



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**PLAN DE NEGOCIO, IMPLEMENTACIÓN Y
VIABILIDAD FINANCIERA DE LA *START-UP* TABI
HOTELS. Un hotel digital autogestionado.**

Autor: Alain Marxuach Velasco

Director: Rafael García Vara

MADRID | Junio 2021

Tabla de Contenido

0. Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción	4
1.1 Objetivo General	4
1.2 Justificación del interés sobre el tema.....	4
1.3 Objetivos	5
1.4 Metodología y Estructura	6
2. Descripción inicial del servicio: Tabi Hotels	8
3. El sector hotelero en España	11
3.1 Análisis de Mercado: Investigación con fuentes secundarias	11
3.2 Análisis de Mercado: Investigación con fuentes primarias.....	17
3.2.1 Entrevistas a especialistas	17
3.3 Validación del Mínimo Producto Viable (MPV)	19
3.4 Transformación de información: modelos de análisis.....	22
3.4.1 Análisis PESTEL.....	22
3.4.2 Análisis DAFO.....	26
3.4.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	29
4. Business Model Canvas	32
.....	32
4.1 Segmento de mercado	33
4.2 Propuesta de valor	35
4.3 Canales	36
4.4 Relación con los clientes	37
4.5 Flujos de ingresos.....	38
4.6 Actividades clave	40
4.7 Recursos clave.....	40
4.8 Socios clave.....	42
4.9 Estructura de costes.....	48
5. Creación de valor	49
5.1 Plan de Marketing	49
5.2 Plan de Operaciones.....	57
5.3 Plan de Recursos Humanos	60
5.3.1 Valores y Cultura de Empresa.....	60

5.3.2	Estructura Organizativa, Perfiles Profesionales y de Competencias	61
5.3.3	Formación y Evaluación Del Rendimiento	67
5.3.4	Política de Compensación	68
5.4	Plan Financiero.....	69
5.4.1	Financiación inicial y Estructura accionarial	69
5.4.2	Resultados del primer año operativo	72
5.4.3	Plan Financiero Consolidado a Cinco Años.....	79
6.	Análisis financiero y escalabilidad del negocio	81
6.1	Análisis del punto de equilibrio	81
6.2	Crecimiento anual de las ventas y escalabilidad	82
6.3	Análisis de ratios financieros	84
7.	Plan de expansión: Modelo de Franquicias	86
8.	Conclusiones	87
8.1	Agradecimiento al equipo y al tutor	90
9.	Bibliografía	91
10.	Anexos	97
9.1	Transcripción de entrevista a Federico J. González – 03/03/2021	97
9.2	Transcripción de entrevista a Andrés Garau – 07/03/2021	101
9.3	Detalle financiero mensual de cada año operativo.....	0



0. Resumen Ejecutivo

De toda crisis nace una oportunidad. Precisamente, un pilar enriquecedor del emprendimiento consiste en el aprovechamiento de oportunidades coyunturales que ofrece el sistema. Durante el último año el mundo se ha visto inmerso en una crisis de oferta mundial causada por el COVID-19. La estabilidad y madurez de los sectores más convencionales y fiables, como es el sector hotelero, se ha puesto en crisis. De esta crisis, pues, ha nacido la oportunidad de importar una idea de negocio de hotel apenas desarrollada en España: un hotel digital autogestionado.

Este trabajo desarrolla la idea de negocio de la *start-up* de cadena hotelera Tabi Hotels. Primero, se revisa el mercado hotelero de manera teórica y práctica. Segundo, se desarrolla la propuesta de valor y la creación de valor. Finalmente, se analiza la viabilidad, expansión y escalabilidad económica.

Palabras clave: oportunidad coyuntural, COVID-19, hotel digital autogestionado, expansión, *start-up*, Tabi Hotels.

Abstract

An opportunity arises from every crisis. Precisely, an enriching pillar of entrepreneurship consists in taking advantage of the periodic opportunities offered by the system. Over the last year, the world has been immersed in a global supply crisis caused by COVID-19. The stability and maturity of the most conventional and reliable sectors, such as the hotel industry, has been thrown into crisis. From this crisis, then, has been born the opportunity to import a hotel business idea barely developed in Spain: a self-managed hotel.

This paper develops the business idea of the start-up hotel chain Tabi Hotels. First, the hotel market is reviewed in a theoretical and practical way. Second, the value proposition and value creation are developed. Finally, the feasibility, expansion and economic scalability of the idea are analyzed.

Key words: economic opportunity, COVID-19, self-managed hotel, expansion, start-up, Tabi Hotels.

1. Introducción

1.1 Objetivo General

El objetivo general de este trabajo de fin de grado es definir, desarrollar y analizar un modelo de negocio de una **idea de emprendimiento: un hotel autogestionado**. De esta forma, se desarrolla el análisis teórico y práctico, del sector hotelero para, posteriormente, poder desarrollar con fundamento el plan de negocio. Finalmente, se procede a analizar de forma más detallada la viabilidad económica de modelo de negocio y su implementación práctica.

1.2 Justificación del interés sobre el tema

El **sector hotelero** en España es uno de los que se ha visto más afectados por la actual crisis del **COVID-19**. La situación devastadora en cuanto al cierre y quiebra de hoteles en España a raíz de la crisis representa una **oportunidad única** para entrar innovando en este sector (Romero R, 2020).

El sector hotelero se venía proyectando como altamente maduro, competitivo y considerablemente cerrado a los nuevos entrantes. Sin embargo, la crisis ha generado una oportunidad de carácter coyuntural por **debilitamiento de las barreras de entrada**. Al tratarse de uno de los sectores que más se ve influenciado de forma directa por las fluctuaciones del turismo, el margen de crecimiento potencial a medida que avance la recuperación económica tras la crisis resulta muy atractivo, especialmente si se consigue entrar con un perfil de negocio diferencial y altamente competitivo (de las Casas, 2020). En resumen, se ha presentado una oportunidad en un sector con un alto margen de crecimiento para entrar con bajos costes de inversión, operar rentablemente el negocio y, en su caso, venderlo cuando el mercado esté en valoraciones altas.

Bajo la ocasión de aprovechar la situación de pandemia para implementar una idea de negocio, se suma la oportunidad de **importar** del extranjero una innovadora **idea** de negocio hotelero de probado éxito, y muy poco desarrollada en España.

Este trabajo desarrolla un plan para implementar y consolidar esta **idea de negocio en el mercado** español y **expandirlo** a través de un modelo de **franquicias**. Este proyecto de cadena hotelera se llama **Tabi Hotels**.

1.3 Objetivos

1. Revisar el **impacto** de la actual crisis del **COVID-19** en el **sector hotelero** español y las consecuentes **oportunidades** que presenta.
 - a. Realizar un estudio de mercado de carácter más teórico a través de **fuentes secundarias**.
 - b. Sustentar el análisis teórico con una **investigación práctica** sobre el sector hotelero español y la viabilidad de la idea de negocio.
2. Elaborar la propuesta de la idea de negocio a través del **Business Model Canvas** y sus principales elementos.
3. Desarrollar más en profundidad las premisas de cada plan constituyente de la creación de valor de Tabi. El **plan de Marketing**, el **plan de operaciones**, el **plan de recursos humanos** y el **plan financiero**.
4. Examinar el crecimiento y escalabilidad de la propuesta del plan financiero a **cinco años** para determinar la **viabilidad económica** del proyecto.
5. Plantear una forma de **expansión** a través de un **modelo de franquicias** a partir del sexto año operativo de Tabi.

1.4 Metodología y Estructura

La metodología utilizada varía en base a las distintas partes de la estructura del trabajo.

Para la **primera parte** sobre el estudio del mercado hotelero, se utiliza una serie de herramientas de análisis. El primer punto del estudio de mercado, de carácter más teórico, sigue una metodología de **análisis de mercado Top-down** (Sabatier P, 1986). Esta consiste en comenzar con el estudio sobre la situación macroeconómica del país, posteriormente sobre la situación del sector en la comunidad autónoma escogida, y finalmente sobre la definición de hipótesis en cuanto a la idea de negocio en particular. El segundo punto de esta primera parte del proyecto, de carácter más práctico, incluye dos **entrevistas con especialistas** del sector y la aplicación de una metodología de validación de ideas de negocio muy utilizada en el mundo del emprendimiento: el desarrollo y ejecución de un **Mínimo Producto Viable (MPV)** (Garrett B, 2020). Finalmente, se procede a analizar a través de la conversión de la información recopilada a los siguientes modelos de análisis: análisis **PESTEL**, análisis **DAFO** y un análisis de las **cinco fuerzas de Porter**.

La **segunda parte** del trabajo incumbe la metodología establecida por el **Business Model Canvas** (Osterwalder y Pigneur, 2009). Una herramienta para definir de forma específica y detallada la propuesta de valor de una idea de negocio.

La **tercera parte** consiste en el desarrollo de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas de la idea de negocio. En el **plan de marketing** se utiliza la herramienta de las **cuatro P's de marketing**, haciendo uso de **mapas bidimensionales** de posicionamiento frente a la competencia. En el **plan operativo** se desarrolla un **mapa de operaciones** del negocio. En el **plan de recursos humanos** se describen los **valores**, la **cultura empresarial**, la **estructura organizativa**, el **plan de formación**, la **evaluación del rendimiento** y la **política de compensación**. Finalmente, en el **plan de financiero** se definen los orígenes de financiación y **capital necesario** para llevar a cabo el proyecto, y se detalla la **estructura de costes e ingresos** correspondientes al plan financiero de Tabi a cinco años.

La **cuarta parte** del trabajo profundiza en la viabilidad y escalabilidad del proyecto a través de un análisis del **punto de equilibrio** y de los principales **ratios financieros** más utilizados en el sector.

Por último, la **quinta parte** plantea un modelo de **expansión** de la idea de negocio a través de **franquicias**.

2. Descripción inicial del servicio: Tabi Hotels

Tabi Hotels es una idea de negocio inicialmente fundamentada en **dos premisas** fundamentales.

La **primera premisa** consiste en el hecho de **importar** del extranjero una **idea de negocio** probadamente exitosa y casi inexistente en España (Anckar B, 2014). Ya existe una cadena hotelera finlandesa llamada **Omena Hotels** la cual introdujo esta manera de reinventar la estructura operativa hotelera. Actualmente, la oferta de este tipo de Hotel en España es muy limitada o nula. Tabi pretende imitar esta idea ya exitosa en otros países **adaptándola y optimizándola** en el **mercado español**.

La idea consiste en lanzar un **hotel digital** que le aporte al cliente una **estancia autónoma, conectada y eficiente**. Autónoma ya que el hotel **no dispone de una recepción** con personal *on-site*. Conectada porque la manera que tiene el cliente de gestionar su estancia y de comunicarse con el hotel es a través de la **aplicación móvil** o la **Smart TV** de la habitación. Por último, eficiente, porque el cliente tiene una **flexibilidad plena** para poder planificar su jornada ayudándose de la alta variedad de actividades, consejos y descuentos que le ofrece el hotel.

De forma más visual, lo que pretende hacer Tabi es **separar** los dos tipos de servicios que ofrece cualquier hotel en: Primero, **el servicio esencial**; y, segundo, **los servicios externos**. El servicio esencial de un hotel consiste en asegurarse de que el cliente disponga de una habitación práctica, lo más cómoda posible y ajustada a sus necesidades. Los servicios externos incluyen todos aquellos servicios que ofrece cualquier hotel con la intención de añadir valor a la estancia del cliente. Estos incluyen los servicios de restauración del hotel, gimnasio, piscina, ocio, turismo, etc. Actualmente, los hoteles ofrecen estos servicios de manera orgánica. En cambio, Tabi, los separa de la esencia de la oferta hotelera (la efectividad de la habitación), y los **externaliza subcontratándolos** a terceros.

De esta manera, el cliente, a través de su aplicación de móvil o Smart TV, conecta de manera autónoma los dos servicios ofrecidos.



El **perfil de cliente** objetivo se define como un huésped del tipo “**sleep and shower**”. Un perfil de individuo que se caracteriza por su alta actividad fuera del hotel. Por este motivo, Tabi ofrece, a través de la aplicación, una alta variedad de descuentos en restaurantes, bares, gimnasios, museos, etc. de la zona. Tabi invita al cliente a salir del hotel y a conocer Madrid. Promueve su autosuficiencia sin necesidad de que se tenga que ceñir todos los días, por ejemplo, al mismo menú de desayuno, a la misma hora y en el mismo sitio.

A parte de ser una experiencia nueva para el cliente, la clave del éxito de este modelo de negocio se encuentra en la **reinversión operativa** en comparación con los hoteles convencionales. Tabi no solo subcontrata los servicios externos ofrecidos al cliente mencionados anteriormente, también **subcontrata toda la actividad operativa**. Comprendiendo ésta la subcontratación de la seguridad, los servicios de limpieza de las habitaciones, los servicios de lavandería, del sistema de cerraduras inteligentes, del sistema de reservas, de mantenimiento, etc.

A nivel de gestión, esta política de “**outsourcing intensivo**” implica establecer una excelente relación con todos los proveedores. Permitiendo esta apuesta por la subcontratación una **reinversión en la estructura de costes** de Tabi en comparación con la de los hoteles convencionales.

La **segunda premisa** fundamental, en la que se basa esta idea de negocio, es la apuesta por aprovechar la **oportunidad única** que se ha presentado en el **sector hotelero** en España. La mejor oportunidad de, al menos, la última década. El sector hotelero en España, completamente relacionado con el turismo, un sector de vital importancia para la economía española, se ha visto disfrutando de un crecimiento constante durante los últimos diez años (INE Spain, 2021). Ahora bien, la reciente y actual **crisis del COVID-19** ha hecho que el sector hotelero se desplome y que sufra de una **necesidad de reinversión** urgente.

De toda crisis nace una oportunidad, Tabi apuesta por esta oportunidad. El aprovechamiento de esta oportunidad consiste en entrar en el mercado cuando la **competencia está sufriendo**. Aprovechar los **bajos precios** de los hoteles que se están malvendiendo a causa de la pandemia para alquilar un edificio y reformarlo de una forma realmente económica. Una vez alquilado y reformado el primer establecimiento de Tabi, la idea es expandir la cadena a través de un modelo de franquicias.

El edificio que se va a alquilar y reformar para convertirlo en Tabi está situado en **Calle de Serrano Anguita, 11, 28004 Madrid**. Las razones por las que se ha escogido este edificio son:

- **Ubicación céntrica** perfecta para disfrutar de la ciudad: ocio, turismo, gastronomía, transporte, etc. Está ubicado a diez minutos caminando de la calle Fuencarral y a doce de Gran Vía.
- La superficie del local consta de 1600m², de los cuales a través de la reforma se van a sacar **68 habitaciones** en un total de **cinco plantas**.
- El edificio era un **hotel exitoso antes** de la pandemia que se vio **obligado a cerrar** a causa de ésta. Implicando que ya cuenta con todas las cláusulas y licencias legales para ejercer la actividad hotelera.

3. El sector hotelero en España

A continuación, se expondrá el análisis del sector hotelero en España.

Se planteará, en primer lugar, un análisis de mercado fundamentado en fuentes secundarias siguiendo una metodología “top-down”. Se empezará analizando el horizonte macroeconómico español, seguido de un análisis del sector hotelero, y finalmente, de una formulación de hipótesis a justificar de porqué hay oportunidad en el mercado para un modelo de negocio como el de *Tabi*.

En segundo lugar, se analizará la investigación de carácter primario llevada a cabo. Ésta consiste en dos entrevistas a especialistas del sector, y en una validación de las hipótesis anteriormente expuestas a través de un Mínimo Producto Viable (MPV).

En tercer lugar, se comprimirá toda esta información recopilada en modelos más pragmáticos: un análisis PESTEL, un análisis DAFO y un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

3.1 Análisis de Mercado: Investigación con fuentes secundarias

Siguiendo una **metodología “top-down”**, el primer paso consiste en un breve **análisis macro** de la economía española junto a los factores que le dan forma.

El acontecimiento principal y el que más está influyendo en la economía española, sobre el cual intenta capitalizar *Tabi*, es la actual crisis sanitaria del **COVID-19**. A raíz de la crisis sanitaria, el PIB español ha sufrido un **descenso histórico** de un 11% en 2020 (elEconomista.es, 2021). Este descenso del PIB se ve reflejado en la dramática cifra de parados en 2020 del 16.13%, unos 3.71 millones de personas (Gómez M, 2021). Implicando esto un enorme sufrimiento en el ámbito empresarial que se ve revelado en la quiebra de una de cada seis empresas en España a causa de la crisis del COVID-19 (Sempere P, 2021).

Una de las primeras medidas de la pandemia fue el confinamiento domiciliario de tres meses. Posteriormente, la sociedad española se ha visto en una situación de convivencia con unas restricciones impuestas que rompían radicalmente con la normalidad preestablecida antes de la crisis. Una de las restricciones más influyentes ha sido la de la movilidad.

Todo este panorama a nivel económico y social ha contribuido intensamente, en primer lugar, a la **propensión al ahorro**, implicando que la gente acumula más dinero ahorrado; y, segundo lugar, a un ambiente y comportamiento social de temor, **incertidumbre**, contención, frustración, y hartazgo a raíz de las restricciones y del riesgo real de contagio. Todo lo cual, a medida que se vayan levantando las restricciones legales y saliendo de la crisis, se manifestará a través de un **incremento de movilidad** que irá acompañado de una mayor probabilidad de gastar el dinero ahorrado. Este fenómeno ya se puede apreciar en determinantes económicos como en el incremento de inflación en países más adelantados que en la recuperación de la crisis, como es Estados Unidos (Peirón F, 2021).

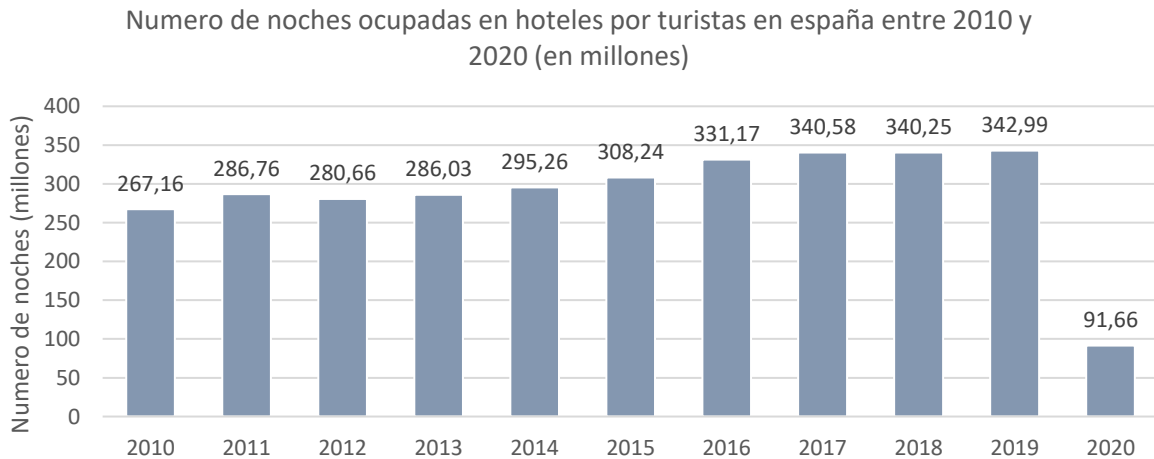
Todos estos factores macro mencionados han tenido un impacto muy relevante en el sector turístico español, el segundo mercado del mundo con **83,7 millones de turistas** en 2019, y, por ende, en el sector hotelero (Molina C, 2020). Constituyendo así el estudio de carácter micro del sector hotelero el segundo paso en el análisis de mercado.

Es importante aclarar la **fuerte correlación** que existe entre el **turismo** y el **sector hotelero** en España. El sector hotelero español se apoya fuertemente en la determinante contribución que supone el sector turístico al PIB español. Suponiendo éste un 12.4% del PIB en 2019, que se ha desplomado a un 5.5% en 2020 a raíz de la situación de crisis actual (INE.es, 2020). Esta caída del turismo se ve reflejada en el descenso de establecimientos hoteleros abiertos entre 2019 y 2020. En 2019 operaban 14,818 hoteles en España, en 2020 esta cifra ha descendido a 9,693, un **35% menos de hoteles operativos** como consecuencia directa de la crisis (INE (Spain), 2021).

La afectación negativa del sector hotelero se puede apreciar en los siguientes gráficos. El primero muestra la progresión de hoteles operativos en España entre 2010 y 2020. El segundo, refleja el número de noches hospedadas en hoteles por turistas entre el mismo periodo de diez años.



Fuente: ine.es



Fuente: ine.es

Contrastando estos gráficos (INE (Spain), 2021), se puede deducir una correlación clara entre el turismo y el sector hotelero. Cuando cae el turismo, el sector hotelero sufre enormemente. Este ha sido el escenario desde el inicio de la pandemia.

Por otro lado, a través de los gráficos se puede apreciar también la constancia y crecimiento moderado en el sector durante los últimos diez años. Esto puede servir como indicador de lo maduro que se encontraba el sector antes de la crisis.

Observando los gráficos, pues, se puede conjeturar que la actual crisis ha supuesto una distorsión y un desplome para el sector nunca vistos, por lo menos, durante los últimos 75 años (TecnoHotel, 2020). Como consecuencia de los problemas de solvencia y liquidez, **los hoteles están quebrando** y, muchos de ellos, buscan aminorar las consecuencias **malvendiéndose** (Colmenero R F, 2020). Esto supone **una oportunidad** clara para penetrar las altas barreras de entrada que ha conllevado el sector en la última década. Implicando así una oportunidad única que ofrece este escenario perfecto para comprar o alquilar a descuento un establecimiento hotelero en precurso de acreedores o quiebra a causa de la crisis. Para sustentar esta premisa, la inversión hotelera en el año 2020 frente al 2019 fue de 955 millones de euros frente a 2,518 millones de euros (Colliers International, 2021). Es decir, un 62% menos de inversión entre el 2019 y el 2020. Esta enorme reducción subraya la necesidad imperiosa de inversión y fondos que requieren los establecimientos hoteleros para poder sobrevivir. Como resultado de estas **necesidades desesperadas de fondos**, abundan las reducciones de precios en las ofertas de los edificios hoteleros, en niveles considerablemente inferiores a su valor real. Este fenómeno de oportunidad en el precio de los edificios hoteleros afecta tanto a las transacciones de compraventa como a las de arrendamiento.

Como evidencia de lo oportuno que puede resultar comprar establecimientos hoteleros en estos tiempos cabe observar si existe **actividad de Private Equity** ejecutando operaciones de este tipo. Por ejemplo, en España, AndBank, un banco con más de ochenta y cinco años, ha lanzado un nuevo fondo de Private Equity para comprar hoteles españoles castigados por el impacto del COVID-19 (Sánchez S, 2020). Otro fondo de inversores al acecho de hoteles en riesgo de venta es RIC Private Equity (Bethencourt J M, 2020). Toda esta actividad se basa en la iniciativa de comprar barato ahora para luego poder beneficiarse de beneficios más elevados cuando pase la crisis.

Una vez identificada esta oportunidad única en el sector de los últimos diez años, el análisis micro implica la necesidad de especificar la comunidad autónoma en donde se ejecutará la operación. En este caso, **el primer establecimiento** de Tabi se encontrará en la comunidad de **Madrid**. En 2020, Madrid se posicionaba como la cuarta provincia con más establecimientos hoteleros en España (INE (Spain), 2021). Este dato puede indicar una mayor barrera en cuanto a la exposición frente a la competencia. Ahora bien, también cabe considerar la observación por probabilidad de que cuantos más establecimientos

hoteleros operen en un determinado territorio, más hoteles se encontrarán sufriendo la pérdida de negocio a causa de la pandemia.

Una vez determinada la comunidad autónoma, para poder identificar y analizar la competencia más directa con la que Tabi se enfrentaría es necesario fragmentar el sector hotelero en **segmentos de hoteles**. Los segmentos de hoteles más comunes y generalizados son: el segmento *Economy*, el segmento *Mid-scale*, y el segmento *Upper-scale*. El segmento *Economy* incluye hoteles caracterizados por su “pragmaticidad” y bajo precio. El segmento *Mid-scale* incluye hoteles de precios más elevados con relación al mayor número de servicios y calidad ofrecida. Por último, el segmento *Upper-scale* abarca aquellos hoteles de mayor precio con relación a un mayor número de servicios y lujo ofrecido.

Tabi se va a **posicionar** en cuanto a precio en el **segmento Economy**. Ahora bien, en cuanto a lo que a la calidad y grado de digitalización se refiere, va a ser muy superior en relación a su precio. Pudiéndola comparar, en estos factores, con los hoteles del segmento *Mid-Scale*.

Consecuentemente, los **competidores** más directos del sector en cuanto a segmentación por precio son: *Room Mate Hotels*, *Ibis Hotels*, *Hotel Leonardo*, *Airbnb* y *The Student Hotel*. En cuanto a calidad y digitalización, los competidores son: *Hoteles Meliá*, *NH* y *Eurostars*.

Una vez analizado y focalizado el sector hotelero, cabe subrayar una premisa que resulta clave en cuanto al fundamento y al desarrollo de esta idea de negocio. En el mundo del emprendimiento, crear una idea revolucionaria totalmente nueva implica, primero, conseguir un alineamiento y equilibrio perfecto de una variedad de factores -lo que es realmente complicado de implementar-; y, segundo, desplegar una elevada inversión de tiempo y esfuerzo en testear, validar y asegurarse mínimamente el funcionamiento de la idea.

Por este motivo, muchos de los grandes éxitos del emprendimiento se basan en modelos de negocio exitosos desarrollados en el extranjero que aún no se han llevado a cabo en otro país. Por ejemplo, Cabify en España calcando a Uber en Estados Unidos; O, Globo en España calcando a Deliveroo en Estados Unidos. Esta manera de ejecutar el

emprendimiento permite disminuir la incertidumbre inicial de cualquier idea no probada respecto a sus probabilidades de éxito. Al ser exitosa en otros países, hay evidencia suficiente en cuanto a la solvencia y éxito de la idea. Por lo tanto, solo faltaría asegurarse de que se ajusta de forma parecida en el nuevo mercado en el que se está intentando introducir. La herramienta utilizada para determinar esto y validar el mercado y la idea es el **Mínimo Producto Viable (MPV)**, el cual se desarrolla en detalle en el próximo apartado: *Análisis de Mercado: Investigación con fuentes primarias*.

El modelo de negocio de Tabi y su propuesta de valor se inspira en este procedimiento de **importación y adaptación de ideas exitosas** de negocio. Tabi se basa totalmente en un modelo de negocio de una cadena hotelera muy exitosa llamada **Omena Hotels**. Omena Hotels es una cadena finlandesa que abrió su primer establecimiento en 2013 y ya cuenta con hoteles en Finlandia, Suecia y Dinamarca (Anckar B, 2014). La idea consiste en ofrecerle al cliente una alta calidad en su estancia, excelentemente ubicada en zonas clave de la ciudad, a un precio realmente asequible. El modelo de negocio de Omena Hotels ha sido muy exitoso basándose en un excelente y eficiente modelo operativo que permite **reinventar la estructura de costes e ingresos de los hoteles convencionales**. Pretende centrarse en la **optimización del núcleo** de un negocio de hotel, una estancia cómoda y práctica, y externalizar a través de la **subcontratación** aquellos **servicios menos esenciales** que ofrecen los hoteles convencionales. En España no existe un hotel que se asemeje ni al modelo ni a la filosofía operativa de Omena Hotels. Tabi pretende introducir esta iniciativa hotelera en el mercado español.

Por último, y para concluir con el análisis de mercado a través de la investigación con fuentes secundarias, cabe la formulación de hipótesis en cuanto al éxito del modelo de negocio específico de Tabi en el mercado español. Estas **hipótesis** son las que el **MPV** pretenderá validar.

- Existe una demanda real en el mercado español para este tipo de hotel.
- Al público le atrae un concepto de hotel que no disponga de personal *on-site*.
- El deseo de emprender ahorros en viajes a medida que se concreta la recuperación de la crisis existe.
- ¿Se va a poder cubrir la disponibilidad del hotel dada la localización escogida?
- El público objetivo estará dispuesto a pagar el precio establecido

3.2 Análisis de Mercado: Investigación con fuentes primarias

El siguiente paso en el análisis del mercado hotelero español implica la recopilación de información y validación de hipótesis a través de la investigación de carácter primario. Para tal investigación, se han llevado a cabo, en **primer lugar, dos entrevistas** con especialistas del sector hotelero. La primera, con **Federico J. González, presidente y CEO de Radisson Hotel Group**, máximo responsable internacional de los 1500 hoteles del grupo que operan en 115 países. La segunda, con **Andrés Garau, CEO de Valentin Hotel Group**.

En **segundo lugar**, se ha lanzado un **Mínimo Producto Viable (MPV)** para **validar las hipótesis** anteriormente formuladas. La forma de realizar la validación ha sido a través de unas campañas publicitarias con Facebook Ads que promocionaban y llevaban al cliente a la página web de Tabi.

3.2.1 Entrevistas a especialistas

La **primera entrevista** llevada a cabo fue con el presidente y CEO de Radisson Hotel Group, una multinacional con hoteles de alta calidad por todo el mundo, el día 3 de marzo del 2021. A continuación, se expondrán los puntos clave de información y conclusiones extraídas de esta entrevista. La transcripción completa de la entrevista se puede encontrar en el *Anexo 1.1*.

- Aprobación de la existente oportunidad en el segmento del sector - *“En el segmento del hotel economy/urbano todavía hay capacidad y espacio y se recuperará”* -.
- Conocimiento sobre la estructura y forma de construir una **estructura de costes e ingresos** de un Hotel. Los pesos medios que deben tener las partidas principales de costes e ingresos para que salga rentable.

- Una **visión del proceso** con la que analizar la oportunidad y **ejecutar la idea** desde el punto de vista de un experto del sector.
- El hecho de no tener personal puede resultar perjudicial. Una **persona física** en el establecimiento, aunque no esté de cara a los clientes, va a ser necesaria para supervisar el día a día.
- Los meses de más o menos demanda en Madrid para poder determinar **la previsión de ocupación mensual** en el modelo financiero.
- El **mínimo de rentabilidad** que exigen inversores individuales e institucionales en el sector.
- El hecho de que no haya personal y todo sea a través de una interfaz digital lo van a empezar a adoptar todos los hoteles. Es por eso por lo que esto no va a ser la única ventaja competitiva. La ventaja competitiva va a ser esto junto al: precio, segmento de cliente, y oportunidad muy buena de entrada y de adoptar este modelo.
- Conocimiento sobre **ratios financieros** claves del sector.

La **segunda entrevista** realizada fue llevada a cabo por un miembro del equipo de Tabi Hotels para el concurso de Comillas Emprende: Blanca Prieto. La entrevista a Andrés Garau, CEO de Valentin Hotel Group, se llevo a cabo el 7 de marzo del 2021. Al igual que con la entrevista anterior, a continuación se listaran las conclusiones sacadas de la entrevista y puntos de información utilizados. La transcripción entera de la entrevista se puede encontrar en el *Anexo 1.2*.

- Inversión en el inmueble: Hay dos formas de ganar dinero con un hotel. A través de los beneficios recurrentes que puede dar el negocio por la propia actividad hotelera, y por la plusvalía que puede generar a través de una compraventa del inmueble: comprar el inmueble en momentos del ciclo donde el precio este bajo y después venderlo.
- Urbanísticamente, resulta una **ventaja** que la **localización** escogida ya está **calificada** para poder **ejercer actividad** hotelera en ese establecimiento ya que en el pasado ya era un hotel.

- La **ventaja competitiva** conviene que se exponga y formule como una de carácter **sostenible**. Esta debe incluir y enfatizar los puntos de: perfil de cliente *Sleep & Shower*, el apoyo constante de la tecnología, y la externalización de servicios no esenciales.
- Una vez desarrollada la plataforma y su validación a través del éxito del primer hotel, una **escalabilidad a modo de franquicias** es mucho más **adecuada** que montar nuevos hoteles de forma orgánica. Ya que, al apoyarse tanto en la tecnología, es un modelo de negocio muy adaptable a cualquier edificio u hotel ya existente de cualquier tamaño y categoría.
- Por lo tanto, la forma de expansión debe ser **vendiendo el know-how** a través de un modelo de franquicias. Una vez optimizados los procesos operativos que requieren de una alta eficiencia - como son la plataforma tecnológica, la gestión de espacios, la seguridad, el acondicionamiento, la limpieza, etc.- **se estructurará y gestionará el conocimiento adquirido** para ser vendido a través de franquicias. Así, esta solución ofrecerá a los clientes una estancia de calidad conectada y personalizada y a los gestores de los hoteles una vía de mejora de eficiencia y servicio ofrecido, conducentes a la rentabilidad.

3.3 Validación del Mínimo Producto Viable (MPV)

El segundo y último punto de análisis en cuanto a la investigación de mercado a través de fuentes primarias es el MPV. Un MPV es una técnica muy utilizada en el emprendimiento contemporáneo que consiste en definir la comerciabilidad de un producto de forma inversa.

La forma clásica de testar un producto consiste en intentar configurar el producto ideal y sus atributos para el cliente a través de entrevistas o *focus groups*, para posteriormente con toda esa información comercializarlo; y, dados los resultados de esa comercialización inicial ver si el producto gusta, o no gusta.

Un **MPV** sirve para **validar una idea** de negocio de forma más económica y eficiente. Consiste en, **primero**, definir bien una serie de **hipótesis mínimas** claves necesarias para

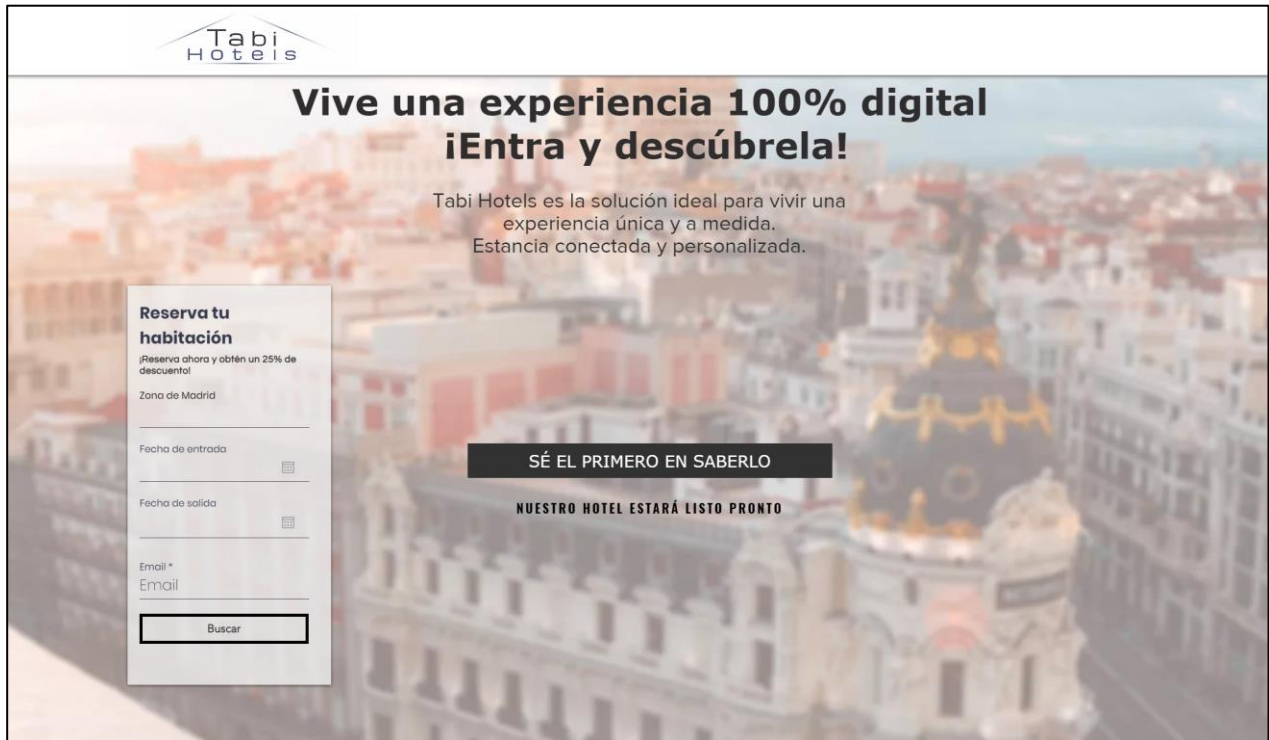
el funcionamiento del negocio. **Segundo**, crear una **página web simulada** que funcione como si el negocio ya estuviera operativo. En **tercer lugar**, publicar campañas publicitarias para **promocionar la idea** y que conduzcan a la página web. Y, **por último**, **analizar** a cuanta gente le ha interesado la idea a través del “**Click Through Rate**” (CTR).

Para Tabi, las hipótesis a validar son las formuladas al final del apartado anterior: *Análisis de Mercado: Investigación con fuentes secundarias.*

Para validarlas, el siguiente **anuncio** estuvo publicado en **Facebook** durante siete días, en el mes de Marzo de 2021, alcanzando a 52,818 personas.



A todos los usuarios de Facebook que se cruzaron con este anuncio y les resultó interesante, entraron en el enlace. El enlace conducía al usuario a la siguiente **página web de Tabi**.



The image shows a screenshot of the Tabi Hotels website. At the top left is the logo for Tabi Hotels. The main heading reads "Vive una experiencia 100% digital ¡Entra y descúbrela!". Below this, a sub-heading states "Tabi Hotels es la solución ideal para vivir una experiencia única y a medida. Estancia conectada y personalizada." On the left side, there is a reservation form titled "Reserva tu habitación" with a 25% discount offer. The form includes fields for "Zona de Madrid", "Fecha de entrada", "Fecha de salida", and "Email", along with a "Buscar" button. In the center, there is a dark button that says "SÉ EL PRIMERO EN SABERLO" and text below it that says "NUESTRO HOTEL ESTARÁ LISTO PRONTO". The background of the website is a blurred image of a city street with a large building.

Como se puede apreciar, la página web está formateada de manera interactiva. De forma que el potencial cliente puede realizar una reserva escogiendo su zona de Madrid más deseable, su fecha de entrada y de salida, y dejando su email.

El **resultado** del MPV se mide **a través del “Click Through Rate” (CTR)**. Éste se calcula cómo el número de “clicks”, o usuarios que han entrado en la página web, sobre el número total de usuarios a los que ha alcanzado el anuncio en Facebook. El resultado concluyó un **CTR del 2.4%** que, comparado con la **media del sector del 0.9%**, es un resultado extremadamente positivo (Wordstream.com, 2017). A su vez, treinta y tres personas dejaron su email para recibir más información, suponiendo casi el 50% de la ocupación del edificio a alquilar en tan solo una semana.

En conclusión, las **hipótesis** de los mínimos necesarios para ratificar que existe demanda suficiente sobre un modelo de negocio de este tipo han quedado **validadas**.

3.4 Transformación de información: modelos de análisis

A continuación, se va a transformar toda la información recopilada y relevante de las dos secciones anteriores con la intención de sintetizar los puntos clave en modelos de análisis más prácticos.

En **primer lugar**, se va a aplicar un análisis **PESTEL** para poder definir bien los diversos elementos externos del entorno que puedan afectar a Tabi.

En **segundo lugar**, se va a desarrollar un análisis **DAFO** con la intención de subrayar tanto los factores internos como los externos que impliquen a Tabi a través del análisis de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Por último, en **tercer lugar**, se va a proceder al análisis de las **cinco fuerzas de Michael Porter** para entender la posición competitiva en la que se encuentran los principales stakeholders de Tabi.

3.4.1 Análisis PESTEL

El instrumento de análisis PESTEL pretende determinar los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales del entorno. Cabe señalar que la actual crisis del COVID-19 debe estar presente como factor principal en cada ámbito expuesto.

- **Factores Políticos**

El **primer factor** político que va a afectar de forma más directa a la iniciativa de Tabi es la **gestión de la pandemia** por parte de los poderes públicos. En primer lugar, a través de la imposición de **restricciones** como son el toque de queda o las restricciones de movilidad.

En segundo lugar, el ritmo de **vacunación** de la sociedad española. A medida que se vaya vacunando una mayor proporción de la población, harán falta menos restricciones y el país se verá reflejado como uno seguro para viajar desde el extranjero.

El **segundo factor** político abarca la posibilidad de **subidas de impuestos** en España a partir del año 2023 como parte del plan de recuperación del gobierno (Portillo J, 2021). Una iniciativa de esta forma endurece la **presión fiscal** tanto en empresas como en ciudadanos individuales. Pudiendo así afectar negativamente a la iniciativa privada y a los individuos a la hora de consumir.

El **tercer factor** político más relevante es la relación internacional establecida entre el **Reino Unido y España**, especialmente después del Brexit. Teniendo en cuenta que, por ejemplo, en agosto del 2019 el 21% de turistas provenían del reino unido (INE.es, nd). Dada la influencia del sector turístico en la buena marcha de la economía del país, es conveniente conservar relaciones políticas positivas con el Reino Unido y ofrecer garantías sanitarias que faciliten la afluencia de turistas británicos.

- **Factores Económicos**

En **primer lugar**, las previsiones de recuperación económica ya indican que ésta ha empezado a tener lugar. A través de indicadores como el incremento en el gasto con tarjeta de crédito relativo al mismo periodo del año anterior; el incremento en el consumo de electricidad previo a la subida del precio de ésta; el incremento de afiliados a la seguridad social; incluso el incremento exponencial en las reservas hoteleras respecto al periodo anterior (Pérez C, 2021). Todos estos **indicadores de recuperación** resultan de vital importancia ya que permiten entrever el margen de generación de negocio que está al llegar a medida que se vaya saliendo de la crisis.

En **segundo lugar**, un factor económico importante es la necesidad de mantener la **variación** de los **tipos de interés** relativamente **progresiva y estable**. Al existir tipos de interés tan bajos, a la iniciativa privada le resulta más barato endeudarse. De esta misma forma, a los inversores les sale más rentable invertir en acciones de empresas que en renta fija (The Economist Newspaper, 2020). En ambos casos una iniciativa como la de Tabi se puede ver beneficiada especialmente en tiempos

de recuperación, ya que la propensión al riesgo de los inversores se va desestresando cada vez más.

En **tercer lugar**, y en relación con el punto anterior, la previsión de un incremento en la **inflación** (elEconomista.es, 2021). Un incremento en la inflación es un determinante económico que indica la reanimación de la economía. Al mismo tiempo, puede resultar preocupante porque un incremento en la inflación suele ir asociada a un incremento en los tipos de interés.

Estos escenarios tienen el potencial de desestabilizar la recuperación de la economía y por tanto afectar al éxito de Tabi. Tabi se apoya fuertemente en las nuevas oportunidades que viene a ofrecer la reanimación de la economía.

- **Factores Sociales**

El factor social más relevante que está presente tanto en el mercado español como en el mercado internacional es el sentimiento de cansancio y hartura común proveniente de la pandemia (Balluerka N, 2020). Por lo general, la crisis ha **incentivado** a la sociedad a **ahorrar** (de las Casas, 2020). Implicando esto que en cuanto la sociedad empiece a visualizar de forma más tangible la recuperación, la probabilidad de que esos ahorros se empleen a viajes y en realizar turismo resultará considerablemente elevada.

A su vez, la experiencia de la pandemia ha acostumbrado a la sociedad a una vida más autónoma. El distanciamiento social ha potenciado notablemente el uso de las **nuevas tecnologías**, creando **nuevos hábitos** en el consumidor en formato de, por ejemplo, teletrabajo (Casarín J L, 2020). Adaptándose así las pautas de consumo tecnológico de forma muy positiva al modelo de Tabi. El modelo de negocio de Tabi potencia y promueve la eficiencia en la jornada del cliente a través de la autosuficiencia.

- **Factores Tecnológicos**

Tabi es una idea de negocio que se apoya en la tecnología de forma directa. En ella se basan los mecanismos que tiene el hotel para comunicarse con sus clientes y operar con la máxima eficiencia. Implicando esto que Tabi también depende de que sus clientes comprendan ciertos **mínimos de tecnología** necesarios para poder **autogestionar** y disfrutar de su estancia de manera completa.

En cuanto a tecnologías específicas para poder llevar a cabo la actividad hotelera de la forma en la que Tabi pretende operar, ya existen marcas conocidas que están comercializando sistemas tecnológicos que sirven para poder convertir los hoteles en una instalación inteligente. Por ejemplo, el novedoso sistema inteligente de Siemens, **Siemens Smart Hotel** (siemens.com). El hecho de que empresas como Siemens estén diseñando sistemas tecnológicos de gestión hotelera de este tipo muestra que el modelo de negocio de Tabi se acopla a la perfección a la **tendencia del sector**. Tabi deberá considerar en adoptar sistemas más completos como estos una vez alcanzado los objetivos financieros a cinco años.

- **Factores Legales**

El cumplimiento de todos los aspectos legales para poder llevar a cabo la actividad hotelera es de vital importancia. Tanto la **licencia de obra** para la reforma, como la **licencia de apertura**, como la **licencia de actividad** y como la propia constitución de Tabi Hotels como **sociedad anónima** son procesos que conllevan **trámites burocráticos y tiempo**. Que se le concedan todas estas licencias a Tabi para poder operar resulta uno de los mayores retos, ya que la oportunidad para negociar un contrato de alquiler favorable y reformar a menores costes se presenta antes de que se produzca la salida de la crisis. Para superar estos obstáculos burocráticos, el inmueble que se ha seleccionado para alquilar era anteriormente un hotel que quebró a causa de la crisis. En consecuencia, ya dispone de la mayoría de las licencias y requisitos legales para poder ejercer la actividad hotelera.

Otro factor legal clave es la buena **negociación del contrato de arrendamiento**. Entre otras cosas, el contrato debe definir claramente las condiciones de

realización de la reforma, reparación de eventuales deterioros no imputables al arrendatario, etc. sobre todo tratándose de un edificio con cierta antigüedad. El contrato también debe incluir cláusulas preventivas que contemplen situaciones similares a las creadas por la crisis del COVID. Adicionalmente, se establecería un alquiler con renta mensual variable en función a la demanda y la estacionalidad. El contrato también debe incluir un periodo de carencia de las rentas. Esto permitirá no pagar alquiler durante los meses de reforma, en los que no se generan ingresos, y durante el periodo inicial de lanzamiento. Por último, el contrato de **alquiler** incluiría una **opción de compra** con precio y plazo determinados, que resulta lo más adecuado dada la inversión a largo plazo que se está ejecutando en el inmueble.

Por último, un factor legal clave que puede afectar la demanda y a los ingresos es la fluctuación de la **tasa turística** establecida por la Administración.

- **Factores Medioambientales**

En la actualidad, la promoción de sostenibilidad y de respeto hacia el medio ambiente resulta un ámbito imperativo a la hora de comercializar cualquier idea de negocio. Dada la naturaleza del modelo de negocio de Tabi, éste plantea numerosas implicaciones sostenibles a la hora de operar. Por ejemplo, el apoyo en la tecnología, la política de limpieza de las habitaciones (explicada en el apartado: *5.2 Plan de Operaciones*), o la información constante sobre un comportamiento sostenible transmitida a través de la aplicación móvil o la Smart TV de la habitación.

3.4.2 Análisis DAFO

A continuación, se llevará a cabo un análisis de los factores internos y externos más influyentes a la situación de Tabi. Los factores internos incluyen las debilidades y fortalezas, y los factores externos señalan las amenazas y las oportunidades a las que se expone la idea de negocio.

Factores internos

Debilidades

- Elevada inversión inicial requerida.
- Mantenimiento anual del inmueble requerido.
- Complejo nivel de armonización de las operaciones.
- Necesidad de constante comunicación y mantenimiento de relaciones con establecimientos de los alrededores para formar las alianzas.
- Un fuerte apoyo en la tecnología siempre implica fallos.
- El escenario en el que el empleado que esté *off-site* tenga que solucionar dos o más urgencias al mismo tiempo.

Fortalezas

- La excelente relación calidad-precio de la estancia del cliente.
- La variedad de servicios externalizados ofrecidos.
- *Autoservicio* sencillo y fiable por parte del cliente, que tiene delegada la ejecución de todas las fases de relación con el hotel a través de la plataforma tecnológica.
- Excelencia y fiabilidad de las operaciones a través de la calidad y solidez de la plataforma tecnológica.
- La política de externalización intensiva a proveedores de las operaciones que incrementa el peso de los costes variables.
- La localización céntrica del hotel.
- El hecho de tener una plantilla de empleados muy reducida permite incrementar el margen de ventas.
- Modelo de negocio probado que no existente en el mercado español.
- Modelo de negocio muy escalable y fácil de montar en cualquier tipo de hotel o edificio gracias a la estandarización.
- Alto control online de las operaciones por cliente y habitación, a través de la plataforma tecnológica.
- Política de precios variables muy competitiva, en función de demanda y competidores

	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocio que aguanta mejor los tiempos de crisis al contar con una plantilla de personal muy reducida y un peso relevante de costes variables.
<i>Factores externos</i>	
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - No levantar el capital inicial suficiente en las rondas de financiación. - El riesgo de que suceda algún desastre del tipo incendio o robo en el inmueble. - El riesgo de que un proveedor no cumpla lo acordado por algún motivo y así afecte a la calidad de la oferta al cliente de Tabi. - El riesgo de un rebrote del COVID-19 que posponga las previsiones de recuperación. - El escenario en el que haya un brote de COVID-19 dentro del hotel. - El riesgo de que por mala gestión de la pandemia países extranjeros marquen a España como un país no seguro para viajar. - Altas barreras de entrada en cuanto a competencia al tratarse de un sector maduro. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - La oportunidad única que se ha presentado en el sector en la última década a raíz de la crisis del COVID-19. Es el mejor momento para penetrar el mercado. - La oportunidad de traer un modelo de negocio exitoso ya testado en otros países y que su presencia en España es mínima. - Adoptar tras la crisis un modelo de hotel más apoyado en la tecnología al que el resto de los hoteles convencionales se van a ir viendo obligados a implementar. Resulta más barato inventarse que reinventarse. - Oportunidad de expandir el negocio rápidamente al existir hoteles al borde de la quiebra tras la crisis que apuesten por adoptar el modelo de Tabi como franquiciados.

3.4.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Por último, se procede a analizar a través del instrumento de las cinco fuerzas de Porter la **situación competitiva** a la que se enfrentaría Tabi. Este instrumento tiene en cuenta los cuatro factores más influyentes que marcan la situación competitiva: los clientes, los proveedores, los nuevos entrantes, y los productos competitivos. Todos ellos complementando y dándole forma a la quinta fuerza: la competencia en el mercado.

1. Poder de negociación de los clientes

En este caso, al tratarse del sector hotelero, los clientes disponen de un **poder de negociación considerable** (Sobejano J, 2009). Es así porque el número de potenciales clientes y la oferta hotelera existente es muy elevada. El cliente dispone de una alta variedad de tipos de hotel para escoger.

2. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, este puede resultar más **elevado** ya que la mayor parte de las operaciones de mantenimiento y gestión de la estancia del cliente se realizan a través de la subcontratación de servicios a proveedores. Al **depender de proveedores** para poder realizar la actividad operativa, es conveniente escoger bien al proveedor y establecer buenas relaciones a largo plazo, fijando contractualmente estándares de cumplimiento o ***Service Level Agreement (SLA)*** asociados a la facturación variable de los servicios prestados (John E, 2015). Los acuerdos con proveedores contemplarán planes de contingencia frente a eventuales incumplimientos.

En el caso en el que algún proveedor seleccionado abuse de su poder de negociación, se buscaría y encontraría a otro que le reemplace de forma casi inmediata. Ya que hay una oferta considerable de los servicios subcontratados necesarios.

3. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes al sector hotelero es **relativamente baja** ya que es un **sector muy maduro** y **altamente competitivo**. La oportunidad para entrar es ahora a raíz de la crisis ya que la mayoría de la competencia está sufriendo, en precurso, o quebrando (Romero R, 2020). Todo nuevo hotel que pretenda entrar en el mercado una vez la recuperación esté presente de forma más evidente o incluso después de la recuperación no supone una gran amenaza.

De cualquier forma, para combatir esta posible amenaza existente de forma efectiva habría que aprovechar la **diferenciación** de la experiencia digital que ofrece Tabi. De este modo se crea una **identidad de marca** cada vez más reconocida.

4. Amenaza de productos sustitutivos

En el sector hotelero hay tantos clientes y es un mercado tan maduro que realmente es **difícil sustituir el servicio** básico que ofrecen los hoteles. Lo que se puede llegar a considerar más como un producto sustitutivo en este sector son precisamente modelos como el de Tabi que ofrecen una experiencia distinta de una excelente calidad a un precio mucho más asequible que un hotel convencional (Sobejano J, 2009).

Sin embargo, no dejan de haber distintos tipos de hotel para todo tipo de clientes. Los clientes que buscan ir a pasar sus vacaciones a descansar a un hotel seguirán prefiriendo los hoteles más convencionales. Sin embargo, los clientes que buscan un hotel más práctico simplemente para ir a dormir, ya sea por hacer turismo o por un viaje de negocios, tienen como preferencia los hoteles como Tabi pertenecientes al segmento *economy*.

5. Competencia en el mercado

La competencia en el mercado es la última fuerza de Porter. Ésta es el resultado de las anteriores, que se define con el fin de establecer una **estrategia de**

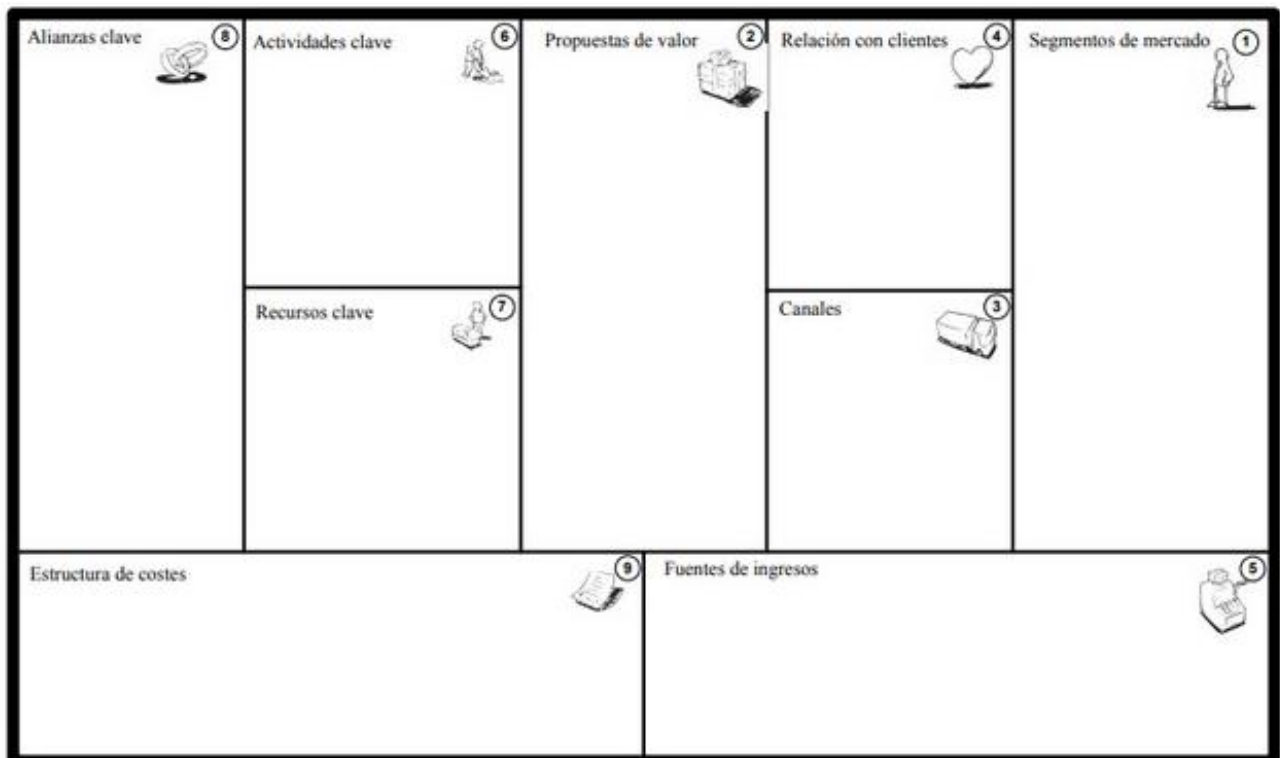
posicionamiento en el mercado frente a la competencia, la cual se define en el apartado: *5.1 Plan de Marketing*.

En resumen, la competencia en el mercado es muy elevada (Ortega J L, 2020). Ahora bien, Tabi entra en el mercado como un modelo de hotel más tecnológico, eficiente y novedoso en un momento único. El nivel de tecnología y calidad ofrecida es muy elevado en relación a su precio. Todo gracias a una estructura de costes fijos reducida gracias a la subcontratación que permite a Tabi establecer precios realmente competitivos.

4. Business Model Canvas

El *Business Model Canvas*, también llamado **lienzo de modelo de negocio**, es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder que sirve para formular de manera visual los **puntos clave para la creación de valor** de un modelo de negocio.

El lienzo se divide en nueve puntos clave: el segmento de mercado, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos clave, las alianzas clave y la estructura de costes. A continuación, se procederá a definir cada punto clave.



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009)

4.1 Segmento de mercado

El público objetivo o segmento de clientes de Tabi se define como “**sleep and shower**”.

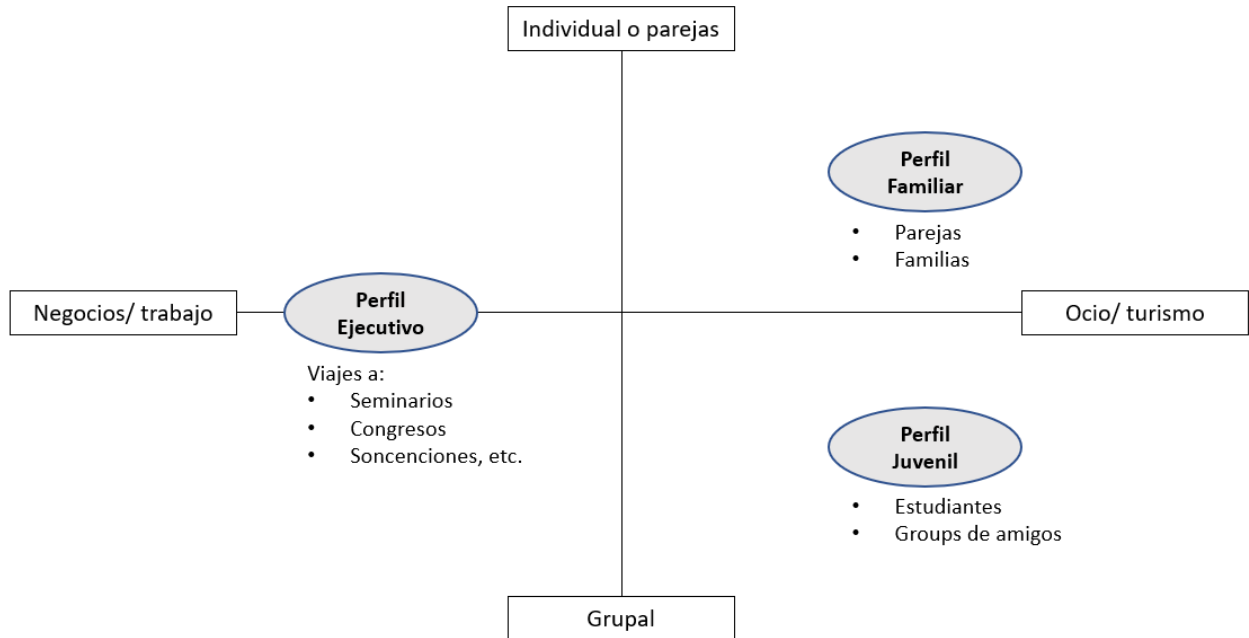
Geográficamente, se estima que alrededor de un 50% de los potenciales clientes provendrán **del extranjero**. En el año 2019, la comunidad de Madrid recibió un total de 10,419,709 viajeros (Anuario de Turismo Madrid, 2019). De los cuales, el 54% fueron extranjeros. El año 2019 se puede interpretar como un punto de referencia en cuanto a la capacidad de dimensión tanto de viajeros como de reservas hoteleras.

Demográficamente, al tratarse de un mercado tan maduro, existen tipos de hotel para cualquier perfil de cliente. El perfil de cliente que viaja para estar relajado en el hotel y disfrutar de la variedad de servicios orgánicos que ofrece este tipo de hotel más convencional, no es el cliente de Tabi.

El **público objetivo** de Tabi es un cliente que apuesta por un tipo de **estancia más práctica** de alta calidad. Es un cliente que ya de antemano busca hoteles de tipo *economy*. El tipo de cliente se caracteriza también por su intención y objetivo del viaje. El cliente tiene planeado realizar actividades durante el día fuera del hotel, ya sean de **turismo, ocio, trabajo**, etc. Por lo tanto, es un cliente al que no le aporta nada alojarse en un hotel en el cual se va a ver reflejado en su precio valores añadidos orgánicos a los que no les da uso.

Por consiguiente, el cliente de Tabi se espera que tenga una probabilidad de alrededor del 50% de provenir del extranjero; serán tanto hombres como mujeres de entre 18 y 60 años; viajarán de **modo individual o en grupo**; y su motivo de la estancia será de **ocio o de trabajo**.

En base a estas dos últimas variables, se definen los **tres tipos de perfiles** de clientes a los que van dirigidos los servicios de Tabi. Las dos variables son tanto si el cliente viaja solo o en pareja; o en grupo. O, si el motivo de la estancia es por ocio o por trabajo.



Si el potencial cliente viaja de manera individual o en pareja por motivos de ocio o turismo, se le atribuye el **perfil de cliente familiar**. Estos clientes serán tanto individuos o parejas como familias.

En cambio, si el potencial cliente viaja en grupo por y motivos de ocio o turismo, se le atribuye el **perfil juvenil**. Este tipo de cliente se espera que sea de carácter más joven, de ahí la necesidad de un hotel de precio muy asequible. Son jóvenes o estudiantes que, por ejemplo, están visitando a un amigo de Erasmus, o están haciendo un viaje de fin de curso.

Finalmente, si el potencial cliente viaja tanto de forma individual como grupal por razones de negocio o trabajo, se le atribuye el **perfil ejecutivo**.

En conclusión, Tabi pretende alcanzar a un cliente de carácter “sleep and shower” que se divide en tres segmentos de perfil de cliente:

- Perfil familiar
- Perfil juvenil
- Perfil ejecutivo

4.2 Propuesta de valor

El problema o necesidad que resuelve Tabi es que la oferta en el mercado español en cuanto a un hotel que ofrezca una **estancia autónoma, conectada y eficiente** es muy limitada o nula. Se trata de una propuesta de valor de un modelo de negocio de cadena de hotel que no existe en España.

Tabi respeta la **autonomía del cliente** al entender que este perfil de potencial cliente debe organizar su jornada sin ceñirse a ninguna opción de ritmo preestablecida por el hotel. Ritmo que aporta opciones de servicios los cuales luego se ven reflejadas en el precio del cliente y a las que no ha dado uso. Al ofrecer el hotel orgánicamente solo el servicio esencial de hospedaje, y al no disponer de personal *on-site*, el cliente tiene una completa autonomía de organizar su tiempo de forma que esta organización no se vea afectada por factores externos provenientes del hotel a su plan inicial de jornada.

Por ejemplo, si el hotel ofrece un servicio de restauración de desayunos entre 8:00 y 10:00 de la mañana, y la piscina del hotel abre a las 18:00, automáticamente el cliente va a organizar su jornada en base a estos horarios por el simple hecho de “aprovechar” esos servicios.

Tabi no ofrece estos servicios de forma orgánica, por lo tanto, el cliente es **dueño de su horario al 100%**. En el caso de que el cliente quiera desayunar a la hora que sea, o ir a la piscina a la hora que sea, a través de la aplicación de Tabi puede encontrar una variedad de **ofertas** de establecimientos cercanos externos al hotel que ofrezcan el servicio requerido.

Dando paso así a la segunda necesidad que diferencia a Tabi de la competencia, la **estancia conectada**. Al no haber personal *on-site*, Tabi proporciona una excelente y constante conexión vía la tecnología para poder acompañar y aportar valor al cliente tanto fuera, como dentro del hotel. Tabi está constantemente distribuyendo ofertas de actividades de ocio, restauración,



turismo, etc. en base al perfil de cliente *familiar, juvenil o ejecutivo* a través de la aplicación móvil o la Smart TV del hotel. Este tipo de estancia de carácter más tecnológico y conectado representa la dirección hacia la que se mueve el sector hotelero. Tabi apuesta por la **autosuficiencia** del cliente a través de la **digitalización**.

Por último, la necesidad de disfrutar de una **estancia eficiente** es cada vez más predominante. Los hoteles convencionales están repletos de servicios de valor añadido de forma orgánica. Consecuentemente, necesitan personal para sustentar aquellos servicios. Para absorber los costes de los servicios de valor añadido y del personal que los sustenta, los hoteles más convencionales deben reflejarlos en precios más elevados.

El segmento de clientes de hotel que prefieren **pagar tan solo por lo que usan** existe. Es decir, son clientes que van a pagar por el mínimo de hospedaje a una **excelente relación calidad-precio** y, de forma independiente y adicional, todos aquellos servicios complementarios que deseen.

En Tabi, estos **servicios adicionales** son externalizados a **negocios independientes** de la zona. Solo en el caso de que el cliente quiera disfrutar de cualquiera de los servicios adicionales ofrecidos, pagará por ellos. Al cliente no se le incluye en el precio de antemano costes de servicios que no ha utilizado. Este sistema de *pricing* resulta más transparente y favorece la personalización de los gastos del cliente de acuerdo a sus preferencias de consumo. También, de esta forma, Tabi contribuye a la comunidad y a la recuperación al constantemente recomendar establecimientos independientes a sus clientes.

4.3 Canales

Como en todos los hoteles, existen dos canales de distribución para conseguir que la oferta del servicio llegue a los ojos del cliente: los **canales indirectos** y los **canales directos**.

Los canales indirectos son todos aquellos intermediarios que se especializan en la exposición de ofertas de estancia para viajes. Existen dos formatos de canales indirectos con los que Tabi va a trabajar: los canales de formato online, en los que Tabi va a poner

el máximo énfasis, y los físicos, menos relevantes para Tabi. Cabe señalar que los canales indirectos siempre cobran una comisión en torno al 15%.

Los intermediarios **de carácter online** serán los más utilizados. Estos incluyen las agencias de viaje online (Booking.com o Expedia), las páginas web de promociones (Tripadvisor o Trivago) y los sistemas de distribución (Orbitz o Priceline).

Los intermediarios **de carácter físicos** también se utilizarán, pero se espera una aportación poco relevante al negocio de Tabi. Estos incluyen las agencias de viaje físicas (Viajes Halcon, Barceló o Nautalia), por mayoristas (Hotel Beds o Transhotels) y turoperadores (Travelplan o Goeuro).

Por último, el canal directo de Tabi implica la reserva del servicio a través de la página web propia del hotel. La manera de conseguir que el cliente acceda a la página web de Tabi será a través de las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram. También, se dispondrá de una **campana de promoción** con un presupuesto anteriormente definido que lleve a la página web de Tabi.

Ésta se efectuará a través de **Facebook Ads**, y con una **estrategia SEM y SEO de Google Ads y Google Display**. La estrategia SEM (Search Engine Marketing) implica que la oferta de Tabi esté más presente en los motores de los buscadores de internet. La estrategia SEO (Search Engine Optimization) sirve para mejorar este posicionamiento, en el caso de Tabi a través de palabras clave, en los buscadores web.

La proporción de clientes conseguidos a través del canal directo con relación al indirecto irá cambiando a medida que Tabi vaya siendo más conocido. En los primeros años, en torno al 85% de las ventas provendrán de canales indirectos. Este porcentaje irá decreciendo a medida que Tabi vaya ganando identidad de marca.

4.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes consiste en definir como Tabi va a atraer clientes, a mantenerlos y a hacerlos crecer.

La manera más afectiva de **atraer clientes** es a través de campañas de **marketing** que promocionen de manera saturada las ofertas que ofrece Tabi. Durante el primer año de Tabi, el coste de marketing será de un 15.3% de los ingresos, unos 142,749 euros. Esta cifra supone una cantidad elevada de recursos económicos aplicada al marketing con el fin de atraer a nuevos clientes.

Para **fidelizar y mantener** a los **clientes**, lo esencial es asegurarse de que disfruten de una estancia de calidad, única y personalizada. Para concretar la opinión del cliente al final de la estancia se le enviará electrónicamente un **cuestionario de satisfacción** del cliente. De esta forma, especialmente en los primeros años, se podrán identificar los puntos de mejora para así conllevar una mayor probabilidad de retención de clientes.

Otra manera de retener clientes es a través de los **puntos Tabi** que se vayan acumulando a lo largo de la estancia o las estancias. Cada vez que se reserva en un restaurante o actividad externa a través de Tabi, el cliente acumula puntos. Cada vez que se reserva una habitación en un hotel Tabi, el cliente acumula puntos. Posteriormente, los puntos se podrán utilizar para **descuentos y promociones** que ofrece el hotel. El sistema de retención de clientes a través de puntos cobrará más sentido y utilidad a medida que se vaya expandiendo la cadena Tabi a través del modelo de franquicias.

Por último, la manera de **incrementar** la base de los **clientes** de Tabi es a través del modelo de **Franquicias**. Cada inmueble de hotel tiene un número máximo de capacidad de habitaciones. Una vez saturado, la única manera de hacer crecer el número de clientes es incrementando el número de hoteles. El incremento en el número de hoteles se hará a través de un modelo de expansión de franquicias. Ésta **forma inorgánica de expansión** resulta muy efectiva y oportuna dada la facilidad con la que se puede adoptar el modelo de negocio de Tabi en cualquier tipo de edificio.

4.5 Flujos de ingresos

Los flujos de ingresos con los que cuenta Tabi se dividen en **dos**: los ingresos provenientes de las **reservas de las habitaciones** y los ingresos de los **servicios externalizados**.

Los ingresos de la venta de las habitaciones consisten en **la monetización del servicio esencial** de carácter orgánico que ofrece Tabi. En el primer establecimiento en *Calle de Serrano Anguita 11, Madrid*, hay un total de 68 habitaciones. Cada habitación cuenta con una cama doble para dos personas y con un sofá-cama para otras dos personas. En total, en una habitación se pueden alojar hasta cuatro personas por el precio de **57 euros la noche por habitación**. Los ingresos diarios de las habitaciones se calculan como el Revenue Per Available Room (RevPAR) multiplicado por el número total de habitaciones. Más detalle en cuanto a las cantidades y razonamiento para llegar al número de ventas final se encuentra en el apartado *5.4 Plan Financiero*.

La segunda fuente de ingresos es la de los servicios externalizados. En el desarrollo inicial del plan financiero de negocio de Tabi a cinco años se incluyen, de forma conservadora, **tres tipos de servicios externalizados** sobre los que Tabi genera un *mark-up*.

El primero consiste en el *mark-up* generado sobre **alianzas con restaurantes**. El segundo implica el *mark-up* sobre la **alianza con gimnasios/spas**. El tercero contabiliza el *mark-up* generado a través de los **servicios a domicilio**.

La forma de generar el *mark-up* es a través de las reservas de los servicios externalizados deseados desde la aplicación móvil o la Smart TV de la habitación. Tabi comprime y agrupa las ofertas disponibles de servicios externalizados tanto en la aplicación como en la Smart TV. El cliente, a través de éstas, escogerá el servicio externalizado que desee y pagará a través de la aplicación. La aplicación le cobrará el precio del servicio externalizado escogido, más un *mark-up* del 15% para las alianzas con restaurantes y los servicios a domicilio; y uno del 50% para la alianza con gimnasios/spas.

La forma de pago será con una tarjeta de crédito relacionada a cada cuenta de cliente Tabi. Cabe señalar que dentro de las opciones presentadas al registrarse como un cliente Tabi, una de ellas que incluye la memoria de la tarjeta de crédito, con todas las garantías de seguridad correspondientes, para no tener que introducir de nuevo el número de tarjeta cada vez que se contrate un servicio externalizado.

4.6 Actividades clave

Las actividades clave para que Tabi genere ingresos son dos. Primero, la excelente coordinación operativa a través del sistema digital de reservas. Y segundo, establecer relaciones con establecimientos de los alrededores que ofrezcan los servicios externalizados que plantea Tabi.

En **primer lugar**, la **optimización operativa** es la clave del funcionamiento de la idea de negocio de Tabi. Al haber una plantilla de personal de Tabi extremadamente reducida, esto implica un mayor apoyo en la relación con los proveedores de las cerraduras inteligentes, el sistema de gestión de reservas, la limpieza de las habitaciones, la lavandería de sábanas y toallas, el renting textil, la seguridad y las máquinas vending.

El proveedor más importante será el que proporcionará a Tabi el **sistema de gestión hotelera PMS**. Ya que éste es el que coordina la entrada y salida de clientes, la entrada y salida de proveedores de servicio de limpieza y mantenimiento, y la disponibilidad de las habitaciones. Más información sobre cada proveedor específico se encuentra en el apartado *4.8 Socios Clave*.

En **segundo lugar**, **establecer relaciones** tanto con restaurantes, bares, museos, gimnasios, etc. es de vital importancia para poder ofrecer los servicios externalizados. Dada la situación de crisis actual y de recuperación, la posibilidad de que éstos acepten la canalización de clientes a sus negocios a través de Tabi es alta.

4.7 Recursos clave

A continuación, se exponen los recursos clave para que el modelo de negocio de Tabi funcione con éxito. Estos se dividen en **personal, infraestructura, capital y tecnología**.

Tan solo se necesitan **cuatro personas empleadas** de Tabi para asegurar el funcionamiento de un establecimiento. Se necesita un comercial y de marketing, el director financiero y legal, el director de tecnología y procesos y un mánager operativo *off-site*.

El **director comercial y de marketing**, el **director financiero y legal** y el **director de tecnología y procesos** realizan su trabajo desde casa, su presencia física no es necesaria. En cambio, el **mánager operativo *off-site*** sí que realiza su trabajo desde el edificio. Éste trabaja en un despacho no accesible a clientes. Su trabajo principal es asegurarse de la fluidez física del proceso de clientes y proveedores. Dispone de la visualización de las imágenes de las cámaras de seguridad y un ordenador para realizar sus tareas.

En cuanto a **la infraestructura**, a parte del inmueble, se necesita la instalación de:

- 5 rúters Wifi, uno por planta
- 68 Smart TV's, una por habitación
- 68 climatizadores, uno por habitación
- 68 cerraduras inteligentes, una por habitación
- Configuración de sistema PMS de reservas conectado
- 24 cámaras de seguridad.
- Configuración de habitación para el mánager operativo *off-site*.

El tercer recurso clave es el **capital inicial** necesario para poder llevar a cabo este proyecto. La inversión inicial es de **625,121 euros**. Ésta incluye la instalación de toda la infraestructura listada en el punto anterior; el diseño de la página web y aplicación móvil; y la reforma inicial de las habitaciones.

Por último, el eficiente y fiable funcionamiento y mantenimiento de los **recursos tecnológicos** es clave.

Un recurso tecnológico clave es el desarrollo y la optimización del diseño de la **página web multipantalla** (Web Responsive) polivalente para PC, portátiles, netbooks, tabletas, aplicación móvil y Smart TV. Ya que estos son los canales por donde Tabi se comunica con sus clientes.

También es esencial a la operación el **sistema PMS** para la gestión y control de reserva y la gestión de códigos de acceso -coordinado con los servicios de seguridad del hotel-.

Finalmente, la instalación de un rúter Wifi de fibra óptica de 600 Mb (por ejemplo de Vodafone) resulta imprescindible para que el cliente disfrute de una alta velocidad de internet tanto en su móvil como en la Smart TV. También, es importante para que el

sistema PMS de gestión de reservas pueda actualizar la disponibilidad de las habitaciones coherentemente.

4.8 Socios clave

La siguiente tabla detalla cada proveedor principal de Tabi y su función. Cabe señalar que, con la intención de desarrollar el plan financiero a cinco años, ya se ha establecido un contacto inicial con cada uno de estos proveedores. A raíz de este contacto inicial, cada proveedor ha diseñado un presupuesto inicial adaptado al proyecto de Tabi.

Cerraduras Inteligentes



StayMyWay es la empresa que le proporcionará a Tabi y a sus clientes todas las garantías en cuanto a las **cerraduras inteligentes**. Se encargarán de instalar en cada puerta una cerradura inteligente que se pueda abrir con el teléfono móvil a través de un código QR, o a través de un código numérico, dependiendo de la preferencia del cliente. Estas cerraduras estarán directamente conectadas con el sistema de gestión hotelera (PMS). En el hipotético caso, improbable, de que no funcionen ninguno de los dos códigos, la entrada del hotel dispone de un **sistema de videoportería** automático de alta definición conectado al mánager operativo *off-site*.

En el caso de ausencia de este, la llamada y la señal de la imagen saltan automáticamente a la compañía proveedora de seguridad VISTO SEGURIDAD, que soluciona la incidencia siguiendo un protocolo en remoto de identificación del cliente y de acceso al hotel utilizando el sistema PMS de MasterYield .




La empresa **MasterYield** provee a Tabi el **sistema de gestión hotelera PMS**. Se encargan de gestionar todas las reservas en cuanto a la fecha de entrada y de salida del cliente; enviarle el código correspondiente para la entrada al hotel y a su habitación; y de expirar los códigos una vez la estancia del cliente haya finalizado.

También, ofrecen un servicio de análisis de la rotación de demanda, y en base a esto asesoran a Tabi en cuanto a qué precio establecer en cada momento.

	<p>Es importante añadir que también les proporcionan códigos maestros a la empresa de limpieza subcontratada con la que trabaja Tabi (Ilunion). MasterYield trabaja con StayMyWay para garantizar el excelente funcionamiento del sistema de cerraduras inteligentes.</p> <p>Mediante una interfaz Master Yield proporciona el sistema de gestión de claves y manipulación de accesos en remoto, tanto al personal del hotel, como a la compañía de seguridad VISTO SEGURIDAD.</p>
--	---

<p>Servicios de limpieza con ilunion</p>	
---	--

 <p>Ilunion</p> <p>Limpieza de habitaciones</p>	<p>La empresa Ilunion se encargará de la limpieza de las habitaciones. Dado que los clientes están obligados a hacer su check-out antes de las 12:00 y los clientes nuevos no pueden hacer el check-in hasta las 16:00, esto les da un margen de cuatro horas para limpiar las habitaciones vacías.</p> <p>La empresa MasterYield les proporcionará la información y códigos maestros de las habitaciones que requieran de su servicio. Este servicio incluye reponer todos los consumibles de cada habitación que se encuentran en el almacén del hotel, cambiar sábanas y toallas, limpiar el suelo, etc.</p> <p>El contrato incluye servicios especiales durante las 24 horas de limpieza y cambio de sábanas y toallas a requerimiento extraordinario del hotel. Dichos servicios deben concluirse antes de 1 hora desde su solicitud por parte del hotel.</p>
--	--



Servicios de Lavandería y
Renting Textil

También, esta empresa se encarga de **proporcionar las sabanas y las toallas**, y su correspondiente **lavado**. Cobran por sabana y toalla lavada.

Dado que una de las políticas de Tabi que le permite ser tan eficiente operacionalmente es que las habitaciones no se limpian ni se reemplazan sus toallas o sabanas hasta que finaliza la estancia, o cada tres días. Cuando se limpian las habitaciones se tienen que asegurar de que dejan toallas y sabanas extras suficientes para cuatro personas en caso de que el cliente se abstenga a reutilizar la misma toalla durante tres días.

Seguridad





La **seguridad** directa del hotel se basa en **24 cámaras** de seguridad que proporciona la empresa **VistoSeguridad** en cuanto a su **instalación** y a su **mantenimiento integral**.

Un buen sistema de seguridad evita que haya conflictos o imprevistos. En el caso de que los haya, se podrá proveer una valiosa evidencia para poder identificar y aclarar la situación imprevista.

También, se utilizan para controlar las entradas y salidas de personas en el edificio, al igual que el número de personas dentro de cada habitación.

Se instalarán cinco cámaras en cada uno de los cuatro pisos de habitaciones, tres cámaras en la recepción, y una en el almacén. Todas estas estarán conectadas a la pantalla de 32 pulgadas que se encuentra en la oficina del *mánager operativo off-site*, así como en los monitores de la empresa de seguridad que por contrato hace seguimiento y vigilancia en remoto las 24 horas.

	<p>La entrada del hotel dispone de un sistema de videoportería automático y de alta definición conectado al mánager operativo <i>off-site</i>. En el caso de ausencia de este, la llamada y la señal de la imagen saltan automáticamente al Centro de Control de VISTO SEGURIDAD que soluciona la incidencia siguiendo un protocolo en remoto de identificación del cliente y de acceso al hotel utilizando el sistema PMS de MasterYield .</p> <p>Para cualquier incidencia o urgencia que se pueda presentar, o ser reportado por algún cliente, la compañía de seguridad seguirá un protocolo contractual de avisos y reportes en cadena al mánager operativo <i>off-site</i> y, en su caso, al resto de la dirección del hotel. Dicho protocolo contempla, en caso de necesidad, la solicitud y gestión de los servicios de emergencia de la ciudad. A requerimiento del hotel, o por aplicación directa del protocolo de seguridad, la compañía de seguridad tiene el compromiso contractual de personar en el hotel un Vigilante de Seguridad Privada motorizado en un plazo máximo de 15 minutos.</p>
<p>Seguro</p>	
	<p>Tabi cuenta con un seguro destinado a cubrir los daños materiales sufridos por los bienes del hotel, así como la pérdida de beneficios a consecuencia de la paralización de la actividad, y la responsabilidad civil derivada frente a terceros.</p> <p>El contrato que se firmará con AXA Seguros Generales cubrirá los daños causados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incendios y explosiones - Daños por agua

	<ul style="list-style-type: none"> - Daños eléctricos - Rotura de cristales, rótulos y elementos sanitarios. - Gastos de los bienes de terceros en poder del asegurado - Responsabilidad civil - Asistencia - Protección jurídica - Robo
<p>Máquinas Vending</p>	
	<p>La Galería es la empresa de máquinas vending con las que contará Tabi. Habrá cuatro maquinas distintas en el lobby del hotel que ofrezcan productos variados.</p> <p>El proveedor se encarga de todo lo que tenga que ver con el mantenimiento, instalación, reponer productos, etc. Todos sus productos son 100% originales.</p> <p>Ahora bien, ellos se quedan con el 100% de los beneficios obtenidos a través de las maquinas.</p> <p>Tabi asume el coste marginal de electricidad de 15 euros al mes que supone cada máquina. Una oferta variada de productos originales y de calidad a cualquier hora y de forma instantánea contribuirá de forma muy positiva a la satisfacción del cliente.</p>

4.9 Estructura de costes

La estructura de costes de Tabi se divide en: **costes indirectos** o fijos; y en **costes directos** o flexibles. Los costes indirectos son aquellos que no varían en relación con las ventas generadas. En cambio, los costes directos son aquellos que varían en función a las ventas generadas del periodo.

Los costes indirectos incluyen:

- Los gastos de personal.
- El alquiler del inmueble.
- El coste de los servicios de seguridad.
- El coste de mantenimiento (incluye mantenimiento de cada habitación, limpieza del edificio, mantenimiento de la fachada y mantenimiento de las instalaciones).
- El coste del sistema PMS de gestión hotelera de MasterYield.
- El coste de tecnología (incluye: wifi, electricidad vending, mantenimiento cámaras de seguridad, mantenimiento aplicación y mantenimiento página web).
- El seguro AXA.

Los costes directos incluyen:

- Los servicios de limpieza.
- Los servicios de lavandería industrial y renting textil.
- El coste de mercancías y materias de suministros para cada habitación.
- Los costes de marketing (incluye la publicidad en redes sociales, adwords y la comisión de reservas a través de canales de venta indirecta).

5. Creación de valor

En esta sección se detalla cada **rama de negocio** contribuyente a la creación de valor de Tabi. Estas son: el **plan de marketing**, el **plan de operaciones**, el **plan de recursos humanos** y el **plan financiero**. Posteriormente, se procede a analizar más a fondo el plan financiero a cinco años.

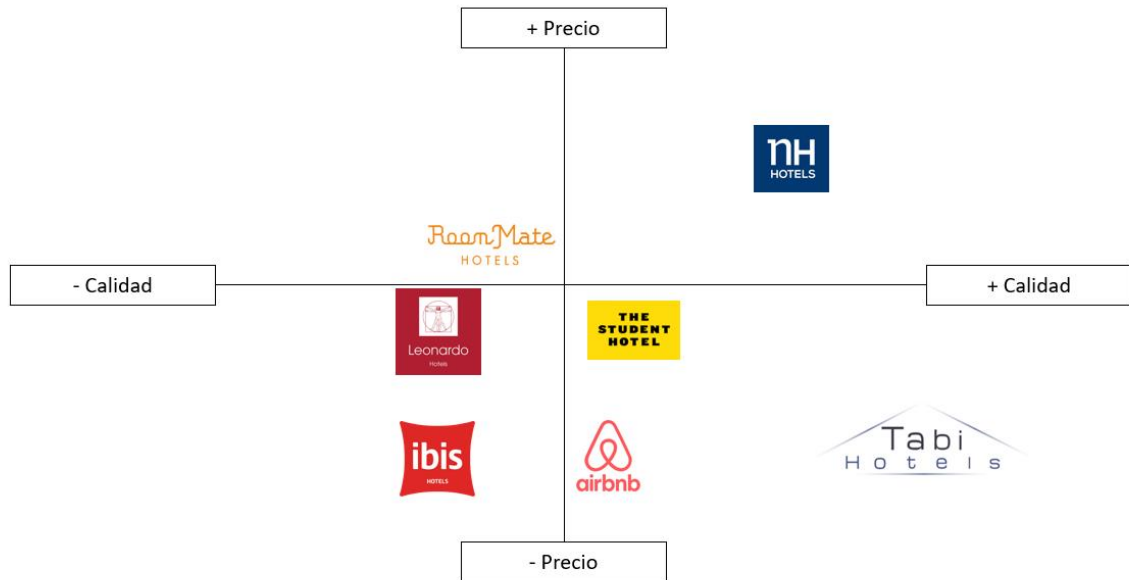
5.1 Plan de Marketing

A continuación, se realizará un plan de marketing para Tabi a través de la mezcla de mercadotecnia, o las llamadas **cuatro P's de marketing**. Éstas son: el producto, el precio, el punto de venta y la promoción.

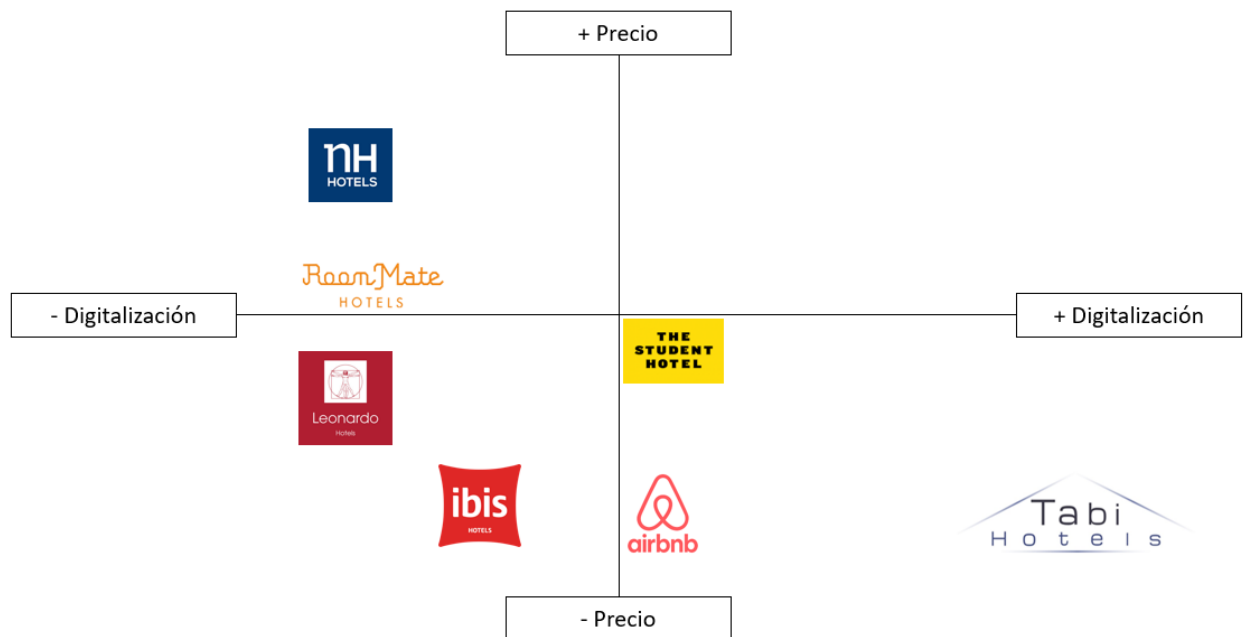
Producto

Para determinar y entender la diferenciación de la oferta del servicio de Tabi es prescindible **posicionarse** frente a la competencia mediante un **mapa bidimensional**. A continuación, se exponen dos mapas bidimensionales de posicionamiento frente a la

competencia. El **primero**, utilizando las variables clásicas de **calidad y precio**. El **segundo**, utilizando las variables de **digitalización y precio**.



Como se puede apreciar, este **primer mapa** bidimensional relaciona la calidad y el precio de Tabi frente a sus principales competidores. Tabi se posiciona en un nuevo sector del mercado. Es un hotel que ofrece **una alta calidad** en la estancia y el servicio ofrecido, a un **precio realmente asequible** en comparación a sus principales competidores: Ibis Hotel, Hotel Leonardo, Airbnb, NH Hotels, Room Mate Hotels y The Student Hotel.



El **segundo mapa** de posicionamiento muestra como Tabi también se posiciona para satisfacer la demanda de un mercado nuevo frente a sus principales competidores entre las variables de **precio y digitalización**.

Estos mapas de posicionamiento permiten entender y resumir de forma coherente el modelo de negocio del servicio que ofrece Tabi: **un hotel autogestionado basado en una alta calidad y digitalización a un bajo precio**.

A continuación, se procede a describir el producto esencial, el producto real y el producto ampliado de Tabi.

El **producto**, o servicio, **esencial** se refiere a la función básica de la idea de negocio de Tabi. Esta es la **estancia cómoda y eficiente** de los clientes a un **bajo precio**.

El **producto real** incluye características como la calidad y la creación de valor más allá del servicio esencial. En cuanto a Tabi, esta incluiría la alta **calidad de digitalización** del hotel que hace que el cliente disfrute realmente de una **estancia única y autónoma**. También incluiría el valor generado por todos los servicios externalizados ofrecidos que no tienen que ver con el servicio esencial de Tabi.

Finalmente, el **producto ampliado** implica todo el servicio ofrecido aumentado que no sea el básico. Éste conlleva las políticas de **cancelación de reservas**, la **atención al cliente**, la rapidez con la que se resuelven incidentes, la calidad y fluidez de la tecnología, etc.

Precio

El precio, o **Average Daily Rate (ADR)**, de Tabi, está relacionado al de la competencia más directa en cuanto a **modelo de negocio** y **localización**. La política de precios es **variable** en cuanto a la competencia siempre que genere beneficios. Durante el plan de acción a cinco años, se ha establecido un precio **inferior al 10%** que el de la competencia.

En el caso del primer establecimiento de Tabi, el precio se ha establecido en base a dos hoteles **competidores localizados** relativamente cerca del establecimiento en *Calle de Serrano Anguita 11*.

El primero: **Leonardo Hotel Madrid City Center** en Calle Alberto Aguilera 18, Madrid. 28015.

El segundo: **Hotel Ibis Madrid Centro** en Calle de Manuel Malasaña 6, Madrid. 28004.

El precio de Tabi durante el primer año, 2022, será de 57 euros la noche por habitación. Durante el segundo año será de 57 euros la noche por habitación. Durante el tercer año será de 58 euros la noche por habitación. Durante el cuarto año será de 58 euros la noche por habitación. Finalmente, durante el quinto año será de 59 euros la noche por habitación.

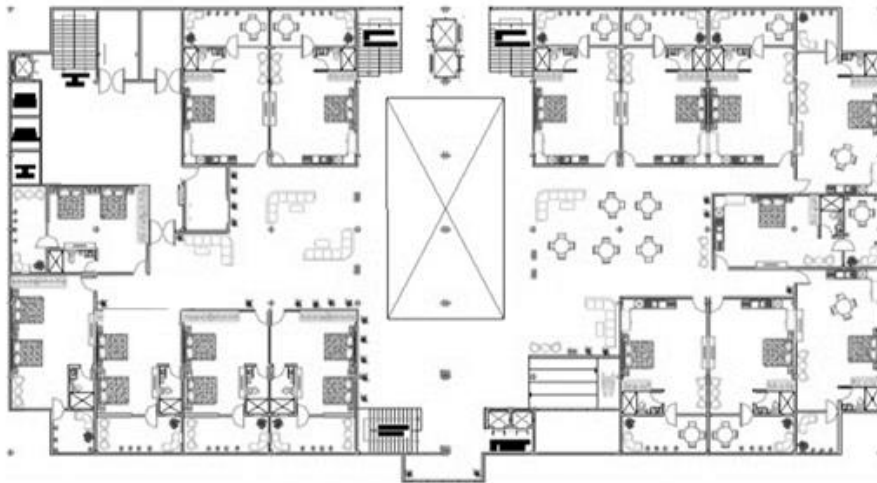
Cabe señalar que estos precios se han preestablecido de forma conservadora para la definición del plan financiero. No tienen en cuenta la inflación e infravaloran la recuperación económica.

Punto de venta- Descripción del inmueble

La localización de los establecimientos de Tabi siempre se debe encontrar en el **centro de las ciudades** y con una alta **accesibilidad** tanto a medios de transporte como a establecimientos de ocio.

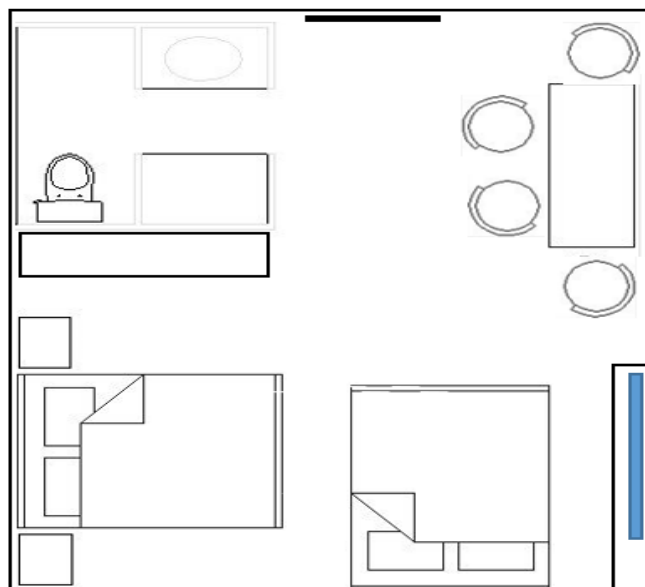
El **primer establecimiento** de Tabi en *Calle de Serrano Anguita 11, Madrid. 28004*, sobre el que se desarrolla este trabajo, cumple con estos requisitos. Previo a la pandemia era un hotel exitoso.

El espacio del inmueble es de 1600m². Se compone de cinco plantas en las cuales a través de la reforma inicial incluirán 17 habitaciones por planta. Cada planta está dividida por un patio interior en el centro. A continuación, se expone el plano desarrollado de cada planta del hotel, exceptuando la “recepción”.



Cada **habitación** dispone de **18m²**. En los cuales, se incluye **una cama doble**, **un sofá cama** para dos personas adicionales, una **mesa para cuatro**, un **armario**, una ventana, un **baño**, y la **Smart TV interactiva** con la que el cliente se puede comunicar con Tabi.

El siguiente mapa representa la **estructura practica y estandarizada de las habitaciones:**



A continuación, se presentan tres imágenes de un modelo 3D generado de las habitaciones:



Promoción

La promoción y comercialización de Tabi resulta de una alta importancia e impacto. El primer paso para una promoción efectiva es **desarrollar un logo** que le resulte atractivo al cliente. A continuación, se presenta el proceso de desarrollo del logo de Tabi.



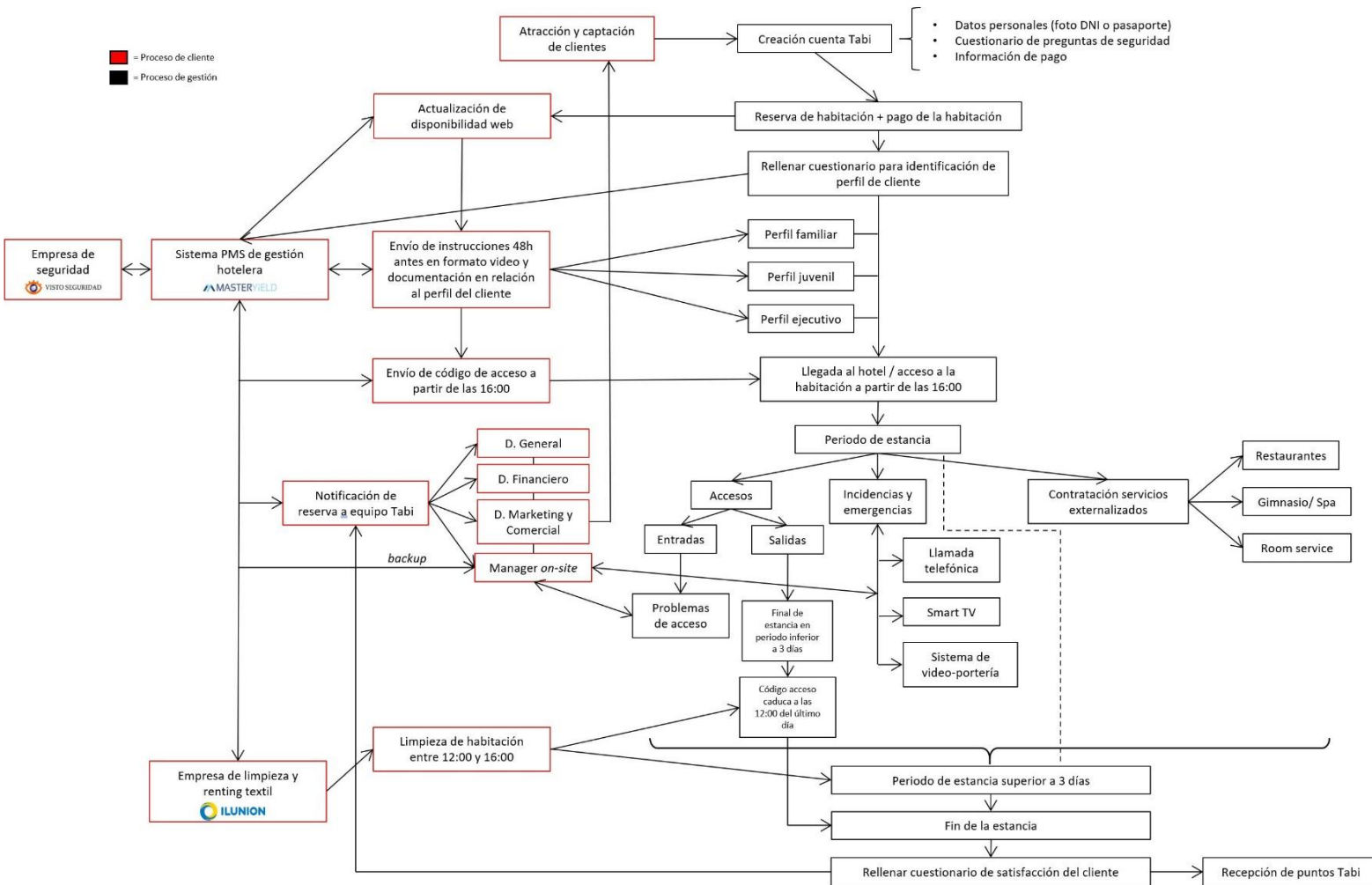
Como se puede apreciar, el logo está inspirado en un tejado de una casa con la intención de transmitirle al cliente una sensación de estancia que le recuerde a su casa. Para que el cliente se sienta como en su casa.

Una vez desarrollado el logo, se procede a la **comercialización y promoción** de Tabi. Ésta será a través de la cuenta de Tabi en **redes social** de Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn. A la vez, se asumirá un gasto de marketing del 20% del total de los costes que permita llegar la noticia del nuevo modelo de hotel a un amplio número de personas. A través de **Facebook Ads, Google Ads y Google Display**.

En un futuro el equipo directivo de Tabi debe considerar la promoción del hotel a través de un anuncio de televisión que se vea absorbido por los beneficios netos del periodo correspondiente.

5.2 Plan de Operaciones

La **eficiencia operativa** es una de las **claves del éxito** de este modelo de negocio. A continuación, se expone el plano operativo en cuanto a la actividad del cliente y a la actividad de gestión del hotel.



El proceso da comienzo con la **atracción y captación de clientes** a través del director de Marketing y Comercial.

Una vez captado el cliente, éste se crea una **cuenta de usuario de Tabi**. Parte de la información que debe facilitar incluye una foto del DNI o pasaporte; la información necesaria para proceder tanto al pago de la reserva como al de los servicios externos que

desea contratar; y, un cuestionario con preguntas de seguridad a las que solo el cliente sabe la respuesta (por ejemplo: ¿cómo se llama su perro?).

Con la cuenta Tabi ya creada, el cliente **procede a la reserva y al pago de su estancia**. Al efectuar el pago, el próximo paso es un **corto cuestionario** que le permite a Tabi identificar y **categorizar al cliente** con el perfil que más se ajusta a su estancia.

La reserva de la habitación implica una **actualización de la disponibilidad** de las habitaciones en la página web realizada por **MasterYield**, la empresa que aporta el servicio PMS de gestión hotelera.

Después de categorizar al cliente como uno de perfil ejecutivo, juvenil o familiar, MasterYield hace llegar un **paquete de instrucciones por correo 48 horas antes** del inicio de la estancia. Las instrucciones vienen en formato de video y en formato PDF. El video es distinto para cada tipo de perfil, acoplándose más a las expectativas que pueda requerir cada uno. El formato PDF contiene más detalle y especificaciones que el video y es el mismo para cada tipo de perfil.

Hasta ahora, se ha descrito el proceso operativo previo al comienzo de la estancia del cliente. Llegado el **inicio de la estancia**, la empresa MasterYield le facilita al cliente el **código de acceso a las 16:00h**. El cliente no puede realizar el *check-in* antes de las 16:00h porque la **franja horaria** en la que opera el proveedor de **limpieza Ilunion** es de **12:00 a 16:00**. El código de acceso se manda en formato QR para poder acceder directamente desde el teléfono móvil, y en formato código numérico.

Una vez instalado el cliente en su correspondiente habitación, da comienzo su estancia. Durante el **periodo de la estancia** existen **tres situaciones** con las que se encuentra el cliente que requieren de una base operativa.

La **primera** implica los **accesos** tanto al **hotel** como a la **habitación**. Como se ha descrito anteriormente, los accesos de entrada son a través de un código QR con el teléfono móvil o a través de un código numérico. Si hay algún problema, por ejemplo: ambos códigos fallan, el cliente se ha quedado sin batería en el móvil, etc, existe un sistema de video-portería automático de alta definición que pone en contacto al cliente con el mánager operativo *on-site*.

El horario del *mánager operativo on-site* es de 10:00 a 16:00 y de 17:00 a 19:00. En el caso de que haya un problema de acceso fuera de este periodo, el aviso pasaría a ser atendido de forma automática por la empresa MasterYield de gestión hotelera.

La **segunda** situación con la que se puede enfrentar el cliente es una **incidencia o emergencia**. En este caso, el cliente se podrá poner en contacto con Tabi a través del número de teléfono del hotel, de la Smart TV o del sistema de video-portería. Al igual que con los problemas de acceso, si resulta que el *mánager operativo on-site* no se encuentra en el hotel, la incidencia o emergencia pasará a ser gestionada de forma automática por MasterYield.

La forma con la que el cliente se comunica con el hotel no cambia, para el cliente es siempre la misma. Cuando el *mánager operativo on-site* esté fuera de su periodo laboral, la empresa MasterYield gestionará las necesidades del cliente.

La **tercera** implicación operativa durante la estancia del cliente es la **contratación de los servicios externalizados**. Estos pueden ser de restaurantes, de gimnasio o spa, o de servicios a domicilio. Toda contratación de un servicio externo a través de la aplicación o SmartTV de Tabi será gestionado por MasterYield.

La empresa de **limpieza** Ilunión limpia cada habitación **cada tres días** o cada vez que **un cliente finaliza su estancia**. En cualquier caso, la franja horaria de limpieza de las habitaciones es de 12:00 a 16:00. La información de qué habitaciones limpiar y su código de acceso correspondiente se la facilita MasterYield directamente a Ilunión. El *mánager operativo on-site* se ocupa de supervisar el servicio de limpieza.

Al **finalizar la estancia**, el cliente debe **abandonar el hotel antes de las 12:00** para dar paso al servicio de limpieza. A las 12:00 del último día de la estancia el código de acceso del cliente caduca. Horas antes, se le envía de forma automática a través de la aplicación de Tabi un **cuestionario de satisfacción al cliente**. Si el cliente rellena el cuestionario, se le agregan puntos Tabi a su cuenta Tabi.

Por último, cabe señalar que en caso de cancelación de la estancia Tabi no le devuelve el dinero al cliente. En cambio, se le permite cambiar las fechas de la estancia dentro del plazo de un año.

5.3 Plan de Recursos Humanos

El **Plan de Recursos Humanos** inicial de Tabi Hotels comprende un **periodo de 5 años**, y está orientado a implementar con éxito el modelo de negocio en su primera fase, operando con un único edificio hotelero. La posterior fase de expansión de negocio de Tabi, por medio de franquicias, requerirá diseñar un nuevo Plan de Recursos Humanos específico para este escenario.

Este primer Plan de Recursos Humanos es importante, por cuanto abarca la fundación y primera implementación del negocio de Tabi. El conocimiento y aprendizaje extraído de la experiencia operativa en sus primeros años resultará esencial para perfeccionar el modelo de negocio y **asentar las bases de la futura expansión** por medio de franquicias. Se procede a definir el Plan de Recursos Humanos a través de cuatro puntos diferenciados.

5.3.1 Valores y Cultura de Empresa

Los emprendedores y fundadores de Tabi Hotels, propondrán a los accionistas para su consenso una **Misión** y unos **Valores** que orienten la actuación de la empresa en todos sus aspectos. La Misión de Tabi definirá el propósito general de la empresa de acuerdo al modelo de negocio y sus objetivos. La función de los Valores será determinar una **Cultura Empresarial** que potencie el éxito de la compañía. Esta cultura se manifestará, con mayor énfasis, en la actuación diaria de directivos, empleados y proveedores. Los **cuatro Valores** inicialmente propuestos, para ser consensuados en el lanzamiento de Tabi Hotels son los siguientes:

- **Orientación total al cliente** para proporcionarle una experiencia plenamente satisfactoria en toda su relación con Tabi. El servicio es nuestra pasión.
- **Calidad y eficacia** en todos los procesos de negocio. En Tabi nos esforzamos por hacer todo bien, siempre, rápido y a la primera.

- **Trabajo en equipo** y apoyo mutuo entre colaboradores de todo tipo. Entre todos sumamos más.
- **Medir el éxito** por el cumplimiento de estándares y objetivos comprometidos. Cumplimos lo que prometemos.

Los fundadores de Tabi, consideran esencial contar con unos Valores definidos desde el mismo inicio de la empresa. Esto facilitará conseguir una robusta *cultura empresarial Tabi*, que será clave en el futuro para expandir el negocio con éxito y de forma homogénea.

5.3.2 Estructura Organizativa, Perfiles Profesionales y de Competencias

La estructura organizativa del equipo durante los primeros 5 años incluye **cuatro puestos** de trabajo. La reducida dimensión del equipo exige trabajar con un **Manual de Operaciones claramente definido**, pero a la vez con polivalencia en la ejecución de funciones y **flexibilidad** entre todos los roles de la organización. La **estructura** será necesariamente **plana** y de colaboración “en red” más que jerárquica.

Los **tres emprendedores y fundadores** de la empresa, tendrán a la vez la condición de socios mayoritarios de la sociedad -con un 25,33% del capital social cada uno de ellos-, y la **condición de miembros del Consejo de Administración**, con poderes de Consejeros Delegados mancomunados, con un role muy activo en la dirección, gestión, operación y control del negocio.

Los tres fundadores y Consejeros Delegados trabajarán intensamente en equipo y adoptarán las decisiones clave de forma colegiada. Aunque dispondrán de espacio de trabajo en el hotel, normalmente desarrollarán sus funciones **teletrabajando** desde sus domicilios u otros lugares, utilizando la herramienta *Microsoft 365*, con frecuente uso de *Teams*. Estarán inscritos en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).

En el hotel existe un espacio no accesible a clientes, que contiene 2 áreas de trabajo abiertas y de uso flexible. Por un lado, se habilita un espacio con una mesa de reuniones

y/o de trabajo individual equipada con servicios de internet y comunicaciones y, por otro lado, un espacio con la mesa, también habilitada con servicios de internet y comunicaciones, así como con monitores de control de seguridad, para el puesto de trabajo del **Mánager Operativo Off-Site**, que está encargado de la **operativa diaria** del hotel.

Los tres Consejeros Delegados se especializarán en distintos contenidos o áreas de gestión y, a la vez, compartirán **funciones comunes**, tratando de maximizar la polivalencia de funciones entre ellos en lo que compete a asegurar la correcta gestión y control de las operaciones diarias del hotel. De este modo se asegura la dirección y ejecución de las operaciones por parte de cualquiera de ellos.

Se distinguirán **tres roles gerenciales**, respectivamente para cada uno de los Consejeros Delegados:

1. DIRECCION COMERCIAL, MARKETING Y DESARROLLO DE NEGOCIO.

Sus *funciones específicas* principales serán las siguientes:

- Definir, ejecutar y controlar los planes de ventas.
- Desarrollar y controlar acuerdos con canales de distribución.
- Establecer y ejecutar el Plan de Marketing.
- Consolidar y aumentar el reconocimiento y valor comercial de la marca Tabi Hotels.
- Gestionar la experiencia del cliente en el hotel Definir adaptando la operativa del hotel para conseguir la satisfacción de los usuarios.
- Definir y ejecutar programas de relación con los clientes y programas de fidelización.
- Analizar las tendencias en los cambios de hábitos de consumo del sector y detectar nuevas necesidades de los consumidores.
- Detectar nuevas oportunidades de negocio.
- Seguimiento de competidores y tendencias del sector.
- Seguimiento continuo del *pricing* de competidores.
- Modelamiento continuo del *pricing* de Tabi.

- Analizar, explorar y valorar el desarrollo de negocios por franquicias.

Sus **funciones comunes** con los otros puestos:

- Desarrollar y adaptar continuamente el Manual de Operaciones
- Analizar y valorar el *feedback* de los clientes obtenidos por encuestas y redes sociales.
- Gestionar y controlar las operaciones del hotel de acuerdo al Manual de Operaciones.
- Gestionar y solucionar cualquier incidencia operativa con clientes o socios-proveedores.
- Sustitución en caso de necesidad de cualquier función asignada al Mánager Operativo *Off-Site*, como back-up de contingencia de dicho puesto.
- Gestionar y solucionar emergencias.
- Gestionar el Plan de Contingencia frente a desastres.

El **perfil profesional** básico será el siguiente:

- Formación: Graduado en ADE
- Competencias: Iniciativa; Orientación al cliente; Liderazgo; Trabajo en Equipo; Capacidad de aprendizaje continuo; Análisis y toma de decisiones; Control; Dinamismo.
- Idiomas: Mínimo español e inglés. Adicionalmente un tercer idioma.
- Experiencia: Deseable experiencia en puestos similares en el sector.

2. DIRECCIÓN FINANCIERA, CONTROL DE GESTIÓN Y LEGAL

Sus **funciones específicas** principales serán las siguientes:

- Planificación y control del Plan de Negocio.
- Valoración continua del *pricing* y márgenes del hotel.
- Gestión contable y fiscal.
- Seguimiento y control de los *key indicators* del negocio.
- Gestión de los servicios de Bancos.
- Gestión de los medios de pago.
- Gestión de cobros y pagos.

- Gestión, control y aseguramiento del cumplimiento legal de los requerimientos regulatorios del negocio.
- Gestión de las relaciones con las administraciones públicas.
- Negociación, elaboración, control de contratos de cualquier tipo.
- Relación con asesorías contables, fiscales y legales.
- Secretariado del Consejo de Administración.
- Gestión de la relación con accionistas y consejeros.
- Gestión de las reuniones del Consejo de Administración y las Juntas de Socios.
- Gestión del Plan de Recursos humanos. Nóminas y seguridad social.

Sus **funciones comunes** con los otros puestos:

- Desarrollar y adaptar continuamente el Manual de Operaciones
- Analizar y valorar el *feedback* de los clientes obtenidos por encuestas y redes sociales.
- Gestionar y controlar las operaciones del hotel de acuerdo al Manual de Operaciones.
- Gestionar y solucionar cualquier incidencia operativa con clientes o socios-proveedores.
- Sustitución en caso de necesidad de cualquier función asignada al Mánager Operativo *Off-Site*, como back-up de contingencia de dicho puesto.
- Gestionar y solucionar emergencias.
- Gestionar el Plan de Contingencia frente a desastres.

El perfil **profesional básico** será el siguiente:

- Formación: Graduado en ADE y Derecho.
- Competencias: Iniciativa; Orientación al cliente; Liderazgo; Trabajo en Equipo; Capacidad de aprendizaje continuo; Análisis y toma de decisiones; Control; Dinamismo.
- Idiomas: Mínimo español e inglés. Adicionalmente un tercer idioma.
- Experiencia: Deseable experiencia en puestos similares en el sector.

3. DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA, GESTIÓN DE PROCESOS e INFRAESTRUCTURAS Y RELACIÓN CON SOCIOS-PROVEEDORES

Sus *funciones específicas* principales serán las siguientes:

- Elaboración, implementación y seguimiento del Plan Tecnológico.
- Definición y descripción de todos los procesos operativos del negocio.
- Definición, control y gestión de métricas y estándares operativos
- Gestión y control continuo de las operaciones del hotel.
- Gestión y control continuo del Plan de Seguridad del Hotel y su implementación.
- Desarrollar y adaptar continuamente el Manual de Operaciones.
- Dirigir y ejecutar la formación sobre el Manual de Operaciones.
- Dirigir la política de outsourcing.
- Gestión de las relaciones con el arrendador.
- Selección, control y seguimiento de socios-proveedores
- Definición y seguimiento de *Service Service Level Agreement* (SLA) con Socios-Proveedores.
- Definir y revisar el Plan de Contingencia frente a desastres.
- Contratar, dirigir y controlar los proyectos de reforma y adaptación del edificio.
- Dirección, gestión y control de los servicios de mantenimiento y solución de averías de todas las instalaciones del hotel y del propio edificio.
- Dirección, gestión y control de los servicios de limpieza.
- Dirigir y controlar al MÁNAGER OPERATIVO OFF-SITE, que le reporta.

Sus *funciones comunes* con los otros puestos:

- Analizar y valorar el *feedback* de los clientes obtenidos por encuestas y redes sociales.
- Gestionar y controlar las operaciones del hotel de acuerdo al Manual de Operaciones.

- Gestionar y solucionar cualquier incidencia operativa con clientes o socios-proveedores.
- Sustitución en caso de necesidad de cualquier función asignada al Mánager Operativo *Off-Site*, como back-up de contingencia de dicho puesto.
- Gestionar y solucionar emergencias.
- Gestionar el Plan de Contingencia frente a desastres.

El *perfil profesional* básico será el siguiente:

- Formación: ADE. Alternativamente podría ser una Ingeniería Informática, de Telecomunicaciones o Industrial.
- Competencias: Iniciativa; Orientación al cliente; Liderazgo; Trabajo en Equipo; Capacidad de aprendizaje continuo; Análisis y toma de decisiones; Control; Dinamismo.
- Idiomas: Mínimo español e inglés. Adicionalmente un tercer idioma.
- Experiencia: Deseable experiencia en puestos similares en el sector.

En el edificio del hotel los servicios son coordinados y operados por un empleado que desempeñará el puesto de **MÁNAGER OPERATIVO OFF-SITE**.

Sus *funciones principales* serán las siguientes:

- Coordinar y controlar diariamente la ejecución de los servicios de limpieza del hotel.
- Coordinar y controlar diariamente la ejecución de los servicios de mantenimiento del hotel.
- Probar y controlar diariamente el funcionamiento de los sistemas de acceso y seguridad del hotel.
- Probar y controlar diariamente el funcionamiento de los sistemas de comunicaciones del hotel.
- Coordinar y controlar los planes de reparación.
- Coordinar y controlar la actuación de cualquier proveedor dentro de las instalaciones.

- Cumplir y hacer cumplir a los proveedores de servicios los tiempos, horarios, métricas y estándares operativos de funcionamiento del hotel.
- Gestión de los proveedores de vending.
- Atención a al número telefónico de incidencias habilitado para huéspedes alojados.
- Gestión y solución de incidencias con clientes.
- Gestión de emergencias.
- Reporte diario a la Dirección de Tecnología , Gestión de Procesos e Infraestructuras y Relación con Socios-Proveedores o ,en su ausencia, a cualquier Consejero Delegado,
- Aplicación, en su caso, del Plan de Contingencia frente a desastres.

El *perfil profesional* básico será el siguiente:

- Formación: Bachillerato y Certificado de curso de Gobernante.
- Competencias: Iniciativa; Orientación al Cliente; Control; Dinamismo.
- Idiomas: Mínimo español e inglés. Adicionalmente un tercer idioma.
- Experiencia: 5 años de experiencia en puestos similares en el sector.

5.3.3 Formación y Evaluación Del Rendimiento

El Plan de Formación común a todo el equipo se basará básicamente en el **conocimiento detallado del Manual de Operaciones** de Tabi. Esta herramienta concentra el conocimiento sobre la operativa del hotel. Se exigirá el completo dominio del Manual de Operaciones en su última versión. Se programarán **sesiones periódicas de formación** y refresco de todo el equipo. El mismo esquema se seguirá respecto al **Plan de Contingencia** frente a desastres. Asimismo, se programará la participación individual en **cursos externos** relacionados con la **gestión de clientes** y **orientación al cliente**.

Para los tres Consejeros Delegados la **evaluación del rendimiento** se basará en el grado de **cumplimiento de objetivos** cuantitativos periódicos fijados por el Consejo de Administración, que serán recompensados mediante fórmulas de **retribución variable**. Respecto al Mánager Operativo *Off-Site* la evaluación del rendimiento se basará en el

cumplimiento de los tiempos, horarios, métricas y estándares operativos de funcionamiento del hotel, que también estarán vinculados a un esquema de retribución variable.

5.3.4 Política de Compensación

Los **tres fundadores** de Tabi Hotels , todos en su calidad de Consejeros Delegados y socios con participaciones superiores al 25% del capital social, serán retribuidos de acuerdo a lo que se acuerde anualmente en la Junta de Accionistas. Inicialmente se estima una **retribución fija** de **24.000 euros** anuales para cada uno, pagaderas en 12 mensualidades. A partir del segundo año de funcionamiento del negocio, se añadirá como **retribución variable** un porcentaje de los beneficios que se repartirá con carácter anual, a partes iguales, entre los tres Consejeros Delegados. El planteamiento es que dicho porcentaje de beneficios a distribuir se vaya incrementando de forma progresiva año a año, conforme se vaya consolidando el negocio, sin perjuicio de la política de reparto dividendos que se pueda llevar a cabo.

A nivel operativo el **Manager Operativo Off-Site** tendrá una **retribución Fija** de **16.800 euros** brutos anuales. Adicionalmente recibirá un **bono variable** anual de **7.200 euros** anuales, que serán retribuidos mensualmente a razón de hasta 600 euros en función del grado de cumplimiento de los estándares operativos del hotel.

5.4 Plan Financiero

A continuación, se desarrolla el **plan financiero a cinco años** de Tabi. Se empieza por la especificación de la **cantidad de inversión** inicial necesaria para dar inicio al proyecto. Posteriormente, se define la **estructura accionarial** de Tabi como sociedad limitada correspondiente a este capital inicial.

Después, se pasa a analizar la **estructura de costes e ingresos** en cuanto a los resultados del primer año operativo (2022). Una vez detallados los pesos, se expone la previsión de ventas del primer año. A continuación, se detalla la cuenta de resultados del primer año junto a los pesos correspondientes de cada partida de gastos o ingresos.

Precedentemente, se expone el plan financiero de Tabi consolidado a cinco años. **Información más detallada** sobre las ventas mensuales de cada año se puede encontrar en el *Anexo 9.3*.

5.4.1 Financiación inicial y Estructura accionarial

La financiación inicial para poner en marcha el proyecto de Tabi es de **625,121 euros**, equivalentes a 9,192.96 euros de inversión inicial por habitación. De los cuales, **550,121 euros** pertenecerán al **capital social**, y **75,000 euros** provendrán de **un préstamo Enisa de la Unión Europea** para emprendedores (enisa.es).

Financiación Inicial	
625.121 €	
Capital Social	Deuda
550.121 €	75.000 €

Esta inversión inicial irá destinada a cubrir los siguientes costes necesarios para dar inicio al proyecto:

Total reforma inicial	408.000,00 €
Reforma inicial por habitación	6.000,00 €
Instalación inicial Wifi	750,00 €
Total coste Smart TV	50.864,00 €
Coste por Smart TV	699,00 €
Coste por instalación de Smart TV	49,00 €
Numero de instalaciones	68
Total coste instalación aclimatización	118.932,00 €
Coste de aclimatización por habitación	1.749,00 €
Numero de instalaciones	68
Instalación cerraduras inteligentes	10.200,00 €
Instalación por habitación	150,00 €
Numero habitaciones	68
Coste gestión (sistema de reservas conectado)	575,00 €
Instalación, configuración y puesta en marcha	200,00 €
Cahnnel Manager - Set-up / Mapeos	100,00 €
Formación On-line por Conexión Remota	250,00 €
Link de Pagos	25,00 €
Coste diseño página web	3.000,00 €
Coste diseño de aplicación	25.300,00 €
Coste cámaras de seguridad e instalación	7.500,00 €
Total inversión Inicial	625.121,00 €
Inversión Inicial por habitación	9.192,96 €

Como se puede ver, la operación más contribuyente es la **reforma inicial del edificio**, equivalente al 65% del total de inversión inicial. Ésta implica unos 6,000 euro de reforma por habitación, sumando un total de 408,000 euro de reforma inicial.

La instalación de los **cinco rúters de wifi** equivale a un total de 750 euros.

En el coste total de los **Smart TVs** implica tanto el coste de cada Smart TV como su correspondiente instalación en cada una de las 68 habitaciones. Éste suma a 50,864 euros.

Posteriormente, otra operación de inversión considerable es la de la instalación de los **aparatos de aclimatización de** las habitaciones. El coste de cada aparato es de 1,749 euros. Al tener que instalar uno en cada habitación, el total de coste por instalación de aparatos aclimatizadores es de 118,932 euros.

A continuación, un ingrediente clave para la idea de negocio de Tabi son **las cerraduras inteligentes** que proporciona StayMyWay. Se debe instalar una en cada habitación, equivaliendo a 10,200 euros.

La puesta en marcha del **sistema PMS de gestión hotelera** para mantener las reservas conectadas que provee la empresa MasterYield se desglosa en: Primero, la instalación, configuración y puesta en marcha. Segundo, el set-up de los mapeos para el Chanel Manager de la empresa que esté constantemente conectado. Tercero, sesiones de formación online al personal de Tabi para optimizar el trabajo con MasterYield. Por último, la configuración del link de pagos de la cuenta Tabi de cada cliente. En total, la puesta en marcha del coste de gestión con MasterYield equivale a 575 euros.

En cuanto al **diseño** de una excelente **página web y aplicación móvil**, equivale a un total de 28,300 euros. El diseño de la página web multipantalla suma a 3,000 euros. El diseño de la excelente aplicación móvil para garantizar la fluidez y satisfacción del cliente a la hora de interactuar con Tabi es de 25,300 euros.

Finalmente, la instalación y adquisición de cada una de las **24 cámaras de seguridad** de la empresa Visto Seguridad equivale a un total de 7,500 euros.

El total de la inversión inicial de 625,121 euros se **amortizará a cinco años siguiendo una metodología “Straight line”**. La amortización se verá reflejada como un gasto de 125,024 euros al año.

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

En cuanto a la **estructura accionarial**, **550,121 euros** del total de la financiación inicial necesaria formarán el **capital social** de Tabi.

Dentro del capital social, el **25.33%** de titularidad pertenece a los **tres socios fundadores**: el director comercial y de marketing, el director financiero y legal y el director de tecnología y procesos. Esto equivale a 139,000 euros de aportación inicial por parte de cada socio fundador.

El restante **24%** del capital social provendrá de **inversores individuales**, o amigos y familiares de los socios fundadores.

Estructura accionarial Tabi Hotels



Por último, los restantes **75,000 euros** de financiación inicial serán aportados a través de un **préstamo Enisa de la Unión Europea**. Consiste en un préstamo que concede la Unión Europea a proyectos emprendedores domiciliados en España de menos de cinco años.

5.4.2 Resultados del primer año operativo

Los resultados de las operaciones del primer año operativo de cualquier negocio son de un valor sustancial.

En primer lugar, es esencial escoger bien el **momento de entrada** al mercado. En el caso del sector hotelero en Madrid, un especialista del sector entrevistado (*apartado 3.2.1*), proporcionó la información de en qué meses hay más o menos demanda de hoteles en Madrid.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Muy poco						Los peores meses en madrid		neutral			Muy poco
		Oportunidad de entrada							Oportunidad de entrada		

Como se puede apreciar, los meses de peor demanda hotelera en Madrid son enero, febrero, julio, agosto y diciembre. Los meses de mejor demanda hotelera en Madrid son marzo, abril, mayo y junio. Septiembre resulta un mes neutral.

Por lo tanto, conviene entrar en el mercado antes de una consecución de meses de alta demanda para poder generar ingresos durante los primeros meses operativos. Hay una oportunidad de entrada en marzo y otra en octubre. En el caso de Tabi, se va a aprovechar la **oportunidad de entrada presentada en marzo del 2022**.

En base a esta hipótesis de previsión de demanda anual, se calcula el **promedio de ocupación** de cada mes para cuantificar los ingresos mensuales en cuanto a la reserva de habitaciones. A continuación, se expone la previsión de ventas mensual del primer año operativo de Tabi.

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

RevPAR Revenue Per Available Room ADR Average Daily Rate (Precio)

La **estructura de ingresos** se divide en las ventas generadas por la **reserva de las habitaciones**, y en las ventas generadas por los **mark-ups generados** de cada servicio externalizado.

Para el cálculo de la venta de las habitaciones mensuales se multiplica la venta diaria por el número medio de días en un mes (30 días). La venta diaria se calcula multiplicando el Revenue Per Available Room (RevPAR) por el total de 68 habitaciones. Para calcular el RevPAR, se multiplica la hipótesis de ocupación promedia del hotel por el Average Daily Rate (ADR), o precio por habitación.

Como se puede ver, el ADR por habitación el primer año es de 57 euros la noche por habitación, un precio realmente asequible para la calidad ofrecida. En cuanto a la ocupación promedia, a pesar de entrar en el mercado durante meses de alta previsión de demanda hotelera, empieza siendo del 50%.

Las ventas generadas a través de los servicios externalizados son menos contribuyentes al total de ventas. Para el cálculo de éstas, se ha calculado el precio promedio que le costaría al cliente cada tipo de servicio externo y se le ha añadido un *mark-up*. El *mark-up* para las alianzas con restaurantes y el servicio a domicilio es del 15%. El *mark-up* para la alianza con gimnasios es del 50%. Al igual que con las ventas de las reservas de habitaciones, cada cantidad generada está relacionada con el promedio de ocupación y su correspondiente número de habitaciones ocupadas.

El total de ventas generadas cada mes se calcula sumando las ventas generadas a través de las reservas de las habitaciones y a través de los *mark-up* generados por los servicios externos. La línea inferior al total de ventas detalla el Total Revenue Per Available Room (TrevPAR), que equivale al total de ventas por día y por habitación generadas en un mes determinado.

Por consiguiente, la tabla inferior muestra la **estructura de pérdidas y ganancias** y sus partidas generales **del primer año**. También, se puede apreciar los pesos o proporción de cada partida de ventas o costes en cuanto al total de ventas y al total de costes.

	Año 1		
	2022	Index PL (rev)	Index PL (cost)
Ventas habitaciones	854.658,00	91,62%	120,75%
Ventas SE	78.163,72	8,38%	11,04%
Total Ventas	932.821,72	100,00%	131,80%
TrevPAR medio	38,11	0,00%	0,01%
Servicios de limpieza ilunion	21.991,20	2,36%	3,11%
Sevicios de lavandería industrial y renting textil ilunion	131.447,40	14,09%	18,57%
Mercancias y materias	47.630,94	5,11%	6,73%
Costes de Marketing	142.748,90	15,30%	20,17%
Total Costes Directos	343.818,44	36,86%	48,58%
Media Costes Directos por habitación	14,04	0,00%	0,00%
Gastos de personal	102.000,00	10,93%	14,41%
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	232.950,00	24,97%	32,91%
Costes de mantenimiento	15.070,00	1,62%	2,13%
Coste PMS MasterYield	3.708,00	0,40%	0,52%
Costes de tecnología	9.060,00	0,97%	1,28%
Seguro AXA	1.162,56	0,12%	0,16%
Total Costes Indirectos	363.950,56	39,02%	51,42%
Media Costes Indirectos por habitación	14,87	0,00%	0,00%
EBITDAR	458.002,73	49,10%	64,71%
EBITDA	225.052,73	24,13%	31,80%
D&A	125.024,20	13,40%	17,66%
EBIT	100.028,53	10,72%	14,13%
Intereses	2.229,55	0,24%	0,32%
Beneficio antes de impuestos	97.798,98	10,48%	13,82%
Impuesto de sociedades 25%	24.449,74	2,62%	3,45%
Beneficio neto	73.349,23	7,86%	10,36%
NOPAT	168.789,55	18,09%	23,85%

El **beneficio neto** de Tabi al final **del primer año** operativo es de **73,349.23 euros**. Es decir, un 7.86% de las ventas acaban en beneficio. Resulta una cifra considerable teniendo en cuenta la dificultad que conlleva generar beneficios el primer año de operaciones.

Realmente, la cifra que refleja la cantidad generada por las **operaciones puras** del negocio es el **NOPAT** (Net Operating Profit After Tax). Se ha calculado como el EBITDA menos los impuestos. Al calcularlo de esta forma, se puede apreciar el elevado coste que supone la amortización, un 13.40% de ingresos. Indicando la elevada inversión necesaria para levantar este proyecto.

Dado que la amortización es a cinco años, suponiendo que no se invertirán cantidades tan elevadas en activos amortizables al acabar el periodo de cinco años, se puede asumir que a partir del sexto año el beneficio neto generado incrementará de forma considerable.

A continuación, se expone la estructura de forma más genérica de costes e ingresos de Tabi en el primer año operativo.

2022	Peso sobre Total Ventas	Peso sobre Total Costes
Ventas Habitaciones	92%	121%
Ventas Servicios Externos	8%	11%
Costes Directos	37%	49%
Costes Indirectos	39%	51%

Pasando a describir y analizar la **composición de costes y sus correspondientes cálculos**, cabe señalar que la proporción de costes directos e indirectos es prácticamente la misma. En contraste con la de los hoteles convencionales, en los cuales suelen predominar los costes indirectos.

En los **costes directos** se incluyen: los servicios de limpieza y de lavandería industrial y renting textil de Ilunion; los consumibles a través de mercancías y materias necesarios para cada habitación, y el coste de marketing.

El **coste mensual del servicio de limpieza** de Ilunion se calcula como el coste de limpieza por habitación (4.20 euros) por el número de limpiezas de habitaciones al mes. El número de limpiezas se calcula a través de la multiplicación del número de habitaciones ocupadas en un mes y el número medio de días en un mes (30 días). Esta multiplicación se divide por tres ya que el servicio de limpieza es cada tres días.

El **coste mensual del servicio de lavandería industrial y renting textil** se calcula de forma similar. Se divide entre **juegos de sábanas** y **juegos de toallas**. Cada habitación dispone de dos juegos de sábanas y ocho juegos de toallas. Para el cálculo total del coste se multiplica el precio por sabana o toalla lavada, 1.65 euros y 2.75 euros respectivamente, por el número total de sábanas o toallas lavadas en un mes determinado.

El **coste de mercancías y materias** implica aquellos consumibles que se tengan que reponer en cada habitación cada vez que entra a limpiar el equipo de limpieza.

Mercancías y materias		
Consumible	Preio por unidad y habitación (euros)	Descripción
Papel higiénico	0,73	x 4
	0,18	Paquete de 12 unidades 2,19 euros
Libreta y boli	1,32	Libretas personalizadas
Set baño en bolsa	4,96	x4
	1,24	incluye gel, jabón, champú, pasta de dientes, cepillo
Alcohol desinfectante	2,33	Paquetes de 20 unidades a 46,6 euros (formato de 500ml)
Mascarillas FFP2	1,56	x4
	0,39	Pedido de 500 mascarillas a 0,39 por unidad
Vasos	0,96	x4
	0,24	Pedidos de 200 unidades por 0,24 euros por unidad a 48,30 euros el pedido
Total por habitación	9,53	

El coste total se caclula multiplicanto el coste total por habitación por el numero total de remplacamientos en un mes determinado.

Por último en cuanto a los costes directos, los **costes de marketing**. Estos incluyen los gastos de publicidad en Instagram y facebook, los gastos en adwords, y la comisión pagada (15%) a los intermediarios de venta indirecta de Tabi. Todas estas partidas fluctuan de un mes a otro en relación al porcentaje de ocupación.

Ahora, en cuanto a los **costes indirectos**, se incluyen: los gastos de personal; el alquiler del inmueble; los costes de mantenimiento del edificio; el coste del sistema PMS de gestión hotelera de MasterYield; los costes de tecnología; y el coste del seguro.

En los **gastos de personal** se incluye el sueldo asociado a los tres socios directores y al manager operativo *off-site*. Dentro de la cantidad establecida de cada empleado o autnomo viene incluido el salario y la segurriad social.

El **gasto de alquiler** es de 232,950 euros al año, equivalente a 19,412.50 euros al mes. El alquiler medio por metro cuadrado es de 12.50 euros. Si cada habitación dispone de 18m²,

el alquiler por habitación es de 225 euros. Contando con las habitaciones y las zonas comunes, el inmueble cuenta con 1553m².

El **coste total de mantenimiento** se desglosa en: el mantenimiento de cada habitación, la limpieza semanal completa del interior del edificio, el mantenimiento mensual de la fachada del edificio, y el mantenimiento de las instalaciones del edificio, por ejemplo los ascensores.


Por consiguiente, el **coste del sistema PMS de gestión hotelera** proporcionado por la empresa MasterYield se divide en: la licencia MasterYield PMS Cloud, el coste por gestión de cada habitación, y las conectividades online. Dentro de las conectividades online se incluye el motor de reservas, el channel manager conectado y la conectividad con el sistema de cerraduras inteligentes de StayMyWay.

Dentro de los **costes de tecnología** se incluye: el coste mensual del wifi; el coste por la electricidad de cada máquina de vending; el coste de mantenimiento de la aplicación, que incluye el mantenimiento y actualización de servidores, notificaciones push y pasarelas de pago; el mantenimiento integral de las cámaras de seguridad; y, finalmente el mantenimiento de la página web.

Finalmente, se incluye el **coste del seguro** proporcionado por AXA que equivale a 96.88 euro al mes.

5.4.3 Plan Financiero Consolidado a Cinco Años

Siguiendo la metodología explicada en el apartado anterior pero aplicada al resto de años consecutivos hasta 2026, se crea el plan financiero de Tabi consolidado a cinco años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas habitaciones	854.658,00	924.426,00	993.888,00	1.049.498,40	1.067.593,20
Ventas SE	78.163,72	84.544,43	89.329,97	94.328,19	103.393,69
Total Ventas	932.821,72	1.008.970,43	1.083.217,97	1.143.826,59	1.170.986,89
TrevPAR medio	38,11	41,22	44,25	46,72	47,83
Servicios de limpieza ilunion	21.991,20	23.245,80	23.990,40	24.729,56	24.126,40
Sevicios de lavandería industrial y renting textil ilunion	131.447,40	139.474,80	144.513,60	149.583,68	146.567,88
Mercancías y materias	47.630,94	50.005,50	51.408,00	52.776,50	52.414,60
Costes de Marketing	142.748,90	154.284,32	165.120,72	166.407,81	160.572,24
Total Costes Directos	343.818,44	367.010,42	385.032,72	393.497,55	383.681,12
Media Costes Directos por habitación	14,04	14,99	15,73	16,07	15,67
Gastos de personal	102.000,00	102.000,00	102.000,00	102.000,00	102.000,00
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	232.950,00	232.950,00	232.950,00	232.950,00	232.950,00
Costes de mantenimiento	15.070,00	14.784,00	14.556,00	14.304,00	14.040,00
Coste PMS MasterYield	3.708,00	3.708,00	3.708,00	3.708,00	3.708,00
Costes de tecnología	9.060,00	9.060,00	9.060,00	9.060,00	9.060,00
Seguro AXA	1.162,56	1.162,56	1.162,56	1.162,56	1.162,56
Total Costes Indirectos	363.950,56	363.664,56	363.436,56	363.184,56	362.920,56
Media Costes Indirectos por habitación	14,87	14,86	14,85	14,84	14,83
EBITDAR	458.002,73	511.245,46	567.698,69	620.094,48	657.335,21
EBITDAR%	49,10%	50,67%	52,41%	54,21%	56,14%
EBITDA	225.052,73	278.295,46	334.748,69	387.144,48	424.385,21
EBITDA%	24,13%	27,58%	30,90%	33,85%	36,24%
D&A	125.024,20	125.024,20	125.024,20	125.024,20	125.024,20
EBIT	100.028,53	153.271,26	209.724,49	262.120,28	299.361,01
EBIT%	10,72%	15,19%	19,36%	22,92%	25,56%
Intereses	2.229,55	1.766,31	1.287,79	793,48	282,87
Beneficio antes de impuestos	97.798,98	151.504,95	208.436,70	261.326,80	299.078,14
Beneficio antes de impuestos%	10,48%	15,02%	19,24%	22,85%	25,54%
Impuesto de sociedades 25%	24.449,74	37.876,24	52.109,17	65.331,70	74.769,53
Beneficio neto	73.349,23	113.628,71	156.327,52	195.995,10	224.308,60
Beneficio neto%	7,86%	11,26%	14,43%	17,14%	19,16%
NOPAT	168.789,55	208.721,59	251.061,52	290.358,36	318.288,91
NOPAT%	18,09%	20,69%	23,18%	25,38%	27,18%

Como se puede apreciar, cada año hay un **incremento** en el porcentaje de **beneficio neto** frente al total de ventas generadas. Esto es producto, principalmente, de una ligera subida en el precio originada por un incremento en el promedio de ocupación. Fundamentado en la recuperación económica y en la suposición de un incremento en el conocimiento de identidad de la marca a medida que pasan los años.

Como es de suponer, los costes directos incrementan a medida que se incrementa el número de ventas. En cambio, se consigue que los costes indirectos decrezcan ligeramente cada año. El equipo directivo deberá analizar y negociar contratos para incrementar esta bajada anual de los costes directos.

Por último, cabe señalar que en el *Anexo 9.3 Detalle financiero mensual* de cada año operativo se encuentra un detalle de más profundidad para cada periodo del plan financiero a cinco años de Tabi.

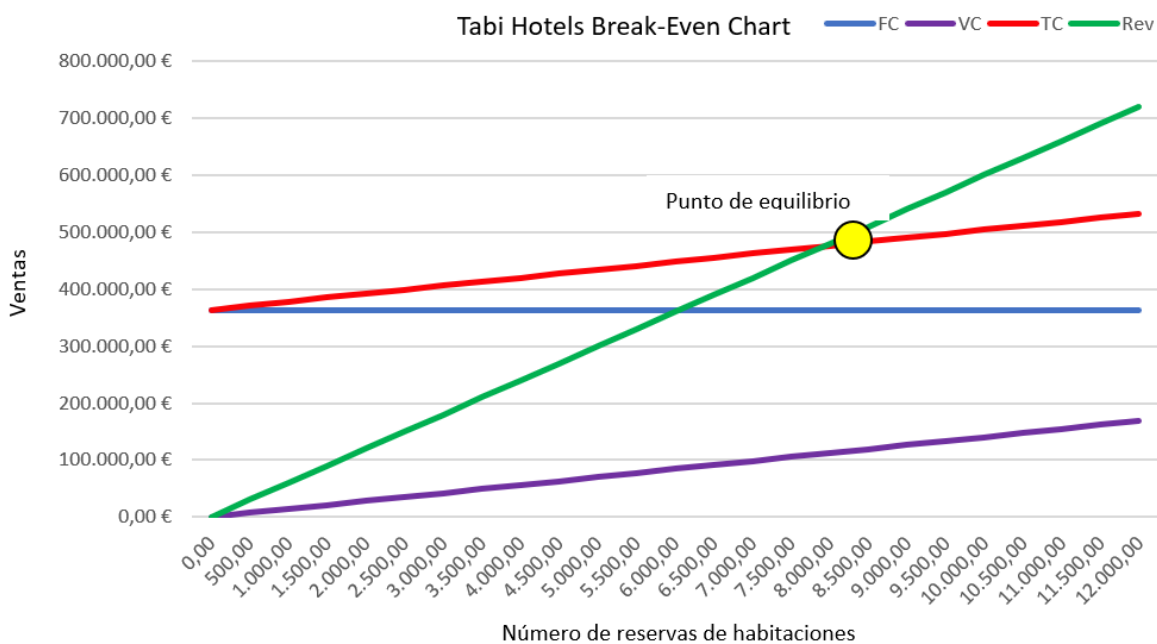
6. Análisis financiero y escalabilidad del negocio

A continuación, se procede a hacer un análisis financiero y de la escalabilidad de Tabi. Este análisis implicará la determinación del “**Break-Even Point**”, o **punto de equilibrio** de Tabi; un análisis del **crecimiento anual** y escalabilidad de las ventas; y, por último, un análisis de los principales **ratios financieros** del sector.

6.1 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio de una nueva idea de negocio da lugar cuando el **total de los costes iguala al total de las ventas** generadas. El total de los costes incluye los costes directos y los indirectos. El total de las ventas, en el caso del siguiente análisis, solo incluye las ventas generadas a través de las reservas de las habitaciones. De este modo, el punto de equilibrio determinado hará referencia tan solo a la fuente de ingresos principal y esencial de Tabi: las reservas de habitaciones.

A continuación, se expone el gráfico que muestra el punto de equilibrio de Tabi:



La línea morada representa el incremento de los costes variables (o directos) en función al incremento de número de reservas de habitaciones. La línea azul, muestra la estabilidad de los costes fijos (o indirectos). La línea roja refleja el incremento del total de costes, comprendiendo como mínimo la cantidad de costes fijos.

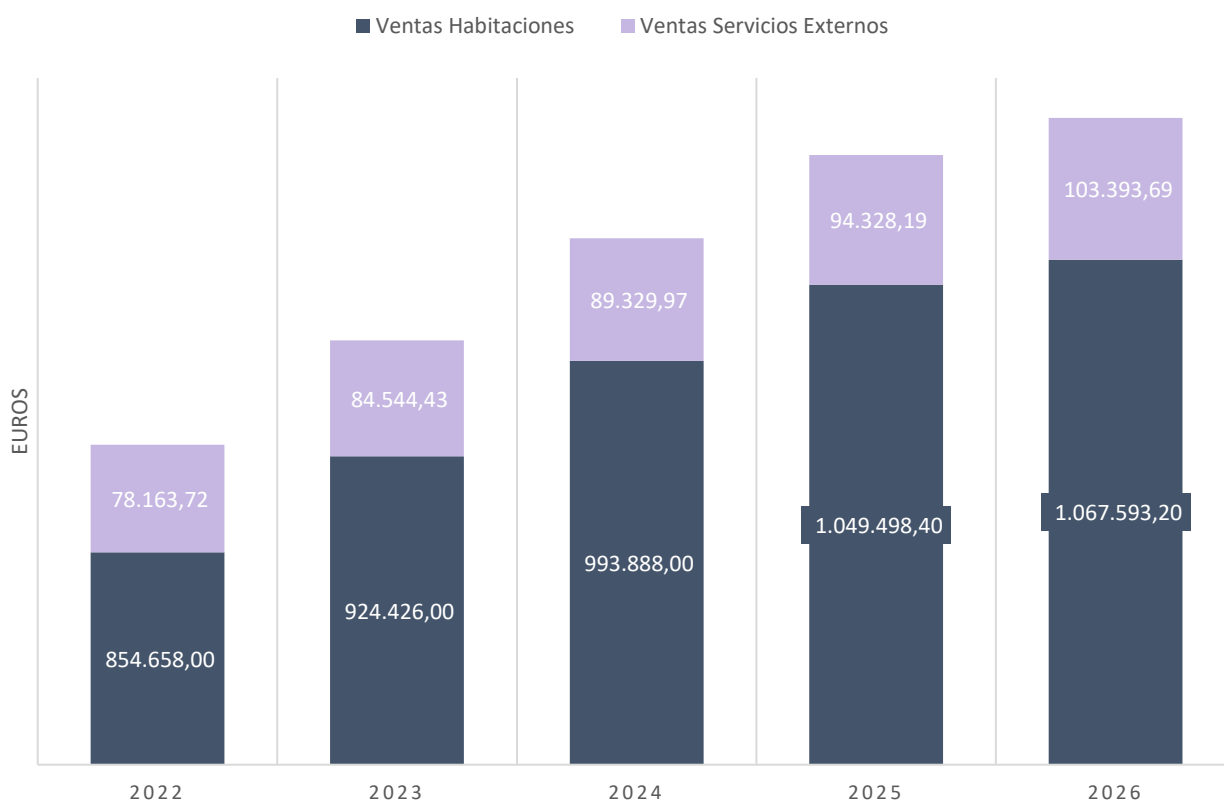
La línea verde representa el total de las ventas en función al incremento en el número de reservas.

El punto amarillo es el punto de equilibrio, donde la línea roja de costes totales y la verde del total de ventas se cruzan. El total de los costes de Tabi igualará el total de sus ventas a través de las reservas de las habitaciones cuando se llegue a **7,920 reservas**. Al llegar a este número de reservas se generan **ventas de 475,200 euros**. Equivale a la suma de costes fijos por el valor de 363,951 euros y de costes variables por el valor de 111,235 euros.

Acorde al plan financiero a cinco años, Tabi facturará 7,920 reservas en el mes **de agosto del año 2022**. Es decir, Tabi empieza a generar **beneficio neto en el primer año** de operaciones.

6.2 Crecimiento anual de las ventas y escalabilidad

El próximo gráfico representa el ritmo de crecimiento anual del total de las ventas de Tabi durante el periodo del plan inicial a cinco años. El total de las ventas se divide en ventas de generadas a raíz de las reservas de las habitaciones, y en ventas generadas a raíz de los servicios externalizados.



El **ritmo de crecimiento** de las ventas es de una **media del 6% anual**. Como se puede apreciar, el flujo de ingresos más contribuyente es el de la venta de reservas de habitaciones.

Un crecimiento medio del 6% en el sector hotelero es una cifra considerablemente aceptable. Implicando esta la escalabilidad positiva del modelo de negocio de Tabi. Sin embargo, esta media de crecimiento solo refleja el ritmo de crecimiento de un establecimiento Tabi. A partir del sexto año, cuando se desarrolle y se ponga en marcha el modelo de franquicias, este porcentaje de crecimiento se podrá multiplicar por el nuevo número de hoteles pertenecientes a la cadena Tabi.

6.3 Análisis de ratios financieros

Por último, en cuanto al análisis del **rendimiento financiero** se procede a analizar cinco ratios financieros claves que reflejan la escalabilidad positiva de Tabi. Estos son, el ROIC (Return On Invested Capital); EBITDA/Ventas; Ratio de eficiencia (o, efficiency ratio); Salarios/Ventas; y por último EBITDA/Alquiler.

La siguiente tabla refleja la progresión de cada ratio a medida que avanzan los años en el plan financiero a cinco años de Tabi.

	2022	2023	2024	2025	2026
ROIC	27%	33%	40%	46%	51%
EBITDA/Ventas	24%	28%	31%	34%	36%
Efficiency Ratio	37%	36%	36%	34%	33%
Salarios/Ventas	11%	10%	9%	9%	9%
EBITDA/Alquiler	0,97	1,19	1,44	1,66	1,82

ROIC: Esta ratio de rentabilidad se ha calculado como la proporción del NOPAT o Net Operating Profit After Tax sobre la inversión inicial total. Se puede apreciar un ROIC del 27% en el primer año, que crecerá hasta el 51% en el quinto año. Comparado con las medias del sector, la media de Tabi de 46% es un retorno sobre el capital invertido muy atractivo.

EBITDA/Ventas: Este ratio refleja la proporción de beneficio operativo sobre el total de ventas. Llegando hasta el 36% en el quinto año implica que, sobre cada euro generado de ventas, 36 céntimos resultarán en beneficio proveniente de las operaciones diarias de Tabi.

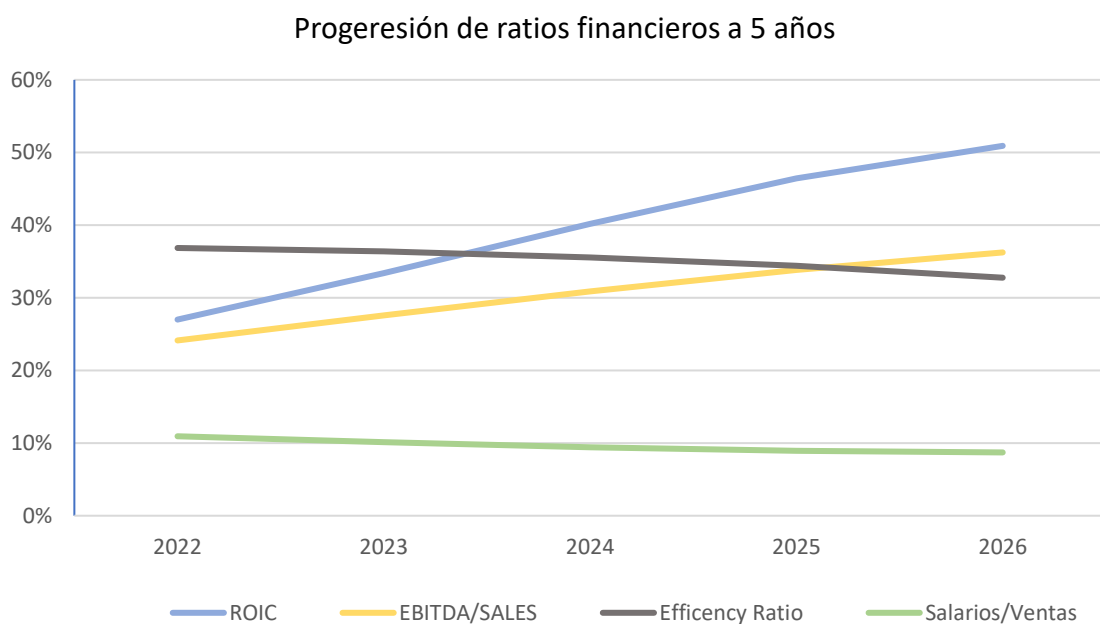
Efficiency Ratio: Este ratio se ha calculado como los gastos de explotación, o costes directos, sobre el total de ventas. Refleja los costes directos requeridos para obtener cierto número de ventas en un ejercicio. La media del sector indica que un buena ratio de eficiencia supone una proporción de costes directos de entre el 30% y el 40% de las ventas. Como se puede apreciar, Tabi se encuentra en ese rango y lo mejora de forma

anual. Ya que, cuanto más bajo sea, tiene mas impacto positivo. Naturalmente, sin que sea demasiado bajo.

Salarios/Ventas: Este ratio muestra la agresiva apuesta de tener una estructura de costes con un porcentaje de gastos de personal sobre ventas del 5% de media. Esto, comparado con el 30% de los hoteles que siguen un modelo de negocio más convencional que ofrecen desayuno, gimnasio, limpian ellos las habitaciones con sus propios empleados, etc. muestra el cambio radical sobre la estructura de costes por la que apuesta Tabi comparado a otros Hoteles.

EBITDA/Alquiler: El conocimiento de la importancia de este ratio en el sector fue a través de una de las entrevistas con uno de los expertos del sector. En ella, el especialista nos explicó que siempre se intenta mantener el beneficio operativo entre 1,5 o 2 veces más alto que el alquiler con el fin de estar protegidos contra los periodos de demanda reducida. Como se puede apreciar, Tabi empieza a cumplir con estos parámetros al final del tercer ejercicio.

A continuación, se plantea la misma tabla en formato de gráfico para visualizar mejor la progresión de cada ratio financiero.



7. Plan de expansión: Modelo de Franquicias

Una vez cumplidos los primeros cinco años del plan de negocio de Tabi, se procederá a la segunda fase de la idea de negocio: el plan de expansión mediante un modelo de franquicias.

Hasta ahora, este trabajo ha cubierto el desarrollo del modelo de negocio en cuanto al primer establecimiento de Tabi desarrollado de manera orgánica. Dado que los establecimientos hoteleros tienen la **capacidad máxima** de crecimiento establecida por el **número total de habitaciones**, la única forma de continuar creciendo es creando **nuevos establecimientos**.

Dada la **naturaleza escalable, estructurada y estandarizada** del modelo de negocio de Tabi, la forma de expandirse a través de un modelo de franquicias resulta la más adecuada.

El modelo de franquicias se deberá desarrollar en la **segunda fase del plan de negocio** de Tabi, que deberá dar comienzo a partir del sexto año de operaciones, en **2027**. Este modelo deberá **promover el Know-how** validado y adquirido durante los cinco primeros años del modelo de negocio de Tabi desarrollados en este trabajo.

El origen del modelo de franquicias es el **manual de operaciones**. Éste se verá afectado al Tabi convertirse en un franquiciador. Las cuentas financieras consolidadas de Tabi pasarán a reflejar la porción del hotel franquiciado, más el primer hotel desarrollado orgánicamente en este trabajo.

Cada hotel franquiciado deberá operar con la **misma estructura estandarizada** de Tabi, su logo, sus proveedores, y su proceso operativo.

8. Conclusiones

Finalmente, para concluir el trabajo del desarrollo del plan de negocio de Tabi a cinco años, se formulará cada conclusión en relación con el objetivo establecido al inicio del trabajo:

Analizar el impacto de la actual crisis del COVID-19 en el sector hotelero español y las consecuentes oportunidades que presenta.

La actual crisis del COVID-19 ha abierto una oportunidad única en el sector hotelero. La validación y sustentación de esta oportunidad ha sido posible a través de un estudio de fuentes secundarias, y posteriormente de un estudio a través de fuentes primarias.

a. Realizar un estudio de mercado de carácter más teórico a través de fuentes secundarias

El sector hotelero en España es uno de los más importantes para el PIB español al estar directamente relacionado con la alta tasa de turismo del país. Siempre que España siga siendo una atracción turística para los extranjeros, el sector hotelero tendrá éxito.

Se ha visto como el COVID-19 ha creado una oportunidad nunca vista en los últimos 75 años para poder entrar en el sector con una idea de hotel innovadora. A raíz del COVID-19, los hoteles van a ir reestructurando sus modelos de negocios a unos que se apoyen más en la tecnología. Se ha presentado un momento único para aprovechar la bajada de precios en cuanto a alquiler, reforma, etc.

b. Sustentar el análisis teórico con una investigación práctica sobre el sector hotelero español y la viabilidad de la idea de negocio.

La investigación práctica de carácter primario ha conllevado dos entrevistas con especialista y un MPV.

En las entrevistas, se ha sustentado a partir de ambos especialistas la existencia de la oportunidad de mercado para un modelo de negocio novedoso como el de Tabi. También, cada especialista ha contribuido al desarrollo de la idea con su conocimiento en cuanto a tecnicismos para el desarrollo de un modelo de negocio de hotel.

El MPV valida las hipótesis que reflejan el hueco en el mercado y la demanda existente de un modelo como el de Tabi. Se han validado las hipótesis del servicio con un “Click Through Rate” realmente exitoso del 2.4% frente al 0.9% del sector.

Elaborar la propuesta de la idea de negocio a través del *Business Model Canvas* y sus principales elementos.

A través del Business Model Canvas se ha elaborado la propuesta de valor de Tabi. Con esta herramienta se ha permitido entender de forma realmente visual las características clave de ésta a través de: el segmento de mercado, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos clave, las alianzas clave y la estructura de costes

Desarrollar en más en profundidad las premisas de cada plan constituyente de la creación de valor de Tabi. El plan de Marketing, el plan de operaciones, el plan de recursos humanos y el plan financiero.

En cuanto al plan de marketing, se ha desarrollado a través del modelo de las cuatro P's de marketing: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción. A través de éste, se ha descrito el posicionamiento único de Tabi frente a la competencia en cuanto a las variables de precio-calidad, y precio-digitalización.

El plan de operaciones detalla a través del mapa operativo las operaciones correspondientes al proceso de la estancia del cliente. La excelencia y eficiencia operativa y la relación con los proveedores resulta clave para el éxito y el buen funcionamiento de Tabi. También, a través de este plan, se elaborará un “know-how” para atraer a otros hoteles interesados en adoptar la marca Tabi a través de modelo de franquicias.

El plan de Recursos Humanos define los puestos de la reducida plantilla necesaria en cada establecimiento de Tabi. Estos son: tres socios fundadores: El director comercial y de marketing, el director financiero y legal, y el director de tecnología y procesos. También, existe el *mánager operativo off-site*, que resulta un puesto clave para la supervisión de los proveedores. El tener una estructura de personal y sus correspondientes costes muy reducida, la estructura financiera de Tabi se ve reinventada frente a la de los hoteles más convencionales.

Por último, en el plan financiero se detalla la inversión inicial necesaria, el origen de ésta, y la estructura societaria del primer establecimiento de Tabi. También, se analiza y define cada partida de gastos e ingresos y el razonamiento detrás de cada cálculo para el año 2022. Junto a la estructura de costes e ingresos, finalmente se analizan las cuentas consolidadas de gastos e ingresos de Tabi a cinco años.

Examinar el crecimiento y escalabilidad de la propuesta del plan financiero a cinco años para determinar la viabilidad económica del proyecto.

Para examinar la viabilidad económica y escalabilidad de Tabi se ha procedido a analizar el punto de equilibrio, el crecimiento medio de las ventas a cinco años, y un análisis de ratios. En el análisis del punto de equilibrio se ha determinado que Tabi genera beneficios en el primer año operativo. En cuanto al crecimiento medio anual medio, este es del 6% por hotel. Finalmente, la progresión de todos los ratios expuestos es realmente positiva.

Plantear una forma de expansión a través de un modelo de franquicias a partir del sexto año operativo de Tabi.

Un modelo de franquicias supone la opción de expansión más adecuada para un modelo de negocio tan adaptable, estandarizado y escalable como el de Tabi. Una vez cumplido el plan a cinco años desarrollado en este proyecto, se debe proceder a la implementación de un plan de expansión por franquicias.

8.1 Agradecimiento al equipo y al tutor

Finalmente, dada la naturaleza reflexiva de este apartado, me voy a tomar la libertad de redactarlo en primera persona.

En primer lugar, me gustaría agradecerle al equipo de Tabi Hotels todo el tiempo empleado en esta idea de negocio durante el concurso de Comillas Emprende. Muchas gracias a Marta Rodríguez, Cristina Wentz y a Blanca Prieto.

En segundo lugar, me gustaría agradecerle al concurso de Comillas Emprende la excelente y enriquecedora oportunidad que me ha ofrecido al permitirme participar. También, muchas gracias a Santiago Estrada, el mentor que nos proporcionó el concurso y que supervisó la mayoría del desarrollo de la idea de negocio.

En tercer lugar, agradecerle a Rafael Vara, mi tutor del TFG, su ayuda y apoyo con la idea de negocio desde el principio. Sin él no hubiera podido confiar de una manera tan auténtica en la idea.

Finalmente, me gustaría agradecerle a la universidad de ICADE sus constantes esfuerzos por enseñarme a pensar en grande.

9. Bibliografía

Anckar, B. (2014). Omena Hotels: technology towards operational efficiency. In *Etourism case studies* (pp. 37–46). essay, Routledge.

Anuario de Turismo Madrid 2019. (n.d.). *Anuario de Turismo Madrid 2019*. Madrid Destino. <https://www.madrid-destino.com/AnuarioTurismoMadrid2019>.

Balluerka, N., Hidalgo, M. D., Gorostiaga, A., Padilla, J. L., Espada, J. P., & Santed, M. Á. (2020). Recomendaciones. In J. G. Gómez (Ed.), *Las Consecuencias Psicológicas de la COVID-19 y el Confinamiento* (pp. 127–130). essay, Universidad del País Vasco.

Bethencourt, J. M. (2020, November 13). *Hoteles en riesgo de venta, inversores al acecho*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/13/companias/1605265902_764473.html

Casarín, J. L. (2020, April 15). *El rol de la tecnología en tiempos de pandemia*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/El-rol-de-la-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-20200414-0108.html>.

Colliers International. (2021, February). *Inversión hotelera 2020. España*. Colliers International. colliers.com.

Colmenero, R. F. (2020, October 23). *Más hoteles en venta que abiertos*. ELMUNDO.
<https://www.elmundo.es/economia/2020/10/23/5f92fe82fc6c83ac788b4583.html>.

de las Casas, J. (2020, December 21). *La influencia de la pandemia sobre el ahorro y las pensiones*. EXPANSION.
<https://www.expansion.com/mercados/2020/12/22/5fe12407e5fdeab55a8b45a7.html>.

de las Casas, J. (2020, July 22). *Retos y oportunidades del sector hotelero en el nuevo escenario*. EXPANSION.
<https://www.expansion.com/empresas/transporte/2020/07/22/5f17aac8e5fdeabb028b45ed.html>.

elEconomista.es. (2021, January 29). *Caída histórica del PIB por el covid: la economía española se hunde un 11% en 2020 pero alargó la recuperación a final de año*. elEconomista.es.
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11019886/01/21/El-PIB-registra-una-caida-historica-del-11-en-2020-por-el-covid-pese-crecer-un-04-en-el-cuarto-trimestre.html>.

elEconomista.es. (2021, June 7). *China empieza a generar una onda de inflación que llegará de forma inminente a Europa y EEUU*. elEconomista.es.
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11257934/06/21/China-empieza-a-generar-una-onda-de-inflacion-que-llegara-de-forma-inminente-a-Europa-y-EEUU.html>.

Enisa, E.N. de I.S.M.E.S.A. (n.d.). *Enisa con el emprendimiento innovador*. Enisa. <https://www.enisa.es/>.

Garrett, B. (2020, January 14). *Entrepreneur 101: What To Know About MVPs*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/briannegarrett/2020/01/14/entrepreneur-101-what-to-know-about-mvps/?sh=5605f7ab5855>.

Gómez, M. V. (2021, January 28). *España destruyó 622.600 empleos y la tasa de paro aumentó hasta el 16,13% en el año de la pandemia de coronavirus*. EL PAÍS. <https://elpais.com/economia/2021-01-28/espana-destruyo-622600-empleos-y-la-tasa-de-paro-aumento-hasta-el-1613-en-el-ano-de-la-pandemia-de-coronavirus.html>.

INE (Spain). (2021, January). *Encuesta de ocupación hotelera*. INE (Spain). www.ine.es.

INE.es. (2020, December 11). *Cuenta satélite del turismo de España. Últimos datos*. INE. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

INE.es. (n.d.). *Número de turistas según país de residencia*. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10822#!tabs-tabla>.

John, E. (2015, June 26). *Use of service level agreements is overdue in the hotel industry*. Property Week. <https://www.propertyweek.com/ask-the-expert/use-of-service-level-agreements-is-overdue-in-the-hotel-industry/5075256.article>.

Molina, C. (2020, January 21). *España rozó los 84 millones de turistas en 2019*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/20/economia/1579518415_556581.html.

Ortega, J. L. (2020, February). *Los hoteles mantienen su atractivo inversor pese a la fuerte competencia: Hoteles y Alojamientos*. Hosteltur Edición España. https://www.hosteltur.com/134655_el-sector-hoteler-espanol-mantiene-su-atractivo-pese-a-la-dura-competencia.html.

Peirón, F. (2021, May 12). *La inflación se dispara en EE.UU hasta el 4,2% en abril*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20210513/7450235/inflacion-dispara-eeuu-4-2-abril.html>.

Pérez, C. (2021, May 11). *La economía española inicia ya el rebote de la crisis de la covid*. EL PAÍS. <https://elpais.com/economia/2021-05-11/la-economia-espanola-inicia-ya-el-rebote-de-la-crisis-de-la-covid.html>.

Portillo, J., & Trincado, B. (2021, May 6). *El Gobierno pospone hasta 2023 las subidas fiscales en Sociedades y Patrimonio*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/05/economia/1620239388_905717.html.

Romero, R. (2020, December 18). *El sector hotelero en la era covid: cae la demanda pero crece la inversión*. El Confidencial - El diario de los lectores influyentes. https://www.elconfidencial.com/mercados/2020-12-18/estrategias-inversion-sector-hotelero-bra_2875863/.

Sabatier, P. (1986). Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis. *Journal of Public Policy*, 6(1), 21-48. Retrieved June 15, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/3998354>

Sánchez, S. (2020, November 2). *Andbank lanza un fondo para comprar hoteles*. EXPANSION. <https://www.expansion.com/ahorro/2020/11/02/5fa07905e5fdea58248b460e.html>.

Sempere, P., & Trincado, B. (2021, February 3). *El Covid se lleva por delante a 207.000 empresas y 323.000 autónomos en apenas medio año*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/03/economia/1612367119_734627.html#:~:text=La%20crisis%20del%20Covid%2D19,total%2C%20en%20apenas%20seis%20meses.

Siemens.com. (n.d.). *Siemens Smart Hotel*. Siemens España. <https://new.siemens.com/es/es/sectores-industriales/hoteles/smart-hotel.html>.

Sobejano, J. (2009, September). *Las 5 fuerzas de Porter? y 2 más*. Hosteltur Edición España. https://www.hosteltur.com/63292_5-fuerzas-porter-2-mas.html.

TecnoHotel. (2020, October 26). *El sector hotelero atraviesa su peor crisis en 75 años*. TecnoHotel. <https://tecnohotelnews.com/2020/10/27/barometro-sector-hotelero-crisis/>.

The Economist Newspaper. (2020, October 15). *Low interest rates leave savers with few good options*. The Economist. <https://www.economist.com/finance-and-economics/2020/10/15/low-interest-rates-leave-savers-with-few-good-options>.

Wordstream.com. (2017) *Facebook Ad Benchmarks for YOUR Industry [Data]*. WordStream. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks>.

10. Anexos

9.1 Transcripción de entrevista a Federico J. González – 03/03/2021

- Alain Marxuach: (Explicación de la idea) ¿Qué te parece la idea? ¿Ves hueco en el sector?
- Federico González: En el segmento del hotel economy/urbano todavía hay capacidad y espacio y se recuperará. Eso no es un problema. Hoy es un momento complicado, pero se están firmando nuevos hoteles. A nivel estructural, segmento, y sector, es interesante, es estratégico, y es muy interesante. El sector no es un problema.
- Alain Marxuach: ¿De forma muy resumida, cómo ejecutarías tú la idea?
- Federico González: Miraría que está haciendo mi competencia: En la zona centro de Madrid y cerca de ICADE están:
 - Un Ibis que vende a un promedio de X por habitación y son habitaciones de 2 a X por persona.
 - Hay varios de estos “hostels”.

En base a esto decidir mi estrategia de precios.

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

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

- Alain Marxuach: ¿Qué te parece el posicionamiento sobre un cliente “sleep and shower” que pague por el precio justo?
- Federico González: A ver, el posicionamiento de “pay-for-what-you-need” es una idea. Incluso no pagues por la ducha si no la usas. Yo creo que eso es una buena idea. Pero hay que ver a qué precio pasa ya eso. Y ver si al precio que sale se puede ganar dinero o no.
- Alain Marxuach: ¿Qué te parece la opción de alquilar el inmueble?

- Federico González: Me parece bien, y ahora se pueden negociar buenos contratos de alquiler. La clave de un hotel es el número de habitaciones que puedes sacar. En Raddison 16 m² es lo más pequeño que hay. Pero aparte de esto, una vez segmentado y visto lo que están haciendo mis competidores para determinar el precio. Tenéis que construir la P&L. Mi revenue va a depender del número de habitaciones que tenga.
- Alain Marxuach: El local que hemos visto tiene 64 habitaciones de 16m² cada habitación.
- Federico González: Bueno, es una habitación pequeña pero está bien. Dependiendo de lo que haga mi competencia igual tengo que poner precio por persona. ...
Luego tenéis que estimar en la PL cuanto voy a pagar de alquiler como porcentaje. Se suele pagar entre el 25 y el 30. Hay una fórmula que se utiliza: EBITDA/alquiler. Entonces se intenta siempre que el GOP (EBITDA) sea siempre por lo menos 1.5 o 2 veces el alquiler. Para estar protegidos porque hay periodos que son más malos. Hay una cosa que tenéis que estimar también que es el Labor. Yo nunca tendría un hotel sin una persona. Una persona mínimo full-time vais a necesitar. La podéis poner off-site pero que esté. Entonces algún coste de Labor voy a tener: para vigilar quien entra y sale, que controle la compañía de limpieza, que vigile las habitaciones, etc.
- Alain Marxuach: Nosotros habíamos calculado un 5%.
- Federico González: Depende del revenue que hagas. Pero es posible. Luego, tenéis que ver muy bien el estado del edificio para ver cuanto os sale el CAPEX. La inversión que me hace falta para poner el hotel como hay que ponerlo. Comprar camas, decoración, etc... Los edificios antiguos para alquilar hay que tener mucho ojo con el contrato: quien paga la reforma, quien paga las averías, etc. Hay que hacer muy bien el contrato de alquiler.
- Alain Marxuach: La inversión inicial nos sale a unos 600,000 euros. Hay 68 habitaciones y el dueño de lo que antes era un hotel pero que quebró por el COVID nos ha dicho que nos deja el alquiler a 240,000 euros al año.
- Federico González: Habría que preguntarle a la gente del hostel como vendían antes. Pero yo lo haría así: Vamos a hacer una hipótesis rápida: Imagínate que tengo 68 habitaciones a un 70% de ocupación.
 - Entonces, 68*70%
 - Imagínate que vendo a 60. Pero precio promedio porque acuérdate si vendo a 60 con un 70% de ocupación realmente estoy vendiendo a 42.
 - Entonces: ((365 días * 68 habitaciones) *70% ocupación)*60 euros de precio = 1,042,440 de ingresos.
 - Entonces, gastos de explotación serían la limpieza, la persona de empleada, etc. Se te va a ir un 20% seguro. Así que ponte que gastas 250,000 en gastos operativos.
 - Te quedan 800,000
 - Y si el alquiler que estos me piden es de 240,000.

- Bueno, sí que podría salir.

Otros puntos que tiene que considerar son los ratios financieros. Por ejemplo, un buen ratio de eficiencia, que se utiliza mucho, ronda entre un 0.3 y un 0.4. Otro ratio que se utiliza es el del EBITDA partido el alquiler.

Siempre se intenta que el EBITDA sea 1.5 o 2 veces el alquiler.

- Alain Marxuach: Entonces, ¿crees que puede funcionar?
- Federico González: Yo creo que una idea de este estilo que has dicho: Puede funcionar. Puede tener sentido. Hay que hacer muy bien el modelo de negocio. Si puedes vender a 60 euros por habitación estaría bien. Pero las habitaciones son pequeñas. Habría que mirar el CAPEX y habría que mirar como son las habitaciones. Pero en una reforma de una habitación de 16m² entre 5,000 y 10,000 se te van seguro. Es muy importante la condición de los baños. Aquí se va mucho de reforma. La habitación tiene que ser muy cómoda.

Yo creo que como idea es una idea a explorar. Al estar al lado de ICADE es bueno. Pero tienes que mirar que competencia está al lado tuya. Al lado de ICADE hay: Un Leonardo al lado de la gasolinera bastante baratillo. Tenéis que ver como venden. También hay un Ibis por Alberto Aguilera. Yo me miraría muy bien estos dos hoteles.

Yo creo que esta idea sobre todo es una cuestión de momento. El 2021 aun va a ser muy flojo. La clave está en el 2022.

- Alain Marxuach: ¿Cuáles son los meses buenos y malos en cuanto a la demanda de ocupación en Madrid?
- Federico González: Madrid en Julio, Agosto y Septiembre no hay nadie. Octubre y Noviembre son buenos meses. Diciembre, Enero y Febrero son muy malos. Si tu miras la ocupación de un hotel en Madrid los peores meses donde pierdes dinero siempre son julio y agosto. Y en Diciembre y enero muy poco. Donde ganas mas dinero es en Marzo, Abril, Mayo, Junio y Septiembre Octubre. Si yo me meto ahora por ejemplo en Mayo, aun me encuentro que en Mayo y Junio aun va a haber mucha incertidumbre en Madrid. En julio agosto y septiembre no va a haber ni dios. Septiembre Oct y noviembre pueden ser buenos. Pero diciembre y enero siempre van a ser malos. Entonces tengo que tener mucho cuidado porque tengo que ganar dinero en los meses en lo que entro.
- Alain Marxuach: Lógicamente sabemos que es un proyecto que supone una inversión muy elevada. ¿Crees que la rentabilidad que se podría sacar justifica la inversión?
- Federico González: Depende de cómo saque estos números. Depende del revenue y del margen que saque. Si tu como inversor metes 1,000,000 lo mínimo que va a pedir es un 7% anual. Pero aparte hay riesgos. Mírate bien los precios, los segmentos y los competidores.
- Alain Marxuach: ¿Qué opinas de la oportunidad actual que se presenta en el sector a raíz del COVID?

- Federico González: Yo creo que ahora es un muy bien momento para meterse en el sector. Es muy buen momento para negociar alquileres bajos. Sobre todo. Ahora hay mucha gente que no tiene dinero entonces se puede negociar muy bien. Mucho mejor que hace 12 meses y mucho mejor que dentro de 12 meses. Ahora, los alquileres siempre hay que negociarlos con CLAUSULAS COVID. Clausulas que si la ciudad se vuelve a cerrar, o si hay una bajada del RevPAR en la ciudad de mas de un 10% por alguna medida gubernamental o de crisis y tal pues dejas de pagar el alquiler. En alquileres de hoteles tu siempre lo que buscas es que la renta (el alquiler) sea variable. Al dueño no le gusta. Negociar que el alquiler sea un % de lo que se ingrese. El 20% es una cifra. Entonces si yo ingreso mucho te pago mucho. Pero si ingreso cero la pago cero. El te dice: si tu eres mal gestor me tienes que pagar igualmente.

Yo creo que la idea puede tener sentido pero depende del: CAPEX y del precio promedio. Y el precio promedio depende de lo que está haciendo tu competencia.

- Alain Marxuach: ¿Como ves que se va a transformar el sector a 5 o 10 años internacionalmente y en España?¿y que papel van a desempeñar los hoteles quality value-lowcost (basados en la tecnología y en la eficiencia operativa)?
- Federico González: Yo creo que en todos los niveles de los hoteles la digitalización va a avanzar mucho. El poder hacer tu check-in online, poder pedirlo todo a través de la aplicación ,eso va a venir en todos los hoteles. Pero eso no se percibe como un ahorro necesariamente. Se va a digitalizar y eso va a permitir reducir costes. Es algo que ya esta pasando y que va a seguir. Pero va a ser muy normal. Dentro de dos días va a ser muy normal que tu puedas acceder a tu habitación sin hablar con nadie. Eso va a estar en todos los hoteles y en todas las cadenas. Entonces, esto no va a ser vuestra ventaja competitiva principal.
- Alain Marxuach: ¿Cuál crees entonces que sería la ventaja competitiva de este hotel?
- Federico González: Reside en el posicionamiento. Tu tienes que tener un target muy claro. Yo como lo haría es: yo me quiero posicionar donde “the Student hotel”Simplemente tienes una habitación limpia, puedes trabajar si quieres y puedes ducharte si quieres. No tienes ni mas ni menos. Lo que quieres. Es un posicionamiento limpio. No es ni un extremo ni el otro. Este no es un hotel para hacer fiestas, no es un hotel para “social living”. Es un hotel para dormir. “The sleeping hotel”. “Sleep and go”. Yo vengo aqui a dormir. A un sitio limpio. No necesito hablar con nadie y no quiero hablar con nadie. Tengo un super wifi en mi habitación y vengo a dormir. Esto sería un sitio para estar 1 o 2 personas por habitación, intimo, tranquilo y para dormir.
- Alain Marxuach: ¿Conoces fondos especializados o sociedades de capital riesgo especializadas que financien este tipo de proyectos? ¿Que podrían llegar a considerar este proyecto?

- Federico González: Cualquiera de estas empresas te va a pedir un 20% al año. Un inversor privado te va a pedir un 7 o un 10%. Un fondo serio un 20 o un 30. Podéis hacer un crowd-funding y levantar el dinero así. Family and Friends. La gente pide garantías. Te estas metiendo en un alquiler tocho. Una garantía bancaria. O tiene el dinero o tienes la garantía del dinero. Yo creo que esto se lo cuentas a un inversor y te diría que sí que la idea es buena. El inversor te va a preguntar qué garantías hay. Que sabes tú, a quien conoces, en que network estas metido.

9.2 Transcripción de entrevista a Andrés Garau – 07/03/2021

- Blanca Prieto: Hola Andrés, gracias por participar en nuestro proyecto de investigación de mercados y permitirme realizar esta entrevista. Voy a hacerte algunas preguntas y va a durar más o menos 1 hora. La idea es hacerte preguntas sobre el sector para tener el punto de vista de un experto como tú. También te queremos contar la idea de negocio para que no puedas dar tu opinión.
- Andres Garau: Perfecto Blanca.
- Imagínate que yo soy el inversor, me tienes que vender la idea de negocio, ¿Qué me dirías?
- Blanca Prieto: Explicación del modelo de negocio de Tabi Hotels en 3 minutos (Tipo pitch).
- Andres Garau:
- Parece que tiene mucho potencial, pero te digo cuales son las debilidades que yo identifico.
- En primer lugar, tengo una confusión. Por una parte, me parece que la idea es como una plataforma y luego habláis de un hotel y un hotel es un edificio en el que se provee fundamentalmente de alojamiento, pero además para que sea considerado hotel, tiene que ofrecer otros servicios. Normativamente para que te den la licencia de “hotel” tienes que proveer determinados servicios. Pero yo ya sé que una cosa son las normas y la otra es la idea de negocio y por tanto las normativas no pueden condicionarnos ahora.
- Blanca Prieto: ¿Podríamos ofrecer esos servicios de manera externalizada?
- Andres Garau: Sí, ahora sí que se puede. Pero la definición de hotel requiere que, por ejemplo, tengas un espacio para ofrecer desayuno.
- Pero volviendo otra vez al negocio ¿vuestra idea es en principio alquilar no?
- Blanca Prieto: Nuestra idea era comprarlo el inmueble, pero estamos participando en el concurso y no podemos tener una inversión inicial muy elevada. Ya tenemos un local fichado en Malasaña y nos cobran de alquiler 20000 euros al mes. Las habitaciones son súper pequeñas, son 16 metros cuadrados por cada cual. El inmueble cuenta con 1550 metros cuadrados y sacamos de ahí 70 habitaciones. La idea es alquilarlo con opción a compra.

- Andres Garau: ¿Habéis elegido ya una habitación tipo?
- Blanca: Sí (se la muestro)
- Andres Garau: ¿Entonces el local que habéis pensado hacer es un modelo teórico pero que tiene que ser realista de cara a unos inversores verdad?
- Blanca: Sí, claro.
- Andres Garau: Vale, te digo, porque, por ejemplo, si fuera un inversor, te preguntaría por la escalabilidad del negocio. Entonces yo creo que una de las primeras preguntas que te haría sería: ¿urbanísticamente el local tiene ya la calificación para poder ser un hotel?
- Blanca Prieto: Sí, muy buen punto Andrés y hemos pensado en él.
- Antes de la pandemia era un hostel. Por eso tiene todas las licencias, y tiene la estructura por habitaciones. Entonces sí, sí podríamos ejercer la actividad hotelera en ese en ese local.
- Andres Garau: Entonces esto tienes que especificarlo, que teneis en local que tiene todas las licencias ya. El negocio hotelero tiene dos componentes. Una de servicios y otra de Real Estate. Ahora al principio decís que queréis alquilar para que la inversión sea menor. Claro, pero no es hacer un alquiler cualquiera, sino que queréis hacer un alquiler con opción a compra. Si el propietario os ofrece poder hacerlo deberíais no solo considerar los beneficios que da el negocio por la propia actividad hotelera, sino la plusvalía que podríais generar de una compraventa del inmueble. Por qué podríais llegar a tener interés en comprar el inmueble, en momentos del ciclo del Real Estate bajo, y después venderlo e incluso quedándoos vosotros dentro llevando el negocio, pero que la propiedad fuese de un fondo inmobiliario al que le pagáis el alquiler. Ellos solo buscan un 3 o un 4 por ciento de rentabilidad y a vosotros en un momento podéis sacar una rentabilidad de la puntualidad de la venta o por necesidad operativa de caja.
- Blanca Prieto: Sí. Como estrategia a largo plazo, compraríamos el hotel, pero ahora mismo de entrada no podemos poner tanta inversión.
- Andres Garau: En el P&L entonces serían 240 000 euros anuales de alquiler. ¿Cuántas habitaciones habéis calculado?
- Blanca Prieto: Hemos calculado 70. En total hay 75, pero hay 5 plantas y en cada una hemos dejado un cuarto que sería de mantenimiento. Así podemos dejar los productos de limpieza y estar organizados con una empresa de renting de ropa de cama. Nos han recomendado tener un local en cada planta para poder dejar las sábanas sucias. Así las pueden recoger.
- Andres Garau: Vale, ¿pero no tenéis cocina entonces?
- Blanca Prieto: No, no hay ninguna zona común, ni recepción. Directamente son habitaciones. Por eso quería explicarte la idea, porque no sé si esto se puede hacer.
- Andres Garau: Exactamente, igual no se puede denominar un hotel legalmente. Un consejo Blanca, yo os diría que no lo asociaseis con lowcost porque lowcost, low incomes, low benefits... Porque en realidad vosotros debéis centraros en ofrecer good value for money, ¿no? Y realmente, si tú

eres capaz de identificar tu nicho de mercado o los diferentes nichos, de lo que se trata es de ofrecer mucho valor al mínimo coste. Pero el valor no para todos es lo mismo. Me parece muy interesante que a través de la aplicación el cliente pueda personalizar su estancia.

- Esto es una promesa de valor al cliente. Si tú tienes la percepción de que está cumplida o superada, pues un perfecto fenomenal por el precio que pagas. Entonces entiendo que se trata de un hotel en donde tú, a través de una aplicación que tendréis que diseñar, o adaptar una plataforma que ya existe.
- En cuanto a la aplicación, ¿Tenéis que desarrollarla?
- Blanca Prieto: Bueno, nosotros tenemos que explicar cómo se desarrolla la aplicación, cuánto nos cuesta desarrollarla y el mantenimiento. Pero no vamos a desarrollarla como tal.
- Andres Garau: ¡Claro! ¿De cara a los inversores y de cara a poder ver opciones para ganar tenéis que explicar el desarrollo de la App, no? Que aparte de que la idea sea brillante, tiene que parecer que controláis perfectamente de que estáis hablando. Y entonces en este negocio se compone de dos cosas. Una, la parte tecnológica de lo que son las plataformas que ya todos conocemos, como la de Uber, Ubereats, con las plataformas de reservación de hoteles como Booking o Expedia, que es otra cosa. Entiendo que en el hotel tú entras con, por ejemplo, con un código QR o de tu móvil que habilitaría la cerradura de la habitación ocupada. Después si vas metiendo otras puertas, que es aconsejable, te habilitaría la puerta principal de la primera planta y después la puerta de tu habitación.
- Blanca Prieto: Eso es. Y la idea es que también a través de la aplicación, tengan todo el control de su estancia. Por ejemplo, de la luz, del aire acondicionado, de la hora de limpieza, check-in, check-out...
- Andres Garau: Lo de las cerraduras, no sé si lo habéis pensado, es importantísimo, porque cuando alguien pida una pizza o un desayuno o lo que sea, tenéis que pensar hasta dónde creéis que la traigan. Si hasta la puerta de la habitación o abajo.
- Blanca Prieto: En la entrada habíamos pensado que hubiese unos casilleros asignados a cada número de habitación, siempre que el cliente reciba tanto si es, por ejemplo, el traje de la tintorería, como si es comida, como si es lo que sea, pues que se lleve a su buzón, que es una casilla en la entrada del hotel.
- En cuanto a las cerraduras lo tenemos contratado y asegurado con una empresa.
- Andres Garau: Vale. Es importante que los proveedores que utilicen vuestra plataforma que estará más o menos integrada tengan la posibilidad de saber que cliente ha hecho el pedido, que casillero eso o que habitación es y que puedan llegar con un código. Es posible programar cerraduras sin más, haciendo como una llave maestra.
- Blanca Prieto: Claro que le permite acceder a todo, pero menos a la habitación o los espacios que no le corresponden.
- Andres Garau: A través de códigos podríamos decir que se puede hacer muy fácil.

- Uno de los grandes problemas que tienen los hotel son los costes fijos. Independientemente de los clientes que tenga, tiene una serie de costes fijos, por ejemplo, un coste fijo del recepcionista
- Blanca Prieto: Bueno, en nuestro caso no habría recepcionista porque no hay personal, pero sí que es cierto que tenemos que contar con el sueldo de una persona que esté pendiente del teléfono porque Tabi es la aplicación, pero obviamente hay una persona detrás.
- Andres Garau: Entonces vosotros prácticamente en costes de personal tendríais esta persona de control siempre, otra persona de los costes asociados al mantenimiento del hotel que podrían estar subcontratado a una empresa de mantenimiento y después los costes sí que serían variables, sería la limpieza de la habitación. Si tú tienes clientes, pagas y si no tienes clientes, no pagas. Y después hay que hacer una limpieza general de entrada a los pasillos y todo esto, saber si es que tienen que ver con las tareas de mantenimiento y reviso las cosas on request por si hay algún problema. La realidad es que al final tienes que ver a un encargado en algún momento, porque puede haber un plus, un problema con una gotera de agua o cualquier cosa.
- Blanca Prieto: Si la idea es que la persona que está en el call center, está gestionando toda la aplicación por detrás, esté dentro del hotel trabajando en una de las salas y puede revisar todo el tema de mantenimiento: una luz, del pasillo, del ascensor, de tal, ósea que pueda hacer como esa doble función
- Andres Garau: Vale. ¿Y tenéis hecho un P&L, que costaría la habitación en Malasaña?
- Blanca Prieto: Todo lo estamos planteando pero aún no hemos concluido el plan financiero, de momento estimamos el precio de la habitación de unos 55- 60 en los meses de demanda elevada. El tema es que son habitaciones dobles, con una cama doble más un sofá. Entonces nosotros vamos a cobrar lo mismo, tanto si viene una persona como si vienen dos, como si vienen tres o cuatro.
- Andres Garau: Si, normalmente cobras por habitación.
- Blanca Prieto: Si. La habitación tiene la cama también del sofá cama y a nosotros nos viene bien porque al fin y al cabo cobramos por la habitación, que nos da igual que esté en una persona dos o cuatro, pero cuantas más allá más servicios van a poder contratar. Y por todos los servicios nosotros tenemos una comisión.
- Andres Garau: Vale, vale.
- Andres Garau: Sí, toda la experiencia está enfocada a través de la interfaz digital de SmartTV y yo pasaría de la SmartTV y lo haría todo con el móvil, ¿sabes? O que la Smart TV que pueda controlar con el móvil.
- Blanca Prieto: Vale, pero antes de pasar a esto, si ves que se nos está olvidando algo en la parte de costes me dices. Hemos pensado que el principal coste de un de un hotel convencional pues es el personal, ¿no? Y luego todo el servicio de limpieza y de ropa de cama.

- Andres Garau: El principal coste es el personal, pero yo lo que os recomiendo es que utilizéis un estándar de hotelería para analizar los costes, podéis utilizar el método USALI. Es un sistema contable pero analítico. Además, tienen una visualización analítica por departamentos.
- Blanca Prieto: Tenemos que hacer un plan financiero a 5 años, con todos los costes en detalle.
- Andres Garau: Si quieres, cuando lo tengas, te lo reviso.
- Blanca Prieto: Vale, sí gracias.
- Andres Garau: Vale, entonces, suponiendo que todo esto esté bien. A mí la idea me parece bien porque hay un segmento de gente que le va bien, es decir, que lo que quiere es ir a Madrid. Sobre todo, en capitales turísticas, que oye, pues voy a Madrid, me gasto poco y después salgo a comer, fuera o lo que sea. Y bueno, si tengo hambre pues puedo pedir servicios. Y si estoy más tiempo, sé que puedo tener servicio de lavandería, lo que sea. Bien, me parece perfecto. Y además hay poco personal. El hecho que no haya gente, implica muchísima discreción y eso os abre un escenario mucho más grande que los hoteles tradicionales no ofrecen todo esto. Puede haber un escenario en el que alquileres imitativo unas cuantas veces al día.
- Blanca Prieto: Si eso es lo hemos pensado, vamos a ofrecer dos posibilidades de check in y de check out, una por la mañana, por la tarde. Entonces, para ser más eficientes en la optimización de la actividad, la habitación. No podemos hacerlo por horas porque sería una locura. O sea, en tema de operaciones no lo podríamos gestionar, pero sí podemos hacer dos turnos.
- Andres Garau: Si se podría gestionar porque, con 70 habitaciones, la empresa de externalización de la limpieza y todo esto, yo creo que ya podría permitirse tener un retén. Pero creo que el conflicto que generaría sería en el carácter de clientes. Es decir que lo convertáis en un hotel de citas. ¿Pero eso es incompatible con vuestra idea de hotel?
- Blanca Prieto: Si, efectivamente, ese no es nuestro público objetivo. Hemos segmentado el mercado en tres perfiles: el perfil ejecutivo, porque ahora consideramos que en las empresas ya no está tan de moda pagar un hotel de alta categoría con todo incluido. El perfil familiar, para todo tipo de familias y por último, el perfil juvenil. Realmente, lo que queremos aprovechar es la oportunidad que tenemos ahora en el sector a través de la crisis sanitaria. Pensamos que ahora la gente va a querer viajar muchísimo cuando salga la vacuna y no van a querer pasar tanto tiempo encerrados en el hotel porque ya llevamos dos años con muchas restricciones. Consideramos que la tendencia del deseo de los viajeros va a ser “cuanto menos tiempo pase en el hotel, mejor”. De ahí la idea de hacer un hotel, en el cual pases el mínimo tiempo posible dentro y te permita disfrutar de la ciudad y de todas las actividades que propone la misma. Además, pues cuanto menos personal haya y cuanto más puedas evitar el contacto innecesario, mejor.
- Andres Garau: Perfecto, a lo último, lo veo más irrelevante porque volveremos a la normalidad. Esto es un punto clava ahora mismo, pero no es una ventaja competitiva. Para que una ventaja sea competitiva tiene que ser

sostenible en el tiempo. Si no te la pueden copiar fácilmente o no tiene que cambiar porque va a dejar de ser una ventaja competitiva.

- Blanca Prieto: Si por los estudios de comportamiento que hemos estado viendo se estima que sí, que va a haber como un cambio en la tendencia de relación con otras personas.
- Andres Garau: Si, probablemente. Si no aparecen nuevas historias y tal... Bueno, vale, bien. Después el análisis de la competencia, falta una cosa. Hay cadenas hoteleras tipo o no cadenas hoteleras, sino marcas suspenderlos, que ya son muy así. Por ejemplo Fórmula 1 que es del grupo Accor que tiene diferentes marcas... o Ibis, que tienen muy poco personal, pero si tienen restaurantes, se van a adaptar muy fácil a esto. Y si no lo hacen es porque su estructura corporativa, son empresas tan grandes, que no les deja, pero hay gente ahí dentro pensando en esto. Igual que Melia, pues tiene la marca Trib, que un poquito esto se para reducir costes. Y lo van a hacer. Copiando. Si no lo piensas, la tecnología está.
- Aunque bueno, estas empresas pueden tener resistencias internas dentro de las propias compañías y tardar más en meter toda esta tecnología, mientras vosotros podéis seguir invirtiendo en innovación porque es vuestra especialización y siempre ir un paso por delante.
- Por eso que yo lo que veo en vuestro negocio es si, si conseguís un buen alquiler, una buena reforma y tener una gestión controlada, creo que puede ser un buen negocio porque se vende todo en Madrid.
- Blanca Prieto: Si claro, al fin y al cabo, lo que queremos vender es la experiencia tecnológica personalizada por lo cual, siempre tenemos que estar pendientes de las necesidades de nuestros clientes, observando siempre lo que hacen nuestros competidores para poder diferenciarnos.
- Andres Garau: De acuerdo, y ahí hay un perfil de gente como tú, gente que quiere una experiencia tecnológica sin personal.
- Blanca Prieto: Bueno, nos hemos cuestionado: ¿por qué no existe ya este modelo de negocio en España? Pero realmente Madrid, o sea, el 50 por ciento de los turistas de Madrid son extranjeros y si en otros países funciona, pues aquí podría funcionar.
- Andres Garau: O sea, no es problema. Aquí en Barcelona... incluso. Bueno, yo creo que esto funciona mejor en un rollo urbano. Pero dad vueltas a esto, vuestro negocio en principio que se basa en el propio hotel, y la tecnología os ofrece un plus, y porque os ahorra costes de personal. Pero desarrollar una tecnología así tiene sus costes y sus problemas y todo eso. Pero una vez desarrollada esta plataforma, la escalabilidad yo no lo veo tanto en hacer más hoteles, sino en aplicar otros. Y no sólo hoteles. Imagínate que yo vivo aquí Palma de Mallorca pero el problema es que no estoy no. Si yo cambio la cerradura de mi casa vale porque tengo otras cerraduras de la puerta de abajo. Pero si tengo un chalet o lo que sea...
- O sea, podréis hacer lo que Airbnb pero sin necesidad de tener a un tío que traerá la llave o la deje.

- Blanca Prieto: Pues sí que lo hemos pensado, porque, al fin y al cabo, nosotros lo que vendemos es la marca Tabi y Tabi te puede acompañar en cualquier experiencia. Sería lo mismo, con la misma aplicación y toda funcionaria igual. Si que lo hemos valorado, nuestra estrategia de expansión es través de franquicias.
- Andres Garau: Sí, esto sí es lo que veo. Podéis expandiros en forma de franquicia.
- Cualquier hotel podría convertirse en un hotel Tabi, simplemente, se tendría que hacer una inversión en lo que sería la cerradura, las camas, etcétera... la habitación a vuestro estándar
- De hecho, ya hay cerraduras que se pueden abrir por teléfono. Es un código y abres la cerradura con el teléfono y pues si tecnológicamente es así. Tu solo tendrías que adaptar eso. Lo demás, poner las cámaras, control y entonces podáis expandiros como marca y dentro de tu plataforma Tabi. Mientras hablaba contigo me he metido en estos Omena que no los conocía, que son finlandeses. Lo que pasa es que no tienen ni una foto del hotel.
- Blanca Prieto: Nosotros, en cuanto a las habitaciones van a ser súper simples. Porque nuestro perfil es sleep&shower. Por eso nosotros tenemos una página web vital, pero también hemos puesto pocas fotos porque realmente la habitación tienes lo mínimo. Es súper minimalista, entonces ellos es igual.
- Andres Garau: Pero las cosas pueden ser minimalistas, pero que tengan un poquito de gusto. No tiene por qué ser absolutamente frío. Es que también en eso, como vais a tener competencia de una manera u otra. Si tienes que elegir, vas a elegir donde veas que aquello es más cálido o sabes más o menos friendly, más sabes? Design matters.
- Blanca Prieto: A ver si te envié la página web que hemos hecho. Sí que hemos puesto una imagen de una habitación como todo blanco con el suelo, así como marrón y tal. Pero si, en principio, el diseño va a ser lo mínimo. ¿Pero queremos hacer un diseño en verdad como japonés, sabes?
- Andres Garau: Si, te entiendo. Yo sí sé lo que es. En algunos temas, sobre todo la parte de Asia, lo utilizábamos bastante.
- Blanca Prieto: Queremos vender la optimización de procesos. Dentro de cómo lo gestionamos nosotros. Pero también en la optimización de espacio, de tiempos. Todo va a ser optimización.
- Andres Garau: Bueno, al menos hay que venderlo así.
- Me está gustando porque veo que lo tenéis más controlado de lo que aparenta.
- Blanca Prieto: Luego ya la última pregunta en tema de alianzas, o sea, como nosotros queremos poder ofrecer tantos servicios, yo sé que por ejemplo, un hotel pues tendrá un número de teléfono de taxis que siempre llamáis al mismo o uno restaurantes que se suele recomendar entonces: ¿Tenéis algún tipo de alianzas con algunas empresas y sacáis beneficio de ello?

- Adres Garau: Sí, claro. Normalmente los recepcionistas son los especialistas en eso. Son los que antiguamente se ganaban pasta en comisiones. Se les pagaba a los taxistas, incluso para traerles clientes. En el aeropuerto había un cliente que no sabía a qué hotel ir... Pues también el taxista paga al recepcionista para para que le llamen. Lo que pasa es que esto ha ido evolucionando. Ahora es más fácil porque todo esto vosotros podéis llegar a un acuerdo con Cabify que funciona muy bien, o Uber o los dos y no ataros con uno. Es decir a Cabify: oye, mira, yo voy a poner este servicio en mi plataforma. ¿Te interesa estar en mi plataforma y tal? Después tendrás que analizar muy bien la conectividad de tu plataforma con la que tienen.
- Blanca Prieto: Bueno, nosotros queremos ofrecer todo lo que el cliente quiera. Por ejemplo, si necesita transporte, de repente aparecerá un coche en la puerta y le lleve al destino que él quiere y nosotros lo gestionariamos por detrás.
- Andres Garau: Eso es lo complicado porque tu cliente estará en una app de Tabi y pedirá un taxi. Yo si fuese el cliente de Tabi no, si voy a pedir un taxi o un transporte, no lo haría con vuestra plataforma. Lo haría directamente con Cabify. ¿Por qué? Porque en otros momentos que no estoy en un hotel Tabi utilizo Cabify.
- Blanca Prieto: Bueno, tal vez Uber no sea buen ejemplo porque todo el mundo tiene Uber.
- Andres Garau: Claro, yo utilizo Cabify, utilizo el hotelito y todo esto y ya tengo mi tarjeta. Pero visualizo bien el servicio que queréis dar. El problema que veo para la comida es el acceso. El repartidor no podrá acceder al hotel.
- Blanca Prieto: Pues bueno, habíamos pensado que lo podemos pasar el código, él puede entrar hasta la habitación.
- Andres Garau: Pues sí, pero eso facilitaría el hecho de que tu cliente pueda ir a través de vuestra plataforma que os interesa por las comisiones o ir fuera de vuestra plataforma. Simplemente lo que le tienes que decir es al Glovo cuando veas la cerradura tecleas este código. Entonces yo lo que veo es que si la App es chula y fácil de usar pues vale, correcto.
- Blanca Prieto: Sí. Ósea, por ejemplo, igual para Uber y Cabify no atrae mucho. Pero tú, por ejemplo, vas a Madrid y vas con la familia y quieres hacer un plan de un museo. Pero tienes un bebé. Pues vas a tener un servicio de guardería. Es decir, hay ciertas cosas que no tienes acceso y/o no te apetece registrarte para una semana que vas a estar en Madrid o dar tus datos, dar todos tus datos de bancarios y tal. Entonces el proceso es mucho más simple. Y obviamente tenemos que meter servicios de transporte y de comida, aunque tal vez no sean los servicios que más beneficios nos den porque ya tienen esas aplicaciones. ¿Sabes?
- Andres Garau: Pero sé si tenéis que contemplarlo para que tengas todas las cosas.
- Blanca Prieto: Claro. Sí, sí, vale. Pues no sé si luego te va surgiendo como más consejos o así nos dices, me dices.

- Andres Garau: Lo veo bien como negocio de plataforma a largo plazo y el hotel que estais montando ahora como demostración de que el negocio funciona.
- Blanca Prieto: Pues esto que acabas de decir me parece súper bien, porque realmente es lo que podemos hacer. Vender este hotel como demostración de que el modelo funciona y que es fácil de replicar intenso que tenemos que justificar es cómo vamos a ser escalables o en particulares o en otros hoteles o tal.
- Andres Garau: Cuando tú tienes a una persona controlando el hotel, imagínate que tienes 10 Tabis en Madrid, el mismo puede estar controlando a los 10. Y después tienes un contrato de seguridad con Prosegur para decirle oye, tengo un problema allí, manda una patrulla para allá o tengo un problema de cerrajería o sólo de mantenimiento...
- Blanca Prieto: Si, yo en Eazy City, cuando hice las prácticas, teníamos apartamentos por todo Dublín, y es lo que hacíamos. Teníamos a un contacto de mantenimiento que se encargaba de todos los pisos.
- Andres Garau: Pues eso, por eso te digo que el modelo es escalable, siempre y cuando la tecnología sea tecnología y el proceso, experiencia, el viaje con el cliente, lo tengáis muy claro. ¿Y cómo va a saber un cliente vuestro que lo tenéis muy claro? No, un huésped, un cliente que tenga un edificio, un hotel que quiera pasarlo con vuestra tecnología, pues enseñándoselo. Es lo potente que veo. Pero más en la tecnología que en el hotel.
- Blanca Prieto: Vale, pues esto es clave para la presentación que vamos a hacer los inversores. Lo que tenemos que vender a largo plazo es Tabi como aspecto tecnológico para aplicarlo en otros hoteles en forma de franquicia.
- Blanca Prieto: Pues muchas gracias por tu tiempo y por toda la información. Nos ayudará mucho, ya te contaremos como sale la presentación a los inversores en el concurso.

9.3 Detalle financiero mensual de cada año operativo

AÑO 1 2022													Index PL (rev)	Index PL (cost)
	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23		
Ventas habitaciones	58.140,00	63.954,00	75.582,00	87.210,00	63.954,00	63.954,00	75.582,00	87.210,00	87.210,00	63.954,00	63.954,00	63.954,00	91,62%	120,75%
ADR	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	0,01%	0,01%
% Promedio ocupación	50%	55%	65%	75%	55%	55%	65%	75%	75%	55%	55%	55%	0,00%	0,00%
Ventas SE	5.317,26	5.848,99	6.912,44	7.975,89	5.848,99	5.848,99	6.912,44	7.975,89	7.975,89	5.848,99	5.848,99	5.848,99	8,38%	11,04%
Mark-up sobre alianzas con restaurantes	1.744,20	1.918,62	2.267,46	2.616,30	1.918,62	1.918,62	2.267,46	2.616,30	2.616,30	1.918,62	1.918,62	1.918,62	2,75%	3,62%
Mark-up sobre servicios a domicilio (€)	1.533,06	1.686,37	1.992,98	2.299,59	1.686,37	1.686,37	1.992,98	2.299,59	2.299,59	1.686,37	1.686,37	1.686,37	2,42%	3,18%
Mark-up sobre alianza con gimnasios	2.040,00	2.244,00	2.652,00	3.060,00	2.244,00	2.244,00	2.652,00	3.060,00	3.060,00	2.244,00	2.244,00	2.244,00	3,21%	4,24%
Total Ventas	63.457,26	69.802,99	82.494,44	95.185,89	69.802,99	69.802,99	82.494,44	95.185,89	95.185,89	69.802,99	69.802,99	69.802,99	100,00%	131,80%
TrevPAR	31,11	34,22	40,44	46,66	34,22	34,22	40,44	46,66	46,66	34,22	34,22	34,22	0,00%	0,01%
Servicios de limpieza ilunion	1.496,00	1.645,60	1.944,80	2.244,00	1.645,60	1.645,60	1.944,80	2.244,00	2.244,00	1.645,60	1.645,60	1.645,60	2,36%	3,11%
Sevicios de lavandería industrial y renting textil ilunion	8.942,00	9.836,20	11.624,60	13.413,00	8.936,20	8.936,20	11.624,60	13.413,00	13.413,00	9.836,20	9.836,20	9.836,20	14,09%	18,57%
Coste total toallas lavadas	7.752,00	8.527,20	10.077,60	11.628,00	8.527,20	8.527,20	10.077,60	11.628,00	11.628,00	8.527,20	8.527,20	8.527,20	12,22%	16,10%
Coste total sábanas lavadas	1.190,00	1.309,00	1.547,00	1.785,00	1.309,00	1.309,00	1.547,00	1.785,00	1.785,00	1.309,00	1.309,00	1.309,00	1,88%	2,47%
Mercancías y materias	3.240,20	3.564,22	4.212,26	4.860,30	3.564,22	3.564,22	4.212,26	4.860,30	4.860,30	3.564,22	3.564,22	3.564,22	5,11%	6,73%
Costes de Marketing	9.732,85	10.694,14	12.616,71	14.539,28	10.694,14	10.694,14	12.616,71	14.539,28	14.539,28	10.694,14	10.694,14	10.694,14	15,30%	20,17%
Logo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Pública Instagram y Facebook	225,00	247,50	292,50	337,50	247,50	247,50	292,50	337,50	337,50	247,50	247,50	247,50	0,35%	0,47%
Adwords	1.975,00	2.172,50	2.567,50	2.962,50	2.172,50	2.172,50	2.567,50	2.962,50	2.962,50	2.172,50	2.172,50	2.172,50	3,11%	4,10%
Venta indirecta	7.412,85	8.154,14	9.636,71	11.119,28	8.154,14	8.154,14	9.636,71	11.119,28	11.119,28	8.154,14	8.154,14	8.154,14	11,68%	15,40%
Comisión por habitación	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	0,00%	0,00%
% Comisión	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,00%	0,00%
% sobre ventas	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	0,00%	0,00%
Total Costes Directos	23.411,05	25.740,16	30.398,37	35.056,58	25.740,16	25.740,16	30.398,37	35.056,58	35.056,58	25.740,16	25.740,16	25.740,16	36,86%	48,58%
Media Costes Directos por habitación	11,48	12,62	14,90	17,18	12,62	12,62	14,90	17,18	17,18	12,62	12,62	12,62	0,00%	0,00%
Gastos de personal	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	10,93%	14,41%
Back-office	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	7,72%	10,17%
Front-office	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	3,22%	4,24%
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	24,97%	32,91%
Costes de mantenimiento	1.255,83	1.255,83	1.255,83	1.255,83	1.255,83	1.255,83	1.255,83	1.255,83	1.255,83	1.255,83	1.255,83	1.255,83	1,62%	2,13%
Coste PMS MasterYield	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	0,40%	0,52%
MasterYield PMS	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	0,28%	0,37%
Conectividades On-line	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	0,12%	0,16%
Costes de tecnología	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	0,97%	1,28%
Total coste wifi	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	0,19%	0,25%
Coste de electricidad Vending	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	0,08%	0,10%
Coste mantenimiento App	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	0,26%	0,34%
Mantenimiento integral	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	0,29%	0,38%
Mantenimiento página web	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	0,15%	0,20%
Seguro AXA	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	0,12%	0,16%
Total Costes Indirectos	30.329,21	30.329,21	30.329,21	30.329,21	30.329,21	30.329,21	30.329,21	30.329,21	30.329,21	30.329,21	30.329,21	30.329,21	39,02%	51,42%
Media Costes Indirectos por habitación	14,87	14,87	14,87	14,87	14,87	14,87	14,87	14,87	14,87	14,87	14,87	14,87	0,00%	0,00%
EBITDAR	29.129,50	33.146,12	41.179,36	49.212,60	33.146,12	33.146,12	41.179,36	49.212,60	49.212,60	33.146,12	33.146,12	33.146,12	49,10%	64,71%
EBITDA	9.717,00	13.733,62	21.766,86	29.800,10	13.733,62	13.733,62	21.766,86	29.800,10	29.800,10	13.733,62	13.733,62	13.733,62	24,13%	31,80%
D&A	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	13,40%	17,66%
EBIT	- 701,69	- 3.314,93	- 11.348,18	- 19.381,42	- 3.314,93	- 3.314,93	- 11.348,18	- 19.381,42	- 19.381,42	- 3.314,93	- 3.314,93	- 3.314,93	- 10,72%	- 14,13%
Intereses	203,13	200,00	196,87	193,73	190,58	187,43	184,26	181,09	177,91	174,72	171,52	168,31	0,24%	0,32%
Beneficio antes de impuestos	- 904,81	- 3.114,93	- 11.151,30	- 19.187,69	- 3.124,35	- 3.127,51	- 11.163,91	- 19.200,33	- 19.203,51	- 3.140,22	- 3.143,42	- 3.146,62	- 10,48%	- 13,82%
Impuesto de sociedades 25%	- 226,20	- 778,73	- 2.787,83	- 4.796,92	- 781,09	- 781,88	- 2.790,98	- 4.800,08	- 4.800,88	- 785,05	- 785,85	- 786,66	- 2,62%	- 3,45%
Beneficio neto	- 678,61	- 2.336,20	- 8.363,48	- 14.390,76	- 2.343,26	- 2.345,63	- 8.372,93	- 14.402,25	- 14.402,63	- 2.355,16	- 2.357,56	- 2.359,97	- 7,86%	- 10,36%
NOPAT	7.287,75	10.300,21	16.325,14	22.350,08	10.300,21	10.300,21	16.325,14	22.350,08	22.350,08	10.300,21	10.300,21	10.300,21	18,09%	23,85%

AÑO 2 2023

	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	Index PL (rev)	Index PL (cost)
Ventas habitaciones	81.396,00	87.210,00	93.024,00	93.024,00	63.954,00	63.954,00	75.582,00	87.210,00	87.210,00	63.954,00	63.954,00	63.954,00	91,62%	126,52%
ADR	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	0,01%	0,01%
% Promedio ocupación	70%	75%	80%	80%	55%	55%	65%	75%	75%	55%	55%	55%	0,00%	0,00%
Ventas SE	7.444,16	7.975,89	8.507,62	8.507,62	5.848,99	5.848,99	6.912,44	7.975,89	7.975,89	5.848,99	5.848,99	5.848,99	8,38%	11,57%
<i>Mark-up sobre alianzas con restaurantes</i>	2.441,88	2.616,30	2.790,72	2.790,72	1.918,62	1.918,62	2.267,46	2.616,30	2.616,30	1.918,62	1.918,62	1.918,62	2,75%	3,80%
<i>Mark-up made on food delivery (€)</i>	2.146,28	2.299,59	2.452,90	2.452,90	1.686,37	1.686,37	1.992,98	2.299,59	2.299,59	1.686,37	1.686,37	1.686,37	2,42%	3,34%
<i>Gym alliance Revenue</i>	2.856,00	3.060,00	3.264,00	3.264,00	2.244,00	2.244,00	2.652,00	3.060,00	3.060,00	2.244,00	2.244,00	2.244,00	3,21%	4,44%
Total Ventas	88.840,16	95.185,89	101.531,62	101.531,62	69.802,99	69.802,99	82.494,44	95.185,89	95.185,89	69.802,99	69.802,99	69.802,99	100,00%	138,09%
TrevPAR	43,55	46,66	49,77	49,77	34,22	34,22	40,44	46,66	46,66	34,22	34,22	34,22	0,00%	0,01%
Servicios de limpieza ilunion	2.046,80	2.193,00	2.339,20	2.339,20	1.608,20	1.608,20	1.900,60	2.193,00	2.193,00	1.608,20	1.608,20	1.608,20	2,30%	3,18%
Servicios de lavandería industrial y renting textil ilunion	12.280,80	13.158,00	14.035,20	14.035,20	9.649,20	9.649,20	11.403,60	13.158,00	13.158,00	9.649,20	9.649,20	9.649,20	13,82%	19,09%
<i>Coste total toallas lavadas</i>	10.662,40	11.424,00	12.185,60	12.185,60	8.377,60	8.377,60	9.900,80	11.424,00	11.424,00	8.377,60	8.377,60	8.377,60	12,00%	16,57%
<i>Coste total sábanas lavadas</i>	1.618,40	1.734,00	1.849,60	1.849,60	1.271,60	1.271,60	1.502,80	1.734,00	1.734,00	1.271,60	1.271,60	1.271,60	1,82%	2,52%
Mercancías y materias	4.403,00	4.717,50	5.032,00	5.032,00	3.459,50	3.459,50	4.088,50	4.717,50	4.717,50	3.459,50	3.459,50	3.459,50	4,96%	6,84%
Costes de Marketing	13.577,99	14.539,28	15.500,56	15.500,56	10.694,14	10.694,14	12.616,71	14.539,28	14.539,28	10.694,14	10.694,14	10.694,14	15,29%	21,12%
Logo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Pública Instagram y Facebook	315,00	337,50	360,00	360,00	247,50	247,50	292,50	337,50	337,50	247,50	247,50	247,50	0,35%	0,49%
Adwords	2.765,00	2.962,50	3.160,00	3.160,00	2.172,50	2.172,50	2.567,50	2.962,50	2.962,50	2.172,50	2.172,50	2.172,50	3,11%	4,30%
Venta indirecta	10.377,99	11.119,28	11.860,56	11.860,56	8.154,14	8.154,14	9.636,71	11.119,28	11.119,28	8.154,14	8.154,14	8.154,14	11,68%	16,13%
Comisión por habitación	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	8,55	0,00%	0,00%
% Comisión	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,00%	0,00%
% sobre ventas	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	0,00%	0,00%
Total Costes Directos	32.308,59	34.607,78	36.906,96	36.906,96	25.411,04	25.411,04	30.009,41	34.607,78	34.607,78	25.411,04	25.411,04	25.411,04	36,37%	50,23%
Media Costes Directos por habitación	15,84	16,96	18,09	18,09	12,46	12,46	14,71	16,96	16,96	12,46	12,46	12,46	0,00%	0,00%
Gastos de personal	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	10,11%	13,96%
Back-office	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	7,14%	9,85%
Front-office	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2,97%	4,11%
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	23,09%	31,88%
Costes de mantenimiento	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1,47%	2,02%
Coste PMS MasterYield	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	0,37%	0,51%
MasterYield PRMS	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	0,26%	0,35%
Conectividades On-line	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	0,11%	0,15%
Costes de tecnología	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	0,90%	1,24%
Total coste wifi	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	0,18%	0,25%
Coste de electricidad Vending	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	0,07%	0,10%
Coste mantenimiento App	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	0,24%	0,33%
Mantenimiento integral	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	0,27%	0,37%
Mantenimiento página web	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	0,14%	0,20%
Seguro AXA	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	0,12%	0,16%
Total Costes Indirectos	30.305,38	30.305,38	30.305,38	30.305,38	30.305,38	30.305,38	30.305,38	30.305,38	30.305,38	30.305,38	30.305,38	30.305,38	36,04%	49,77%
Media Costes Indirectos por habitación	14,86	14,86	14,86	14,86	14,86	14,86	14,86	14,86	14,86	14,86	14,86	14,86	0,00%	0,00%
EBITDAR	45.638,69	49.685,24	53.731,78	53.731,78	33.499,07	33.499,07	41.592,15	49.685,24	49.685,24	33.499,07	33.499,07	33.499,07	50,67%	69,97%
EBITDA	26.226,19	30.272,74	34.319,28	34.319,28	14.086,57	14.086,57	22.179,65	30.272,74	30.272,74	14.086,57	14.086,57	14.086,57	27,58%	38,09%
D&A	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	12,39%	17,11%
EBIT	15.807,51	19.854,05	23.900,59	23.900,59	3.667,89	3.667,89	11.760,97	19.854,05	19.854,05	3.667,89	3.667,89	3.667,89	15,19%	20,98%
Intereses	165,09	161,87	158,63	155,39	152,14	148,88	145,61	142,33	139,04	135,75	132,44	129,13	0,18%	0,24%
Beneficio antes de impuestos	15.642,42	19.692,18	23.741,96	23.741,96	3.515,75	3.515,75	11.615,36	19.711,72	19.711,72	3.532,14	3.535,44	3.538,76	15,02%	20,73%
Impuesto de sociedades 25%	3.910,60	4.923,05	5.935,49	5.936,30	878,94	879,75	2.903,84	4.927,93	4.928,75	883,03	883,86	884,69	3,75%	5,18%
Beneficio neto	11.731,81	14.769,14	17.806,47	17.806,47	2.636,81	2.636,81	8.711,52	14.783,79	14.783,79	2.649,10	2.651,58	2.654,07	11,26%	15,55%
NOPAT	19.669,65	22.704,55	25.739,46	25.739,46	10.564,93	10.564,93	16.634,74	22.704,55	22.704,55	10.564,93	10.564,93	10.564,93	20,69%	28,57%

AÑO 3 2024

	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	Index PL (rev)	Index PL (cost)
Ventas habitaciones	100.572,00	100.572,00	100.572,00	100.572,00	65.076,00	65.076,00	76.908,00	94.656,00	94.656,00	65.076,00	65.076,00	65.076,00	91,75%	132,79%
ADR	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	0,01%	0,01%
% Promedio ocupación	85%	85%	85%	85%	55%	55%	65%	80%	80%	55%	55%	55%	0,00%	0,00%
Ventas SE	9.039,34	9.039,34	9.039,34	9.039,34	5.848,99	5.848,99	6.912,44	8.507,62	8.507,62	5.848,99	5.848,99	5.848,99	8,25%	11,94%
<i>Mark-up sobre alianzas con restaurantes</i>	<i>2.965,14</i>	<i>2.965,14</i>	<i>2.965,14</i>	<i>2.965,14</i>	<i>1.918,62</i>	<i>1.918,62</i>	<i>2.267,46</i>	<i>2.790,72</i>	<i>2.790,72</i>	<i>1.918,62</i>	<i>1.918,62</i>	<i>1.918,62</i>	<i>2,71%</i>	<i>3,91%</i>
<i>Mark-up made on food delivery (€)</i>	<i>2.606,20</i>	<i>2.606,20</i>	<i>2.606,20</i>	<i>2.606,20</i>	<i>1.686,37</i>	<i>1.686,37</i>	<i>1.992,98</i>	<i>2.452,90</i>	<i>2.452,90</i>	<i>1.686,37</i>	<i>1.686,37</i>	<i>1.686,37</i>	<i>2,38%</i>	<i>3,44%</i>
<i>Gym alliance Revenue</i>	<i>3.468,00</i>	<i>3.468,00</i>	<i>3.468,00</i>	<i>3.468,00</i>	<i>2.244,00</i>	<i>2.244,00</i>	<i>2.652,00</i>	<i>3.264,00</i>	<i>3.264,00</i>	<i>2.244,00</i>	<i>2.244,00</i>	<i>2.244,00</i>	<i>3,16%</i>	<i>4,58%</i>
Total Ventas	109.611,34	109.611,34	109.611,34	109.611,34	70.924,99	70.924,99	83.820,44	103.163,62	103.163,62	70.924,99	70.924,99	70.924,99	100,00%	144,72%
TrevPAR	53,73	53,73	53,73	53,73	34,77	34,77	41,09	50,57	50,57	34,77	34,77	34,77	0,00%	0,01%
Servicios de limpieza ilunion	2.427,60	2.427,60	2.427,60	2.427,60	1.570,80	1.570,80	1.856,40	2.284,80	2.284,80	1.570,80	1.570,80	1.570,80	2,21%	3,21%
Sevicios de lavandería industrial y renting textil ilunion	14.623,40	14.623,40	14.623,40	14.623,40	9.462,20	9.462,20	11.182,60	13.763,20	13.763,20	9.462,20	9.462,20	9.462,20	13,34%	19,31%
<i>Coste total toallas lavadas</i>	<i>12.716,00</i>	<i>12.716,00</i>	<i>12.716,00</i>	<i>12.716,00</i>	<i>8.228,00</i>	<i>8.228,00</i>	<i>9.724,00</i>	<i>11.968,00</i>	<i>11.968,00</i>	<i>8.228,00</i>	<i>8.228,00</i>	<i>8.228,00</i>	<i>11,60%</i>	<i>16,79%</i>
<i>Coste total sábanas lavadas</i>	<i>1.907,40</i>	<i>1.907,40</i>	<i>1.907,40</i>	<i>1.907,40</i>	<i>1.234,20</i>	<i>1.234,20</i>	<i>1.458,60</i>	<i>1.795,20</i>	<i>1.795,20</i>	<i>1.234,20</i>	<i>1.234,20</i>	<i>1.234,20</i>	<i>1,74%</i>	<i>2,52%</i>
Mercancias y materias	5.202,00	5.202,00	5.202,00	5.202,00	3.366,00	3.366,00	3.978,00	4.896,00	4.896,00	3.366,00	3.366,00	3.366,00	4,75%	6,87%
Costes de Marketing	16.682,93	16.682,93	16.682,93	16.682,93	10.837,19	10.837,19	12.785,77	15.708,64	15.708,64	10.837,19	10.837,19	10.837,19	15,24%	22,06%
Logo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Pública Instagram y Facebook	382,50	382,50	382,50	382,50	247,50	247,50	292,50	360,00	360,00	247,50	247,50	247,50	0,35%	0,51%
Adwords	3.357,50	3.357,50	3.357,50	3.357,50	2.172,50	2.172,50	2.567,50	3.160,00	3.160,00	2.172,50	2.172,50	2.172,50	3,06%	4,43%
<i>Venta indirecta</i>	<i>12.822,93</i>	<i>12.822,93</i>	<i>12.822,93</i>	<i>12.822,93</i>	<i>8.297,19</i>	<i>8.297,19</i>	<i>9.805,77</i>	<i>12.068,64</i>	<i>12.068,64</i>	<i>8.297,19</i>	<i>8.297,19</i>	<i>8.297,19</i>	<i>11,70%</i>	<i>16,93%</i>
Comisión por habitación	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	0,00%	0,00%
% Comisión	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,00%	0,00%
% sobre ventas	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	0,00%	0,00%
Total Costes Directos	38.935,93	38.935,93	38.935,93	38.935,93	25.236,19	25.236,19	29.802,77	36.652,64	36.652,64	25.236,19	25.236,19	25.236,19	35,55%	51,44%
Media Costes Directos por habitación	19,09	19,09	19,09	19,09	12,37	12,37	14,61	17,97	17,97	12,37	12,37	12,37	0,00%	0,00%
Gastos de personal	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	9,42%	13,63%
Back-office	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6,65%	9,62%
Front-office	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2,77%	4,01%
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	21,51%	31,12%
Costes de mantenimiento	1.213,00	1.213,00	1.213,00	1.213,00	1.213,00	1.213,00	1.213,00	1.213,00	1.213,00	1.213,00	1.213,00	1.213,00	1,34%	1,94%
Coste PMS MasterYield	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	0,34%	0,50%
MasterYield PMS	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	0,24%	0,35%
Conectividades On-line	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	0,10%	0,15%
Costes de tecnología	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	0,84%	1,21%
Total coste wifi	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	0,17%	0,24%
Coste de electricidad Vending	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	0,07%	0,10%
Coste mantenimiento App	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	0,22%	0,32%
Mantenimiento integral	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	0,25%	0,36%
Mantenimiento página web	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	0,13%	0,19%
Seguro AXA	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	0,11%	0,16%
Total Costes Indirectos	30.286,38	30.286,38	30.286,38	30.286,38	30.286,38	30.286,38	30.286,38	30.286,38	30.286,38	30.286,38	30.286,38	30.286,38	33,55%	48,56%
Media Costes Indirectos por habitación	14,85	14,85	14,85	14,85	14,85	14,85	14,85	14,85	14,85	14,85	14,85	14,85	0,00%	0,00%
EBITDAR	59.801,53	59.801,53	59.801,53	59.801,53	34.814,92	34.814,92	43.143,79	55.637,10	55.637,10	34.814,92	34.814,92	34.814,92	52,41%	75,85%
EBITDA	40.389,03	40.389,03	40.389,03	40.389,03	15.402,42	15.402,42	23.731,29	36.224,60	36.224,60	15.402,42	15.402,42	15.402,42	30,90%	44,72%
D&A	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	11,54%	16,70%
EBIT	29.970,35	29.970,35	29.970,35	29.970,35	4.983,73	4.983,73	13.312,60	25.805,91	25.805,91	4.983,73	4.983,73	4.983,73	19,36%	28,02%
Intereses	125,81	122,48	119,13	115,78	112,43	109,06	105,68	102,29	98,90	95,49	92,08	88,66	0,12%	0,17%
Beneficio antes de impuestos	29.844,54	29.847,87	29.851,21	29.854,56	4.871,31	4.874,67	13.206,92	25.703,62	25.707,01	4.888,24	4.891,65	4.895,08	19,24%	27,85%
Impuesto de sociedades 25%	7.461,14	7.461,97	7.462,80	7.463,64	1.217,83	1.218,67	3.301,73	6.425,90	6.426,75	1.222,06	1.222,91	1.223,77	4,81%	6,96%
Beneficio neto	22.383,41	22.385,90	22.388,41	22.390,92	3.653,48	3.656,01	9.905,19	19.277,71	19.280,26	3.666,18	3.668,74	3.671,31	14,43%	20,89%
NOPAT	30.291,77	30.291,77	30.291,77	30.291,77	11.551,81	11.551,81	17.798,47	27.168,45	27.168,45	11.551,81	11.551,81	11.551,81	23,18%	33,54%

AÑO 4 2025

	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	Index PL (rev)	Index PL (cost)
Ventas habitaciones	100.572,00	106.488,00	106.488,00	106.488,00	70.992,00	70.992,00	88.740,00	100.572,00	94.656,00	70.992,00	65.076,00	67.442,40	91,75%	138,70%
ADR	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	0,01%	0,01%
% Promedio ocupación	85%	90%	90%	90%	60%	60%	75%	85%	80%	60%	55%	57%	0,00%	0,00%
Ventas SE	9.039,34	9.571,07	9.571,07	9.571,07	6.380,71	6.380,71	7.975,89	9.039,34	8.507,62	6.380,71	5.848,99	6.061,68	8,25%	12,47%
<i>Mark-up sobre alianzas con restaurantes</i>	<i>2.965,14</i>	<i>3.139,56</i>	<i>3.139,56</i>	<i>3.139,56</i>	<i>2.093,04</i>	<i>2.093,04</i>	<i>2.616,30</i>	<i>2.965,14</i>	<i>2.790,72</i>	<i>2.093,04</i>	<i>1.918,62</i>	<i>1.988,39</i>	<i>2,71%</i>	<i>4,09%</i>
<i>Mark-up made on food delivery (€)</i>	<i>2.606,20</i>	<i>2.759,51</i>	<i>2.759,51</i>	<i>2.759,51</i>	<i>1.839,67</i>	<i>1.839,67</i>	<i>2.299,59</i>	<i>2.606,20</i>	<i>2.452,90</i>	<i>1.839,67</i>	<i>1.686,37</i>	<i>1.747,69</i>	<i>2,38%</i>	<i>3,59%</i>
<i>Gym alliance Revenue</i>	<i>3.468,00</i>	<i>3.672,00</i>	<i>3.672,00</i>	<i>3.672,00</i>	<i>2.448,00</i>	<i>2.448,00</i>	<i>3.060,00</i>	<i>3.468,00</i>	<i>3.264,00</i>	<i>2.448,00</i>	<i>2.244,00</i>	<i>2.325,60</i>	<i>3,16%</i>	<i>4,78%</i>
Total Ventas	109.611,34	116.059,07	116.059,07	116.059,07	77.372,71	77.372,71	96.715,89	109.611,34	103.163,62	77.372,71	70.924,99	73.504,08	100,00%	151,16%
TrevPAR	53,73	56,89	56,89	56,89	37,93	37,93	47,41	53,73	50,57	37,93	34,77	36,03	0,00%	0,01%
Servicios de limpieza ilunion	2.369,80	2.509,20	2.509,20	2.509,20	1.672,80	1.672,80	2.091,00	2.369,80	2.230,40	1.672,80	1.533,40	1.589,16	2,16%	3,27%
Sevicios de lavandería industrial y renting textil ilunion	14.334,40	15.177,60	15.177,60	15.177,60	10.118,40	10.118,40	12.648,00	14.334,40	13.491,20	10.118,40	9.275,20	9.612,48	13,08%	19,77%
<i>Coste total toallas lavadas</i>	<i>12.484,80</i>	<i>13.219,20</i>	<i>13.219,20</i>	<i>13.219,20</i>	<i>8.812,80</i>	<i>8.812,80</i>	<i>11.016,00</i>	<i>12.484,80</i>	<i>11.750,40</i>	<i>8.812,80</i>	<i>8.078,40</i>	<i>8.372,16</i>	<i>11,39%</i>	<i>17,22%</i>
<i>Coste total sábanas lavadas</i>	<i>1.849,60</i>	<i>1.958,40</i>	<i>1.958,40</i>	<i>1.958,40</i>	<i>1.305,60</i>	<i>1.305,60</i>	<i>1.632,00</i>	<i>1.849,60</i>	<i>1.740,80</i>	<i>1.305,60</i>	<i>1.196,80</i>	<i>1.240,32</i>	<i>1,69%</i>	<i>2,55%</i>
Mercancias y materias	5.057,50	5.355,00	5.355,00	5.355,00	3.570,00	3.570,00	4.462,50	5.057,50	4.760,00	3.570,00	3.272,50	3.391,50	4,61%	6,97%
Costes de Marketing	15.928,64	16.858,56	16.858,56	16.858,56	11.279,04	11.279,04	14.068,80	15.928,64	14.998,72	11.279,04	10.349,12	10.721,09	14,55%	21,99%
Logo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Pública Instagram y Facebook	382,50	405,00	405,00	405,00	270,00	270,00	337,50	382,50	360,00	270,00	247,50	256,50	0,35%	0,53%
Adwords	3.357,50	3.555,00	3.555,00	3.555,00	2.370,00	2.370,00	2.962,50	3.357,50	3.160,00	2.370,00	2.172,50	2.251,50	3,06%	4,63%
<i>Venta indirecta</i>	<i>12.068,64</i>	<i>12.778,56</i>	<i>12.778,56</i>	<i>12.778,56</i>	<i>8.519,04</i>	<i>8.519,04</i>	<i>10.648,80</i>	<i>12.068,64</i>	<i>11.358,72</i>	<i>8.519,04</i>	<i>7.809,12</i>	<i>8.093,09</i>	<i>11,01%</i>	<i>16,64%</i>
Comisión por habitación	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	0,00%	0,00%
% Comisión	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,00%	0,00%
% sobre ventas	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	0,00%	0,00%
Total Costes Directos	37.690,34	39.900,36	39.900,36	39.900,36	26.640,24	26.640,24	33.270,30	37.690,34	35.480,32	26.640,24	24.430,22	25.314,23	34,40%	52,00%
Media Costes Directos por habitación	18,48	19,56	19,56	19,56	13,06	13,06	16,31	18,48	17,39	13,06	11,98	12,41	0,00%	0,00%
Gastos de personal	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8,92%	13,48%
Back-office	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6,29%	9,52%
Front-office	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2,62%	3,96%
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	20,37%	30,79%
Costes de mantenimiento	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1.192,00	1,25%	1,89%
Coste PMS MasterYield	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	0,32%	0,49%
MasterYield PRMS	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	0,23%	0,34%
Conectividades On-line	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	0,10%	0,15%
Costes de tecnología	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	0,79%	1,20%
Total coste wifi	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	0,16%	0,24%
Coste de electricidad Vending	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	0,06%	0,10%
Coste mantenimiento App	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	0,21%	0,32%
Mantenimiento integral	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	0,24%	0,36%
Mantenimiento página web	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	0,13%	0,19%
Seguro AXA	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	0,10%	0,15%
Total Costes Indirectos	30.265,38	30.265,38	30.265,38	30.265,38	30.265,38	30.265,38	30.265,38	30.265,38	30.265,38	30.265,38	30.265,38	30.265,38	31,75%	48,00%
Media Costes Indirectos por habitación	14,84	14,84	14,84	14,84	14,84	14,84	14,84	14,84	14,84	14,84	14,84	14,84	0,00%	0,00%
EBITDAR	61.068,12	65.305,83	65.305,83	65.305,83	39.879,59	39.879,59	52.592,71	61.068,12	56.830,42	39.879,59	35.641,89	37.336,97	54,21%	81,95%
EBITDA	41.655,62	45.893,33	45.893,33	45.893,33	20.467,09	20.467,09	33.180,21	41.655,62	37.417,92	20.467,09	16.229,39	17.924,47	33,85%	51,16%
D&A	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10,93%	16,52%
EBIT	31.236,94	35.474,64	35.474,64	35.474,64	10.048,41	10.048,41	22.761,53	31.236,94	26.999,23	10.048,41	5.810,70	7.505,79	22,92%	34,64%
Intereses	85,22	81,78	78,33	74,87	71,40	67,92	64,43	60,94	57,43	53,91	50,39	46,85	0,07%	0,10%
Beneficio antes de impuestos	31.151,71	35.392,86	35.392,86	35.392,86	9.977,01	9.980,49	22.697,09	31.176,00	26.941,80	9.994,50	5.760,32	7.458,94	22,85%	34,54%
Impuesto de sociedades 25%	7.787,93	8.848,22	8.849,08	8.849,94	2.494,25	2.495,12	5.674,27	7.794,00	6.735,45	2.498,62	1.440,08	1.864,73	5,71%	8,63%
Beneficio neto	23.363,79	26.544,65	26.544,65	26.544,65	7.482,75	7.485,36	17.022,82	23.382,00	20.206,35	7.495,87	4.320,24	5.594,20	17,14%	25,90%
NOPAT	31.241,72	34.420,00	34.420,00	34.420,00	15.350,32	15.350,32	24.885,16	31.241,72	28.063,44	15.350,32	12.172,04	13.443,35	25,38%	38,37%

AÑO 5 2026													Index PL (rev)	Index PL (cost)
	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26	ene-27	feb-27		
Ventas habitaciones	102.306,00	108.324,00	108.324,00	108.324,00	72.216,00	72.216,00	90.270,00	102.306,00	96.288,00	72.216,00	66.198,00	68.605,20	91,17%	142,99%
ADR	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	0,01%	0,01%
% Promedio ocupación	85%	90%	90%	90%	60%	60%	75%	85%	80%	60%	55%	57%	0,00%	0,00%
Ventas SE	9.908,08	10.490,90	10.490,90	10.490,90	6.993,94	6.993,94	8.742,42	9.908,08	9.325,25	6.993,94	6.411,11	6.644,24	8,83%	13,85%
Mark-up sobre alianzas con restaurantes	2.965,14	3.139,56	3.139,56	3.139,56	2.093,04	2.093,04	2.616,30	2.965,14	2.790,72	2.093,04	1.918,62	1.988,39	2,64%	4,14%
Mark-up made on food delivery (€)	3.474,94	3.679,34	3.679,34	3.679,34	2.452,90	2.452,90	3.066,12	3.474,94	3.270,53	2.452,90	2.248,49	2.330,25	3,10%	4,86%
Gym alliance Revenue	3.468,00	3.672,00	3.672,00	3.672,00	2.448,00	2.448,00	3.060,00	3.468,00	3.264,00	2.448,00	2.244,00	2.325,60	3,09%	4,85%
Total Ventas TrevPAR	112.214,08	118.814,90	118.814,90	118.814,90	79.209,94	79.209,94	99.012,42	112.214,08	105.613,25	79.209,94	72.609,11	75.249,44	100,00%	156,84%
Logo	55,01	58,24	58,24	58,24	38,83	38,83	48,54	55,01	51,77	38,83	35,59	36,89	0,00%	0,01%
Servicios de limpieza ilunion	2.312,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	1.632,00	1.632,00	2.040,00	2.312,00	2.176,00	1.632,00	1.496,00	1.550,40	2,06%	3,23%
Sevicios de lavandería industrial y renting textil ilunion	14.045,40	14.871,60	14.871,60	14.871,60	9.914,40	9.914,40	12.393,00	14.045,40	13.219,20	9.914,40	9.088,20	9.418,68	12,52%	19,63%
Coste total toallas lavadas	12.253,60	12.974,40	12.974,40	12.974,40	8.649,60	8.649,60	10.812,00	12.253,60	11.532,80	8.649,60	7.928,80	8.217,12	10,92%	17,13%
Coste total sábanas lavadas	1.791,80	1.897,20	1.897,20	1.897,20	1.264,80	1.264,80	1.581,00	1.791,80	1.686,40	1.264,80	1.159,40	1.201,56	1,60%	2,50%
Mercancías y materias	5.022,82	5.318,28	5.318,28	5.318,28	3.545,52	3.545,52	4.431,90	5.022,82	4.727,36	3.545,52	3.250,06	3.368,24	4,48%	7,02%
Costes de Marketing	15.369,43	16.266,45	16.266,45	16.266,45	10.884,30	10.884,30	13.575,38	15.369,43	14.472,40	10.884,30	9.987,28	10.346,09	13,71%	21,51%
Publicidad Instagram y Facebook	382,50	405,00	405,00	405,00	270,00	270,00	337,50	382,50	360,00	270,00	247,50	256,50	0,34%	0,53%
Adwords	3.357,50	3.555,00	3.555,00	3.555,00	2.370,00	2.370,00	2.962,50	3.357,50	3.160,00	2.370,00	2.172,50	2.251,50	2,99%	4,69%
Venta indirecta	11.509,43	12.186,45	12.186,45	12.186,45	8.124,30	8.124,30	10.155,38	11.509,43	10.832,40	8.124,30	7.447,28	7.718,09	10,26%	16,09%
Comisión por habitación	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	8,85	0,00%	0,00%
% Comisión	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,00%	0,00%
% sobre ventas	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	0,00%	0,00%
Total Costes Directos	36.749,65	38.904,33	38.904,33	38.904,33	25.976,22	25.976,22	32.440,28	36.749,65	34.594,96	25.976,22	23.821,54	24.683,41	32,77%	51,39%
Media Costes Directos por habitación	18,01	19,07	19,07	19,07	12,73	12,73	15,90	18,01	16,96	12,73	11,68	12,10	0,00%	0,00%
Gastos de personal	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8,71%	13,66%
Back-office	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6,15%	9,64%
Front-office	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2,56%	4,02%
Alquiler Calle de Serrano Anguita, 11, Madrid	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19.412,50	19,89%	31,20%
Costes de mantenimiento	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1,20%	1,88%
Coste PMS MasterYield	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	309,00	0,32%	0,50%
MasterYield PRMS	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	0,22%	0,35%
Conectividades On-line	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	0,10%	0,15%
Costes de tecnología	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00	0,77%	1,21%
Total coste wifi	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	0,15%	0,24%
Coste de electricidad Vending	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	0,06%	0,10%
Coste mantenimiento App	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	0,20%	0,32%
Mantenimiento integral	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	0,23%	0,36%
Mantenimiento página web	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	0,12%	0,19%
Seguro AXA	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	0,10%	0,16%
Total Costes Indirectos	30.243,38	30.243,38	30.243,38	30.243,38	30.243,38	30.243,38	30.243,38	30.243,38	30.243,38	30.243,38	30.243,38	30.243,38	30,99%	48,61%
Media Costes Indirectos por habitación	14,83	14,83	14,83	14,83	14,83	14,83	14,83	14,83	14,83	14,83	14,83	14,83	0,00%	0,00%
EBITDAR	64.633,55	69.079,69	69.079,69	69.079,69	42.402,84	42.402,84	55.741,27	64.633,55	60.187,41	42.402,84	37.956,69	39.735,15	56,14%	88,04%
EBITDA	45.221,05	49.667,19	49.667,19	49.667,19	22.990,34	22.990,34	36.328,77	45.221,05	40.774,91	22.990,34	18.544,19	20.322,65	36,24%	56,84%
D&A	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10.418,68	10,68%	16,75%
EBIT	34.802,37	39.248,51	39.248,51	39.248,51	12.571,65	12.571,65	25.910,08	34.802,37	30.356,22	12.571,65	8.125,51	9.903,97	25,56%	40,10%
Intereses	43,30	39,75	36,18	32,61	29,03	25,43	21,83	18,21	14,59	10,96	7,32	3,66	0,02%	0,04%
Intereses por habitación ocupada	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00%	0,00%
Beneficio antes de impuestos	34.759,06	39.208,76	39.212,33	39.215,90	12.542,63	12.546,22	25.888,25	34.784,15	30.341,63	12.560,69	8.118,19	9.900,30	25,54%	40,06%
Impuesto de sociedades 25%	8.689,77	9.802,19	9.803,08	9.803,98	3.135,66	3.136,56	6.472,06	8.696,04	7.585,41	3.140,17	2.029,55	2.475,08	6,39%	10,01%
Beneficio neto	26.069,30	29.406,57	29.409,25	29.411,93	9.406,97	9.409,67	19.416,19	26.088,12	22.756,23	9.420,52	6.088,65	7.425,23	19,16%	30,04%
NOPAT	33.915,79	37.250,40	37.250,40	37.250,40	17.242,75	17.242,75	27.246,57	33.915,79	30.581,18	17.242,75	13.908,14	15.241,99	27,18%	42,63%