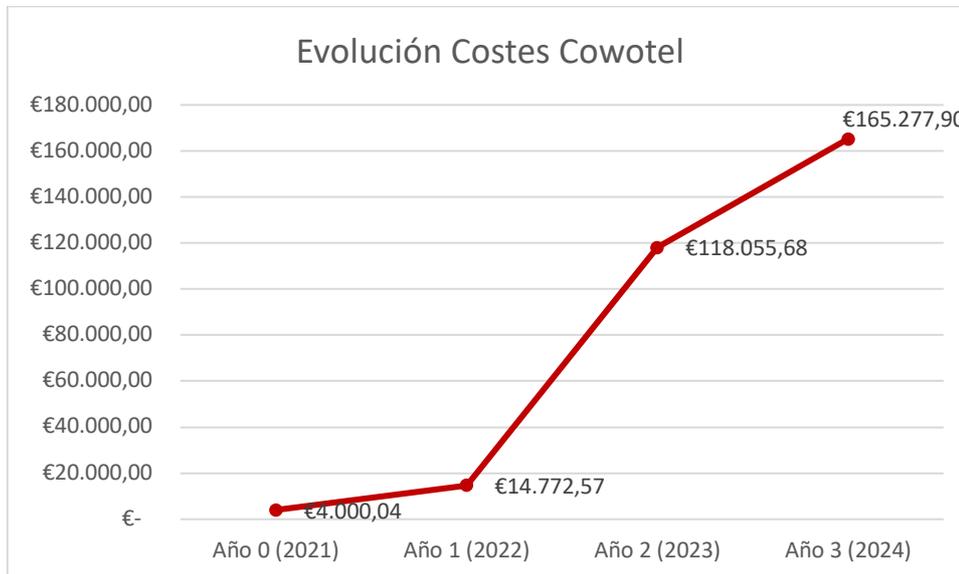
**Tabla 10 - Resumen Estructura de Costes año 2021**

<b>ESTRUCTURA DE COSTES AÑO 0</b>		
<b>Costes Fijos</b>	<b>Costes Operativos Fijos</b>	<b>Costes Variables</b>
Sueldos y salarios	Suministros Ordenadores Teléfonos móviles de empresa Seguro Legal Licencias <i>Android</i> e <i>iOS</i>	Amazon Web Service Marketing y Publicidad
<b>15.000 €</b>	<b>3.562,50 €</b>	<b>24.560 €</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo en plataforma Adventurees*

Tal como se muestra en el gráfico a continuación, estos costes irán aumentando a lo largo de los años, a medida que aumente la red de clientes de Cowotel y que por tanto se tenga que invertir más en personal, equipos, fidelización o promoción y publicidad.

### Ilustración 18 - Evolución estructura de costes Cowotel (2021-2024)



*Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo en plataforma Adventurees*

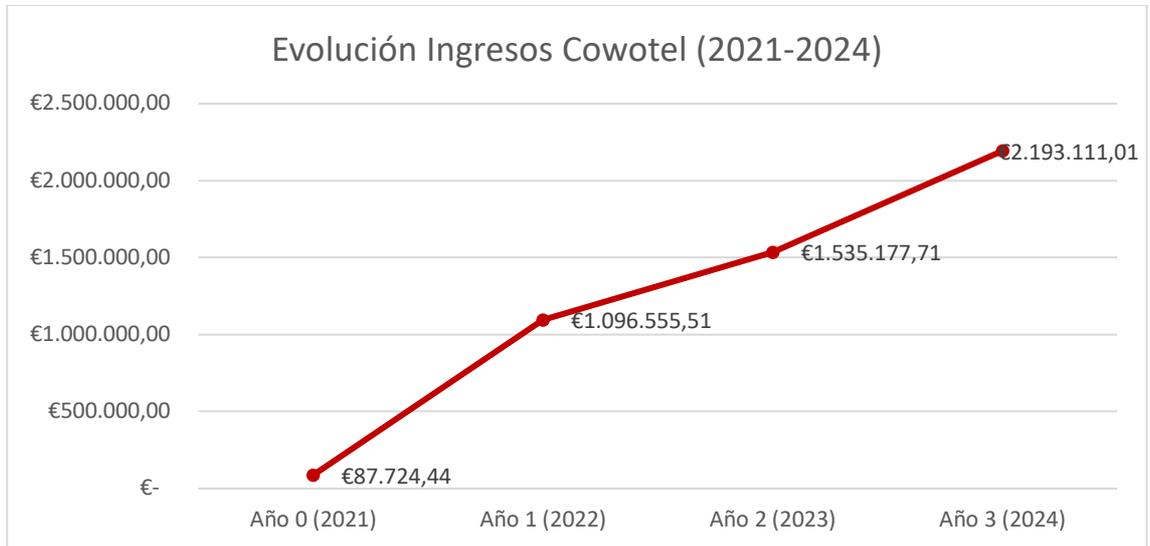
#### **B. Fuentes de ingresos**

En primer lugar, es necesario mencionar, que a pesar de tener dos tipos de clientes; hoteles y usuarios de teletrabajo, el cobro se realizará únicamente a uno de ellos, los hoteles. Los ingresos de Cowotel vendrán por dos fuentes; margen por reserva y herramientas de visibilidad extra.

- 1. Margen por reserva:** Se cobrará el 10% de cada reserva de hotel que se realice a través de nuestra plataforma. Al final de cada mes se pasará una factura a cada hotel con el total de reservas y montante a pagar. Con esta información se calculará el ingreso total al que puede aspirar Cowotel por cada establecimiento si el 100% de las habitaciones del mismo hubiesen sido reservadas a través de nuestra plataforma. Por lo que será necesario realizar una estimación de cuántas habitaciones le corresponden a nuestra empresa por hotel, para ver cuales serían sus ingresos reales. Tal como se explicará en

detalle en el apartado del Plan Financiero, se estima que Cowotel tendrá unos ingresos aproximados de 87.724,44€ durante el año base ( 6 meses de 2021). Como se puede observar en el gráfico a continuación, los ingresos de Cowotel irán aumentando a lo largo de los años. Existiendo un incremento de los ingresos desde el año base (2021) hasta el tercer año de funcionamiento de la plataforma (2024).

**Ilustración 19 - Evolución ingresos por margen de reservas realizadas a través de la plataforma de Cowotel (2021-2024)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo en plataforma Adventurees*

- Herramientas de visibilidad extra:** Otra fuente de ingresos es el pago que nos pueden realizar los hoteles por estar mejor posicionados dentro de nuestra plataforma de cara a los usuarios. En caso de que se contrate este servicio, se cobrará un 10% adicional sobre el margen de las reservas, como ya ocurre en otras plataformas como Booking o Expedia.<sup>4</sup> Sin embargo, esta fuente de tendrá sentido para los hoteles, una vez que tengamos un número significativo de clientes.

## Ilustración 20 - Resumen Business Model Canvas

<p><b>Alianzas Clave</b></p> <p><b>Socios Internos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoteles</li> <li>2. Usuarios o teletrabajadores</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malt: <i>Freelance</i></li> <li>• Escuela Nómadas digitales</li> </ul> <p><b>Socios Externos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversores</li> <li>• Servicios profesionales de fotografía</li> <li>• Plataformas publicitarias y de comunicación</li> <li>• <i>Amazon Web Services (AWS)</i></li> <li>• Gobierno</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo plataforma y app</li> <li>• Marketing y publicidad</li> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Servicio al cliente</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físicos</li> <li>• Económicos</li> <li>• Intelectuales</li> <li>• humanos</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p><b>Para Hoteles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas fuentes de ingresos</li> <li>• Nuevo acceso a clientes</li> <li>• Publicidad de sus servicios</li> <li>• Fidelización a largo plazo de los clientes</li> </ul> <p><b>Para Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos atractivos</li> <li>• Ofertas temáticas: teletrabajo + ocio para nómadas digitales</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad de la oferta</li> <li>• Fidelización a largo plazo</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendaciones personalizadas</li> <li>• Sistema de valoración de experiencias</li> <li>• Programa de fidelización</li> <li>• Servicio de atención al cliente</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <p><b>Digitales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Web y App Cowotel</li> <li>• Publicidad en buscadores de <i>Google Adwords</i></li> <li>• RRSS: <i>Instagram, LinkedIn, Facebook</i></li> </ul> <p><b>Presenciales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Eventos privados Cowotel</li> <li>• Ferias y eventos públicos</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p><b>Hoteles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 4 y 5 estrellas</li> <li>• PMV: Meliá hoteles en Baleares y Canarias</li> </ul> <p><b>Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómadas digitales de la UE de 25 a 49 años</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de plataforma y app</li> <li>• Sueldos y salarios Operativos</li> <li>• Marketing: anuncios Google, eventos, RRSS, AWS</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión por reserva a través de Cowotel (10%)</li> <li>• Herramienta de visibilidad extra (5%)</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia a partir de plataforma *Adventures*

### 3.2 Plan Estratégico

En esta sección se estudiará el entorno que rodea a Cowotel, así como las fortalezas y debilidades de la misma con el fin de averiguar cuál es su posición en el sector y cuáles deberán ser sus actuaciones futuras.

#### 3.2.1 ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado se analizará el entorno en el que opera la empresa. Será necesario entender este contexto que rodea a Cowotel pues sus resultados internos se pueden ver afectados por el mismo. Para ello, se recurrirá a dos herramientas; Análisis *PESTEL* y a las Cinco Fuerzas de Porter.

##### A. *Análisis PESTEL*

En esta sección se estudiarán algunos elementos del entorno de Cowotel que podrán incidir directamente en el rumbo que tome la empresa.

- 1. Factores Políticos:** en España, desde el fin del bipartidismo existe muy poca estabilidad dentro del sistema político. Así mismo, el sistema de autonomías de nuestro país, que hace que cada Comunidad Autónoma tenga potestad para establecer medidas autonómicas, afecta directamente a Cowotel. En el escenario de la pandemia, la organización estructural de nuestro país, implica que existan restricciones distintas para cada región. En este sentido Cowotel deberá adaptarse y establecer estrategias distintas dependiendo de las medidas aplicadas a cada territorio.
- 2. Factores económicos:** un año después del inicio de la pandemia, el escenario de previsiones continúa dominado por la incertidumbre. Tal como se muestra en la tabla a continuación, en 2020, el PIB sufrió grandes caídas, al igual que la mayoría de indicadores, como la tasa de paro. En 2021, se espera que los resultados mejoren aunque se prevé, que no será hasta 2023 cuando se empiecen a

recuperar los niveles de actividad precios a la crisis pandémica. (Aspachs y Carreras, 2020).

**Tabla 11 - España: proyecciones macroeconómicas**

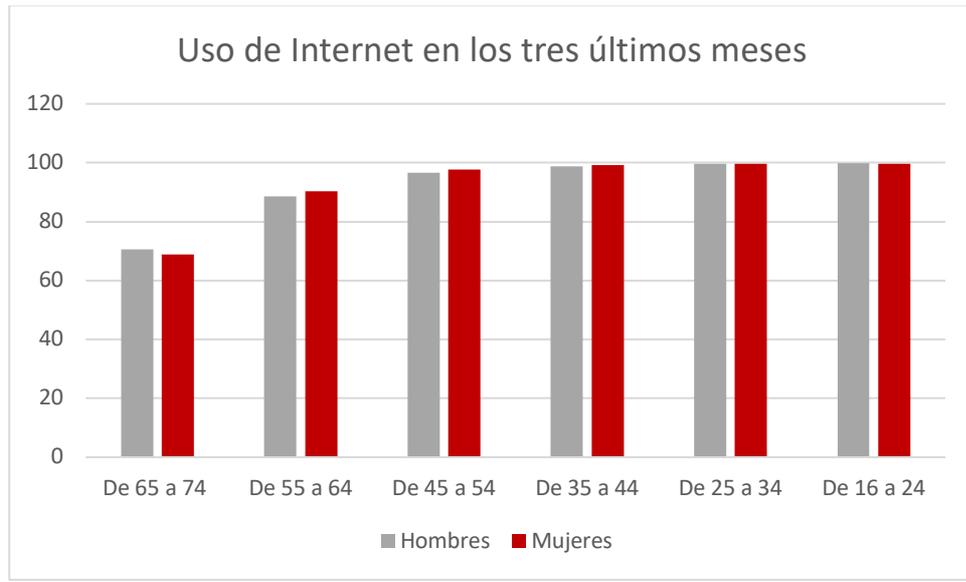
	2019	2020	2021	2022	Acum. 2020-2022
<b>PIB real</b> ( <i>variación anual</i> )	2	-14	10,5	3,3	-1,8
<b>Tasa de paro</b> ( <i>promedio anual</i> )	14,1	19,3	19,5	17,7	3,6
<b>Inflación</b> ( <i>variación anual</i> )	0,7	-0,5	1,6	1,7	2,8
<b>Déficit público</b> ( <i>% del PIB</i> )	-2,8	-13,6	-7,6	-4,8	-26,1
<b>Deuda pública</b> ( <i>% del PIB</i> )	95,5	123,8	118,1	116,6	21,1

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Caixa Bank Research.*

- 3. Factores socio-culturales:** como se puede ver en la tabla anterior, el aumento de la tasa de paro, ha sido una de las consecuencias de la pandemia. En este sentido, cada vez, son más los hoteles que se han visto obligados a cerrar sus puertas ante la falta de viajeros que llenasen sus espacios. Por otro lado, las restricciones de movilidad, han cambiado las tendencias de turismo tradicional en España. Se ha aumentado el peso del turismo nacional en nuestra economía, y han aparecido nuevas tendencias de movilidad geográfica, como las explicadas en apartados anteriores, *Staycation* o *Workation*. Además, el auge de los nómadas digitales podría convertirse en el factor clave, para reimpulsar la industria hotelera, reduciendo así el porcentaje de hoteles que se ve obligado a cerrar sus puertas.
- 4. Factores tecnológicos:** el uso de los dispositivos electrónicos y de las tecnologías en su conjunto, ha crecido en los hogares españoles en los últimos años. Los estudios muestras que en un 81,4% de los hogares, al menos uno de sus miembros, posee un ordenador. Como se muestra en el gráfico a continuación, dentro del rango de edad de 16 a 72 años, en 2020, el 91,3% ha utilizado internet de manera frecuente. Este porcentaje representa un incremento de 2.5 puntos porcentuales respecto al año anterior. (INE, 2020). Además, la estrategia de la Unión Europea de 2020, propone tres prioridades para los siguientes años. Estas

son: crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Todo esto afecta positivamente a la viabilidad de Cowotel.

**Ilustración 21 - Porcentaje de población que ha utilizado internet de manera frecuente en los tres últimos meses.**

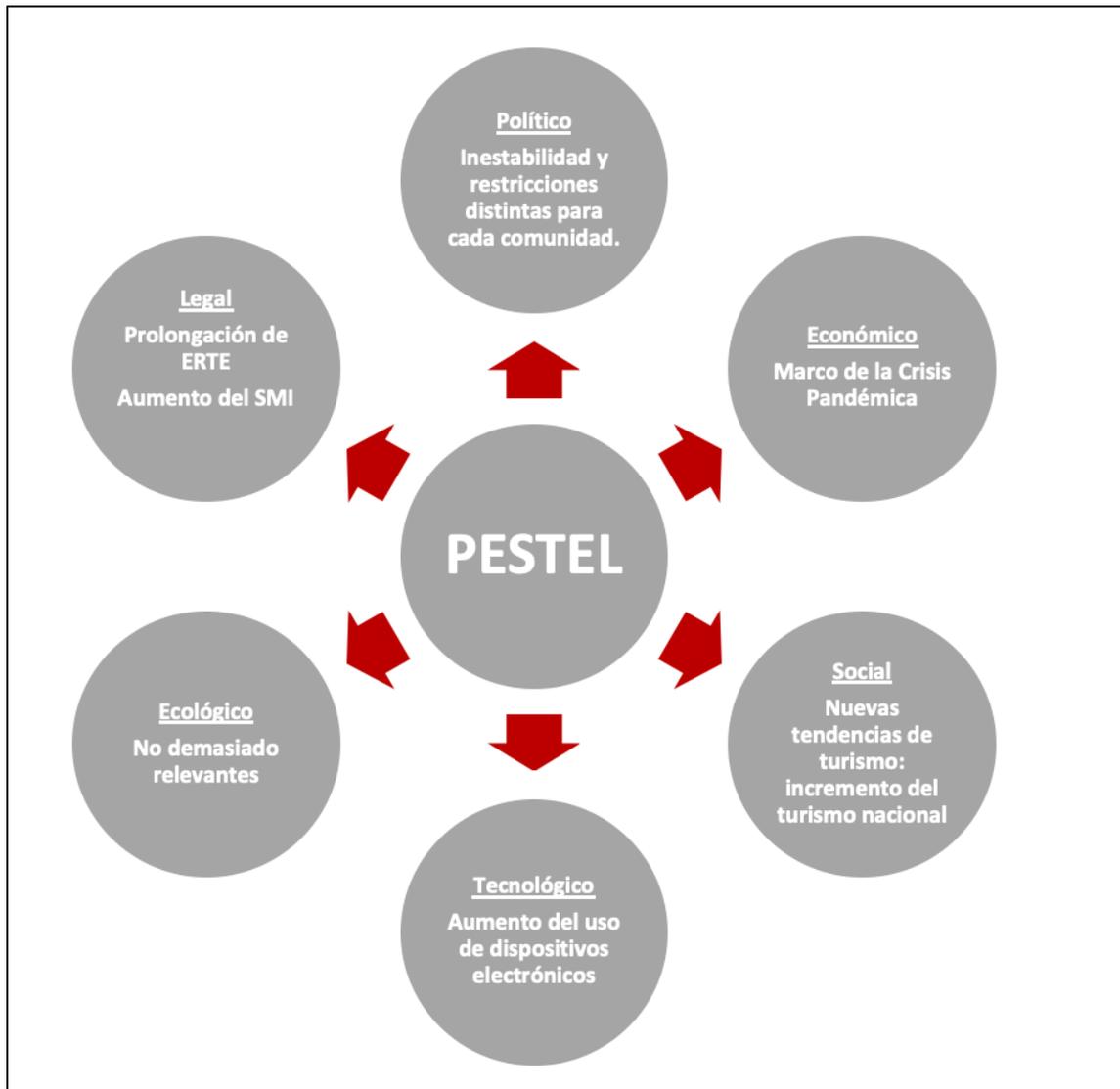


*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.*

- Factores ecológicos y medioambientales:** Existe a nivel global una tendencia creciente de protección y cuidado del medio ambiente. Este no es un factor demasiado relevante para Cowotel. Sin embargo, al tratarse de una plataforma digital, se reducirá el uso de papel para las facturas.
- Factores legales:** Este subapartado guarda relación con los factores políticos, mencionados en las líneas anteriores. El partido que se encuentre en el poder, marcará las medidas legales que afectarán directamente al ámbito empresarial. En este sentido, en 2020 se produjo un ascenso del 22,3% del salario mínimo interprofesional (SMI), correspondiente a 1.108,33€ mensuales, repartidos en 12 pagas anuales. (BOE, 2020). Esto supone, por un lado que los usuarios cuentan con un mayor presupuesto para poder gastar en nuestros servicios, y por otro

lado, un aumento de los costes de personal para Cowotel. Así mismo, otro factor a tener en cuenta será, el acuerdo de prolongación de los nuevos Expedientes de Regulación Temporal del Empleo hasta mayo de 2021 (ERTE).

**Ilustración 22 – PESTEL**



*Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo en Adventurees*

## *B. Cinco Fuerzas de Porter*

Con este análisis se estudian cinco factores que pueden incidir en los resultados de la empresa. Estos son: poder de negociación de clientes, poder de negociación de los proveedores, rivalidad de competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos. En el caso de Cowotel, al tratarse de una plataforma que ofrece un servicio, no existen proveedores. Sin embargo, cuenta con dos clientes distintos, hoteles, que componen la oferta, y usuarios, que conforman la demanda. En este sentido, el apartado de poder de negociación de clientes, quedará dividido en dos; hoteles y usuarios.

### **1. Poder de negociación de clientes:**

Como se ha explicado ya con anterioridad, Cowotel cuenta con dos tipos de clientes distintos. Por un lado los hoteles, que compondrán la oferta de la plataforma y por otro lado los nómadas digitales que conformarán la demanda. En este sentido, los hoteles, claman un plan de rescate urgente que ponga solución a las fuertes bajadas de ingresos.

La mayoría de los hoteles han cerrado sus puertas dada la baja demanda y la falta de movilización turística antes las restricciones derivadas del coronavirus. Los pocos establecimientos que siguen abiertos, han tenido que recurrir a ideas creativas que reformulen su propuesta de valor, buscando nuevas entradas de dinero. Entre estas soluciones innovadoras, se encuentra el alojamiento en hoteles pero con cierto enfoque hacia el teletrabajo. Es por ello, que los establecimientos hoteleros contarían con un **poder de negociación medio**, pues es cierto que necesitan nuevas fórmulas que les permitan reflotar sus modelos de negocio, pero esta oferta de teletrabajo podrían realizarla directamente desde su página web, sin tener que recurrir a plataformas externas como Cowotel.

En segundo lugar, en cuanto a los nómadas digitales, como ya se ha explicado en apartados anteriores, se trata de un sector en auge, con gran potencial de crecimiento, lo cual podría llevar a otros negocios a buscar también realizar alianzas con ellos. En este sentido, al tratarse de un segmento muy demandado, podrían tener un **poder de negociación medio- alto**.

## 2. Rivalidad de competidores

Actualmente en España, que sería nuestro mercado inicial, únicamente existe un competidor directo, By Hours. Sin embargo, existen un mayor número de competidores indirectos que ofrecen servicios sustitutos, como empresas de Coworking, plataformas de alquiler de habitaciones por horas pero sin enfoque de teletrabajo u otras plataformas internacionales como Booking o Airbnb. A nivel europeo, existen un mayor número de plataformas digitales orientadas al teletrabajo en hoteles. Sin embargo, hasta el momento, estas propuestas no tienen el foco puesto en los nómadas digitales. Por todo ello, existe **una rivalidad media** de competidores.

## 3. Amenaza de nuevos competidores

Como ya se ha mencionado en numerosas ocasiones, el segmento de clientes al que se dirige Cowotel está experimentando un crecimiento acelerado. Los nómadas digitales son cada vez más numerosos y por lo tanto más atractivos para potenciales emprendedores. Así mismo, actualmente existe una tendencia creciente de aprovechamiento de alojamientos para fomentar el coworking y el coliving desde un entorno más tranquilo y relajado. En este sentido, se está empleando tendencias como el coliving como formas de desarrollo turístico, potenciando sinergias de los trabajadores. (Gómez, 2021). Además las barreras de entrada para nuevos competidoras son bajas. No se necesita un conocimiento muy técnico ni específico del sector, la inversión inicial no es muy elevada, y resulta sencillo captar la atención de potenciales clientes a través de campañas de marketing. Por todo ello, existe una **alta amenaza de entrada de nuevos competidores** que decidan aprovechar este auge del sector. Por ello, una buena estrategia de diferenciación será necesaria para luchar contra estos riesgos.

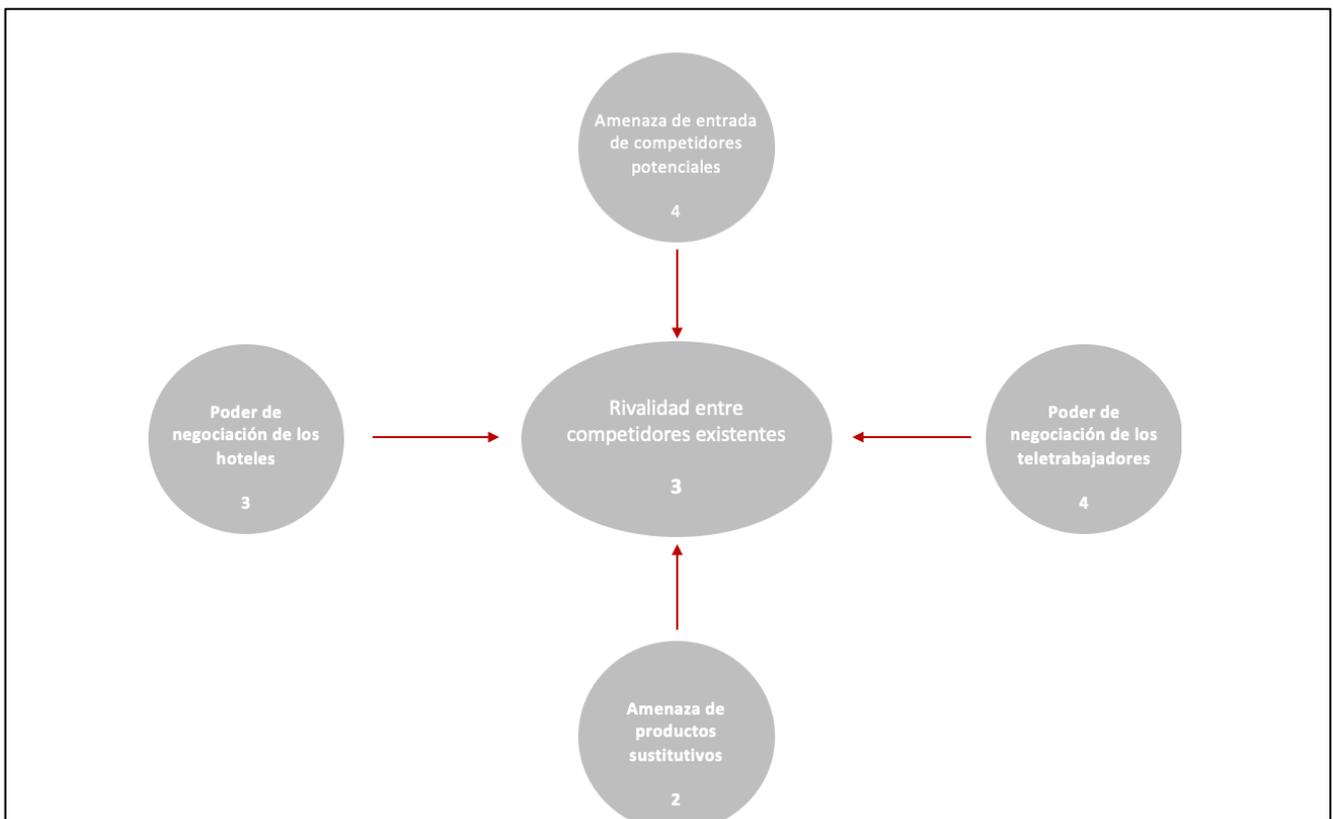
## 4. Amenaza de servicios sustitutos

A pesar de que Cowotel ofrece servicios innovadores a un segmento de clientes nuevo y en auge, ya existen gran cantidad de competidores indirectos como empresas de coworking y la oferta realizada por parte de los propios hoteles. Sin

embargo, el principal producto sustitutivo podría ser plataformas como Airbnb, que aunque no están orientadas al teletrabajo, podrían comenzar a ser utilizadas con esos fines. Sin embargo, actualmente resulta muy difícil encontrar servicios alternativos que se dirijan hacia el mismo segmento de clientes y que ofrezcan la misma variedad de ofertas. Por lo que la **amenaza de servicios sustitutivos es muy baja.**

El gráfico a continuación representa la intensidad de las Cinco Fuerzas de Porter. Cuánto más poderosa es la fuerza, la posibilidad de obtener beneficios disminuye. En este sentido, 5 representa el mayor grado de intensidad de la fuerza y el 1 el mínimo.

**Ilustración 23 - Cinco Fuerzas de Porter**



*Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo en Adventurees*

### 3.2.2 ANÁLISIS INTERNO

En este apartado, se estudiará cuál es la posición actual de Cowotel frente a los competidores con el objetivo de definir la estrategia que mejor se adapte a sus necesidades. Para ello, se estudiarán los recursos y capacidades diferenciadoras de la *startup*, con el objetivo de detectar y erradicar los puntos débiles y potenciar los fuertes. Así mismo, se medirá la fortaleza de la empresa, es decir, su capacidad de aguante ante situaciones imprevistas.

#### A. *DAFO*

A través de la matriz DAFO, se puede realizar un análisis interno y externo de la compañía en cuestión. En este sentido vamos a poder estudiar cuales son las fortalezas y debilidades de la propia compañía y las amenazas y oportunidades del entorno donde se va a desarrollar Cowotel. El siguiente análisis facilitará la toma de decisiones futuras para la startup.

En cuanto a las **debilidades** a las que se enfrenta Cowotel:

1. **Necesidades de inversión inicial:** con el fin de lanzar la plataforma y para su posterior desarrollo, será necesario recurrir a uno o varios inversores que apuesten por la idea. Sin embargo, existe cierta dificultad de acceso a financiación ajena.
2. **Dificultad de acceso a hoteles:** Dar a conocer la plataforma, durante su lanzamiento, puede ser complicado dada la desconfianza de hoteles a ofrecer sus servicios en una plataforma nueva gestionada por cinco estudiantes.
3. **Necesidad de subcontratación externa:** Ante la falta de conocimientos técnicos sobre algunos campos fundamentales para el desarrollo de la idea de negocio, estas carencias se tendrán que cubrir de manera externa. En este sentido, será necesaria la subcontratación de personal que se encargue de la parte más técnica del negocio, es decir de la gestión de datos y plataforma web, junto con el marketing.

4. **Posible visión a corto plazo:** necesidad de renovación constante, no quedarse estancado en la crisis del coronavirus. Introducir nuevos servicios y completar la experiencia a medio-largo plazo.

Por otro lado, las **fortalezas** que presenta Cowotel son:

1. **Amplia red de contactos:** desarrollo de la idea de negocio a través de concurso de Comillas Emprende, por lo que se tiene acceso a una amplia red de contactos, desde mentores para recomendaciones hasta posibles inversores.
2. **Idea innovadora:** se trata de una propuesta de valor única, en un momento crucial para la industria hotelera, profundamente afectada por la crisis pandémica, que permite a los integrantes de la misma, ampliar su oferta, llegando a nuevos segmentos de clientes.
3. **Plataforma prácticamente pionera España:** prácticamente no existen competidores directos en nuestro país. El mayor rival sería By Hours, con una oferta menos extensa y flexible.
4. **Éxito de plataformas con mismo modelo de negocio en otros países:** En países del norte de Europa, con una práctica del teletrabajo más asentada, existen un gran número de plataformas de éxito que cumplen la misma función de intermediario entre hoteles y teletrabajadores.

Las **amenazas** contra las que tendrá que luchar Cowotel son

1. **Crisis económica por COVID.** En un contexto de crisis económica, se reciben menos ayudas, resulta más difícil acceder a financiación ajena, por lo que existe un mayor riesgo a la hora de lanzar y desarrollar una idea de negocio.
2. **Evolución de propagación del virus:** Las constantes modificaciones de medidas para luchar contra la pandemia, generan incertidumbre y afectan directamente a la movilidad.
3. **Entrada de nuevos competidores:** El auge del teletrabajo, puede animar a otros emprendedores a lanzar ideas de negocio orientadas hacia este tipo de práctica.

4. **Competidores ya presentes en el mercado:** Aunque no exista un gran número de competidores directos fuertes en el mercado Español, los ya presentes en este país, se encuentran bien posicionados y con gran poder de mercado.
5. **Inseguridad entre los usuarios:** por posible transmisión del virus en los hoteles.

Las **oportunidades** que expone Cowotel:

1. **Necesidad de nuevas fuentes de ingresos en la industria hotelera:** ante la actual crisis ocasionada por el coronavirus, los hoteles se han visto obligados a renovar su estructura de ingresos tradicional, explorando nuevas vías de ofrecer sus servicios.
2. **Ventajas del teletrabajo:** en España existe un gran potencial de teletrabajo, ya que esta actividad supone un 32,6% del empleo total, con grandes perspectivas de futuras, es decir no se trata de una práctica puntual.
3. **Nuevos conceptos:** *Workation + Staycation*. La actual crisis también ha ocasionado el aumento de la promoción del turismo a nivel nacional, junto con los viajes nacionales no solo de ocio si no para teletrabajar. Algunos hoteles en canarias han orientado su modelo de negocio hacia trabajadores que puedan ejercer su actividad en remoto a la vez que disfrutan de unas vacaciones.
4. **Freelance:** Los nómadas digitales se convierten en la clave para impulsar la industria del turismo. La digitalización de las empresas es un hecho, cada vez existe más dependencia de las mismas en la tecnología, por lo que el número de empleados capaces de llevar a cabo estas tareas también está aumentando. Estos trabajadores cuentan con gran flexibilidad en cuanto a dónde ejercer sus empleos, por lo que se convierten en el principal *target* de clientes de Cowotel.
5. **Gran inversión en startups:** Con la pandemia ha aumentado la inversión en este tipo de negocios, alcanzando un nuevo record de 1.5 millones de euros. (Bravo, 2021).

**Tabla 12 - Análisis DAFO**

ANÁLISIS INTERNO	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de inversión inicial para lanzar y desarrollar el servicio.</li> <li>2. Dificultad de acceso a hoteles.</li> <li>3. Necesidad de subcontratación externa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Equipo IT</li> <li>○ Marketing</li> </ul> </li> <li>4. Posible visión a corto plazo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia red de contactos</li> <li>2. Idea innovadora en un momento crucial para la hostelería afectada por la crisis del COVID.</li> <li>3. Plataforma prácticamente pionera en España.</li> <li>4. Éxito de plataformas con mismo modelo de negocio en otros países.</li> </ol>
ANÁLISIS EXTERNO	
Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis económica por COVID.</li> <li>2. Evolución de propagación del virus.</li> <li>3. Entrada de nuevos competidores por el auge del teletrabajo.</li> <li>4. Competidores ya presentes en el mercado.</li> <li>5. Inseguridad entre los usuarios por posible transmisión del virus en los hoteles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de nuevas fuentes de ingresos en la industria hotelera.</li> <li>2. Gran potencial del teletrabajo en España: 32,6% del empleo total.</li> <li>3. Nuevos conceptos: <i>Workation + Staycation</i></li> <li>4. <i>Freelance</i>: Nómadas digitales</li> <li>5. Gran inversión en <i>startups</i></li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia a partir de plataforma Adeventures*

### **3.3 Plan de Marketing**

Para la elaboración de este plan se ha contado con el asesoramiento de dos expertos de la industria, Julián Ramírez, propietario de hoteles en distintos países y Isabel Rodríguez – Arias, experta en el sector de marketing.

#### **3.3.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO**

Como ya se ha explicado en el apartado de Business Model Canvas, el público objetivo de Cowotel serán los nómadas digitales de la U.E. pertenecientes al rango de edad de 25 a 49 años, con flexibilidad para realizar sus trabajos en distintos puntos geográficos. En este sentido, el Plan de Marketing deberá ser acorde con este segmento de clientes.

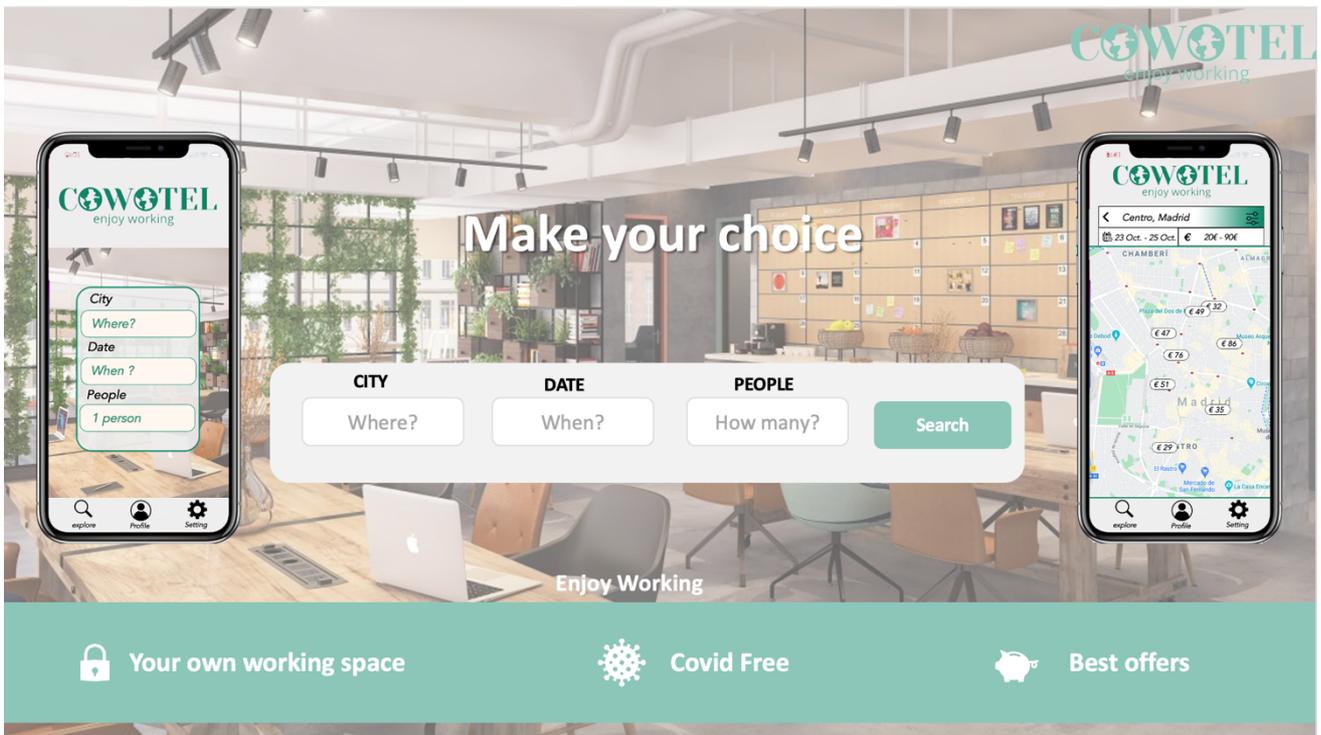
#### **3.3.2 MARKETING MIX**

En este apartado se analizarán las “cuatro p’s “del servicio ofrecido por Cowotel.

##### **A. Producto**

El objetivo de Cowotel es ofrecer un servicio completo a través de una plataforma sencilla de usar. Para ello se valdrá de una aplicación móvil y de una página web. La plataforma estará dotada de un menú en el se podrá filtrar la oferta por las preferencias del consumidor. En primer lugar, el usuario deberá rellenar las casillas en las que se pregunta por el lugar donde desearía encontrar el hotel para teletrabajar, en segundo lugar, la fecha, es decir, para cuándo desea realizar la reserva, y por último el número de personas que se van a alojar en el establecimiento. Los usuarios deberán registrarse antes de utilizar la plataforma. De esta manera, se creará un perfil por teletrabajador, por el que se le podrán ofrecer ofertas más personalizadas de acuerdo con sus preferencias de búsqueda.

## Ilustración 24 - Prototipo página web y aplicación Cowotel



*Fuente: Elaboración propia*

Por otro lado, el **logo** de Cowotel, es sencillo pero representa a la perfección la visión de la empresa; “ Crear la comunidad de teletrabajadores de referencia a nivel mundial”. Las bolas del mundo incluidas en el nombre muestran esa orientación de la compañía hacia los nómadas digitales, que se caracterizan por su movilidad geográfica en búsqueda de lugares idóneos para realizar su trabajo en remoto. Así mismo, en el logo se añade una frase corta, como si se tratase del slogan de la compañía, “enjoy working” que representa la misión de la misma. Es decir, se busca ofrecer una experiencia completa de trabajo y disfrute.

En cuanto a factores más concretos del logo. El color elegido no es casualidad. Se buscaba un tono que transmitiese el relax y la tranquilidad que pretendemos ofrecer con nuestros servicios. Así mismo, el color verde se ajusta con los valores de Cowotel, pues es sinónimo de sostenibilidad y compromiso social. Finalmente, se ha elegido un estilo de letras formal pues al fin y al cabo el servicio ofrecido es teletrabajo.

### Ilustración 25 - Logo Cowotel



*Fuente: Elaboración propia*

#### B. Precio

Cowotel ha podido entrevistar a Julián Ramírez, experto del sector, propietario de hoteles en España, Estados Unidos y México. Este nos explica el problema de la rigidez de precios en España, y la importancia del factor reputación. En el caso de Cowotel, los precios establecidos dependen principalmente de los hoteles. En este sentido, en el caso de nuestra plataforma, estos establecimientos son los que mayor capacidad de negociación tienen. Sin embargo, también será necesario tener en cuenta la categoría de hoteles que se ofertan dentro de la plataforma para poder ofrecer una horquilla de precios más elevada o más baja. Será necesario también, observar que los precios otras plataformas que ofrezcan servicios similares y ya hayan tenido éxito y estén asentadas en el mercado.

Existen dos fuentes de ingresos como ya se ha explicado en apartados anteriores. En primer lugar, el dinero entra mediante el cobro de una comisión al hotel por cada reserva que se realice a través de nuestra plataforma. Después de valorar todas las opciones, Cowotel ha decidido no ofrecer comisión a clientes, solo a hoteles para hacer la oferta más atractiva nada más entrar en el mercado. Así mismo, para el cálculo de porcentaje por reserva que obtiene Cowotel, se ha estudiado aquellos de la

competencia. Se ha observado que el mercado está dispuesto a pagar hasta un 20%, por lo que una empresa nueva como Cowotel, deberá cobrar un porcentaje menor, del 15% con posibilidad de aumentarlo en un futuro. Por otro lado, se cobrará una comisión extra por el posicionamiento de hoteles dentro de nuestra plataforma. Para establecer el porcentaje a cobrar, se han analizado los precios de la competencia que ofrece este tipo de servicios y valorado la opinión de expertos del sector como Julian Ramirez hasta llegar al porcentaje de 18% sobre margen de reservas. En la tabla a continuación se muestra la política de precios seguida por los principales competidores de Cowotel.

**Tabla 13 - Política de precios competidores**

	Comisión a hoteles	Comisión a clientes.
BYHOURS	Entre 15-17% del total de la transacción.	5 % por cada reserva.
VOORDETHUISWERKERS	10% por reserva.	El huésped paga al hacer el <i>check-in</i> en el hotel y retira el 10% automáticamente que se lo manda a <i>Voordethuiswekers</i> .
AIRBNB	Dos opciones: 1. Para apartamentos: Los anfitriones pagan el 3% sobre el subtotal de la reserva. 2. Para hoteles y apartamentos en determinadas zonas geográficas: comisión solo para anfitriones del 14,6%.	En el caso de la opción 1, los huéspedes pagarán el 14,2% sobre el subtotal de la reserva.
BOOKING	Comisión mínima del 17%. Esta comisión aumenta hasta un 30% por "herramientas de visibilidad extra".	No tiene cargos de gestión.
EXPEDIA	17% de comisión a cada hotel por reserva. Se pagará una compensación adicional por visibilidad extra del 25%.	8% a clientes de impuestos y tasas.
HOTELBREAK	Cobra 15% a los hoteles.	

*Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo Adventures*

### C. Distribución

En este caso, los canales como ya se ha visto reflejado en el capítulo de Business Model Canvas, los canales varían según el cliente, en nuestro caso hoteles o usuarios.

- **Hoteles**

Para su entrada en la plataforma deberán rellenar un cuestionario, respondiendo a preguntas sobre su capacidad, acondicionamiento de sus espacios, servicios adicionales que están dispuestos a ofrecer y rango de precios. Estos cuentan con libertad para establecer las tarifas de precios de su oferta.

A estos se accederá principalmente a través de canales presenciales, es decir a través de eventos privados organizados por Cowotel o por los propios hoteles, así como eventos públicos, ferias de turismo y eventos de la industria hotelera.

- **Usuarios**

Estos deberán inscribirse en nuestra plataforma, proporcionando información sobre algunos de sus datos personales. Nombre y apellido, edad... Con todo ello se podrá hacer un estudio y seguimiento de sus preferencias de búsqueda, y optimizar nuestras ofertas, ajustándolas a la demanda de nuestros consumidores. Como se ha explicado, Cowotel se dirigirá a nómadas digitales, personas que se encuentran principalmente en un rango de edad de 25 a 64 años, que mayoritariamente trabajan en el ámbito digital y por tanto se encuentran muy familiarizados canales digitales. Por ello se accederá a este grupo a través de canales como RRSS, correo electrónico o teléfono, Comillas alumni o publicidad en buscadores.

D. Publicidad y promoción

Un plan de comunicación será necesario para lograr informar al público sobre la existencia y ventajas de Cowotel. La Asociación Estadounidense de Agencias de Publicidad define la Comunicación Integrada de Marketing, como “la integración de todos los métodos de promoción de la marca para promocionar un servicio en el mercado”. En este sentido, se busca lograr la máxima rentabilidad y el aumento de las ventas. Para ello, será necesario establecer un sistema de control mediante Indicadores Clave de Rendimiento o KPIs (en inglés, Key Performance Indicators). Cowotel por tanto, necesita una buena estrategia de comunicación y promoción que le permita darse a conocer y a futuro aumentar su cuota de mercado. A continuación se expondrá el plan de acción que llevará a cabo Cowotel para lograr alcanzar estos objetivos. Para ello, dado

el segmento de clientes al que se dirige la empresa, se recurrirá a campañas de Marketing digital y al envío de mensajes publicitarios a través de correo electrónico o teléfono. Por último se recurrirá a publicidad en buscadores. En primer lugar, el email es uno de los canales de comunicación que más se usa a día de hoy por personas de distintos rangos de edad e incluso nacionalidad. Por ello, Cowotel podría tener un amplio alcance de potenciales clientes a través de esta herramienta de comunicación.

En segundo lugar, las Campañas de Marketing digital se realizarán a través de las redes sociales. Se recurrirá esencialmente a dos:

- **LinkedIn:**

Se trata de una red social orientada al uso empresarial, negocios y búsqueda de empleo. Esta cuenta con aproximadamente 575 millones de usuarios en todo el mundo, de los cuales 260 millones son considerados como activos, y un 40% de ellos usa la aplicación a diario. Cowotel tratará de contactar a sus clientes; hoteles y usuarios a través de esta plataforma. Así mismo, se contratará un plan *premium* para tratar de llegar a un mayor número de usuarios

- **Instagram**

En esta red social, en primer lugar se pagará una cuota por publicidad a través de anuncios tanto en fotos como en videos, se tratará de llegar durante los seis primeros meses a un rango aproximado de entre 320.000 y 86.000 personas.

Además, se realizarán campañas publicitarias con microinfluencers, es decir aquellas con un rango de 5.000 a 50.000 seguidores. Se realizarán dos campañas distintas en función de los objetivos de Cowotel para cada etapa de su vida:

- a. Etapa de lanzamiento: Durante los 6 primeros meses Cowotel busca ganar notoriedad, es decir darse a conocer y atraer consumo. Este tiempo será considerado como un periodo de prueba y error para ir viendo que perfiles de influencers se ajustan más con lo que pretendemos ofrecer a través de la plataforma y con las preferencias de nuestros consumidores. En este sentido, se comenzará con una campaña de 10 micro influencers de perfiles distintos.

- b. Etapa de crecimiento y posterior madurez: A partir del primer año, se busca ganar engagement de los consumidores y fomentar un mayor consumo. De esta manera, una vez se haya comprobado que influencers encajan con el perfil de nuestra demanda y una vez hayan aumentado nuestros ingresos, se intentará combinar microinfluencers con influencers más notorias, es decir, con mayor número de seguidores. Para aumentar este compromiso de los clientes con Cowotel, se recurrirá también a programas de fidelización a través de descuentos y sorteos. Otra estrategia sería la contratación de embajadoras de marca que representen a Cowotel. Además se recurrirá a la **publicidad en buscadores**, se contratará el servicio de Google adwords, herramienta que permite comprar palabras para llegar a usuarios mientras estos buscan palabras o frases conocidas. Para ello, Cowotel deberá crear su lista de palabras clave, pagando por cada *click* de los usuarios. La herramienta entrará en funcionamiento cuando los usuarios busquen las siguientes palabras clave: Cowotel, teletrabajo, *workcation*, hotel, nómadas digitales.

### 3.3.3 EMBUDO DE MARKETING

Esta herramienta busca llegar a un público objetivo que inicialmente está compuesto por completos desconocidos y transformarlos en clientes fidelizados, es decir, que promocionen de manera gratuita el servicio de Cowotel entre sus conocidos. Este embudo de marketing está compuesto por tres partes:

1. **TOFU (TOP OF THE FUNNEL)**: En esta etapa del proceso, se busca dar a conocer y presentar la plataforma. Se trata de llegar a desconocidos y que estos se conviertan en visitantes, es decir, personas conocedoras de los servicios de Cowotel. Las actividades de marketing que se realizarán en esta período serán las siguientes:

- Patrocinar servicios hoteleros
- Publicidad masiva
- Comillas Alumni
- Anuncios en Redes Sociales
- Herramientas de Visibilidad Extra
- Asistencia a eventos del sector
- Concertar reuniones con hoteles para presentar la plataforma

**2. MOFU (MIDDLE OF THE FUNNEL):** El siguiente paso será tratar de convertir a los visitantes en potenciales clientes. Para ello, será necesario captar su atención. Este grupo, es consciente de los problemas o necesidades que presentan, sin embargo, necesitan información detallada y cautivadora que les ayude a tomar la decisión de dónde y cómo satisfacer esa necesidad. Por ello, la estrategia de marketing que se empleará durante esta etapa debe ir destinada a mostrar los atributos diferenciadores de Cowotel frente al resto de competidores. Para ello, será necesario, definir bien el perfil de clientes al que nos dirigiremos, para entender bien cuáles son las necesidades que Cowotel debe satisfacer. Las actividades de marketing serán las siguientes:

- Promociones a través de RRSS, *influencers*, embajadoras de marca..
- Anuncios promocionales del producto: videos y fotos
- Email marketing

**3. BOFU (BOTTOM OF THE FUNNEL):** En esta última etapa, se trata de terminar de convencer a los potenciales clientes de que elijan a Cowotel en lugar de al resto de alternativas. Llegados a este punto, los usuarios ya deben conocer bien la marca, solo faltarán una serie de medidas finales que nos ayuden a “cerrar el trato”. Estas serán las siguientes:

- Eventos a medida para hoteles y usuarios
- Videos testimonio
- Ofertas de prueba gratuita
- Tarjetas de fidelización

Tras definir cada una de las partes del embudo de marketing vamos a estimar el número de clientes que esperamos recibir en un mes, para cada fase del proceso. Estos cálculos se realizarán para las dos vertientes de clientes que tiene Cowotel; Hoteles y Nómadas Digitales.

**Tabla 14 - Estimación de clientes para cada fase del *Marketing Funnel*.**

		Hoteles	Nómadas Digitales
	<b>ACTIVIDADES TOFU</b>		
	Visitantes que esperamos recibir en un mes	<b>100</b>	<b>50.000</b>
<b>50%</b>	<b>ACTIVIDADES MOFU</b>		
	Clientes potenciales que esperamos obtener en un mes	<b>50</b>	<b>25.000</b>
<b>8%</b>	<b>ACTIVIDADES BOFU</b>		
	Hoteles/Nómadas digitales que esperamos captar en un mes	<b>4<sup>5</sup></b>	<b>2.000</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo del equipo en la plataforma Adventurees..*

### 3.3.4 INDICADORES DE RENDIMIENTO (KPI- KEY PERFORMANCE INDICATORS)

Para medir la efectividad de las campañas en redes sociales se recurrirá a los siguientes indicadores de rendimiento.

<sup>5</sup> Tal como se ha explicado anteriormente, Cowotel comenzará trabajando durante los primeros seis meses con cuatro hoteles de la cadena Meliá, localizados en las Islas Baleares.

**Tabla 15 - Resumen indicadores KPI**

Indicador	Siglas	Explicación	Fórmula
<i>Engagement Rate</i>	ER	Mide la credibilidad del <i>influencer</i> sobre sus seguidores y lo activa que es su comunidad para con el mismo.	$\frac{Likes + Comments}{\text{número total de seguidores}}$
<i>Reach Rate</i>	RR	La diferencia entre los seguidores totales y los que han visto las publicaciones.	$\frac{\text{Alcance}}{Followers}$
<i>Interaction Rate</i>	IR	Personas que han participado en un post (además de visto). Incluye <i>likes</i> , comentarios, envíos y <i>saved</i> .	$\frac{\text{Suma de interacciones}}{\text{Alcance}}$
Coste por mil impresiones <sup>6</sup>	CPM	Lo que a Instagram le habría costado llegar a 1.000 impresiones	
Coste medio por post	CPE	La media de lo que ha costado cada post	$\frac{\text{Total Interacciones}}{\text{Coste por Post}}$
Coste por <i>story</i>	CPV	Coste medio de cada <i>story</i>	$\frac{Fee \text{ del } story}{Views \text{ del } story}$
Coste por mil impresiones	CPM	Coste por mil impresiones en <i>stories</i>	$\frac{Fee \text{ del } story}{Impresiones}$

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas en profundidad.

<sup>6</sup> Impresiones: número de veces que se ha visto una publicación.

### 3.4 Plan Financiero

En esta sección se estudiará la viabilidad económica de startup Cowotel. Para ello, se explicará su inversión inicial, así como las proyecciones de beneficios que obtendrá Cowotel.

#### 3.4.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial hace referencia a la cantidad de dinero que se necesita para la puesta en marcha de la idea de negocio. Esta financiación se utilizará para cubrir los costes de los seis primeros meses de funcionamiento de Cowotel, que se pueden dividir en costes de inmovilizado intangible, de inmovilizado material y de tesorería.

En primer lugar, será necesario incurrir en el inmovilizado intangible. Este incluye los costes de creación de la página web y de la aplicación móvil que será compatible Android y con los y se ofrecerá en plataformas como Apple Store o Google Play. Esta plataforma será gratuita para los usuarios, pero habrá que pagar una licencia tanto a Google Play como a Apple Store, por su posicionamiento en dichas plataformas. En segundo lugar, en cuanto al inmovilizado material, será fundamental la adquisición de equipos informáticos que nos permitan desarrollar nuestra actividad. Por un lado, el departamento de IT necesitará dos ordenadores técnicamente especializados para el desarrollo del software, que tengan una gran capacidad de memoria RAM, así como herramientas de programación, con un coste de 2.300 € por unidad.

Por otro lado, para las labores de marketing, se necesitará un equipo Mac que incluya las herramientas de última generación para el desarrollo de dicha actividad con un coste aproximado de 2.300 €. Dentro de este mismo departamento, se requerirá también un teléfono móvil para la gestión de las Redes Sociales, por lo que existirán costes derivados de la compra del dispositivo, de aproximadamente 1.000 € y de suministros por la tarifa contratada para su uso. Este caso, se tratará de una tarifa móvil

7de movistar que incluye minutos y datos ilimitados, además de conexión segura Movistar Cloud por un valor de 240€ por 6 meses. Para la gestión diaria y administrativa, no se requieren herramientas técnicas por lo que se utilizarán tres ordenadores básicos, de coste inferior.

Finalmente, los gastos de tesorería serán los más elevados, e incluyen los costes legales derivados de la constitución de la sociedad y su correspondiente inscripción en el registro. Además, resultará fundamental lanzar una campaña de lanzamiento en las RRSS para dar a conocer a Cowotel. Esta campaña incluye, anuncios en Instagram, con un coste de 300 euros durante 30 días, con el objetivo de tener un alcance de entre 32.000 y 86.000 personas. También se llegarán a acuerdos con Influencers que expliquen el funcionamiento y las ventajas de nuestro servicio a sus seguidores. En este caso, como se explicará más adelante, nos centraremos en las microinfluencers, es decir, aquellas con un número de seguidores más reducido y por lo tanto un coste también inferior, con el objetivo de conseguir una mayor notoriedad en el mercado. Además, se creará una cuenta de Cowotel en LinkedIn, pagando un extra por un servicio Premium, con el fin de poder llegar a un mayor número de clientes, tanto potenciales usuarios como hoteles. Esta plataforma se podrá aprovechar también para encontrar nichos, oportunidades de ventas o clientes, y forjar relaciones de confianza con ellos por un coste de 59,99 euros al mes. Otros canales de captación de clientes como las ferias y eventos también supondrán un coste para la empresa. También, se pagará una cuota por el servicio de Google Adwords, de publicidad en internet. Por otro lado, los programas de fidelización que caracterizarán a Cowotel implican que nuestra empresa tendrá que asumir algunos costes derivados de esta actividad.

Finalmente, entre estos costes de tesorería se incluyen los sueldos y salarios; las fundadoras no cobrarán hasta que la empresa comience a obtener beneficios. Sin embargo, se contratará desde la constitución de la sociedad a un empleado de apoyo que se encargue del desarrollo y gestión del Software. Este se encargará de labores de programación back-end y front-end o diseño y cobrará un salario bruto anual de 30.000

---

<sup>7</sup> Véase: <https://www.movistar.es/particulares/movil/tarifas-moviles/?segmento=particulares>

euros. La tabla a continuación muestra estructura de la inversión inicial, que se divide en inmovilizado intangible, inmovilizado material y tesorería. Esta asciende a un total de 68.442,50€ que irán destinados a sufragar los gastos de los primeros meses de funcionamiento de Cowotel.

**Tabla 16 - Resumen Inversión Inicial Cowotel**

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

*Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo en la plataforma Adventurees*

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

*Fuente: Elaboración propia a partir la plataforma Adventurees*

Tal como se muestra en la tabla a continuación, estos fondos iniciales van a estar formados por aportaciones de las cinco socias fundadoras, cada una de las cuales deberá proporcionar 10.000€, y por las aportaciones de Family, Fools and Friends que ascenderán a 18.442,50€.

**Tabla 17 - Resumen fuentes de financiación de Cowotel**

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

*Fuente: Elaboración propia a partir la plataforma Adventurees*

De esta manera, el capital social estará formado por las aportaciones de las fundadoras de Cowotel y ascenderá a 50.000€. De este modo se emitirán 5.000 acciones con un valor nominal de 10€, con un 20% de control por cada fundador. De este modo, cada socia obtendrá un total de 10.000 acciones de Cowotel.

**Tabla 18 - Resumen capital social de Cowotel**

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

*Fuente: Elaboración propia a partir de la plataforma Adventurees*

### 3.4.2 ESTRUCTURA DE COSTES

Tal como se ha mencionado en el Business Model Canvas, los costes de la startup se dividen en fijos, operativos y variables, y serán los siguientes:

#### 5. Costes fijos

- **Sueldos y salarios:** Incluyen el salario del empleado de apoyo del departamento de IT, que empezó en Cowotel desde su constitución en el año

2021. Además, en el año 2022, se contratará a un nuevo trabajador para el departamento de marketing, que se encargará de gestionar las campañas, la captación y la relación con los clientes. Ambos empleados tendrán un salario bruto anual de 30.000€. Las fundadoras de la empresa, no recibirán ingresos hasta el año 2022. Este año cada socia recibirá 30.000€ brutos.

#### 5. Costes operativos fijos

- **Suministros:** Contratación de la tarifa móvil infinita de Movistar por 39,95€ al mes.
- **Ordenadores:** Con la contratación de nuevo personal, será necesario adquirir otro ordenador *premium* que incluya herramientas técnicas de marketing.
- **Teléfono móvil de empresa:** Así mismo se necesitará un nuevo teléfono de empresa para la gestión de las RRSS del nuevo empleado del departamento de marketing.
- **Seguro:** Con un importe anual de 900€/año.
- **Legal:** 4.000 euros anuales?
- **Licencia de Google Play:** Se pagará un importe anual de 85€ por ofrecer nuestra app en esta plataforma.

#### 5. Costes variables

- **Amazon Web Service (AWS):** Cuota variable porque sólo se paga por lo que se consume. Este servicio será contratado a partir del año 1, ya que antes no tendremos una red lo suficientemente significativa para mejorar la experiencia de clientes con ofertas más personalizadas a partir de sus perfiles e información. Se ha estimado que durante el primer año, el coste ascenderá a 6.000€. A partir de ahí, existirá un crecimiento anual de los costes del 40%, ya que el volumen de información a analizar aumentará en paralelo al crecimiento del número de hoteles presentes en nuestra plataforma.
- **Marketing y publicidad:** Supondrán un 28% de los ingresos de cada año.
  - Redes sociales: En *LinkedIn*, *Instagram* y campañas con *influencers*.

- Google *AdWords*: Como se explicará más adelante, se trata de una herramienta que permite llegar a un mayor alcance de usuarios mediante la compra de palabras clave. Su coste se estima en 200 euros al mes.
- Eventos y ferias: debido a la pandemia, la mayoría de los eventos serán online, por lo al no existir costes de desplazamiento o alojamiento, el coste será inferior a el de circunstancias normales. Se estima que será de 12.000€ anuales y que irán aumentando con los años.
- Programas de fidelización: Para lograr una mayor lealtad de los consumidores y su permanencia en Cowotel, se les ofrecerá descuentos y ofertas únicos. Estos supondrán un 10% de los ingresos anuales.

**Tabla 19 - Resumen estructura de coste años 0 y 1 Cowotel**

<b>Estructura de costes</b>	<b>Año 0 (2021)</b>	<b>Año 1 (2022)</b>
<b>Costes fijos</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>221.185,00 €</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>210.000,00 €</b>
Salario fundadoras	- €	150.000,00 €
Salario IT	15.000,00 €	30.000,00 €
Personal marketing	- €	30.000,00 €
<b>Costes operativos fijos</b>	<b>3.562,50 €</b>	<b>11.185,00 €</b>
Seguro	450,00 €	900,00 €
Legal	300,00 €	4.000,00 €
Suministros	240,00 €	480,00 €
Licencia Google Play	42,50 €	85,00 €
Amortización	2.530,00 €	5.720,00 €
<b>Costes variables</b>	<b>24.560,00 €</b>	<b>313.035,54 €</b>
<b>AWS</b>	<b>- €</b>	<b>6.000,00 €</b>
<b>Publicidad y Marketing</b>	<b>24.560,00 €</b>	<b>307.035,54 €</b>
Anuncio Google Ads	1.200,00 €	2.400,00 €
Redes sociales	13.360,00 €	283.863,10 €
Eventos y ferias	6.000,00 €	12.000,00 €
Programas de fidelización	4.000,00 €	8.772,44 €
<b>Costes Totales</b>	<b>43.122,50 €</b>	<b>545.405,54 €</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de plataforma Adventurees*

### 3.4.3 ESTRUCTURA DE INGRESOS

Como se ha explicado en apartados anteriores, Cowotel cuenta con dos fuentes de ingresos:

#### **4. Margen por reserva**

Se cobrará a los hoteles una comisión del 10% de los ingresos que se obtengan por cada reserva realizada a través de la plataforma Cowotel. Este porcentaje se ha estimado en base a la comisión cobrada por competidores como *Expedia* y *Booking* que cobran entre un 17% y un 20%.

El nivel de ingresos por tanto, variará en función del precio de cada tarifa fijado por cada hotel y de la demanda que haya para cada tarifa. En primer lugar, en cuanto al precio, este dependerá de la categoría del establecimiento, la cantidad de servicios extra incluidos en la tarifa, la duración de la estancia o incluso de los descuentos que se aplicarán más adelante a los clientes con los programas de fidelización. En segundo lugar, en cuanto a la demanda, está será difícil de estimar, pues no todos los usuarios de Cowotel, utilizarán la aplicación con la misma frecuencia, ni contratarán el mismo tipo de tarifas.

Por todo ello, con el fin de simplificar los cálculos se parten de las siguientes hipótesis:

- Precio:

En la tabla a continuación, se muestran los ingresos de la plataforma durante el año base (6 meses de 2021), cuando ofreceremos un servicio simplificado basándonos únicamente en cuatro hoteles de la cadena Meliá localizados en las Islas Baleares.

Nos basaremos en cuatro tarifas base establecidas por los cuatro hoteles de la cadena Meliá con los que Cowotel testeará su PMV. En este sentido, Cowotel ha establecido una tarifa media por habitación (para 1 o dos personas) de tipo mensual, trimestral, semestral, y cuyos descuentos sobre el precio/noche son de

un 20%, 30% y 40% respectivamente, con el fin de captar la atención del segmento de nómadas digitales.

**Tabla 20 - Tarifas de *workation* en hoteles Meliá**

Precios <i>workation</i> Meliá	Tarifa noche	Tarifa mensual	Tarifa trimestral	Tarifa semestral
Número de días	1	30	90	180
% Descuento	0%	20%	30%	40%
Lanzarote - Meliá Salinas 5*	112,00 €	2.688,00 €	7.056,00 €	12.096,00 €
Tenerife - Isla de Isora 5*	146,00 €	3.504,00 €	9.198,00 €	15.768,00 €
Fuerteventura - INNSiDE 4*	95,00 €	2.280,00 €	5.985,00 €	10.260,00 €
Mallorca - Palma Marina 4*	85,00 €	2.040,00 €	5.355,00 €	9.180,00 €

*Fuente: Elaboración propia a partir Meliá (2021)*

En la siguiente tabla, se muestra un resumen de a cuanto ascendería el precio medio de los cuatro hoteles para cada una de las cuatro tarifas.

**Tabla 21 - Estimación de precio medio de los cuatro hoteles para cada tarifa**

Precio medio por hotel			
Precio por noche	Tarifa mensual (-20%)	Tarifa trimestral (-30%)	Tarifa semestral (-40%)
109,50 €	2.628,00 €	6.898,50 €	11.826,00 €
Equivalente por noche			
109,50 €	87,60 €	76,65 €	65,70 €

*Fuente: Elaboración propia a partir plataforma Adventures*

- Demanda o número de reservas

Una vez se ha obtenido la información anterior, el siguiente paso será realizar una estimación del número de reservas en hoteles que gestionará Cowotel al año. Para ello, se ha tenido en cuenta el número de hoteles que se prevee que formen parte de la comunidad de Cowotel, cifra que irá aumentando año a año, y sobre estos se

calcula un porcentaje de ocupación de los mismos que proceda de las reservas realizadas a través de la plataforma. De acuerdo con Statista (2020), los hoteles de cinco estrellas en España, tienen una capacidad media de 325 habitaciones por hotel y los de cuatro de 298. Por lo tanto, el *target* de hoteles a los que se dirige Cowotel, tendrán de media 311 habitaciones por establecimiento. Se estima que a lo largo del año, Cowotel gestionará el 10% de las reservas de esas habitaciones, es decir, un total de 31.

En cuanto al número de hoteles que formarán parte de la comunidad Cowotel año a año, se pretende que en el año base (2021), únicamente contemos con la presencia de los cuatro hoteles Meliá en Baleraes, para testear el servicio. Sin embargo, se pasará a contar con 25 hoteles en 2022, con 35 en 2023 y 50 en 2024, es decir, se espera que Cowotel cuente con un crecimiento del 40% a partir del año 2022. De esta manera, los ingresos por reservas de Cowotel, suponiendo que las reservas se repartan de manera equitativa entre todas las tarifas, serían los siguientes:

**Tabla 22 - Proyección de ingresos por reservas de Cowotel**

Ingresos por reservas	Año 0 (2021)	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
<b>Número de hoteles</b>	4	25	35	50
<b>Habitaciones Cowotel</b>	124	775	10885	15550
<b>Ingresos hoteles</b>	877.244,41 €	10.965.555,06 €	15.351.777,09 €	21.931.110,13 €
<b>Ingresos Cowotel (10%)</b>	<b>87.724,44 €</b>	<b>1.096.555,51 €</b>	<b>1.535.177,71 €</b>	<b>2.193.111,01 €</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir plataforma Adventurees*

#### 4. Herramientas de visibilidad extra:

Otra fuente de ingresos es el pago que nos pueden realizar los hoteles por estar mejor posicionados dentro de nuestra plataforma de cara a los usuarios. Se ha comprobado que los buscadores de la competencia, cobran hasta un 13% adicional por posicionamiento preferente dentro de sus plataformas. En el caso de Cowotel, no existirán ingresos de este tipo hasta el año 1 (2022), pues en el año base (2020) la red de hoteles aún será demasiado pequeña. A partir de 2022, por tanto, se cobrará un 5% de comisión adicional sobre los ingresos por reserva, para cada hotel que solicite este servicio. Se ha estimado que el número de hoteles que soliciten este servicio irá aumentando anualmente, a medida que crezca la red de Cowotel, esto supone, un 10% en 2021, 20% en 2022 y 30% en 2023).

En la tabla anterior se muestran cuales serían los ingresos de Cowotel, si los cuatro hoteles de la cadena Meliá que estarán presentes en la plataforma durante el año base, estuviesen al 100% de ocupación y si Cowotel gestionase todas sus reservas. Como se trata de un escenario poco realista, se continúa buscando unas estimaciones de ingresos más cercanas a la realidad. Para ello, se supone que Cowotel gestionará un 10% del total de las habitaciones de cada hotel, de este modo se afirma que el margen de ingresos de Cowotel por cada establecimiento será del 33%. De este modo, la startup podría obtener unos ingresos de 87.724€ durante el año base (2021). Los potenciales ingresos por posicionamiento serían los siguientes:

**Tabla 23 - Proyección de ingresos por posicionamiento Cowotel**

Ingresos por posicionamiento	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)
Número de hoteles	25	35	50
Número de hoteles que solicitan posicionamiento	3	7	15
Ingresos por hotel (por reservas)	438.622,20 €	438.622,20 €	438.622,20 €
Ingresos Cowotel posicionamiento (5% ingresos hotel)	65.793,33 €	153.517,77 €	328.966,65 €

*Fuente: Elaboración propia a partir la plataforma Adventurees*

#### 3.4.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

Como podemos observar en la cuenta de pérdidas y ganancias, Cowotel obtiene beneficios, aunque reducidos, desde el año base (2021). Para explicar este resultado, será necesario destacar que ese año no tendremos sueldos ni salarios, sino que todos los esfuerzos irán enfocados en impulsar al máximo la empresa. Estos beneficios irán creciendo exponencialmente a lo largo de los años, a medida que vaya creciendo la comunidad de Cowotel, dada la escalabilidad del negocio. Este dinero será reinvertido en la propia empresa, para la contratación de personal, equipos informáticos. Esto nos va a dar la oportunidad de poder invertir en mejorar, además de contratar a especialistas que nos ayuden en cada departamento y sacar el mayor rendimiento.

**Tabla 24 - Cuenta de Pérdidas y Ganancias Cowotel (2021-2024)**

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

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo en plataforma Adventures

El balance de situación será el siguiente,

**Tabla 25 - Cuenta de Pérdidas y Ganancias Cowotel (2021-2024)**

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

*Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo en plataforma Adventures*

En el apartado de anexos se pueden observar el análisis de sensibilidades para los escenarios optimista y pesimista.

#### 4. CONCLUSIONES

En este capítulo se van a presentar las principales conclusiones del trabajo, de acuerdo con los objetivos planteados en apartados anteriores.

##### 1. ***Analizar la situación de la industria hotelera en España e identificar dinámicas existentes en el mercado de coworking y teletrabajo en España, especialmente tras el COVID 19.***

La Industria Hotelera se encuentra en una situación sin precedentes como consecuencia de las restricciones de movilidad establecidas como medida para combatir el COVID-19. Las pernoctaciones y consecuentemente los ingresos de estos establecimientos han disminuido como nunca antes, obligándoles a cerrar o reformular su propuesta de valor. En este sentido, algunos han optado por redirigir su oferta hacia nuevos segmentos de clientes, como son los nómadas digitales, apostando por las estancias de larga duración. Con este cambio, estos pocos hoteles, han conseguido alcanzar ocupaciones por encima del 90%. Esta apuesta no necesariamente tiene que ser a corto plazo como parche mientras duren los efectos del COVID en la industria, pues el segmento de los nómadas digitales, no hace más que crecer. Apostar por este grupo podría ser sinónimo de éxito.

Aunque en otros países como Holanda dónde el teletrabajo se encontraba más asentado, existen plataformas de éxito que actúan como intermediarias entre hoteles y teletrabajadores, en España, y prácticamente en ningún lugar del globo, existe una plataforma que agrupe las ofertas de distintos hoteles en diferentes localidades, orientado al trabajo en remoto y a estancias de larga duración. De este modo, Cowotel se convertiría en una plataforma pionera que busca actuar como escaparate digital dónde los trabajadores pueden comparar las distintas ofertas de los hoteles en su ciudad o incluso fuera de esta y elegir la que más se ajuste a sus necesidades.

**2. Presentar y explicar los elementos principales a partir del Business Model Canvas y startup y analizar su viabilidad a través de los planes: estratégico, de marketing y financiero.**

La herramienta del BMC permite analizar los componentes fundamentales del Modelo de Negocio de Cowotel.

Propuesta de valor: Cowotel se define como una *OTA (Online Travel Agency)* que actúa como intermediario entre hoteles que ofertan sus espacios y teletrabajadores que los demandan.

Segmento de clientes: Cowotel tiene 2 tipos de clientes: hoteles y usuarios.

Por el lado de la oferta, nuestro *target* son los hoteles de 4 y 5 estrellas ya que el equipo de Cowotel ha decidido que prime siempre la calidad del servicio ofrecido. Por el lado de la demanda, vamos a centrar nuestro foco en los nómadas digitales nacionales e internacionales que quieran disfrutar de su trabajo a la vez que viajan. Nuestro objetivo serán los nómadas digitales de los países de la Unión Europea dentro del espacio Schengen de 25 a 49 años.

Relaciones con clientes: para ambos tipos de clientes, se llevarán a cabo actividades de captación y fidelización. Ambos grupos tendrán acceso a los siguientes servicios: recomendaciones personalizadas, sistema de valoración de experiencias, servicio de atención al cliente y programas de fidelización en los que se premiará a los clientes más leales.

Canales: los canales de venta de Cowotel son directos, es decir, el servicio se ofrece a través de la propia plataforma. Sin embargo, las actividades de captación y promoción se realizarán de canales adicionales tanto digitales como presenciales. Entre los primeros se encuentran; RRSS, correo electrónico o teléfono y publicidad en buscadores. En cuanto a los segundos, se recurrirá a eventos privados y públicos.

Recursos clave: la propia *app* actúa como nexo clave de unión entre los Nómadas Digitales y los hoteles, por lo que se convierte en el principal recurso clave para Cowotel. Además, la plataforma, los equipos informáticos, el software y la tecnología en su conjunto son herramientas básicas para su funcionamiento. Por último, el capital humano, una buena red de clientes y la base de datos generada a partir de su actividad se convierten en recursos imprescindibles para el correcto desarrollo de Cowotel.

Actividades clave: lo primero que deberá hacer Cowotel es desarrollar la página web y la *app*, asegurándose de que esta sea simple y de gran utilidad para el usuario, y que se vaya actualizando con carácter constante. Así mismo, deberá captar tanto a hoteles como usuarios que conformen su oferta y demanda.

Alianzas clave: para poder desarrollar su actividad, es necesario que Cowotel llegue a acuerdos con los hoteles para que estos ofrezcan sus espacios a través de la plataforma. Además, otras alianzas fundamentales para el funcionamiento de Cowotel, serán con las plataformas publicitarias para promocionar el servicio y con AWS para analizar las bases de datos que se generan a partir de su actividad. Finalmente, otros socios interesantes podrían ser, por un lado, el gobierno, que establezca medidas fiscales que atraigan teletrabajo a nuestro país que cuenta con las condiciones necesarias para convertirse en líder en este sector. Por otro lado, más a largo plazo, con Hotelbreak, para completar la oferta de teletrabajo con ocio.

Estructura de costes: la mayoría de los esfuerzos irán dedicados a potentes campañas de marketing, seguidos de los sueldos y salarios y los costes operativos inherentes al negocio.

Para poner en marcha Cowotel, necesitamos una inversión inicial de 68.000€, que financiaremos con aportaciones de las socias fundadoras y con ayuda de las 3Fs.

Estructura de ingresos: El de Cowotel es un modelo de negocio de comisión.

El registro en la plataforma es gratuito, tanto para hoteles como para usuarios, con el fin de captar clientes rápidamente y crear una red sólida.

Contaremos con dos fuentes de ingresos:

Por un lado, cobraremos a los hoteles una comisión del 10% de los ingresos que obtengan por las reservas realizadas a través de Cowotel. En segundo lugar, cobraremos un 5% adicional a los hoteles que soliciten acceder a nuestra herramienta de posicionamiento extra, para obtener aún más visibilidad dentro de la plataforma.

Finalmente, a través de los planes estratégico, de marketing y financiero, se comprueba la viabilidad de Cowotel. En primer lugar, se puede afirmar de acuerdo con el análisis PESTEL, que existe una oportunidad de mercado dada la crisis del sector, el auge de los nómadas digitales y la falta de competidores que cubran esta oportunidad. Sin embargo, como muestran las Cinco Fuerzas de *Porter*, habrá que prestar especial atención a la aparición de servicios sustitutivos como podría ser *Airbnb* en caso de que adaptase su oferta a las nuevas tendencias de teletrabajo. Así mismo, esta idea únicamente podrá tener éxito si se recurre a las herramientas de marketing correctas para cada etapa del lanzamiento de Cowotel, de acuerdo con la herramienta de *marketing funnel*. Cabe destacar la combinación de iniciativas tradicionales como *email marketing*, *RRSS* o *stands* en ferias o eventos, con estrategias más innovadoras como videos de testimonios tras el uso de la plataforma. Por último, se ha comprobado la viabilidad económica de Cowotel al comprobar que se obtendrán beneficios, aunque reducidos, desde el primer año, y que estos irán creciendo exponencialmente a medida que crezca la comunidad Cowotel, dada la escalabilidad del negocio.

En conclusión, se ha analizado el plan de negocio de la *startup* Cowotel, que pretende aprovechar el espacio de los establecimientos hoteleros ofreciéndoselos al segmento de los Nómadas Digitales para que realicen sus trabajos en remoto allí. El nexo de unión entre los distintos segmentos de clientes se establece a través de una app de sencillo uso que ofrece a sus usuarios opciones de duración de la estancia, localización del hotel y número de personas que desean contratar el servicio. El desarrollo de la idea queda recogido en el marco del concurso de Comillas Emprende en su edición 2020/2021, apoyado por la Universidad Pontificia de Comillas. Fruto de los meses de trabajo en equipo, se ha desarrollado el presente trabajo de fin de grado.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Adventurees (2021). *Adventurees*. de:

[www.adventurees.com](http://www.adventurees.com)

Aleman, L. (2021). Nómadas digitales: teletrabajo, hotel y playa paradisíaca por sólo 850 euros al mes. *El Mundo*, 29 de marzo 2021, de:

<https://www.elmundo.es/papel/historias/2021/03/29/6061f61cfdddf56a8b462e.html>

Anghel, B., Cozzolino, M., y Lacuesta, A. (2020). El Teletrabajo en España. *Banco de España*, marzo 2020, de:

<https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/12361/1/be2002-art13.pdf>

Archer, S. (2020). Digital Nomads Statistics and Trends in 2021. *Anyplace*. Recuperado en febrero 2021, de:

<https://www.anyplace.com/blog/digital-nomad-statistics/>

Aspachs, O., y Carreras Baquer, O. (2020). Teletrabajo, una herencia de la pandemia: desafíos y oportunidades. *Caixa Bank Research*. Recuperado en marzo 2021, de:

<https://www.caixabankresearch.com/es/informe-mensual/448/septiembre-2020/teletrabajo-herencia-pandemia-desafios-y-oportunidades>

Bankia (2020). Coyuntura Turística y Hotelera. Balance 2019. *Bankia Estudios*, febrero 2020.

Barragán, C., y Cid, G. (2021). ¿Puede España convertirse en un líder mundial del teletrabajo? *El Confidencial*, 25 de marzo 2021, de:

[https://www.elconfidencial.com/mundo/2021-02-25/espana-teletrabajo-lider-mundial\\_2965944/](https://www.elconfidencial.com/mundo/2021-02-25/espana-teletrabajo-lider-mundial_2965944/)

Bautista, L. (2021). El hotel que se reinventó gracias a la covid roza el 100% de ocupación. *La Vanguardia*, 13 de febrero 2021, de:  
<https://www.lavanguardia.com/vida/20210213/6245274/hotel-reinvento-covid-completo-teletrabajo-canarias.html>

BOE. (2020). Real Decreto 231/2020, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2020. *Boletín Oficial del Estado*, de 4 de febrero 2020, de:  
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/02/04/231>

Brás, A., y Schaefer, L. (2020). *La Covid-19 da un empujón al teletrabajo*. Caixa Bank Research. Recuperado en febrero 2021, de:  
<https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/covid-19-da-empujon-al-teletrabajo>

Bravo, P. (2021). Las 'start up' levantan un récord de 1.500 millones en plena pandemia. *Expansión*, 20 de marzo de 2021, de:  
<https://www.expansion.com/empresas/2021/03/20/60551c60468aebfb0f8b461d.html>

Carlo, S. D. (2021). ¿Pueden los nómadas digitales ser la clave para impulsar la industria del turismo? *Smart Travel*, marzo de 2021, de:  
<https://www.smarttravel.news/pueden-los-nomadas-digitales-ser-la-clave-para-impulsar-la-industria-del-turismo/>

Cuadrado Roura, J. R., y Lopez Morales, J. M. (2018). El Turismo en la recuperación y el equilibrio exterior de España. El Sector Exterior en la Recuperación. *Funcas, Papeles de la Economía Española*, 158, de:  
[https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS\\_PEE/158art12.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/158art12.pdf)

- Díaz, A. (2021). Variación interanual del nº de llegadas de turistas internacionales en el mundo en 2020, por región. *Statista*. Recuperado en abril 2021, de:  
<https://es.statista.com/estadisticas/1120485/variacion-interanual-de-turistas-internacionales-por-region-en-el-mundo-en-el-primer-trimestre/>
- Doyle, C. (2011). *A Dictionary of Marketing*. Oxford University Press. New York.
- Europa Press (2021). El 40% de los hoteles en España sigue cerrado y el resto no llena el 80% de plazas. *Vozpopuli*, 19 de enero 2021, de:  
[https://www.vozpopuli.com/economia\\_y\\_finanzas/hoteles-sigue-cerrado-resto-plazas\\_0\\_1429957998.html](https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/hoteles-sigue-cerrado-resto-plazas_0_1429957998.html)
- García Andrés, A., y García Baquero, A. (2020). El golpe al turismo y la recuperación de la economía española. *Funcas*, agosto 2020. Recuperado en marzo 2021, de:  
<https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2020/08/CIE277art04.pdf>
- Gómez, Á. (2021). Casas rurales para nómadas digitales: El "coworking" llega a los pueblos. *El Confidencial*, 28 de marzo de 2021, de:  
[https://www.elconfidencial.com/espana/2021-03-28/transformacion-alojamientos-rurales-nomadas-digitales\\_3009595/](https://www.elconfidencial.com/espana/2021-03-28/transformacion-alojamientos-rurales-nomadas-digitales_3009595/)
- IEE. (2020). Impacto económico de las medidas adoptadas en el contexto de la presente crisis. *Instituto de Estudios Económicos*, 2 de junio 2020, de:  
<https://www.ieemadrid.es/2020/06/02/impacto-economico-de-las-medidas-adoptadas-en-el-contexto-de-la-presente-crisis/#:~:text=02%20Jun%20Comparte,.Impacto%20econ%C3%B3mico%20de%20las%20medidas%20adoptadas%20en%20el%20contexto%20de,y%20de%20663.000%20empleo>
- INE. (2020). *Población que usa internet*. Instituto Nacional de Estadística, 18 de diciembre 2020, de:  
[https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202020%20en,32%2C8%20millones%20de%20usuarios.](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202020%20en,32%2C8%20millones%20de%20usuarios.)

INE. (2021). Coyuntura Turística hotelera. *Instituto Nacional de Estadística, enero 2021, de:*

[https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)

INE. (2021). Estadística de movimientos turísticos en fronteras. *Instituto Nacional de Estadística, abril 2021, de:*

[https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176996&menu=ultiDatos&idp=1254735576863#:~:text=La%20Estad%20C3%ADstica%20de%20movimientos%20tur%20C3%ADsticos,que%20realizan%20\(v%20C3%ADa%20de%20acceso%20](https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176996&menu=ultiDatos&idp=1254735576863#:~:text=La%20Estad%20C3%ADstica%20de%20movimientos%20tur%20C3%ADsticos,que%20realizan%20(v%20C3%ADa%20de%20acceso%20)

Kop, J. (2020). Crear un sentimiento de vacaciones en su propio país. *De Telegraaf*, mayo de 2020.

MBO Partners. (2021). Digital Nomads: A Rising Workforce Trend. *MBO Partners*, febrero 2021 de:

<https://www.mbopartners.com/state-of-independence/research-trends-digital-nomads/>

Mila Gutiérrez, A., y Martínez Pedrós, D. (2012). *Análisis del Entorno*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2020). Cifras Pymes. *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*, diciembre 2020, de:

<http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-diciembre2020.pdf>

Nuño, A. (2021). 'Workation': la tendencia para trabajar con calma en tiempos de pandemia. *El Confidencial*, 6 de abril de 2021, de:

[https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2021-04-06/workation-trabajar-calma-vacaciones-coronavirus\\_3005087/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2021-04-06/workation-trabajar-calma-vacaciones-coronavirus_3005087/)

- Ostwalder, A., y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Ed. John Wiley & Sons.
- Ostwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Papadakos, T. (2015). Value Proposition Design. *Journal of Business Models*. Vol.7, pp.123-130.
- Pascual, R. (2002). El análisis DAFO. *Economists & Jurists*. Vol.10, No.61, pp. 78-79.
- Piqueras, Á. (2020). Las tendencias que vienen con el teletrabajo: 'workation' y 'coliving'. AS, 14 de Octubre 2020, de:  
[https://as.com/deporteyvida/2020/10/14/portada/1602682618\\_469736.html](https://as.com/deporteyvida/2020/10/14/portada/1602682618_469736.html)
- Porter, M. (1997). *Análisis de las Fuerzas Competitivas*. Editorial Continental. México
- UNWTO. (2019). Panorama del Turismo Internacional. *United Nations World Tourism Organisation*, noviembre 2019 de:  
<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421237>
- UNWTO. (2020). Covid-19 y la transformación del turismo *United Nations World Tourism Organisation*, 28 de Agosto de 2020, de:  
<https://www.unwto.org/es/news/informe-de-politicas-sobre-el-turismo-y-la-covid-19#:~:text=El%20turismo%20nos%20une%2C%20por,a%20los%20viajes%20nos%20separan.&text=Conforme%20se%20vuelven%20a%20abrir,confianza%20en%20los%20viajes%20internacionales.>
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la Investigación Cuantitativa: Nuevas Tendencias y Retos. *Revista Electrónica de Calidad en la Educación*. Vol. 3, Nº. 1, pp. 119-139.