

Trabajo Final de Máster HTSI - ESADE

# co.VIVO-HOUSE

Jamile Radloff; Beatriz Lloveras;  
Ignacio Escribano Rodríguez

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

# Índice

1	ANÁLISIS EJECUTIVO.....	6
2	LA EMPRESA .....	9
2.1	Visión .....	9
2.2	Misión.....	9
2.3	Equipo emprendedor .....	9
3	PROPUESTA DE VALOR .....	10
3.1	Definición del sector.....	10
3.1.1	Descripción cliente potencial .....	11
3.2	Definición de la necesidad/problema.....	12
3.3	Análisis de la competencia .....	13
3.4	Servicio que ofrecemos .....	17
4	POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN.....	17
5	ESTRATEGIA.....	18
5.1	Cosas tangibles .....	18
6	SEGMENTACIÓN.....	19
7	ANÁLISIS DAFO .....	20
8	PLAN DE MARKETING .....	22
8.1	Productos ofrecidos .....	22
8.2	Servicios ofrecidos.....	23
8.3	Tarifas y competencia .....	23
8.4	Canales de distribución .....	25
8.5	Promoción .....	26
9	PLAN DE OPERACIONES.....	28
9.1	Co.Living .....	29
9.1.1	Catres .....	29
9.1.2	Lares .....	29
9.2	Co.Working.....	32
9.3	Co.Labs .....	33
9.4	Co.Cina .....	33
9.5	Co.Spaces .....	34
9.6	Ubicación.....	35
9.7	Tecnología .....	37
9.7.1	Recepción y Oficina .....	37
9.7.2	Co.Lab.....	38

9.7.3	Co.Working .....	38
9.8	Precio de coste y precio de venta de producto y servicio .....	38
10	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	40
10.1	Competencias y valores.....	40
10.2	Programa de remuneración .....	42
10.3	Organigrama de la empresa .....	44
10.4	Descripción de los puestos de trabajo .....	44
10.5	Gestión y Organización.....	47
10.6	Política de personal .....	48
10.6.1	Políticas de Reclutamiento (Selección del personal) .....	48
10.6.2	La propuesta de valor al empleado perfecta para un millennials .....	49
10.6.3	Estructuración de personal y salarios anuales/prestaciones .....	50
11	PLAN FINANCIERO .....	52
11.1	Suposiciones financieras .....	52
11.2	Proyección de pérdidas y ganancias.....	53
11.2.1	Ingresos .....	53
11.2.2	Gastos.....	54
11.2.3	Cuenta de Pérdidas y Ganancias .....	55
11.3	Flujo de caja.....	56
11.3.1	Cálculo del VAN .....	56
11.3.2	Cálculo de la TIR .....	56
11.4	Balance .....	57
11.5	Plan de inversión inicial.....	57
11.6	Plan de financiación .....	58
11.7	Análisis de viabilidad financiera .....	58
11.7.1	ROI .....	58
11.7.2	ROE .....	59
11.7.3	ROA.....	59
11.7.4	ROS .....	59
11.8	Análisis de los escenarios .....	59
11.8.1	Pesimista .....	59
11.8.2	Optimista .....	60
11.9	Análisis de sensibilidad.....	60
12	CALIDAD .....	62
12.1	Responsabilidad Social Corporativa .....	62

12.1.1	Sostenibilidad económica.....	62
12.1.2	Sostenibilidad social .....	62
12.1.3	Sostenibilidad ambiental .....	63
	ANEXO 1: Digital Nomad Survey.....	64
	ANEXO 2: Pérdidas y ganancias.....	65
	ANEXO 3: Ingresos.....	66
	ANEXO 4: Gastos .....	67
	ANEXO 5: Flujo de Caja.....	68
	ANEXO 6: Balance.....	69
	ANEXO 7: Pérdidas y Ganancias Escenario Pesimista.....	70
	ANEXO 8: Pérdidas y Ganancias Escenario Optimista .....	71
	ANEXO 9: Ventas Año 1.....	72
	ANEXO 10: Ventas Año 2.....	73
	ANEXO 11: Ventas Año 3.....	74
	ANEXO 12: Ventas Año 4.....	75
	ANEXO 13: Ventas Año 5.....	76
	ANEXO 14: Publicidad y Promoción .....	77
	ANEXO 15: Presupuesto Lavandería y Housekeeping .....	78
	ANEXO 16: Presupuesto Amenities y Suministros.....	79
	ANEXO 17: Distribución Co.Vivo-House .....	80

## Índice de tablas

Tabla 1: Comparación Precios Alojamiento Compartido .....	24
Tabla 2: Coste lavandería Catres .....	30
Tabla 3: Coste lavandería Lares.....	30
Tabla 4: Política de Limpieza .....	31
Tabla 5: Distribución Edificio .....	36
Tabla 6: Coste alojamiento.....	39
Tabla 7: Salarios Co.Vivo-House .....	51
Tabla 8: Ocupación Co.Vivo-House .....	54
Tabla 9: Inversión Inicial.....	57
Tabla 10: Rentabilidad sobre capital invertido.....	59
Tabla 11: Rentabilidad sobre fondos propios.....	59
Tabla 12: Rentabilidad sobre los activos .....	59
Tabla 13: Rentabilidad de las Ventas .....	59
Tabla 14: Pérdidas y Ganancias .....	65
Tabla 15: Ingresos Co.Vivo-House .....	66
Tabla 16: Gastos Co.Vivo-House.....	67
Tabla 17: Flujo de Caja .....	68
Tabla 18: Balance .....	69
Tabla 19: Pérdidas y Ganancias Escenario Pesimista .....	70
Tabla 20: Pérdidas y Ganancias Escenario Optimista.....	71
Tabla 21: Ventas año 1 .....	72
Tabla 22: Ventas Año 2.....	73
Tabla 23: Ventas Año 3.....	74
Tabla 24: Ventas Año 4.....	75
Tabla 25: Ventas Año 5.....	76
Tabla 26: Publicidad y Promoción Co.Vivo-House.....	77
Tabla 27: Presupuesto Lavandería .....	78
Tabla 28: Presupuesto Housekeeping .....	78
Tabla 29: Presupuesto Amenities.....	79
Tabla 30: Presupuesto Suministro.....	79
Tabla 31: Distribución Co.Vivo-House .....	80

## Índice de figuras

Figura 1: Análisis de la competencia .....	15
Figura 2: Análisis de la competencia Barcelona .....	16
Figura 3: BookingSuite.....	26
Figura 4: Operaciones .....	29
Figura 5: Co.Spaces .....	34
Figura 6: Co.Spaces - Taquillas .....	35
Figura 7: Brightbox charger station.....	38
Figura 8: Organigrama Co.Vivo-House .....	44
Figura 9: Digital Nomad Survey .....	64
Figura 10: Datos cálculo flujo de caja.....	68

## 1 ANÁLISIS EJECUTIVO

En este documento se plantea la puesta en marcha de un establecimiento hotelero dinámico, moderno y jovial. Adaptado a las necesidades de un colectivo de personas muy concreto, los cuales han crecido rodeados de **tecnologías**, tienen gran **flexibilidad** geográfica y enormes ganas de conocer lo que les rodea: los **millennials** (nacidos entre 1981 y 1995, también llamados ‘Generación Y’, junto con la ‘Generación Z’, los nacidos entre 1996 y 2004).

Estos **nativos digitales** viven en constante relación con la comunidad a través de sus *smartphones* y redes sociales. Por otro lado, valoran más las vivencias o **experiencias** que los bienes materiales y están concienciados con el cuidado del **medio ambiente**.

*Los elementos imprescindibles para las generaciones anteriores no son tan importantes para los millennials. Se están alejando del materialismo y buscando experiencias que hacen hincapié en su conexión con la comunidad y el mundo.* (John A. Dykstra, 2012).

Ello, junto a la crisis económica que les ha tocado vivir, inclinan a esta generación a sentirse muy atraídos por un nuevo modelo más **sostenible**, que permite un uso más eficiente de todo lo que infrautilizamos y que propone el paso del poseer al compartir, esto es, la economía colaborativa.

Nuestro proyecto está basado precisamente en este modelo de convivencia y colaboración. Le llamamos **Co.Vivo-House**. Se trata de un alojamiento hecho por y para este colectivo, adaptado a sus exigencias. Será, más que un hotel con estrellas, un punto de encuentro social (*hub*), tanto para locales como para extranjeros. Dentro de esta generación, los clientes estándar serán habitualmente profesionales que **vianjan** por doquier, o estudiantes de educación superior a distancia, a los que les interesa estar conectados constantemente y en contacto directo con otras culturas, mientras aprenden todo lo posible durante el camino. Son los llamados “**nómadas digitales**”.

Estas nuevas generaciones buscan estímulos constantes y experiencias nuevas de colaboración con el otro. Siempre desde:

- 1) la **hiper-conectabilidad** (nuevas tecnologías y conexión veloz a internet)

- 2) la **conciencia por el medio ambiente** (estilos de vida saludable y ecológicos)
- 3) la **producción local** (sostenible y en contacto con el otro)
- 4) la **colaboración socio-económica** (economía colaborativa y voluntariados)

Creemos firmemente que Co.Vivo-House es el futuro de la hostelería. Tratará de ir al principio de las cosas, al **origen** de la hospitalidad, donde ésta se entendía como “el aprecio por el otro”, no una mera estancia durante un tiempo determinado en un lugar. Y siempre enfocado en la creación de valor de manera **local**. Se trata de volver a recuperar la esencia de **compartir y vivir conjuntamente**, creando un lugar donde la gente conviva en paz y armonía, donde a través de la **diversidad étnica** y cultural, todos se puedan integrar perfectamente con un mismo destino: ser mejores (educación y trabajo), y no poseer más (consumismo).

Además de retomar el origen, buscamos el futuro. Por eso formaremos un centro de actividad turística **innovador**, donde se mezclan varios modelos de convivencia y colaboración **internacional**. Promoviendo todos los aspectos de la vida diaria y la convivencia social. Trataremos de mezclar conceptos que en sí mismo ya existen, pero en un solo establecimiento, siendo éste motor y promotor de valor constante.

Lo dividiremos en las siguientes zonas:

- **Co.Living:** Será el alojamiento en sí mismo donde los huéspedes dormirán. Tendremos estudios con cocina propia para dos personas (que llamaremos lares), y otros dormitorios con literas (que llamaremos catres).
- **Co.Working:** Las oficinas como las entendíamos entonces no existirán en unos años. Todo será compartido. Oficinas individuales o mesas grandes con buena conexión a Internet para todo tipo de profesionales, donde se fomenta la colaboración, la creatividad y el talento. Donde poder compartir ideas de emprendimiento, realizar talleres colectivos, reuniones de negocios, exposiciones empresariales, etc. Todo en un mismo espacio.
- **Co.Labs:** Espacios dinámicos de convivencia donde se realizarán eventos culturales, mercados de empresas locales, exposiciones artísticas, etc. O donde simplemente poder relajarse o meditar cuando el espacio no está siendo utilizado. Si está libre, gente local podrá alquilarlo por un precio a acordar.

- **Co.Lunching/CoCina:** No será un restaurante ni un bar, sino un lugar donde se harán cursos de cocina, talleres colectivos de alimentación, catas y actividades gastronómicas locales en una cocina americana espaciosa, a precio cerrado.
- **Co.Spaces:** Esta zona se dividirán en: 1) Espacios privados de almacenaje tipo trasteros para materiales no orgánicos, compartidos o privados, con acceso las 24h del día, y totalmente seguros. 2) Garajes dinámicos donde los coches ecológicos podrán recargar sus baterías, habrá espacio para las bicicletas, motos y otros vehículos.

Todos estos espacios dispondrán de todos los elementos necesarios para que la actividad se genere correctamente. Además de dispositivos de domótica muy sencillos para el control/regulación de luces, comunicación directa con recepción, etc.

Co.Vivo-House está diseñado **por gente local para gente universal**. La manera de conectarse con el mundo es a través de: los talleres gastronómicos y culturales, las distintas plataformas de Internet (omnicanalidad), oratorios para la espiritualidad (yoga o religiones), encuentros con *influencers* o celebridades, mercadillos locales, charlas, eventos, presentación de libros, exposiciones, etc.

Co.Vivo-House tiene la vocación de convertirse en una marca franquiciada donde el 55-60% de su facturación se base en el alojamiento, y el otro 40-45% provenga de los espacios dinamizadores. Su valor añadido es precisamente el ser una plataforma urbana y social donde poder trabajar, aprender, cocinar y vivir **conjuntamente**, generando una comunidad *digi-local* y una **marca** reconocida globalmente.

Calculamos que tendrá un proceso de crecimiento paulatino. Llegando a un activo neto el 5º año de más de 4 millones de euros. Según nuestras proyecciones, el primer año tenemos un beneficio neto de 9% y creceremos gradualmente con un 13% al año siguiente, 19%, 23% y un 24% el año 5. Con un EBITDA el primer año de 257.400€, acabando con un EBITDA de 807.862€ 5 años más tarde.

## 2 LA EMPRESA

### 2.1 Visión

*“Llegar a ser un lugar de encuentro donde poder co-laborar, co-partir, co-cinar, co-nvivir, pero, sobre todo: aprender.”*

*“Tratar de tener una vida minimalista, ser mejores personas y estar en conexión sostenible con el mundo.”*

*“We are globalnomads serving globalnomads.”*

### 2.2 Misión

*“Ofrecer un lugar de encuentro donde la gente de aquí y de allí pueda convivir, colaborar y compartir sus experiencias en un mundo globalmente conectado volviendo al origen de la hospitalidad.”*

*“Crear espacios colaborativos para una nueva generación de gente abierta, nómadas digitales, viajeros y emprendedores.”*

### 2.3 Equipo emprendedor

Nuestro equipo está comprendido por:

- **Jamile Radloff**, que trabaja para una de las compañías de reservas más reconocidas del mundo (Booking.com), pudiendo ofrecer enorme cantidad de conocimiento en las áreas de distribución turística y nuevos métodos de reservas. Tiene amplio conocimiento en el área económica. Su capacidad analítica y atención al detalle también la convierten en una persona ideal para las tareas de gestión de los recursos financieros.
- **Beatriz Lloveras**, jefa de recepción de la cadena de hostales más importante de Europa (Generator Hostels), se ha dedicado durante más de 5 años a la gestión del talento en el campo de la hospitalidad. Su inteligencia emocional, su entusiasmo en el trabajo y su capacidad dinamizadora, hacen que sea la futura encargada del personal y la operativa del establecimiento.
- **Ignacio Escribano**, un políglota entusiasta que ha trabajado para diversas compañías hoteleras en Europa, coordinado la gestión de apartamentos turísticos

y con experiencia en la pre-apertura de espacios de Coworking. Su determinación y capacidad de adaptación, así como su creatividad y liderazgo, le convierten en el candidato ideal para la organización de eventos y encargarse también del equipo de ventas y marketing.

### 3 PROPUESTA DE VALOR

El primer Co.Vivo-House está localizado en **Barcelona**, (más específicamente en barrio de Sarrià-San Gervasio) debido al auge turístico y la globalización a la que está alcanzando la ciudad. Desde 2007 hay un crecimiento del 18,9% en establecimientos turísticos en la ciudad. En 2016, 9.065.650 turistas se alojaron en Barcelona, haciendo con que la ciudad esté entre el top 5 de las ciudades europeas por número de pernoctaciones. Además del origen de los mencionados fundadores y las características idóneas de la capital catalana para albergar un proyecto colaborativo como este.

Somos distintos precisamente porque hemos podido reconocer la realidad según sus factores (a través de muchos estudios y estadísticas)<sup>1</sup> y responder a la necesidad colectiva de esta gente. Proponemos un alojamiento diseñado, ideado y operado de pies a cabeza por gente local; que se construya sus bastimentos no desde cero, sino que se rehabilite en un edificio ya construido; que se financie mediante **economía colaborativa** (Crowdfunding y Business Angels); que sea lo más **sostenible** posible, dirigido a las **generaciones venideras** (Generación X y Generación Z, por ahora); que el poder real y el valor único en la empresa sea la buena **convivencia y la colaboración** dentro y fuera del establecimiento, así como su **sencillez, apertura al mundo y dinamismo**, no sus instalaciones o últimas tecnologías, sino **el encuentro con el otro**.

#### 3.1 Definición del sector

La generación *millennials* es muy diversa, sabemos que generalizar tiende a reducir la realidad, y tenemos claro que el sector al que nos enfrentamos es muy grande, pero nos enfocamos en un colectivo más específico: los **nómadas digitales**. El perfil de

---

<sup>1</sup> Según Randstad, el 74% de los trabajadores españoles prefiere trabajar a distancia. Y según estudios de Virgin Media Business: El 60% de los empleados trabajarán en remoto en el año 2022.

cliente en el que nos basaremos es el de gente con **inquietudes**, vivos intelectualmente, con ganas de aventura y en búsqueda siempre de la **novedad**. Buscan sistemas de estudio (i.e. Universidades online) o de emprendimiento con nuevos negocios (i.e. *Startups*, blogs, *influencers*) que estén basados en la nube y que les permita poder viajar mientras ejercen esta actividad. A menudo son blogueros, freelancers, periodistas, **emprendedores** de lo más variopinto, o simplemente **aventureros** que quieren disfrutar de un tiempo en el extranjero conociendo cosas nuevas.

### 3.1.1 Descripción cliente potencial

**Maxime Yan**, es un joven francés de origen chino con doble nacionalidad. Sus padres inmigraron a Francia durante los años 90 dado que su madre estaba embarazada de su hermana menor, y Europa era el único sitio donde podían tener un segundo hijo.

Después de pasar toda su escolaridad en Francia, decidió irse a estudiar a Reino Unido durante su periodo universitario, debido a sus buenas notas, y al interés personal por la cultura británica.

Maxime habla chino, francés e inglés perfectamente. También tiene nociones de alemán, dado que hizo un Máster Ejecutivo en Alemania, donde los estudios son **gratuitos**. Ahora se plantea hacer algún curso a distancia por alguna Universidad en línea. Tiene 27 años, y se considera un aventurero. Ha hecho diversos **voluntariados** en Camboya a lo largo de los últimos 3 veranos, y también ha recorrido China como **mochilero**, así como el sureste asiático en diversas ocasiones. No reniega de sus raíces, todo lo contrario, las busca y se interesa por ellas, pero está en medio de dos mundos, sin sentirse realmente ni en uno ni en otro. Ni europeo ni asiático.

Escribe en un blog desde hace tiempo, y poco a poco va ganando más seguidores. Tiene Facebook, Instagram y una cuenta de YouTube, donde postea todas sus peripecias ya sea a través de vídeo, por escrito o con fotografías. La cultura *hípster* le define muy bien, pues se considera bastante intelectual, tiene amigos por todo el mundo, y su hobby es escuchar música *indie vikinga*. Jamás pensó en comprarse un coche o una casa, como lo hicieron sus padres. Prefiere **usar** antes que acumular, y **compartir** antes que comprar. Y, además, tiene gran conciencia **ecológica**. Su único

Ilujo es su MacBook, que lo usa para todo: estudio, ocio y negocio. Piensa viajar todo lo posible el resto de su vida, juntándose con gente con las mismas inquietudes y valores.

### 3.2 Definición de la necesidad/problema

Esta generación social perteneciente a la cultura de **occidente** (sociedad económicamente estable), tiene una necesidad muy concreta. Se define por estar siempre en **movimiento**, y con un gran interés por pasar temporadas relativamente largas en ciudades que les ofrezcan los servicios básicos (cafeterías, alojamiento y diversión), pero a su vez una compañía única que les permita acceder a lo local, con actividades de todo tipo, pero sostenibles, siendo conscientes de que están generando un bien para el otro.

Son también **ahoradores** y muy hábiles al buscar y comparar productos y precios. Les gusta sentirse escuchados, algo que se refleja en su manera más personal de relacionarse con las marcas y empresas.

Buscan voluntariados, compartir taxis, comprar cosas de **segunda mano**, un libro con hojas recicladas en vez de con hojas blancas, frecuenta mercadillos y elegiría la bicicleta antes que un coche.

Esta generación necesita que se les escuche, tienen un gran deseo por encontrar un trabajo plagado de significado, con gran aspiración al éxito, y valorando el tiempo libre al igual que lo sostenible.

Los *Millennials* (Generación Y o Z) son:

- **Nativos digitales:** Dominan la tecnología de forma natural y sus relaciones están vinculadas a ésta. Para ellos la realidad y el mundo virtual no están tan distanciados.
- **Seguros de sí mismos:** Nacidos en núcleos familiares donde se les ha inculcado la importancia de la autoestima, la realización personal y el valor de creer en uno mismo. Lo cual les ha permitido desarrollar más fácilmente la capacidad para afrontar retos y desafíos, de orientarse hacia el logro, así como de expresar sus opiniones e ideas sin miedo a la crítica.

- **Sociales:** Las redes sociales han hecho de los miembros de esta generación, seres extremadamente sociales. Piden opinión, consultas y hacen comentarios a través de sus *smartphones*. Son muy activos en “la comunidad digital”.
- **Globalizados:** Tienen una visión global del mundo, potenciada por los medios digitales (internet, blogs, redes sociales, *apps*, etc.), valoran y respetan las diferencias, por lo que se muestran abiertos y tolerantes ante la diversidad. Es más, la comunidad para ellos no se limita a un grupo de amigos o familiares, sino que es algo más amplio, como por ejemplo tribus urbanas presentes en numerosas ciudades del mundo (*hípsters*, *emos*, góticos, *punks*, raperos, etc.).
- **Cívicos:** Gracias a la información de las tecnologías, los millennials son conscientes del impacto medioambiental y la necesidad de crear sociedades sostenibles. Pobreza, educación y economía son los principales problemas sociales a los que se enfrenta el mundo actual según ellos. Existen, además, elevadas tasas de realización de actividades de voluntariado entre esta generación. Por eso esperan que su empleador también sea socialmente responsable.

Siendo conscientes de estas **necesidades**, y sabiendo que no existe ningún estilo de alojamiento con estas características (sí similares), las empresas del futuro, quieran o no, deberán **adaptarse** a estas futuras generaciones, con todos los desafíos y riesgos que esto puede suponer.

### 3.3 Análisis de la competencia

Existen sistemas de alojamientos en el mundo que ya están arrancando con este tipo de conceptos, perfectamente adaptado a los nómadas digitales. De hecho, cada vez se crean más marcas con sistemas *peer-to-peer*, o enfocado a *millennials*.

Ejemplos de ello serían: ZOKU Ámsterdam, Jo&Joe de AccorHotels en Hossegor (Francia), OFFCINA Coffee Coworking en Blumenau (Brasil), Roam.co Ubud (Indonesia), BlueSocks Hostels (Porto, Portugal), BlueSpace (Cataluña), Flax&Kale Barcelona, Guesthouse Grau Eco-Hostel Barcelona, Generator Hostel, Betahaus, Toc Hostel Barcelona, y así un largo etcétera. Por lo tanto, existen ofertas de estilos parecidos, y eso es debido a que hay demanda.

Teniendo en cuenta las características y servicios principales de nuestro negocio, se ha realizado un análisis de la **competencia** más cercana para identificar negocios que ofrecen servicio, producto y que sus características, así como **segmentación** es similar a la que nosotros nos enfocamos. Por lo tanto, para realizar una búsqueda de competidores en Barcelona se detallan inicialmente las características siguientes:

- Alojamiento con dormitorios compartidos.
- Alojamientos con estudios o apartamentos de capacidad máxima 2 personas.
- Espacios de Coworking (*Business Centers* con espacios comunes).

Se localizan diferentes *hostels*, apartamentos y centros de negocios con características similares a las nuestras, pero en ningún momento se localiza un producto como el nuestro que englobe todo.

Los principales competidores directos que se encuentran en la ciudad de Barcelona no están situados en nuestra misma zona (Sarrià - San Gervasio), puesto que su situación es mucho más céntrica, pero destacamos los siguientes como referentes:

*Generator Hostel* y *Toc Hostel* son competidores directos debido a su oferta en alojamiento compartido. Cada uno ofrece un producto similar, pero con algún servicio distinto que lo diferencia del resto.

- **Toc Hostel** ofrece una azotea (*rooftop*) con piscina donde disfrutar de un espacio abierto y cocina para que sus clientes puedan usarla ellos mismos.
- **Generator Hostel** ofrece grandes espacios de diseño donde relajarse y un bar con eventos y dj's semanalmente. También ofrece un apartamento con terraza y vistas espectaculares en la última planta con las mismas características que ofrecemos ofrecer a nuestros clientes en nuestros alojamientos privados.
- **Betahaus** es el espacio de coworking más similar a lo que nosotros ofrecemos. Se encuentra en el corazón del barrio más bohemio de la ciudad: Gracia. Con espacios amplios, luminosos, preparados para realizar eventos y una gran captación de clientes-socios. Es sin duda un coworking pensado también para colaborar con locales y ofrecer dinamismo.

Una vez hecho el análisis, destacan en cada categoría distintos competidores que podrían compartir características similares a la nuestra:

- Espacios polivalentes
- Diseño

- Espacios de convivencia
- Eventos en colaboración con locales
- Tecnología
- Ubicación
- Cocina
- Parking

Se realiza un gráfico para visualizar en qué situación se encuentra Co.Vivo-House en relación a los principales competidores nombrados anteriormente y, de esta forma, poder analizar cuáles son nuestros puntos más fuertes y los débiles de cara a la competencia. Se asignan una serie de puntuaciones a cada una de las características o servicios, siendo 30 la puntuación más alta y 0 la más baja para determinar la calidad del servicio y las prestaciones ofrecidas, así como la cantidad o el volumen de ellas. Esta valoración se realiza desde nuestro punto de vista como clientes y futuros competidores.

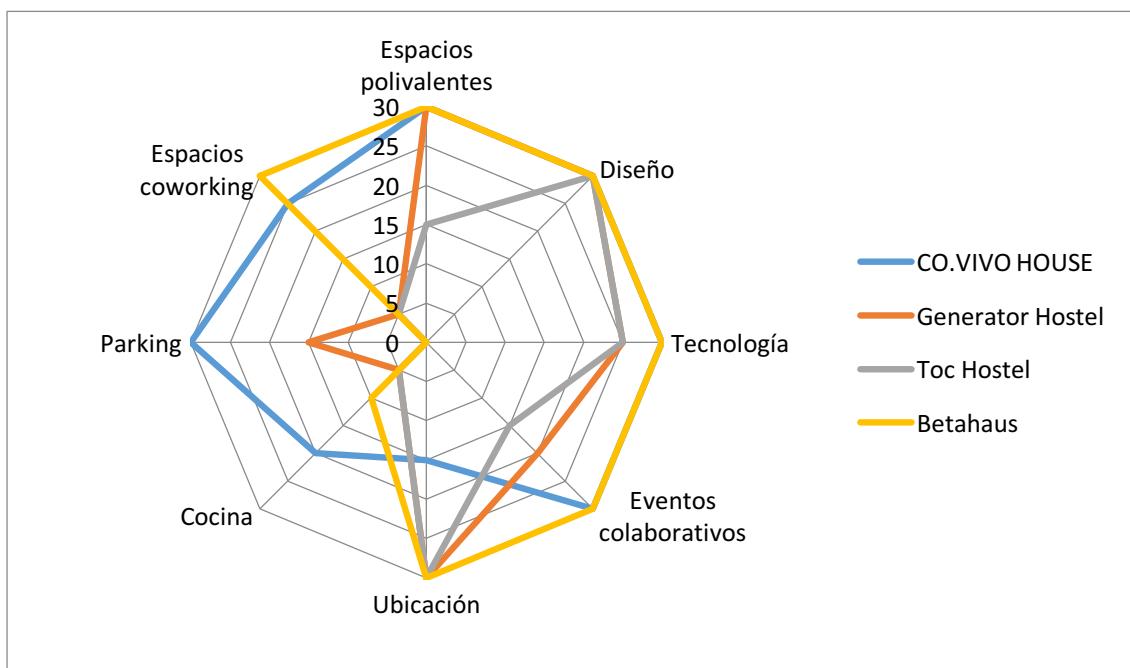


Figura 1: Análisis de la competencia.

De esta analítica (Figura 1), podemos observar que Co.Vivo-House se sitúa en las puntuaciones más altas en cuanto a servicios ofrecidos y calidad de los mismos ya que se trata de un nuevo proyecto y combina servicios de tendencia e innovación en el

mercado, que la competencia no ofrece en estos momentos concentrado en un mismo lugar.

Es por ello que nuestros espacios y servicios (Co.Living, Co.Working, Co.Lab, Co.cina, Parking, Tecnología...) hacen destacar el proyecto como un producto diferenciador dándole un valor añadido a nuestro negocio.

Cabe destacar que en los servicios de coworking han sido evaluados de forma general, y es por eso que se quiere reflejar que también existen diferencias en cuanto a las dimensiones y los servicios directos al socio o *coworker* tales como salas de reuniones privadas de distintas capacidades, flexibilidad en tarifas según el servicio deseado en relación al uso que se le va a dar al espacio, cursos de formación y *networking*, servicios de empresa, etc.

Es un servicio muy amplio que puede ser ofrecido de forma muy diferente según la amplitud del negocio, las características y los equipos de trabajo.

También queremos destacar las características y servicios de otros competidores de la ciudad que a pesar de no ser los más importantes también son referentes para nuestro negocio y para la captación de clientes.

	Espacio Polivalente	Diseño	Tecnología	Evento Colaborativo	Ubicación	Cocina	Coworking
Co.Vivo-House	x	x	x	x		x	x
Generator Hostels	x	x	x	x	x		
Toc Hostels		x	x	x	x		
Sant Jordi Hostels		x	x		x	x	
Casa Gracia	x	x	x	x	x	x	
Betahaus	x	x	x	x	x		x
Meet Bcn	x	x	x	x	x		x
Canvas Barcelona	x	x	x		x		x

Fuente: Propia

Figura 2: Análisis de la competencia Barcelona

### 3.4 Servicio que ofrecemos

Los clientes de Co.Vivo-House pueden colaborar y compartir entre ellos y los locales, convirtiéndose esto en una oportunidad para generar un cambio positivo en la sociedad. Intercambiando ideas, valores y culturas, siendo creativos y emprendedores. Se les da justo lo que necesitan para potenciar precisamente todas las características descritas anteriormente. Nuestra idea es ofrecer una verdadera **casa cohabitada**, así como crear un ambiente propenso donde puedan encontrarse con ellos mismos y se genere un valor añadido.

Ayuntamientos como el de Barcelona, tan centrados en la generación de valor para los locales por parte de los alojamientos turísticos, verán aquí una oportunidad única.

En Co.Vivo-House todo el mundo puede trabajar en su zona de oficinas tipo coworking, hacer o asistir a talleres de cocina o catas de cervezas hechas localmente, alojarse el tiempo que se necesite en nuestras instalaciones (catres o lares), y tener su propio parking, desván o taquilla de almacenaje para dejar sus cosas el tiempo que deseen.

## 4 POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN

Nuestra verdadera diferenciación es precisamente ser conscientes de la necesidad de estas nuevas generaciones y en darles lo que necesitan. Somos una marca distintiva. Nos basamos en un segmento de la población que está en relación continua y muy activa a través de las redes sociales. Y es ahí donde estaremos más presentes: en nichos concretos como Instagram (con hashtags específicos sobre nomadismo digital), Facebook (grupos y comunidades establecidas de esta temática), vídeos en nuestro canal de YouTube, entre otros. Todo con tal de expresar nuestra alegría por pertenecer a este colectivo y para posicionarnos.

Nuestros clientes, la gente perteneciente a este movimiento, podrán vivir el destino siendo protagonistas, no meros espectadores.

Queremos hacer marca, y después franquiciarse. Que Co.Vivo-House sea hoy para los *millennials* y *globalnomads* lo que el McDonalds fue para los protagonistas del sueño americano en el siglo pasado.

Nuestra diferenciación se basa en la **imagen**. El público recibirá la empresa por medio de símbolos, medios escritos y audiovisuales, una atmósfera concreta y acontecimientos culturales de la comunidad local dentro de nuestro establecimiento. También nos diferenciamos por nuestra **omnicanalidad**, estando presentes en redes, y ser el único alojamiento turístico enfocado en la economía colaborativa, la sostenibilidad y un tipo de cliente como el nuestro.

Todo el mundo va a querer venir a trabajar a Co.Vivo-House, dado que también a los trabajadores les daremos lo que quieren, y sobrepasaremos sus expectativas. Ello nos ayudará también a diferenciarnos por el **personal**. Su credibilidad, su contagiosa actitud, su educación, su flexibilidad y capacidad de respuesta inmediata, harán de ellos unos canalizadores directos y grandes embajadores de la marca. La generación del milenio, acogiendo y sirviendo a la generación del milenio. Evidentemente nuestros **servicios e instalaciones** también serán algo diferenciador.

## 5 ESTRATEGIA

### 5.1 Cosas tangibles

1. Buscar un espacio ya creado para no tener que construir de nuevo. De ese modo se reciclaría la vivienda.
2. Construir una cocina de amplias dimensiones, donde crear eventos y también poder almacenar productos individualmente (tipo despensa) para los huéspedes.
3. Crear un espacio dinámico tipo solárium donde se realizan eventos, cursos, talleres, formaciones, o simplemente la gente puede estar relajada. Lleno de plantas naturales (tipo oasis urbano).
4. Tenemos un espacio de trabajo colaborativo, con mesas individuales y pequeños despachos para reuniones privadas. Con todo lo necesario disponible: impresoras de última tecnología, recepción, office con café y agua natural. Todo ello las 24h del día y máxima seguridad (oficinas de coworking).
5. Debajo del edificio, tenemos un espacio de aparcamiento y de almacenamiento para los clientes que quieran dejar durante la estancia sus objetos personales (esquí, muebles, bicicletas, guitarras, etc.)

6. Las posiciones del personal son nombradas de modo original. Las personas de la limpieza se llaman “Estilistas”, los de reservas “Travel Agents”, o llamamos a los recursos humanos “Gestores del talento”. Todos son, por lo menos, bilingües.
7. En las facturas, se ofrece la posibilidad de donar un euro a un proyecto social o ambiental a elegir democráticamente cada mes por parte de los clientes.
8. La comunicación entre personal e incluso clientes-establecimiento es a través de aplicaciones electrónicas como WhatsApp, o similares.

Pensamos que este núcleo de convivencia e innovación tiene que estar en un foco céntrico urbano, como una ciudad de mucha movilidad internacional. Tanto para la sede principal de Co.Vivo-House, como para su futura expansión, visionamos para su ubicación:

1. **Barcelona, España:** (zona Sarriá - Sant Gervasi, sin moratoria por parte del Ayuntamiento, o con 10% de posible construcción, según PEUAT).
2. Otras localidades para la expansión de la marca son: Rio de Janeiro (Brasil), Chiang Mai (Tailandia), Ubud (Indonesia), La Habana (Cuba), Shanghái (China) o Goa (India), por poner algunos ejemplos con comunidades establecidas de nómadas digitales.

## 6 SEGMENTACIÓN

Como ya hemos ido viendo, en Co.Vivo-House, la segmentación es muy concreta: nuestros clientes predilectos son los llamados nómadas digitales. Personas que trabajan o estudian al 100% por internet y que gracias a esto no necesitan una oficina estática, no tienen un horario fijo, pueden desempeñar su trabajo en cualquier lugar (siempre y cuando haya una buena conexión a internet) y tienen un control total de su tiempo libre.

Su motivación principal es poder disfrutar de todos los lugares que tienen algún atractivo alrededor del mundo mientras son jóvenes y no tienen que esperar varias décadas trabajando en el mismo lugar, siempre en oficinas, con horarios fijos hasta alcanzar su jubilación.

De acuerdo al estudio realizado el año pasado por el sitio web [welance.de](http://welance.de) (véase Anexo 1, figura 8) en conjunto con diferentes comunidades de nómadas digitales de

todo el mundo se obtuvieron datos muy interesantes sobre el comportamiento de este nuevo segmento del mercado turístico:

- El 64% de los entrevistados son hombres y el 36% son mujeres.
- El 33% tiene entre 31 a 36 años, el 29% de los 26 a 30 años y el 18% de 37 a 45 años de edad.
- Un 32% viaja a más de 10 países al año, sus ingresos varían entre mil a cinco mil dólares mensuales.
- Estancia media: 44% se queda entre 1 a 3 meses, 32% de 2 a 3 semanas y un 25% de 1 a 2 semanas.

Según el estudio del Pieter Levels, *"how remote work will transform the world in the next 20 years"*, habrá 1 billón de nómadas digitales en el 2035. Estos nómadas digitales con mentalidad internacional deciden vivir en una comunidad local, con gente local, consumiendo productos locales. Y eso es lo que vamos a ofrecer. Estos datos nos indican que esta nueva tendencia de trabajo a distancia también se está convirtiendo en una nueva tendencia turística que está creciendo y que de acuerdo al estudio seguirá creciendo en los próximos años.

Co.Vivo-House es un lugar diseñado para gente que se conecta, trabaja, aprende y vive en diferentes países a lo largo del globo. Son viajeros entusiastas e hiper-conectados, sin un lugar fijo de trabajo o vivienda. Gente aventurera, que se mueve constantemente en este mundo cambiante, super conectado y móvil (los precios de los viajes serán más baratos en el futuro, según hosteltur). Nuestra segmentación es muy clara: son personas productivas que buscan estar a la última a nivel de tendencias, conocimientos, tecnologías, viajes, etc.

## 7 ANÁLISIS DAFO

### Amenazas

- Dificultades para la obtención de licencias por residencias turísticas.
- Masificación en la época estival con límite de plazas para alojamiento.
- Surgimiento de nuevos competidores.
- Competencia de multinacionales imitando nuestro modelo.  
(Grandes empresas podrían copiar nuestra idea e implantarla en muchos de sus hoteles rápidamente.)

## **Oportunidades**

- Cambio en el estilo de vida de muchas personas a nivel global.
- Cada vez más se trabaja a remoto.
- Trabajo y vacaciones ya no son conceptos mutuamente excluyentes.
- Clima favorable durante la mayor parte del año.
- Popularidad y buena imagen global del destino.
- Buena visión de expansión de futuro.
- Perspectivas de mejora constante.
- Posible unión con otras marcas, hoteles, empresas.
- Precio competitivo y con buen margen.
- Conexión entre el negocio digital y el mundo real.
- Fomentar la innovación y la creatividad a todos los niveles.
- Compartir los conocimientos dentro del ecosistema.

## 8 PLAN DE MARKETING

Basado en la captación de *influencers*, y en la colaboración con marcas internacionales con *targets* iguales o similares a nuestra segmentación (llamado *co-branding*).

### 8.1 Productos ofrecidos

Co.Vivo-House es un lugar espacioso formado por un único edificio de disposición vertical, con altura y espacios abiertos. Cuenta con **6 niveles**: la **planta baja** o principal, donde se sitúa la recepción, el espacio de Co.Working, la sala polivalente para creación de eventos, y otros espacios. La **1<sup>a</sup> planta** tiene una cocina multidisciplinar, donde se cursan talleres gastronómicos todos los días y también hay una zona de chill-out y relajación, con un espacio abierto tipo terraza o patio. La **2<sup>a</sup> planta** está dotada de los dormitorios tipo literas con todas las condiciones indispensables para dormir y disfrutar de un buen descanso y algún apartamento, esta planta está dotada de sensores y temporizadores de luz, que a cierta hora se apagan emitiendo una luz tenue, y dispensadores que sueltan un olor agradable para disfrutar de la noche. En la **3<sup>a</sup> planta** están todos los apartamentos tipo estudio con cocina, donde la gente podrá residir por largos períodos. También hay una última planta (**4<sup>a</sup> planta**) donde tenemos la azotea dispuesta con todas las necesidades para convertirla ya sea en zona de relajación, observación periscópica de la ciudad, o fiestas alternativas (con Dj's locales, fiestas de cumpleaños, y otros eventos). También se dispone de una **planta subterránea** (planta -1) con garaje de motos, bicis (bicing bcn), coches eléctricos y un espacio de lavandería. Es un espacio polivalente, donde también poder organizar eventos, con mesas de ping-pong, reconocimiento automático de matrículas, etc. Hay así mismo un espacio de almacenamiento para productos no orgánicos donde nuestros clientes pueden dejar por períodos concretos sus pertenencias (esquíes, maletas, guitarras, tiendas de campaña, etc.)

Co.Vivo-House Barcelona cuenta con **20 apartamentos tipo estudio** (lares), y **90 literas** tipo dormitorio (catres). Sus servicios y departamentos principales son los siguientes:

- ✓ Espacio de Coworking (Ej. Betahaus, WeWork)
- ✓ Espacio polivalente de diversión y entretenimiento (Ej. Google S. Valley)
- ✓ Espacio de Cocina Colaborativa & Ecológica (Ej. Espai Boisa o La Patente)

- ✓ Espacio de descanso, con susodichos catres y lares (Ej. Generator Hostel, Toc Hostels, BlueSocks, Roku, RoamCo)
- ✓ Espacio de parking, almacenamiento y lavandería (Ej. BlueSpace, Ulockers)

## 8.2 Servicios ofrecidos

- ✓ Un movimiento colaborativo de trabajo, donde la economía colaborativa esté al orden del día. Ofrecemos una plataforma donde la gente pueda convivir trabajando y cocinando juntos, compartir visitas culturales y experiencias únicas con locales, y colaborar.
- ✓ Es la mezcla perfecta entre huéspedes internacionales con gente local de mentalidad abierta.
- ✓ Vamos más allá del concepto de un hotel, donde las personas puedan compartir sus experiencias, ideas y conocimientos en su día a día.
- ✓ Se trata de ofrecer un lugar donde gente e ideas se mezclan.
- ✓ Hay una necesidad enorme en la sociedad moderna por colaborar, compartir y volver al origen e nuestros valores. Recuperamos esto siendo originales.

Ejemplos concretos de ello son:

1. Talleres gastronómicos y cata de bebidas locales (a partir de 20€/por persona).
2. Cursos de aprendizaje de idiomas (a partir de 165€/unidad).
3. Almacenamiento en trastero (a partir de 15€/semana y 1€/hora).
4. Alojamiento en Catres (a partir de 22€/noche).
5. Descanso en Lares (a partir de 120€/noche).
6. Otros talleres/cursos/exhibiciones (a definir según evento).

## 8.3 Tarifas y competencia

Tras un análisis previo de la competencia para detallar la política de **precios** que se va a llevar a cabo, realizamos un estudio sobre la oferta de alojamientos similares a Co.Vivo-House y también otros que se sitúen en nuestra misma zona dentro estamos situados (Sarriá – San Gervasio), durante el mes de **enero-febrero 2017**. Se entiende que muchos de los negocios en los que se ha realizado un análisis de sus precios,

debido a los meses de antelación en los que se verifican y analizan los precios, estos varían y se ajustan a la evolución de la demanda y competencia de la ciudad.

Por la naturaleza de nuestro negocio, se realiza un **estudio diferenciado** de alojamientos tipo Hostel en el que la oferta está enfocada a dormitorios compartidos, y, por otro lado, se **analizan** apartamentos/estudios en los que se diferencien por ofrecer larga estancia. Este tipo de alojamientos suelen ser para capacidad de una a dos personas y tienen que ofrecer un espacio para cocinar al igual que usar conexión a Internet gratuita, como características mínimas para poder ser analizados como posibles competidores.

La **comparación de precios** en habitaciones compartidas se ha realizado en base a un dormitorio de una ocupación máxima de 6 personas. Para los espacios privados, se tiene como referencia apartamentos con posibilidad de alojamiento máximo 2 personas y cocina. Todos los precios detallados son la **oferta más económica** que se encuentra en el momento de la búsqueda de alojamiento en diferentes fechas a lo largo del año y son por persona para los alojamientos compartidos y el coworking y por alojamiento en los apartamentos.

COMPARACIÓN PRECIOS ALOJAMIENTO COMPARTIDO				
	FEBRERO	MAYO	AGOSTO	OCTUBRE
ROCKET HOSTEL (Sant Gervasi)	26,00€	45,00€	45,00€	22,00€
ALBERGUE STUDIO HOSTEL	12,00€	19,00€	27,00€	Sin disponibilidad
GENERATOR BARCELONA	20,00€	29,00€	31,00€	24,50€
TOC HOSTEL (Universitat)	21,00€	26,00€	31,00€	26,00€
Blue Socks (Lisboa)	19,00€	34,00€	23,00€	23,00€
Zoku (Amsterdam)	Sin disponibilidad	60,00€	60,00€	60,00€

COMPARACIÓN PRECIOS ALOJAMIENTO PRIVADO				
	FEBRERO	MAYO	AGOSTO	OCTUBRE
AIRBNB SANT GERVAI	55,00€	57,00€	68,00€	57,00€
AIRBNB SARRIA	260,00€	130,00€	120,00€	130,00€
GENERATOR BARCELONA	224,00€	404,00€	458,00€	377,00€
BOOKING Sant Gervasi-Sarria	70,00€	120,00€	110,00€	120,00€
Zoku Amsterdam	114,00€	279,00€	177,00€	217,00€

COMPARACIÓN PRECIOS ESPACIOS COWORKING				
	TARIFA COMPLETA	TARIFA REDUCIDA (mañana o tarde)	TARIFA POR DIA	
CWORK	225,00€	160,00€	/	
MENDEL4	175,00€	100,00€	20,00€	
SPACE&CO COWORKING (Gracia)	150,00€	95,00€	/	
COWORKING PLATON	175,00€	/	/	
MEETBCN COWORKING (Eixample)	291,00€	176,00€	/	
KUBIK BCN (Gracia)	300,00€	165,00€	/	
BETAHAUS (Gracia)	279,00€	179,00€	/	

Tabla 1: Comparación Precios Alojamiento Compartido

Por lo tanto, una vez hecho el análisis de precio de diferentes épocas del año tanto en Barcelona como nuestro competidor más importante, nuestro precio medio de venta por cama en dormitorio compartido (literas/catres) está entre los 22 - 50€ y en los alojamientos tipo apartamento será de 120 a 250€, siempre teniendo en cuenta la competencia y los servicios que se ofrecen.

Para el acceso y uso del coworking, para nuestros clientes está incluido en el precio del alojamiento y el precio para locales que estén interesados en formar parte y utilizar el espacio de coworking, la tarifa inicial es de 150€ para el primer año.

Estos precios son basados en una estrategia de apertura y **varían**, en función de la acogida y respuesta por parte de los clientes en la ciudad, así como también de su futura consolidación y crecimiento. De ahí posibles cambios en subsiguientes años.

#### 8.4 Canales de distribución

Co.Vivo-House empleará un sistema de **distribución mixto** para la promoción y venta de sus servicios, que supone utilizar tanto el canal directo (sin intermediarios) como el indirecto.

- **Canales directos:** Co.Vivo-House trabajará con un sistema de reservas propio donde los clientes puedan hacer la reserva directa a través del teléfono o WhatsApp. Además, será posible contactar con el hotel de manera online a través de email o aplicaciones de mensajería instantánea.
- **Canales indirectos:** Las agencias de viaje online (OTA) que utilizará el Co.Vivo-House para la distribución de sus servicios van a ser aquellas que cuenten con un mayor número de visitas y que sean más conocidos a nivel internacional. Así, optamos por Booking.com, HotelBeds, Expedia y HostelWorld. La web de Co.Vivo-House será diseñada por BookingSuite, servicio ofrecido por Booking.com. El diseño de la web garantiza una correcta visualización en todos los dispositivos (figura 3).

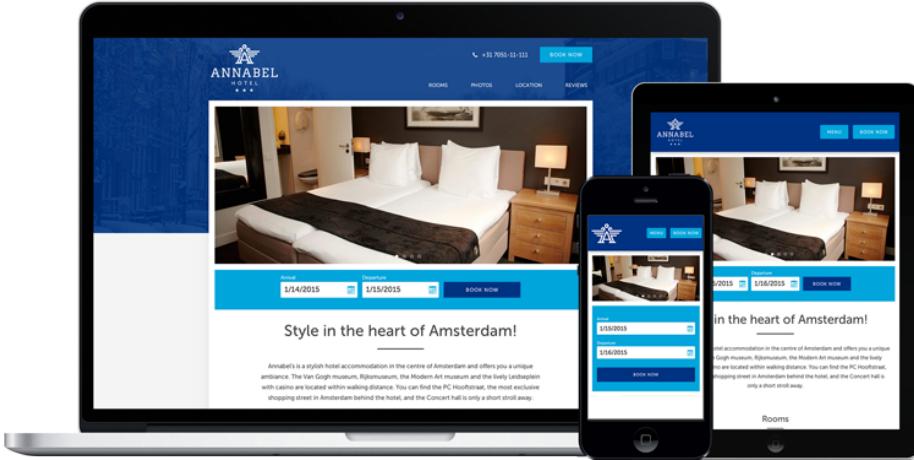


Figura 3: BookingSuite

Destinaremos 100% de la distribución a las **OTAs** durante el primer año para poder centrarnos en las necesidades y experiencias de los clientes. Teniendo en cuenta que el coste para tener una web propia con un motor de reservas propio, posicionarla en los buscadores y tener un servicio de mantenimiento es un coste alto comparado con la comisión que cobra las OTAs a cambio de sus servicios y años de experiencia en el sector.

Cuando el negocio esté más consolidado implementaremos los **chatbots**. Un bot se trata de un asistente virtual que responde a preguntas y peticiones y tiene la capacidad de aprender en función de sus interacciones con los usuarios. Los chatbots son una clase de bots que trabajan con texto y se integran dentro de aplicaciones de mensajería instantánea como pueden ser Facebook Messenger y Skype.

## 8.5 Promoción

La comunicación comercial que realizará Co.Vivo-House se basará en las redes sociales. Promocionaremos la empresa a través de los llamados *influencers* de la red más destacados de las mismas. Crearemos una comunidad de personas que estén siempre en la red: *youtubers*, *bloggers*, clientes externos, etc.

- ✓ Como primera campaña de publicidad, 3 meses antes de la pre-apertura, haremos una comunicación en la que se informe y resalte los atributos más característicos del hotel y los beneficios que obtendrán los futuros clientes: comodidad, polivalencia, actividades, talleres, eventos, atención personalizada, etc. Todo ello, en un mensaje sencillo, expresivo, visual y directo. Tendrá el

siguiente eslogan: “*CoVive, CoLabora, CoCina; Co.Vivo-House* .” Este mensaje será enviado a través de una agencia de publicidad externa.

- ✓ Medios Impresos: comunicación a través de revistas físicas tales como: Monocle, Viajar, Mucho Viaje, etc.
- ✓ Medios Online: redes sociales como YouTube, Instagram, Facebook.
- ✓ Relaciones con clientes (networking) a través de ferias/eventos y boca-oreja.
- ✓ Patrocinios: para promocionar el hotel buscaremos personas que puedan influir a otras a través de plataformas concretas (especialmente en línea). O bien patrocinaremos algunas actividades del hotel con empresas colaborativas para implementar y publicar nuestros servicios, por ejemplo, la zona de Cataluña (con convenios de colaboración).

## 9 PLAN DE OPERACIONES

El conjunto de **actividades** realizadas por nuestro establecimiento hotelero generará un valor añadido, especialmente comparado con las empresas tradicionales. Hacemos referencia al **diseño**, implementación y seguimiento de todos los **procesos** claves de la empresa.

Transformar los recursos descritos con anterioridad en bienes y servicios en tarea ardua. Vamos a tener en cuenta básicamente 4 opciones estratégicas: coste, calidad, flexibilidad y tiempo de entrega. La inclusión de estas estrategias tiene un impacto directo en la forma con la que la empresa genera valor.

Nuestro plan de operaciones está dividido en los 5 **servicios** más importantes que ofrecemos al cliente, entendiendo que Co.Vivo-House es un espacio dinámico en el cual cualquier persona puede encontrar su espacio o actividad y sentirse como en casa, disfrutar del encuentro y de la colaboración con más gente.

Para nosotros existen varios objetivos en común en cada uno de los distintos servicios que **ofrecemos**:

- Difusión y promoción global de la calidad y confianza en nuestros servicios.
- Flexibilidad y adaptabilidad de las necesidades del cliente.
- Promover la máxima colaboración entre todos los departamentos para el buen funcionamiento operativo del conjunto.
- Satisfacer y fidelizar al cliente en todo momento. Simplemente dándoles lo que necesitan, y enamorándoles de sus vivencias con continuo seguimiento.

Creemos en que todas nuestras acciones y etapas en el desarrollo de nuestro negocio son importantes y tienen un peso igual de valioso para llegar al cliente, es por eso que creamos un mapa representativo de las fases y procesos a destacar para llegar a todos (internos, externos y locales).

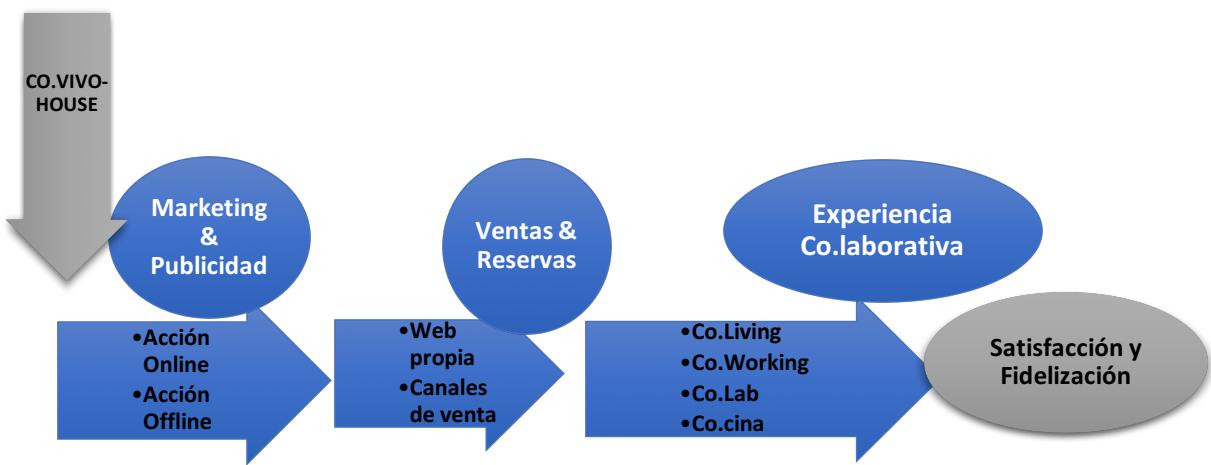


Figura 4: Operaciones

### 9.1 Co.Living

Entendiendo este concepto como nuestro servicio principal y el lugar en donde nuestros clientes pueden alojarse, este está dividido en dos tipologías de alojamiento.

#### 9.1.1 Catres

Habitaciones con literas de capacidad máxima de 6 personas con un total de 15 habitaciones y 90 camas en total distribuidas en 45 literas.

Se estima una inversión de 500€ por litera, diseñada con todas las facilidades y servicios para ofrecer el máximo confort.

Entre los detalles que destacan tenemos las siguientes características:

- |                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| - Luz de lectura individual | - Cortina individual |
| - Enchufe general y USB     | - Cajonera privada   |

$$90 \text{ catres (45 literas)} \times 500\text{€} = 22.500\text{€ de inversión inicial}$$

No existe ningún tipo de restricción en la estancia mínima, pero solo adultos pueden estar alojados en esta tipología de alojamiento según nuestra política interna.

#### 9.1.2 Lares

Espacios diseñados al estilo residencia compuestas por un espacio dinámico y con los elementos básicos para poder pasar largas estancias. Cama, baño, mini-lavadora ecológica y cocina.

Se diseñan apartamentos de capacidad de hasta 4 personas, un dormitorio fijo con capacidad para 2 personas y una litera o cama empotrada haciendo simular un armario para estar acorde con el diseño global del espacio.

Se estima una inversión de 8.000€ por apartamento en concepto de mobiliario ya descrito anteriormente.

$$20 \text{ Lares} \times 8.000\text{€} = 160.000\text{€ de inversión inicial}$$

Con una estancia mínima de tres noches para realizar las reservas, debido a que su concepto y objetivo es dar un servicio a aquellos clientes que no estén de paso y quieran disfrutar de nuestra casa durante más días.

Para ambos la hora del check in/bienvenida es a partir de la 13.00h y la hora del check out/ salida es a las 12.00h, con posibilidad de extender la salida hasta las 15.00h si la ocupación lo permite.

La decoración de ambos está valorada en 200€ el m<sup>2</sup>, disponemos de un total de 805 m<sup>2</sup> entre las 15 habitaciones de catres y los 20 Lares. La inversión aproximada en decoración para Co.Living es de 161.000€.

El servicio de **lavandería** para ambos alojamientos se contrata a una empresa externa (Ej.: Elis), la cual nos remite una factura mensual por la ropa limpia entregada a lo largo del mes. Al no ser nuestra ropa de propiedad y ser de alquiler, el coste por lavado es un poco más elevado, pero se ajusta a los presupuestos anuales detallados (Tabla 2 y 3).

CATRES	
Sabanas	0,4 €
Almohadas	0,2 €
Edredon	0,6 €
Cubre colchon	0,3 €
TOTAL	1,5 €

Tabla 2: Coste lavandería Catres

LARES	
Sabanas	0,4 €
Almohadas	0,2 €
Edredon	0,6 €
Cojin	0,2 €
Cubre colchon	0,3 €
TOTAL	1,7 €

Tabla 3: Coste lavandería Lares

Esta decisión, nos permite tener libertad y flexibilidad a la hora de realizar cambios en la tipología y diseño de ropa, así como asegurar una calidad a nuestros clientes gracias a los altos estándares de calidad que ofrecen y que exigimos a nuestros proveedores.

El servicio de **Limpieza** se contrata a una empresa especializada en servicios externos para la hostelería (Ej. Citius, Pacto).

Esta empresa nos proporciona el personal adecuado para cada día según la ocupación y según la petición que se realiza semanalmente por nuestra parte.

La política de pago que se pacta es por hora trabajada y se determinan un tiempo estimados de limpieza aproximados por Lares (15 minutos) y por catres (1h0m). El pago por hora estimado para el tipo de servicio ofrecido es de 5€ la hora.

Nuestra política interna para ambos servicios, tienen en cuenta los siguientes conceptos:

- Estancia media en Lares: 3 noches.
- Estancia media en Catres: 2,1 noches.
- Política de limpieza interna: A continuación, se detalla mediante una cuadro (tabla 4), la política de limpieza interna:

Política de limpieza	CATRES	LARES
Baño y suelo	Diariamente	Cada 3 días o bajo petición
Cambio de ropa	Semanalmente o bajo petición	Cada 3 días o bajo petición

Tabla 4: Política de Limpieza

En cuanto al material necesarios para llevar a cabo las tareas de limpieza, se realiza un pedido semanal teniendo en cuenta la ocupación y el stock disponible. El pedido de este material es de papel higiénico, bolsas de basura y material de limpieza. Para el almacenaje de este material existen tres almacenes llamados office en distintas plantas del edificio, estratégicamente situados para mejorar la operativa en la limpieza de las distintas áreas.

A parte de las camareras de pisos, se contrata una persona a tiempo completo (8 horas al día) para la limpieza de las zonas comunes (pasillos, lavabos comunes, Co.Working, Co.cina , Co.Lab y área Co.Space).

- Responsable de la operativa según organigrama: **Operations & Events Manager**

La gestión diaria en el área de limpieza, peticiones de personal, ropa y material es gestionada por la gobernanta subcontratada a través de empresa externa y supervisada por el responsable.

## 9.2 Co.Working

Orientado en desarrollar un **espacio de trabajo colaborativo** e inspirador en donde se desarrolle proyectos, *networking* e intercambien ideas entre sus usuarios. Creación de un espacio en el que coinciden personas y nace algo nuevo.

Se destinan 100m<sup>2</sup> del edificio a desarrollar el espacio de Co.Working con una capacidad de 60 espacios individuales de trabajo. Su diseño es una mezcla de espacios compartidos de trabajo con grandes mesas, espacios privados y una sala de reuniones donde poder hacer pequeños encuentros entre usuarios. Todo ello incluye conexiones en todo el mobiliario de trabajo y diversos espacios de organización tipo estanterías.

Es un espacio y servicio gratuito abierto a todos nuestros clientes alojados en Co.Vivo-House (catres o lares) y, también, abierto a locales que quieran disfrutar de un espacio de trabajo y que deseen tener contacto con clientes de todas partes del mundo.

Se establece una **tarifa mensual** inicial para la inscripción, uso y disfrute del espacio de 150€. A diferencia de otros conceptos similares, esta tarifa no supone un espacio de trabajo fijo.

Evidentemente, para ser un espacio de coworking que se adapte a cualquier cliente, debe estar abierto a cualquier necesidad por eso creemos en un espacio disponible y abierto 24h al día y los 7 días de la semana. Con el objetivo de poder potenciar el desarrollo de proyectos e ideas en cualquier momento del día.

Se destinan un 85% de los espacios a clientes locales para generar ingresos ya que el cliente alojado dispone de este servicio gratuitamente.

La gestión y control de acceso del Co.Working se realiza a través de la recepción a través de un sistema de claves de acceso.

### 9.3 Co.Labs

Son nuestros **espacios diáfanos** destinados a cualquier tipo de **evento o actividad** que organicemos o realicemos en Co.Vivo-House tanto nosotros para nuestros clientes, como cualquier persona que quiera alquilar el espacio y planificar su propio evento.

Se promociona la colaboración con la gente local a través de actividades, mercados, exposiciones y talleres programados semanalmente y mensualmente para nuestros clientes internos y externos.

Para ellos, se necesita tener un contacto continuo con un gran abanico de personas que colaboren en la realización de este tipo de eventos y actividades, así como sientan la motivación de participar en un espacio colaborativo y las lleven a cabo en nuestras instalaciones.

Abiertos a realizar cualquier tipo de evento y con la filosofía de que el cliente tiene la libertad de decidir cómo, que, y cuando quiere realizar su evento, pero a la vez siempre ofreciendo un servicio en colaboración con los negocios locales.

El alquiler de estos espacios tiene un precio medio de 200€, dependiendo de las instalaciones y tiempo que se necesiten y el material.

Los servicios son externos y la negociación del precio depende del tipo de actividad y su duración, aunque nuestro objetivo es no sobrepasar el 20% de la inversión o bien ofrecer un porcentaje por los beneficios obtenidos en la realización.

- Responsable de la operativa según organigrama: **Operations & Events Manager**

Para algún tipo de actividades o eventos que se realicen en estas áreas, el desarrollo y planificación es conjuntamente con el **Ventas & Marketing Manager**.

### 9.4 Co.Cina

Un espacio de innovación, **experiencias gastronómicas** pensado y diseñado para colaborar con locales realizando talleres y actividades puntuales de forma semanal. El proceso de organización de actividades es el mismo que el de Co.Lab pero en este caso son solo enfocado en la gastronomía con el objetivo de acercarse a otras culturas culinarias, conocer nuevas tendencias y fusiones en el mundo de la gastronomía.

La política de **precios** en cuanto al alquiler del espacio y el pago de los servicios externos es el mismo que se detalla anteriormente.

## Inversión inicial de 12.000€ para crear la cocina.

- Responsable de la operativa según organigrama: **Operations & Events Manager**

Para algún tipo de actividades o eventos que se realicen en estas áreas, el desarrollo y planificación es conjuntamente con el Ventas & Marketing Manager.

### 9.5 Co.Spaces

Situados en la planta -1 del edificio, un espacio destinado al **almacenaje y aparcamiento** de diferentes tipos de vehículos, así como a la recarga de vehículos eléctricos. Existe una zona para almacenar cosas de forma diaria o por horas (Ej.: Ulockers) y otro espacio más amplio para almacenar pertenencias con intención de hacerlo a largo plazo (Ej.: Bluespaces).

Son servicios que están programados para que el cliente pueda utilizarlos a cualquier hora del día y sin dependencia de nadie puesto que están totalmente digitalizados.



Figura 5: Co.Spaces



Figura 6: Co.Spaces - Taquillas

Para la gestión del parking de vehículos disponemos de 4 espacios en los cuales también se puede hacer uso para recargar el coche eléctrico. Disponemos de dos tipos de conexión para cualquier marca de vehículo (Ej.: Wallbox). También existe un área de aparcamiento de bicicletas totalmente gratuito.

- Responsable de la operativa según organigrama: **Operations & Events Manager**

Hay que destacar que en este espacio existen servicios self-service y que la operativa es mucho menor que en el resto de servicios que se ofrecen.

## 9.6 Ubicación

La ubicación del edificio se sitúa en el barrio de **Sarrià-Sant Gervasi**, no existe todavía un edificio concreto en el que se vaya a desarrollar el negocio, pero si una planificación de la distribución ideal de nuestros servicios a lo largo del edificio:

<b>PLANTA 4</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rooftop (azotea)</li> <li>• Sala de maquinas</li> </ul>	<b>Especificaciones técnicas:</b> Recuperadora de aire, maquinas exteriores, sistema solar y cuadro eléctrico de planta
<b>PLANTA 3</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento Lares</li> <li>• Sala de maquinas</li> <li>• Office Lavandería</li> </ul>	Depósito de acumulación de agua, caldera, contador de gas, cuadro eléctrico de planta y subcuadro por habitación y máquina de aire por cada habitación
<b>PLANTA 2</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento Catres y Lares</li> <li>• Office Lavandería</li> </ul>	Cuadro eléctrico de planta, máquina de aire y subcuadro por habitación.
<b>PLANTA 1</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co.cina</li> <li>• Co.Lab</li> <li>• Oficinas y sala de informática</li> <li>• Lavabos comunes</li> </ul>	Salida de gas a Co.cina, máquinas de aire y cuadro eléctrico de planta
<b>PLANTA 0/ Calle</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción</li> <li>• Co.Working</li> <li>• Co.Lab</li> <li>• Lavabos comunes</li> </ul>	Cuadro eléctrico general de todas las plantas y máquinas de aire.
<b>PLANTA -1</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co.Space</li> <li>• Lavandería</li> <li>• Sala de maquinas</li> </ul>	Máquinas de aire, cajas de extracción y atracción de aire, aljibe contraincendios y bombas, descalcificadora y clorador de agua. Cuadro eléctrico de planta. Máquinas de lavado y secado para clientes.

Tabla 5: Distribución Edificio

- **Persona responsable de la operativa según organigrama:** Técnico de mantenimiento

Hay gestiones relacionadas con el mantenimiento que deben ser contratadas de forma externa. Para el control y contratación periódica de estos trabajos específicos se necesitan proveedores externos que sean solicitados por el responsable del departamento.

## 9.7 Tecnología

Es para nosotros uno de nuestros puntos fuertes y más importante para que todo lo descrito anteriormente funcione de forma fluida y con resultados satisfactorios. Por ello, disponemos de un servicio de **Internet de alta velocidad** que nos proporciona la empresa ONOFibra (95€ mensuales). Este servicio se contrata de forma inicial, siendo el más adecuado para la calidad que queremos ofrecer, aun y así somos consciente de que la evolución es constante y debemos estar presentes en cualquier actualización que se realice en el mercado para poder ofrecer el mejor servicio para las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas.

Se realiza una inversión en tecnología inicial de 124.450€, entendiendo que el gasto por m<sup>2</sup> aproximado es de 50€. Esta inversión está destinada a la instalación y uso de la siguiente maquinaria, producto e instalaciones:

### 9.7.1 Recepción y Oficina

- Software de PMS (Opera).
- 5 ordenadores Macintosh, y 2 impresoras Phillips.
- iPad de préstamo para uso clientes.
- Smartphones para comunicación interdepartamental y externa.
- Sistema de llaves para cerradura magnética.
- 2 pantallas electrónicas informativas y otras 2 magnéticas.
- WhatsApp como herramienta de comunicación (gratuito).
- PDA's para la comunicación interna de incidencias entre departamentos
- Sistemas de seguridad y control (Sistema centralizado, cámaras, detectores de humo, etc.)

#### 9.7.2 Co.Lab

- 1 proyector Phillips y pantalla de proyección GoldenRam.
- 2 altavoces.
- 2 pantallas TV de 47 pulgadas.

#### 9.7.3 Co.Working

- 4 impresoras HP.
- Puestos de recarga de teléfonos móviles (Brightbox, figura 7), y mobiliario.



Figura 7: Brightbox charger station

### 9.8 Precio de coste y precio de venta de producto y servicio

Nuestras **instalaciones** son un modelo único de producción local y carácter global. La mayor parte de nuestros ingresos proviene del alojamiento (93% en el primer año de actividad), pero también por parte del espacio Co.Working y Co.Labs (5% y 2% en el año 1).

Para calcularlo, determinamos un coste de producción del alojamiento diferenciando la tipología y teniendo en cuenta que en los Lares la ocupación es de dos personas.

	Coste catres	Coste Lares
Hsk	€1,25	€7,50
Amenitie	€0,25	€0,80
Lavanderia	€1,50	€3,30
Consumo	€1,20	€2,40
<b>TOTAL</b>	<b>€4,20</b>	<b>€14,00</b>

Tabla 6: Coste alojamiento

El coste de producción de estos eventos, talleres y cursos es relativo a la ocupación, demanda e ingresos, pero generalmente tenemos la idea de no invertir más del 30% de lo que esperamos generar. Normalmente siendo entre un 10-20%. Destacamos que nuestro **objetivo** es generar eventos y talleres a través del alquiler de nuestros espacios a clientes locales externos o clientes alojados que quieran hacer el desarrollo en nuestras instalaciones.

## 10 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 10.1 Competencias y valores

Para Co.Vivo-House, una empresa nueva y novedosa, el **capital humano** es el activo más importante, y más teniendo en cuenta que la estrategia escogida es la diferenciación. Es decir, es crucial dar un servicio personalizado y de gran calidad a nuestro tipo de clientes. Es por ello que los recursos humanos serán críticos a la hora de conseguir el grado de eficiencia que pretende la organización.

El segmento social al que nos dirigimos tiene unas características muy distintas a las generaciones anteriores y, en consecuencia, con nuevas necesidades y demandas. Este cambio generacional no puede pasar desapercibido puesto que implica una “revolución” transformadora en la captación y retención de talento de las organizaciones. Conocer a los millennials, saber lo que buscan y tenerlos como target en la estrategia de Co.Vivo-House resulta fundamental.

Debido a la naturaleza del establecimiento y sus prestaciones: salas de trabajo, eventos las 24h, visitas de clientes, cantidad de camas, espacios recreativos, etc. El contacto empleado-cliente será constante, por lo tanto, hay que crear una cultura de empresa que los empleados puedan interiorizar, y para ello será necesario que éstos estén motivados y preparados.

En la ciudad de Barcelona creemos que hay tendencias a futuro que repercutirán en la no-estacionalidad de la metrópolis (i.e. eventos como el Mobil World Congress o la extensión del aeropuerto del Prat). Por ese motivo, podremos utilizar contratos indefinidos, repercutiendo esto en la productividad de los trabajadores y en su satisfacción personal dentro de la empresa. A su vez, emplearemos contratos de prácticas temporales (con posible integración en la empresa a posterior) a jóvenes universitarios que deseen colaborar en nuestro proyecto. Teniendo relación directa con Universidades locales, y centros de estudios turísticos tales como HTSI de la Universidad Ramón Llull o CETT de la Universidad de Barcelona.

En Co.Vivo-House somos conscientes de la importancia que tiene en una empresa hostelera como la nuestra, la gestión del talento humano. Es por ello que seremos exhaustivos tanto en la organización interna como en la clara definición del perfil correspondiente a cada puesto. Nos centraremos mucho en la formación del producto

y la marca, así como en la posterior comunicación, para de ese modo forjar un equipo sólido que lleve Co.Vivo-House al siguiente nivel.

El cliente de Co.Vivo-House se mueve de un país a otro constantemente y le encanta estar conectado y a la última, por eso nosotros le ofrecemos un valor añadido siendo un motor de cambio en la misma ciudad en la que se aloja. Ahí podrá estudiar, conocer la cultura del sitio, trabajar tranquilamente o con otros, e inspirarse para su próximo desafío. Para ello, nuestra cultura corporativa será muy parecida a la que generan monopolios como Google, Amazon, Microsoft o Apple. Un Silicon Valley para todas aquellas personas que quieran pertenecer a este movimiento nómada al que le interesa siempre ser consciente de las últimas tendencias, con curiosidad por la cultura tecnológica y sed de conocimiento.

Siguiendo nuestro carisma innovador, actual y rompedor, nuestro medio para revolucionar los recursos humanos será descentralizando la jerarquía empresarial. Tendremos un modelo horizontal de dirección, donde las estructuras tengan pocos niveles de supervisión. Esto no significa que no haya nadie que guíe, gestione y dirija, sino que, dado que las responsabilidades y el conocimiento de todos es compartido, los empleados podrán realizar muchas actividades por su propia cuenta. Ello hará que se reduzca las normas y las políticas de empresa, y que los responsables de la empresa (o personal intermedio) pueda centrar su atención en sus tareas administrativas y dirigir un mayor número de personas. Todo ello implicará también un ahorro de costes.

Nuestro listado de valores humanos en la empresa es el siguiente:

- **Convivencia**
- **Colaboración en la Comunidad**
- **Conectividad e Innovación**
- **Ecologismo y conciencia por el medio ambiente**
- **Enfocarse en el Conocimiento**

Nótese que nuestro sello de identidad son las letras “Co”, que describen nuestros valores y son la base de nuestra marca.

## 10.2 Programa de remuneración

Con remuneración nosotros entendemos la relación entre el rendimiento del trabajador y el sueldo que debe percibir. Pero entendemos que para que uno rinda, tiene que estar contento y motivado. El resto viene por añadidura... Por eso nuestra principal tarea será de generar núcleos de unión entre empleados, realizando actividades conjuntas o convivencias (participando en carreras colectivamente, publicando libros en conjunto, viajando en equipo o haciendo deporte).

Consideramos que los contratos actuales se basan en acuerdos de patronales y sindicatos. Si éstos cambian, todos cambian. Y si aumentan (parece ser la tendencia general), lo hacen en función al tiempo, no al rendimiento del trabajador. Éstos no reciben participación en los beneficios, primas, ni incentivos individuales. Por lo tanto, ¿dónde está el inicio del trabajo con interés? ¿cómo podemos motivarnos todos y generar un ambiente de trabajo productivo?

En Co.Vivo-House , siempre queremos ir al “origen de las cosas”. Si hacemos cosas que nos gustan, y procuramos tener cohesión y buscar todos el mismo objetivo, seguro que nos encontramos con una revaloración de nuestro ambiente de trabajo. A nuestro entender, los elementos clave para establecer un sistema de remuneración eficaz son:

- ✓ **Una política de aumento salarial por méritos.** Cuando mejor actúe, mayor será el aumento. Se publicará abiertamente a la empresa para dar a conocer esta política a todo el mundo, y será necesario preparar programas sobre valoración del rendimiento.
- ✓ **Ajustes en las escalas salariales.** La sociedad está cambiando, y los trabajos también. Por eso Co.Vivo-House seguirá las pautas del mercado. La necesidad y el mercado determinarán el sueldo correspondiente en función de la persona, y no del convenio. Se podrá revisar el salario en cualquier momento, no anualmente.
- ✓ **Sistema de incentivos mediante acciones en la empresa.** Elaboraremos una manera en la que los propios trabajadores puedan participar con ciertas acciones en la empresa, a modo de créditos o como una cooperativa. Creemos que afectará directamente al rendimiento de los participantes, pues su grado de responsabilidad e implicación será mayor.

- ✓ **Recompensas a corto plazo.** Con premios de todo tipo a personas que se lo merezcan: desde una noche para dos en el establecimiento, o la organización de su boda, a un espectáculo teatral. Todo a cargo de la empresa.
- ✓ **Reconocimiento y elogio de la labor bien realizada.** Pequeños momentos en los que todo el equipo haga un trabajo personal por reconocer las cosas bien hechas, y sepa mejorar y aprender de los errores. A veces el elogio verbal es el regalo más preciado. En Co.Vivo-House será de vital importancia. (*Mentoring y feedback*)
- ✓ **Trabajo en equipo y colaboración.** Los millennials son colaborativos por naturaleza, sobre todo cuando la finalidad y objetivos del grupo están claramente establecidos y son comprensibles. El trabajo en equipo, bien organizado, es esencial para ellos.

Tenemos que comprender como empresa que los trabajadores son nuestro principal activo. Y que la felicidad del otro implica la nuestra. Si estamos contentos, el ambiente de trabajo es bueno, y si eso ocurre, el cliente que venga estará satisfecho debido a que, aunque sea por ósmosis, se contagiará de nuestra alegría.

Evidentemente, todo el personal estará bien informado de la metodología de Co.Vivo-House y sus políticas, forjando poco a poco una cultura de empresa en cada uno de los trabajadores, donde la creatividad y el espíritu innovador estén siempre presentes.

Antes que directores, trabajadores o profesionales, somos personas. Y a cualquier ser humano se le debe tratar con ese infinito respeto y aprecio. Ya sea éste trabajador o cliente, se le debe acompañar y ayudar en todo lo necesario. Si no es para darlo todo, ¿para qué estamos aquí?

### 10.3 Organigrama de la empresa

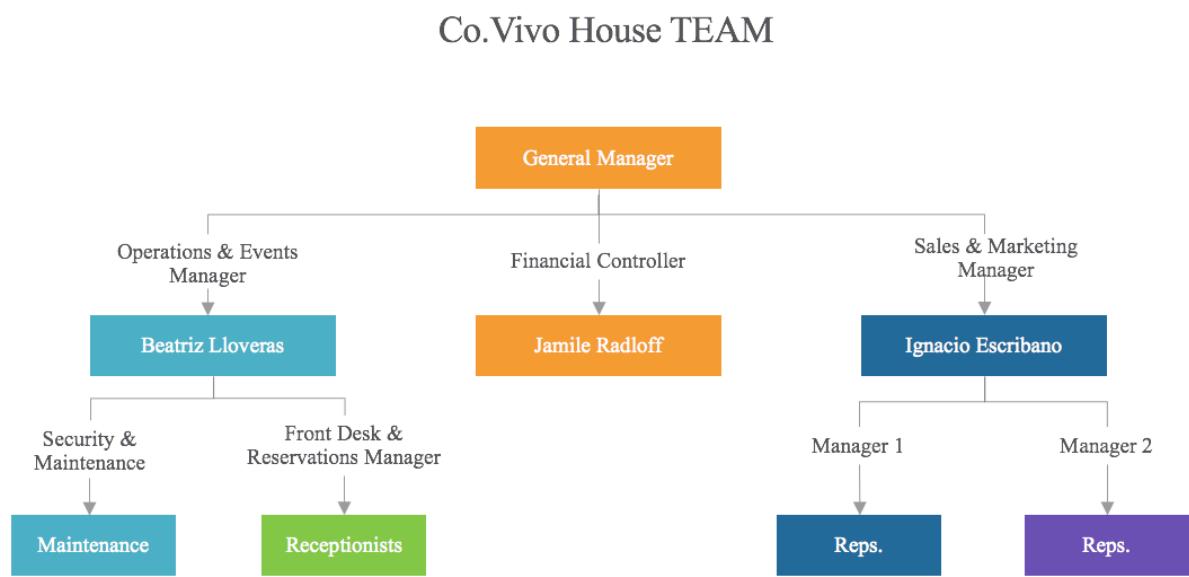


Figura 8: Organigrama Co.Vivo-House

En Co.Vivo-House, no nos terminan de gustar las jerarquías o estructuras arcaicas de las empresas de hoy en día, pero entendemos que se tenga que dividir las tareas de algún modo y en función de los talentos o personalidades de cada uno.

Debido a nuestro reducido tamaño y a la sencilla estructura que presenta nuestra actividad, más que una clara diferenciación por departamentos, nos encontramos ante una distribución organizativa basada en profesionales con capacidad de autonomía para realizar su trabajo, siendo supervisados por el director general. Por ello, la definición de responsabilidades y actividades está hecha en base al puesto ocupado.

### 10.4 Descripción de los puestos de trabajo

Definimos la posición de los puestos de trabajo en base a los siguientes criterios: perfil general de sus características, responsabilidades particulares y la formación y experiencia requeridas para ese determinado puesto.

Los procedimientos y guías de actuación (llamadas *checklists* o *step-guides* en inglés) estarán por escrito antes de la apertura del establecimiento para que se puedan

utilizar por todos los empleados, incluida la dirección del hotel. Aquí solo mostraremos la descripción de las posiciones directivas:

### **Director General del Hotel**

#### **Perfil**

Debe de ser un excelente líder, buen comunicador y empático. El llamado CEO (*Chief Executive Officer*), es el máximo responsable de la eficiente prestación de servicios y la plena satisfacción de los clientes y huéspedes a través de la aplicación de las políticas operativas e institucionales definidas de antemano, así como la gestión del talento de sus empleados. Necesita conocer bien la empresa y el sector hospitalario.

#### **Funciones y Responsabilidades**

- ✓ Llevar a cabo la planificación, organización, gestión, ejecución y control del funcionamiento administrativo y operativo de las áreas funcionales, operacionales y estratégicas del establecimiento.
- ✓ Administrar y gestionar los recursos humanos internos y la tesorería de la organización.
- ✓ Llevar a cabo la ejecución del plan financiero, controlar activos y pasivos, y mantener la relación con el socio capitalista.
- ✓ Ayudar en el buen posicionamiento global del hotel en el mercado.
- ✓ Controlar que las ventas llegan a los objetivos periódicos (mensuales, trimestrales y anuales).
- ✓ Hacer seguimiento de las diferentes auditorías de calidad y control.

#### **Requisitos**

##### **Educativos**

- ✓ Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) o equitativo.
- ✓ Graduado en ADE, Marketing, Gestión Turística, o similar.
- ✓ Conocimiento de al menos 3 lenguas (español, inglés y francés).

##### **Laborales**

- ✓ Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares.
- ✓ Experto en paquete Office (Excel, Word y PowerPoint).
- ✓ Excelente comunicación hablada y escrita.
- ✓ Dotes de liderazgo y experiencia a cargo de grupos.

## Director de Operaciones y Eventos

### **Perfil**

Un director de operaciones, o COO (*Chief Operation Officer*) en inglés, gestiona las operaciones diarias de una organización con la finalidad de buscar la máxima eficiencia al mínimo coste. En nuestro caso también será el principal organizador de eventos, talleres y otros cursos monográficos.

### **Funciones y Responsabilidades**

- ✓ Establecer la estrategia de desarrollo de los productos o servicios en mercados nuevos considerando los objetivos generales. Elaborar presupuestos y planear alianzas estratégicas con los actores del mercado.
- ✓ Asegurar el desarrollo operacional de la actividad de la empresa. Debe conocer los recursos disponibles, garantizar que la empresa cumpla con los nuevos contratos, especialmente referidos a aspectos de *quality cost delivery*.
- ✓ Administrar los recursos internos de producción y administración para el desarrollo conveniente de la actividad. Todo ello en coordinación con los directores de los departamentos respectivos.
- ✓ Determinar la matriz de riesgos de los procesos de la organización.

### **Requisitos**

#### Educativos

- ✓ Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA), Logística, Gestión de Operaciones, Control de Calidad o similares.
- ✓ Graduado en Ingeniería, ADE o equitativos.
- ✓ Conocimiento de al menos 2 lenguas (español e inglés).

#### Laborales

- ✓ Mínimo 4 años de experiencia en puestos similares.
- ✓ Experto en paquete Office (Excel, Word y PowerPoint).
- ✓ Excelente comunicación hablada y escrita.

## **Director de Recursos Humanos & Marketing**

### **Perfil**

Necesita conocer la historia de la organización, su entorno, las tendencias del sector, lo cual engloba tanto al mercado como a la competencia. Debe conocer los puestos que existen y las carencias que pueden existir para subsanarse. Debe ejercer una influencia al personal y tener mucha empatía, sabiendo dirigir equipos de trabajo y facilitar la autoformación de los empleados.

### **Funciones y Responsabilidades**

- ✓ Desarrolla la marca. Con elementos visuales, como el logotipo, anuncios, comunicados de prensa, etc.
- ✓ Debe desarrollar e implementar las estrategias competitivas de marketing a corto, medio y largo plazo.
- ✓ Esforzarse por ayudar a los empleados a mantener la competitividad en el mercado.
- ✓ Tiene que poder relacionarse con diferentes empresas que ejercen competencia y dirigir al personal de manera directa.

### **Requisitos**

#### Educativos

- ✓ Formación Superior en planificación y gestión del talento, así como en publicidad, marketing o ventas.
- ✓ Conocimiento de al menos 3 lenguas (español, inglés y francés).

#### Laborales

- ✓ Mínimo 3 años de experiencia demostrable en puestos similares.
- ✓ Experto en paquete Office (Excel, Word y PowerPoint).
- ✓ Excelente comunicación hablada y escrita en diferentes idiomas.

## **10.5 Gestión y Organización**

El día a día está distribuido entre todos los trabajadores, la mayoría de los cuales tienen tareas administrativas u operativas trabajando durante la semana de lunes a viernes de 9.00h a 18.00h, con una hora para comer, a excepción de los Recepcionistas que, debido a la naturaleza de su trabajo, tienen horarios rotativos, de mañanas (de

7.00h a 15.00h), de tardes (de 15.00h a 23.00h) y de noches (de 23.00h a 7.00h), fines de semana incluidos.

## 10.6 Política de personal

Nos hemos basado en las políticas de selección, formación y motivación del personal.

### 10.6.1 Políticas de Reclutamiento (Selección del personal)

En Co.Vivo-House apostamos por un equipo humano cualificado en un entorno de trabajo donde impere la flexibilidad, la motivación, el compromiso, la implicación y el entusiasmo.

Buscamos algo que es imposible de enseñar, la actitud. Es la clave que puede hacer diferenciar un servicio y aportar grandes resultados económicos a corto y largo plazo.

Creemos en el talento innato y en el esfuerzo diario por conseguir diversos objetivos, ya sean personales como profesionales.

Queremos atraer talentos externos, y para ello estamos presentes en foros de empleo, universidades, portales de empleo, redes profesionales. (ej. Hosco, LinkedIn, infojobs)

#### ✓ Adecuación persona – puesto.

Una vez identificadas las necesidades de personal en función de la planificación integral y de los objetivos de la empresa, y definidas las competencias, conocimientos y número total de empleados en función de eso, se debe evaluar el potencial de la plantilla para evaluar un plan de acción futuro. Que la persona se adecúe al puesto es un éxito que queremos alcanzar. Para ello necesitamos tener la información suficiente de la persona, y comprobar si se puede aplicar a nuestras necesidades.

#### ✓ Plan de identificación del potencial (Assesment Centers)

Una vez descritos y formalmente activados los puestos de trabajo en redes sociales, tratamos de ir en búsqueda del talento. En nuestras entrevistas, para conocer a la persona, realizamos: test de aptitud, test de creatividad, cuestionarios de personalidad y de motivaciones laborales, y finalmente haremos una dinámica de grupo.

Todo ello nos permite observar reacciones, comportamientos y talentos, que puedan encajar con lo que buscamos. Liderazgo, empatía, cooperación, compromiso,

independencia, rigor, profesionalidad, entusiasmo... y un largo etcétera de conductas y valores que encajan en nuestra compañía.

✓ **Planes de carrera y sucesión**

Ofrecemos la posibilidad de desarrollo y realización personal en la misma empresa pese a que sabemos que en la generación *millennials* hay un rápido movimiento, no se quedan siempre en un mismo sitio.

✓ **Plan de formación**

Formación continuada. Cursos de lo más variado, y una relación directa con Universidades de la zona (ej. UOC o FP de los Salesianos), es la herramienta perfecta para el desarrollo de las habilidades y competencias de nuestros empleados, así como de los propios clientes. El ambiente educativo va a estar muy presente en Co.Vivo-House . Sin aulas propiamente, pero siempre aprendiendo.

✓ **Aspectos legales de los recursos humanos**

Tenemos en cuenta el Art. 22 del Estatuto de los Trabajadores, donde habla de los sistemas de clasificación profesional, así como el Art. 19 de la movilidad funcional.

Los convenios empleados pueden llegar a ser con entidades de financiación y arrendamiento financiero, o convenios con otras entidades.

#### [10.6.2 La propuesta de valor al empleado perfecta para un millennials](#)

Debido a la importancia de la generación *millennials* como fuerza laboral cada vez más presente en las empresas, la estrategia de Co.Vivo-House , especialmente la propuesta de valor al empleado (EVP en sus siglas en inglés), debe tener muy en cuenta sus prioridades. Algunas ideas a considerar:

1. “Desarrolla tu carrera profesional a través del mejor mentoring y del feedback continuo: a través del liderazgo, nuestros managers están para ayudarte y para que saques el mejor provecho de tu trabajo con nosotros.”
2. “Nuestro proyecto, un desafío: porque sabemos la importancia de tener y superar retos en el día a día, los proyectos en los que trabajarás siempre estarán basados en el espíritu de superación continua, te aseguramos que será imposible aburrirte trabajando con nosotros.”
3. “El trabajo es divertido: sabemos que el trabajo es una importante de nuestra vida, por lo tanto, intentamos pasarlo bien con compañerismo, espíritu de

equipo, sentido del humor y con distintas actividades fuera de la oficina para estrechar vínculos.”

4. “Tus ideas cuentan: el hecho de que tengas menos experiencia, no significa que no tengas nada que aportar. Valoramos la riqueza de opiniones y la originalidad de ideas. Queremos escuchar las tuyas.”
5. “Somos flexibles: sabemos que el tiempo libre es un bien muy preciado, por lo tanto, no nos olvidamos de él. Al igual que queremos que disfrutes trabajando con nosotros, también queremos que no pierdas la oportunidad de realizar tus hobbies fuera del trabajo.”

#### [10.6.3 Estructuración de personal y salarios anuales/prestaciones](#)

Una vez ya se ha definido el organigrama, los perfiles y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo. Presentamos la planificación salarial y estructural que vamos a llevar a cabo en el primer año como plan de apertura.

Se ha definido una estructura fija anual y una variable debido al aumento de ocupación previsto en los meses de verano y a la cobertura de vacaciones de los empleados fijos.

Esta estructura variable está relacionada directamente con los perfiles más operativos, siendo ahora mismo el de la recepción el más determinante y el único variable.

Se entiende que los puestos directivos y sus responsabilidades más influyentes en la operativa, serán cubiertos por otro empleado del equipo de Management en sus vacaciones.

Por lo tanto, la estructura definida inicial y los salarios presupuestados para cada posición son los siguientes:

		<b>Bruto año</b>	<b>Coste Total Nómina</b>
General Manager	1	48.000	62.953 €
Financial Controller	1	35.000	45.903 €
Operations & Events Manager	1	35.000	45.903 €
Sales & Marketing Manager	1	35.000	45.903 €
<b>Dirección</b>	<b>4</b>	<b>153.000 €</b>	<b>200.663 €</b>
Front Desk & Reservations Manager	1	28.000	36.723 €
Recepcionista	1	18.900	25.412 €
Recepcionista	1	18.900	25.412 €
Recepcionista	1	18.900	25.412 €
Recepcionista	1	18.900	25.412 €
Recepcionista	1	18.900	18.869 €
Recepcionista	1	18.900	12.672 €
<b>Rooms</b>	<b>7</b>	<b>141.400 €</b>	<b>169.910 €</b>
Operario	1	18.900 €	24.996 €
<b>Mantenimiento</b>	<b>1</b>	<b>18.900 €</b>	<b>24.996 €</b>
<b>TOTAL SALARIOS</b>			<b>395.569 €</b>

Tabla 7: Salarios Co.Vivo-House

También tenemos soporte externo de contables, banqueros, business angels, mentores de explotación y otros consultores.

## 11 PLAN FINANCIERO

El plan financiero es el instrumento que permite evaluar la viabilidad económica y financiera de una empresa y se tienen en cuenta los tipos de inversiones que se realizan, así como su financiación y los beneficios que pueden desarrollar a lo largo de su actividad.

Para el cálculo de las proyecciones se considera un período de tiempo de 5 años. Se realiza las previsiones de las ventas, del balance y también de las pérdidas y ganancias de la empresa. A continuación, se presenta el plan financiero de Co.Vivo-House en los siguientes apartados:

### 11.1 Suposiciones financieras

- ✓ No existe adquisición de inmueble por lo tanto no se cuenta con ningún activo fijo para el desarrollo del proyecto.
- ✓ Se determina un alquiler fijo por categoría de alojamiento, ubicación y número de habitaciones del establecimiento.
- ✓ Por tratarse de un proyecto que no habrá la compra de un activo fijo, iniciamos el proyecto con 100% de fondos propios. Los tres socios de la empresa aportan un capital total de 1.436.632€ (60%), y la cantidad necesaria restante, 957.755€ (40%), se solicita a los inversores.
- ✓ Las previsiones de ventas están basadas en un análisis de mercado y de competencia para determinar los factores principales (ocupación y precio medio).
- ✓ La inversión inicial recoge los gastos para iniciar el proyecto y un porcentaje del primer año de los costes más importantes proyectados en el documento.
- ✓ Se desarrollan unos presupuestos operativos para un primer año que van a ir evolucionando en consecuencia a la previsión de la ocupación y de las ventas.

## 11.2 Proyección de pérdidas y ganancias

### 11.2.1 Ingresos

Los ingresos de la empresa provienen de tres fuentes distintas: alojamiento, coworking y actividades y eventos realizadas en el espacio CoLabs.

El primer año se obtiene unos ingresos de 1.196.723€ (véase anexo 3, tabla 15) con un crecimiento de 15% en el segundo año, 20% en el tercer año, 16% y 11% para el cuarto y quinto año.

Aplicamos un aumento del 2% de tasa de inflación sobre los precios de los catres, lares y la tarifa de los espacios Co.Labs y Co.Lunching. Mantenemos el mismo porcentaje para los años 4 y 5. Sin embargo, aplicamos un aumento de 10% sobre los precios del Co.Working. Nos basamos en los precios de los competidores del Co.Working para aplicar la subida de los precios, de esta manera seguimos ofreciendo un precio competitivo a los clientes locales si comparamos con los demás establecimientos de la ciudad.

Además del aumento de tarifas, también proyectamos una subida de la ocupación anual de las tres actividades del Co.Vivo-House : Co.Living (alojamiento), Co.Working y Co.Labs/Co.Lunching (actividades y eventos).

Los catres y los lares tienen tasas de ocupación distintas ya que se tratan de dos tipos de alojamiento diferentes. Para el cálculo de la ocupación del alojamiento (Co.Living), se hace una media ponderada de la ocupación anual de los catres y lares. La ocupación del Co.Living referente al primer año es del 51%, 58% en el segundo, 66%, 75% y 83% para el tercero, cuarto y quinto año (Tabla 8). Según el Institut d'Estadística de Catalunya, la ocupación media por habitaciones de Barcelona es de 73% en 2014, 76.4% en 2015 y 78.7% en 2016. Entretanto, la ocupación media del Co.Working es de 57% para el primer año, seguido de un 65% en el segundo, 78%, 90% y 94% en el tercero, cuarto y quinto año (Tabla 8). Según el estudio Estado del Coworking en España 215-2106 realizado por CoworkingSpain, la ocupación media de los coworkings en España en 2016 fue de 71%.

La ocupación media del Co.Labs/Co.Lunching empieza con un 10% en el primer año con un crecimiento acumulativo de 15% al año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Co.Living</b>	51%	58%	66%	75%	83%
<b>Co.Working</b>	57%	65%	78%	90%	94%
<b>Co.Lab/Co.Lunching</b>	10%	12%	13%	15%	17%

Tabla 8: Ocupación Co.Vivo-House

### 11.2.2 Gastos

Los gastos se analizarán teniendo en cuenta los gastos fijos que no dependen de la ocupación, y los gastos variables, que variarán en función de la ocupación. Se detallan en primer lugar los gastos fijos:

Se detallan en primer lugar los gastos fijos, independientes de la ocupación:

- ✓ **Seguros:** deben contratarse los seguros necesarios para el funcionamiento de la actividad, que según los datos del Hostel Generator, asciende 7.920€ en el primer año.
- ✓ **Internet:** para poder llevar a cabo la actividad de la empresa y también con el objetivo de prestar servicio a nuestros clientes se contrata la conexión a internet con ONO Fibra + VPN, cuyo importe mensual estimado asciende a 95€, y su coste en el año 1 es de 1.140€.
- ✓ **Amortizaciones:** se ha decidido hacer las amortizaciones mediante un método de amortización lineal. Amortizaremos la inversión inicial a 20 años, resultando una amortización anual total de 119.719€.
- ✓ **Arrendamiento:** para el cálculo del arrendamiento se utiliza los datos del informe "2016 España Gestión de Activos Hoteleros" de Magma Hospitality Consulting. Según Magma Hospitality Consulting, en el año 2015, el 63% de los contratos de alquiler fijo la renta pactada se ha situado entre los 3.000€ y los 9.000€ habitación/año (siempre variando en función de la categoría y la ubicación del activo). Se calcula el alquiler utilizando como referencia los 9.000€ por habitación, resultando un arrendamiento de 315.000€ anuales, con un aumento de 2% anual referente a la tasa de inflación.

Una vez definidos los gastos fijos, analizamos aquellos gastos que varían en función de la ocupación:

- ✓ **Compras y aprovisionamientos:** se tiene en cuenta los gastos necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa y se estima que los costes son de

42.896€ en el primer año. Son gastos con lavandería, amenities y housekeeping y representan un 4% de los ingresos en el año 1 y un 3% en los siguientes años (véase tabla 14, Anexo 2). Los datos están basados en los gastos del Hostel Generator, que ofrece un producto muy similar al nuestro.

- ✓ **Gastos de personal:** el coste de personal se calcula con base en los datos de Hostel Generator. Se estima que en el primer año tenemos un gasto de personal de 399.525€ y en el quinto año 628.660€, que equivale a un 33% y un 30% de los ingresos.
- ✓ **Promoción:** el gasto destinado para la promoción del negocio se estima en 3% de los ingresos en los años 1, 2 y 3 (véase tabla 14, Anexo 2) y de un 2% en el año 4 y 5.
- ✓ **Suministros:** el gasto en luz, agua y gas de la empresa varía en función de la ocupación. Se utiliza los datos de suministro medio por cliente del Hostel Generator y equivale a un 2% de los ingresos (véase tabla 14, Anexo 2)
- ✓ **Mantenimiento:** se establece que el gasto en reparaciones y conservación de los útiles e instalaciones es variable dependiendo de la ocupación y que este es un 2% de la cifra de ingresos totales de la empresa.
- ✓ **Gastos Generales:** estos gastos son variables dependiendo de la ocupación y corresponden a un 5% de los ingresos (véase tabla 14, Anexo 2).

#### 11.2.3 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Con la información detallada hasta el momento se elabora la cuenta de pérdidas y ganancias para los 5 primeros años de la empresa.

Por su parte, se supone un incremento de un 2% para todos los gastos que no dependen directamente de la cifra de ventas por ser este la tasa de inflación.

En el primer año de la empresa tenemos un GOP de 48% de los ingresos y en el quinto año de 54%.

Tenemos unos beneficios del 103.260€ en el primer año y, según la proyección, en el quinto año tenemos un beneficio del 516.107€ (véase tabla 14, Anexo 2).

### 11.3 Flujo de caja

Se plantea una estimación de los futuros flujos de caja que se preveen para la empresa. Para analizar los flujos de caja del proyecto se tienen en cuenta los flujos derivados del desarrollo de la actividad de la empresa.

Se analizan los flujos de caja de los cinco primeros años de la empresa, tal como se observa en el anexo 5, tabla 17.

Para determinar la tasa con la que descontar cada año de los flujos (WACC), hay que saber la proporción de la Deuda y Fondos Propios, el coste de los Fondos Propios ( $K_e$ ) y el coste de la deuda ( $K_d$ ). En el caso de Co.Vivo-House , por ser un proyecto 100% equity, no tenemos coste de deuda. Como se puede observar en el Flujo de Caja Libre (anexo 5, figura 10), la estructura del pasivo objetivo es 100% Fondos Propios. El coste del Capital ( $K_e$ ) que se utiliza para hacer los cálculos es de un 13%. El coste de equity de la industria hotelera es de un 8,10%, sin embargo, por ser un proyecto nuevo hay más riesgo haciendo con que el  $K_e$  aumente unos puntos. La tasa impositiva utilizada es de un 25% teniendo en cuenta el impuesto de sociedades de España. En cuanto a la tasa de crecimiento hemos tomado una tasa relativamente pequeña (2%) atendiendo a las expectativas de la empresa y del entorno macroeconómico.

#### 11.3.1 Cálculo del VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es el valor obtenido después de descontar los flujos de caja generados por el proyecto a una tasa de rentabilidad exigida, es decir el beneficio que genera el proyecto teniendo en cuenta las variables tiempo y el coste de los recursos utilizados.

La tabla 17 del anexo 5 muestra los flujos de caja para cada año, durante los 5 primeros años de la empresa. El VAN es positivo, 4.196.350€, y, por tanto, se considera que la inversión es rentable.

#### 11.3.2 Cálculo de la TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) determina la rentabilidad de una inversión en términos porcentuales y coincide con la tasa de interés con la cual el VAN es igual a cero, es decir que es el valor financiero que se utiliza para decidir o no realizar la inversión en un proyecto.

Se estipula el nivel máximo de inversión que será la TIR igual al  $K_e$ , de manera que este será el límite con el que se comparará para decidir sobre la aceptación o rechazo del proyecto de inversión.

Para calcular la TIR se tiene en cuenta los flujos de caja ya mencionados y resumidos en la tabla 17 del anexo 5. Aplicando el cálculo del TIR, se obtiene como resultado una TIR del 28%.

#### 11.4 Balance

Una vez realizadas las cuentas de pérdidas y ganancias se realizan los balances de situación para los mismos períodos de tiempo (5 años) (véase Anexo 6, tabla 18).

En el año 0 la empresa realiza la inversión necesaria para llevar a cabo la reforma del hotel. En cuanto el pago de los clientes, se considera que pagarán a 30 días y los proveedores a 60. Sin embargo, se estima tener unas existencias a 15 días.

Empezamos la actividad 6 meses vista de la apertura con una tesorería de 174.485€ y cerramos el quinto año con 2.008.903€.

#### 11.5 Plan de inversión inicial

En primer lugar, se detallan las inversiones que se prevé que se realizarán para poner en marcha la empresa tal y como se observa en la tabla 9:

<b>Reforma</b>	<b>1.244.500 €</b>
<b>Decoración</b>	<b>497.800 €</b>
Catres	22.500 €
Lares	160.000 €
Co.Working	21.000 €
Co.Lab	8.000 €
Co.Lunching	12.000 €
Tecnología	124.450 €
<b>Mobiliario</b>	<b>347.950 €</b>
<b>Capital de trabajo Neto</b>	<b>174.485 €</b>
Permisos	12.345 €
Licencias	41.691 €
Servicios Profesionales	40.000 €
Otros servicios	15.429 €
Marketing pre apertura	20.186 €
<b>Servicios técnicos</b>	<b>129.652 €</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>2.394.387 €</b>

Tabla 9: Inversión Inicial

Dentro de las inversiones a realizar encontramos varias partidas cuya suma total asciende a 2.394.387€ y que se reparte de la siguiente forma:

- ✓ Obras y reformas necesarias para el acondicionamiento del edificio están valoradas 1.244.500€.
- ✓ La decoración está valorada en un total de 497.800€.
- ✓ El mobiliario de toda la empresa está valorado en 347.950€ y que se divide en las siguientes partidas:
  - Mobiliario general para los lares y catres, zonas comunes, Co.Working, Co.Lunching, Co.Labs con un valor de 223.500€.
  - Equipos y aplicaciones informáticas necesarias para el correcto funcionamiento del Co.Vivo-House cuyo valor es de 124.450€, que se destinarán a la compra de aplicaciones informáticas (software), a la compra de hardware, el proyecto e instalación de la red de internet.
- ✓ Gastos de servicios técnicos para poner en marcha la actividad de la empresa como gastos de constitución de la sociedad, notario, permisos, licencias y marketing, con un coste de 129.652€.

## 11.6 Plan de financiación

Planteamos una inversión de 100% equity, de la cual 60% (1.436.632€) aportan los socios de la empresa y, el restante, 40% (957.755€) se solicita a un *business angel* a cambio de un porcentaje del Co.Vivo-House .

## 11.7 Análisis de viabilidad financiera

De acuerdo a la proyección de las cuentas, es importante valorar los ratios financieros que Co.Vivo-House pueda demostrar en el transcurso de sus operaciones.

### 11.7.1 ROI

La rentabilidad sobre la inversión al inicio es de 4% mientras que el Co.Vivo-House va consolidándose en el mercado el rendimiento de la inversión llegará a ser un 22% en el año 5.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	4%	8%	13%	18%	22%

Tabla 10: Rentabilidad sobre capital invertido

#### 11.7.2 ROE

La rentabilidad sobre los fondos propios al inicio del proyecto es de 4% y en el año 5 el rendimiento será de 13%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	4%	7%	10%	12%	13%

Tabla 11: Rentabilidad sobre fondos propios

#### 11.7.3 ROA

La rentabilidad sobre los activos al principio del proyecto es de 4%, sin embargo, mientras que Co.Vivo-House se va estabilizando en el mercado el rendimiento de los activos llegará a un 13%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	4%	7%	10%	12%	13%

Tabla 12: Rentabilidad sobre los activos

#### 11.7.4 ROS

La rentabilidad de las ventas en el año 1 es de 8% y en el año 5 llegará a 30%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	9%	13%	19%	23%	24%

Tabla 13: Rentabilidad de las Ventas

### 11.8 Análisis de los escenarios

#### 11.8.1 Pesimista

Para el cálculo del plan financiero en un escenario pesimista, se ha supuesto que, debido a la dificultad de poder llegar a nuestros clientes potenciales, sólo alcanzaremos una tasa de ocupación del Co.Living del 41% el primer año, pero se finaliza el período de estudio en un 68% de ocupación. La ocupación del Co.Working y

Co.Labs en el escenario pesimista es del 45% y 8% en el año 1 y, al final del año 5, tenemos una ocupación del 63% y 11%.

A partir del año 2, los precios suben un 2% que consideramos como tasa de inflación.

En este escenario tenemos un GOP de 38% en el primer año y cerramos el año 5 con un GOP de 57%. Sin embargo, tenemos pérdidas en el año 1 y 2 (véase tabla 19 del anexo 7).

En esta situación el resultado del VAN con una tasa de descuento del 13% sería de 2.961.156€ y la TIR del 19%.

#### 11.8.2 Optimista

El escenario optimista viene de la mano de una situación en la que la tasa promedio de ocupación del Co.Living en el primer año aumenta hasta un total del 59% llegando hasta el 89% en el quinto año de actividad. El Co.Working empieza el primer año con una ocupación del 65% y Co.Labs con 12%, aumentando la ocupación del Co.Working hasta un 97% y un 15% para el Co.Labs en el quinto año.

En este escenario se considera un aumento de precios a partir del segundo año del 10% para los catres y lares y del 15% para el Co.Working. Los precios del Co.Labs aumentan un 2% que consideramos como el porcentaje de la inflación.

El GOP en el primer año es del 53% y en el quinto año del 58%. En este escenario no tenemos pérdidas, en el año 1 tenemos beneficio neto de 219.417€ y en el año 5 del 957.649€ (véase tabla 20 del anexo 8)

En esta situación el resultado del VAN también a una tasa de descuento del 13% sería de 7.026.059€ y la TIR del 44%.

#### 11.9 Análisis de sensibilidad

Por medio de estos diferentes escenarios se puede ver que el nivel de ocupación es una variable clave para el éxito del proyecto del Co.Vivo-House porque solo variando el porcentaje medio de ocupación de las instalaciones el VAN en el peor de los casos es de un 2.961.156€ con una TIR de 19%.

Los valores de estas variables en el escenario básico son: el VAN 4.196.350€ y la TIR 28%.

En el primer año tenemos una diferencia entre el escenario pesimista y el básico del 10% en la ocupación del Co.Living, del 12% y del 2% para el Co.Working y Col.Labs.

Observamos un 9% de diferencia en la Tasa Interna de Retorno comparando estos dos escenarios.

## 12 CALIDAD

### 12.1 Responsabilidad Social Corporativa

Para nosotros la RSC no es opcional. Siendo éste un proyecto dirigido a personas que tienen una gran conciencia sobre la justicia social y ecológica, tener un departamento, o medir convenientemente la sostenibilidad del alojamiento es vital.

Añadir indicadores sociales, medioambientales y económicos para monitorizar, evaluar y mejorar los elementos en función de los resultados. De ese modo, podremos retroalimentar y mejorar.

- Medir la satisfacción del cliente (con el envío de encuestas post-estancia).
- Ofrecer oportunidades de formación y de carrera a los residentes locales.
- Relación con el barrio. Cesiones de espacio.

#### 12.1.1 Sostenibilidad económica

- ✓ Sueldos, diferencia de sueldos entre el que cobra más y el que cobra menos.
- ✓ Reaprovechar la energía.
- ✓ Se elaborará un código ético adhiriéndose a las iniciativas mundiales de comportamiento laboral.
- ✓ Conocer las expectativas de los clientes, con información completa, honesta y transparente de nuestra oferta comercial.
- ✓ Introducir aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra, durante la cadena de suministro.
- ✓ Identificar procesos eficientes en la operativa, implantando sistemas de gestión normalizados.
- ✓ Participar e integrarse en las asociaciones empresariales locales.
- ✓ Incorporar siempre tecnología e invertir en innovación.

#### 12.1.2 Sostenibilidad social

- ✓ Seguridad de trabajadores y salud laboral: fomentando uso de material adecuado para el trabajo, comida saludable, y la adopción de buenas prácticas que prevengan riesgos derivados de la propia actividad que desempeñan.

- ✓ Tratar de tener una relación cordial y sostenible de proveedores.
- ✓ Política de racismo cero entre empleados, así como con y entre clientes.
- ✓ Formación online de idiomas al personal que requiera. Aprendizaje de inglés, español, catalán, francés, alemán, italiano, chino o ruso.
- ✓ Donación de noches de hotel a discapacitados, gente con exclusión social, refugiados o personas sin hogar.
- ✓ Igualdad de oportunidades para conseguir trabajo o promociones internas. Sin discriminación de género, edad, religión, origen, etc.
- ✓ Se desarrollarán voluntariados corporativos dentro de la empresa, y se identificarán organizaciones locales, no lucrativas, con las que poder colaborar.

#### 12.1.3 Sostenibilidad ambiental

- ✓ Las materias primas del establecimiento serán de marca ecológica y comercio justo.
- ✓ Para optimizar en lo posible los recursos utilizados y tratar de minimizar el impacto con medidas de ahorro energético.
- ✓ Reducir el consumo de agua todo lo posible.
- ✓ Se minimizará el ruido de las instalaciones reduciendo la contaminación acústica lo máximo posible.
- ✓ Se fomentará todo lo posible el uso de transportes colectivos ligados a la economía colaborativa (tipo uber), públicos (i.e. buses, metro o trenes) o ecológicos (i.e. bicicletas, patinetes).
- ✓ Reducir la utilización y empleo de papel al máximo, teniendo como máximo objetivo convertirse en la primera empresa de Barcelona *paperless* (sin papeles).

## ANEXO 1: Digital Nomad Survey

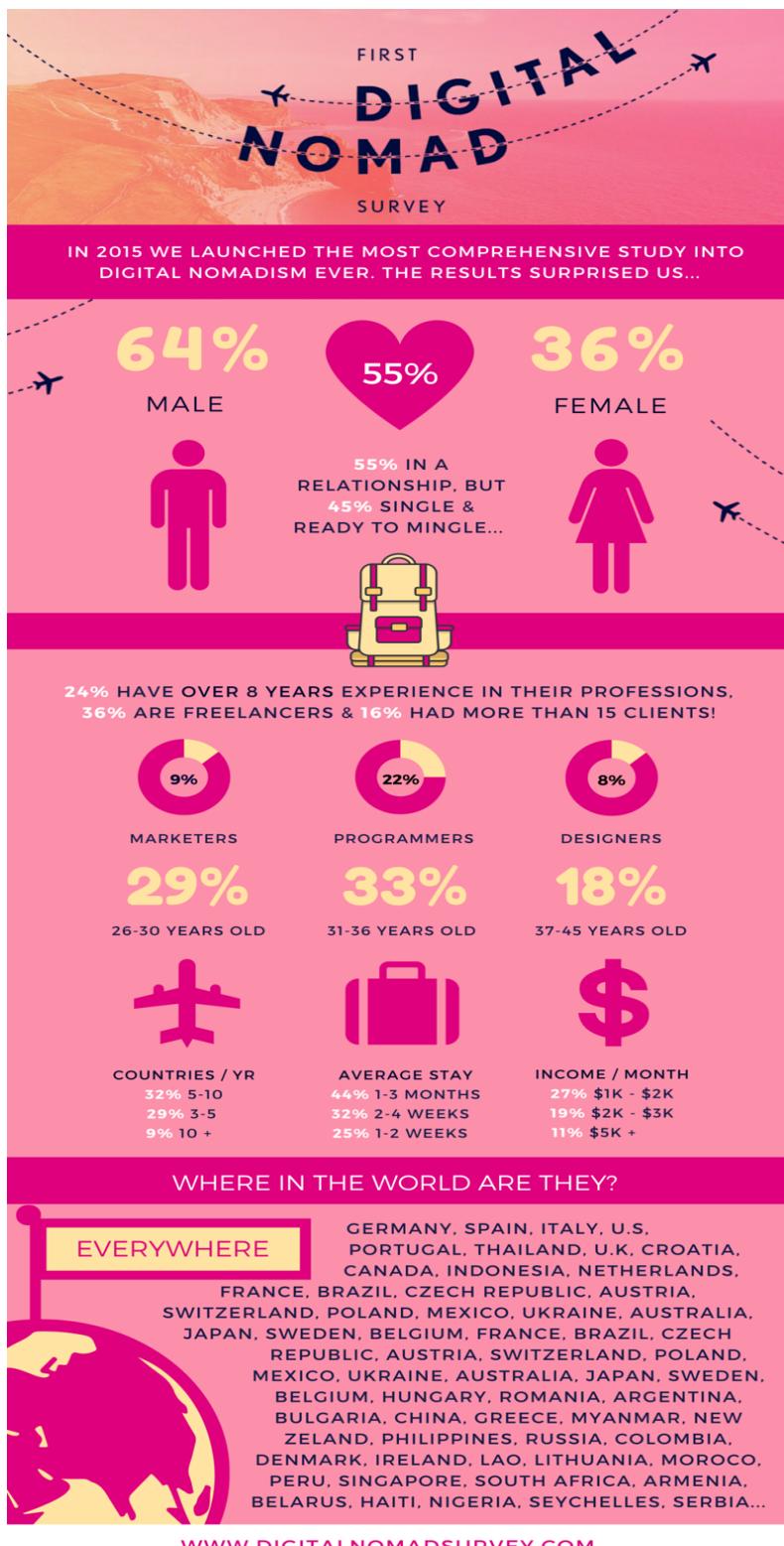


Figura 9: Digital Nomad Survey

## ANEXO 2: Pérdidas y ganancias

	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
Ingresos de explotación	1.196.723 €	100%	1.379.085 €	100%	1.654.251 €	100%	1.911.404 €	100%	2.124.677 €	100%
<b>Total</b>	<b>1.196.723 €</b>	100%	<b>1.379.085 €</b>	100%	<b>1.654.251 €</b>	100%	<b>1.911.404 €</b>	100%	<b>2.124.677 €</b>	100%
Compras y aprovisionamientos	42.896 €	4%	46.905 €	3%	51.301 €	3%	56.559 €	3%	60.778 €	3%
Gastos de Personal	399.525 €	33%	447.468 €	32%	501.164 €	30%	561.304 €	29%	628.660 €	30%
Publicidad y promoción	40.373 €	3%	41.584 €	3%	42.832 €	3%	44.117 €	2%	45.440 €	2%
Seguros	7.920 €	1%	8.078 €	1%	8.240 €	0,5%	8.405 €	0,4%	8.573 €	0,4%
Suministros	24.765 €	2%	27.878 €	2%	31.779 €	2%	36.202 €	2%	39.943 €	2%
Internet	1.140 €	0,1%	1.163 €	0,1%	1.186 €	0,1%	1.210 €	0,1%	1.234 €	0,1%
Gastos mantenimiento	23.934 €	2%	27.582 €	2%	33.085 €	2%	38.228 €	2%	42.494 €	2%
Gastos generales	59.836 €	5%	68.954 €	5%	82.713 €	5%	95.570 €	5%	106.234 €	5%
Tributos	23.934 €	2%	27.582 €	2%	33.085 €	2%	38.228 €	2%	42.494 €	2%
<b>Total gastos</b>	<b>- 624.324 €</b>	52%	<b>- 697.194 €</b>	51%	<b>- 785.384 €</b>	47%	<b>- 879.822 €</b>	46%	<b>- 975.849 €</b>	46%
<b>GOP</b>	<b>572.400 €</b>	48%	<b>681.891 €</b>	49%	<b>868.867 €</b>	53%	<b>1.031.582 €</b>	54%	<b>1.148.828 €</b>	54%
Gastos por arrendamientos	- 315.000 €	26%	- 321.300 €	23%	- 327.726 €	20%	- 334.281 €	17%	- 340.966 €	16%
<b>EBITDA</b>	<b>257.400 €</b>	22%	<b>360.591 €</b>	26%	<b>541.141 €</b>	33%	<b>697.302 €</b>	36%	<b>807.862 €</b>	38%
Amortizaciones	- 119.719 €	10%	- 119.719 €	9%	- 119.719 €	7%	- 119.719 €	6%	- 119.719 €	6%
<b>BAI</b>	<b>137.680 €</b>		<b>240.872 €</b>		<b>421.421 €</b>		<b>577.582 €</b>		<b>688.143 €</b>	
Impuestos sobre sociedades	- 34.420 €	3%	- 60.218 €	4%	- 105.355 €	6%	- 144.396 €	8%	- 172.036 €	8%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>103.260 €</b>	9%	<b>180.654 €</b>	13%	<b>316.066 €</b>	19%	<b>433.187 €</b>	23%	<b>516.107 €</b>	24%

Tabla 14: Pérdidas y Ganancias

ANEXO 3: Ingresos

		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
Ingresos Co.Living		1.310.145 €		1.501.151 €		1.749.340 €		1.988.125 €		2.204.133 €
Comisiones Co.Living		- 196.522 €		- 225.173 €		- 227.414 €		- 241.340 €		- 270.227 €
<b>Total ingresos Co.Living</b>	<b>93%</b>	<b>1.113.623 €</b>	<b>93%</b>	<b>1.275.978 €</b>	<b>92%</b>	<b>1.521.926 €</b>	<b>91%</b>	<b>1.746.786 €</b>	<b>91%</b>	<b>1.933.907 €</b>
Ingresos Co.Working	5%	61.200 €	6%	77.418 €	6%	102.192 €	7%	129.273 €	7%	149.310 €
Ingresos Co.Lab/Co.Lunching	2%	21.900 €	2%	25.689 €	2%	30.133 €	2%	35.346 €	2%	41.461 €
<b>Total Ventas</b>	<b>100%</b>	<b>1.196.723 €</b>	<b>100%</b>	<b>1.379.085 €</b>	<b>100%</b>	<b>1.654.251 €</b>	<b>100%</b>	<b>1.911.404 €</b>	<b>100%</b>	<b>2.124.677 €</b>

Tabla 15: Ingresos Co.Vivo-House

ANEXO 4: Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes Co.Living	42.896 €	46.905 €	51.301 €	56.559 €	60.778 €
Gastos Personal	399.525 €	447.468 €	501.164 €	561.304 €	628.660 €
Gastos suministros	24.765 €	27.878 €	31.779 €	36.202 €	39.943 €
Gastos Internet	1.140 €	1.163 €	1.186 €	1.210 €	1.234 €
Gastos de Mantenimiento	23.934 €	27.582 €	33.085 €	38.228 €	42.494 €
Gastos Generales	59.836 €	68.954 €	82.713 €	95.570 €	106.234 €
Gastos Seguro	7.920 €	7.920 €	7.920 €	7.920 €	7.920 €
Gastos de Publicidad y Promoción	40.373 €	41.584 €	42.832 €	44.117 €	45.440 €
Tributos	23.934 €	27.582 €	33.085 €	38.228 €	42.494 €
<b>Total Gastos</b>	<b>624.324 €</b>	<b>697.035 €</b>	<b>785.064 €</b>	<b>879.337 €</b>	<b>975.196 €</b>

Tabla 16: Gastos Co.Vivo-House

## ANEXO 5: Flujo de Caja

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>EBITDA</b>		<b>257.400 €</b>	<b>360.591 €</b>	<b>541.141 €</b>	<b>697.302 €</b>	<b>807.862 €</b>
Amortizaciones	-	119.719 €	119.719 €	119.719 €	119.719 €	119.719 €
<b>BAI</b>		<b>137.680 €</b>	<b>240.872 €</b>	<b>421.421 €</b>	<b>577.582 €</b>	<b>688.143 €</b>
TAX	-	34.420 €	60.218 €	105.355 €	144.396 €	172.036 €
<b>EBIAT</b>		<b>103.260 €</b>	<b>180.654 €</b>	<b>316.066 €</b>	<b>433.187 €</b>	<b>516.107 €</b>
Amortizaciones		119.719 €	119.719 €	119.719 €	119.719 €	119.719 €
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>222.980 €</b>	<b>300.373 €</b>	<b>435.785 €</b>	<b>552.906 €</b>	<b>635.826 €</b>
Variaciones NOF	-	174.485 €	29.015 €	44.146 €	41.122 €	33.991 €
Capex	-	0 €	0 €	0 €	- €	- €
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		<b>48.494 €</b>	<b>271.358 €</b>	<b>391.639 €</b>	<b>511.784 €</b>	<b>601.836 €</b>
<b>Valor Residual</b>						<b>5.580.657 €</b>
<b>FCL + VR</b>		<b>48.494 €</b>	<b>271.358 €</b>	<b>391.639 €</b>	<b>511.784 €</b>	<b>6.182.492 €</b>

Tabla 17: Flujo de Caja

g = tasa de crecimiento	2%
Deuda	0%
Fondos Propios	100%
Ke (coste capital)	13,00%
Kd (coste de deuda)	0,00%
Tasa Impositiva	25%

Figura 10: Datos cálculo flujo de caja

ANEXO 6: Balance

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Fijo</b>						
Hotel, mobiliario, equipos	2.219.902 €	2.219.902 €	2.219.902 €	2.219.902 €	2.219.902 €	2.219.902 €
Amortizacion acumulada	- €	- 119.719 €	- 239.439 €	- 359.158 €	- 478.877 €	- 598.597 €
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>2.219.902 €</b>	<b>2.100.183 €</b>	<b>1.980.463 €</b>	<b>1.860.744 €</b>	<b>1.741.025 €</b>	<b>1.621.305 €</b>
<b>Activo Circulante</b>						
Tesoreria	174.485 €	224.024 €	497.040 €	890.639 €	1.404.621 €	2.008.903 €
Existencias	- €	26.013 €	29.050 €	32.724 €	36.659 €	40.660 €
Clientes	- €	199.454 €	229.848 €	275.708 €	318.567 €	354.113 €
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE NETO</b>	<b>174.485 €</b>	<b>449.491 €</b>	<b>755.937 €</b>	<b>1.199.072 €</b>	<b>1.759.848 €</b>	<b>2.403.676 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>2.394.387 €</b>	<b>2.549.674 €</b>	<b>2.736.401 €</b>	<b>3.059.816 €</b>	<b>3.500.872 €</b>	<b>4.024.981 €</b>
<b>PASIVO Y FONDOS PROPIOS</b>						
Fondos propios	2.394.387 €	2.394.387 €	2.394.387 €	2.394.387 €	2.394.387 €	2.394.387 €
Reservas	- €	- €	103.260 €	283.914 €	599.980 €	1.033.167 €
Beneficios	- €	103.260 €	180.654 €	316.066 €	433.187 €	516.107 €
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS</b>	<b>2.394.387 €</b>	<b>2.497.647 €</b>	<b>2.678.301 €</b>	<b>2.994.367 €</b>	<b>3.427.554 €</b>	<b>3.943.661 €</b>
<b>Pasivo circulante</b>						
Proovedores	- €	52.027 €	58.099 €	65.449 €	73.319 €	81.321 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>- €</b>	<b>52.027 €</b>	<b>58.099 €</b>	<b>65.449 €</b>	<b>73.319 €</b>	<b>81.321 €</b>
<b>TOTAL PASIVO + FONDOS PROPIOS</b>	<b>2.394.387 €</b>	<b>2.549.674 €</b>	<b>2.736.401 €</b>	<b>3.059.816 €</b>	<b>3.500.873 €</b>	<b>4.024.982 €</b>

Tabla 18: Balance

## ANEXO 7: Pérdidas y Ganancias Escenario Pesimista

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos de explotación	957.379 €	100%	1.046.547 €	100%	1.229.734 €	100%	1.487.821 €	100%	1.724.845 €	100%
<b>Total</b>	<b>957.379 €</b>	100%	<b>1.046.547 €</b>	100%	<b>1.229.734 €</b>	100%	<b>1.487.821 €</b>	100%	<b>1.724.845 €</b>	100%
Compras y aprovisionamientos	37.237 €	4%	39.312 €	4%	42.821 €	3%	48.460 €	3%	53.652 €	3%
Gastos de Personal	399.525 €	42%	411.511 €	39%	423.856 €	34%	436.572 €	29%	449.669 €	26%
Publicidad y promoción	40.391 €	4%	41.603 €	4%	42.851 €	3%	44.136 €	3%	45.460 €	3%
Seguros	7.920 €	1%	8.078 €	1%	8.240 €	0,7%	8.405 €	0,6%	8.573 €	0,5%
Suminsitros	19.812 €	2%	21.312 €	2%	24.003 €	2%	28.362 €	2%	32.749 €	2%
Internet	1.140 €	0,1%	1.163 €	0,1%	1.186 €	0,1%	1.210 €	0,1%	1.234 €	0,1%
Gastos mantenimiento	19.148 €	2%	20.931 €	2%	24.595 €	2%	29.756 €	2%	34.497 €	2%
Gastos generales	47.869 €	5%	52.327 €	5%	61.487 €	5%	74.391 €	5%	86.242 €	5%
Tributos	19.148 €	2%	20.931 €	2%	24.595 €	2%	29.756 €	2%	34.497 €	2%
<b>Total gastos</b>	<b>- 592.188 €</b>	62%	<b>- 617.168 €</b>	59%	<b>- 653.633 €</b>	53%	<b>- 701.048 €</b>	47%	<b>- 746.573 €</b>	43%
<b>GOP</b>	<b>365.190 €</b>	38%	<b>429.379 €</b>	41%	<b>576.101 €</b>	47%	<b>786.772 €</b>	53%	<b>978.272 €</b>	57%
Gastos por arrendamientos	- 315.000 €	33%	- 321.300 €	31%	- 327.726 €	27%	- 334.281 €	22%	- 340.966 €	20%
<b>EBITDA</b>	<b>50.190 €</b>	5%	<b>108.079 €</b>	10%	<b>248.375 €</b>	20%	<b>452.492 €</b>	30%	<b>637.306 €</b>	37%
Amortizaciones	- 116.698 €	12%	- 116.698 €	11%	- 116.698 €	9%	- 116.698 €	8%	- 116.698 €	7%
<b>BAI</b>	<b>- 66.508 €</b>	-	<b>- 8.619 €</b>	-	<b>- 131.677 €</b>	-	<b>- 335.794 €</b>	-	<b>- 520.608 €</b>	-
Impuestos sobre sociedades		0%		0%	32.919 €	3%	83.948 €	6%	130.152 €	8%
<b>BENEFICIO o PERDIDAS NETO</b>	<b>- 66.508 €</b>	<b>-7%</b>	<b>- 8.619 €</b>	<b>-1%</b>	<b>98.758 €</b>	<b>8%</b>	<b>251.845 €</b>	<b>17%</b>	<b>390.456 €</b>	<b>23%</b>

Tabla 19: Pérdidas y Ganancias Escenario Pesimista

## ANEXO 8: Pérdidas y Ganancias Escenario Optimista

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos de explotación	1.376.232 €	100%	1.687.075 €	100%	2.101.273 €	100%	2.581.613 €	100%	2.998.201 €	100%
<b>Total</b>	<b>1.376.232 €</b>	100%	<b>1.687.075 €</b>	100%	<b>2.101.273 €</b>	100%	<b>2.581.613 €</b>	100%	<b>2.998.201 €</b>	100%
Compras y aprovisionamientos	47.140 €	3%	51.301 €	3%	55.216 €	3%	60.265 €	2%	63.744 €	2%
Gastos de Personal	399.525 €	29%	479.430 €	28%	575.316 €	27%	690.379 €	27%	828.455 €	28%
Publicidad y promoción	40.391 €	3%	41.603 €	2%	42.851 €	2%	44.136 €	2%	45.460 €	2%
Seguros	7.920 €	1%	8.078 €	0%	8.240 €	0,4%	8.405 €	0,3%	8.573 €	0,3%
Suministros	28.479 €	2%	31.779 €	2%	35.213 €	2%	39.666 €	2%	42.847 €	1%
Internet	1.140 €	0,1%	1.163 €	0,1%	1.186 €	0,1%	1.210 €	0,0%	1.234 €	0,0%
Gastos mantenimiento	27.525 €	2%	33.741 €	2%	42.025 €	2%	51.632 €	2%	59.964 €	2%
Gastos generales	68.812 €	5%	84.354 €	5%	105.064 €	5%	129.081 €	5%	149.910 €	5%
Tributos	27.525 €	2%	33.741 €	2%	42.025 €	2%	51.632 €	2%	59.964 €	2%
<b>Total gastos</b>	<b>- 648.456 €</b>	47%	<b>- 765.190 €</b>	45%	<b>- 907.136 €</b>	43%	<b>- 1.076.407 €</b>	42%	<b>- 1.260.151 €</b>	42%
<b>GOP</b>	<b>727.775 €</b>	53%	<b>921.885 €</b>	55%	<b>1.194.137 €</b>	57%	<b>1.505.207 €</b>	58%	<b>1.738.050 €</b>	58%
Gastos por arrendamientos	- 315.000 €	23%	- 321.300 €	19%	- 327.726 €	16%	- 334.281 €	13%	- 340.966 €	11%
<b>EBITDA</b>	<b>412.775 €</b>	30%	<b>600.585 €</b>	36%	<b>866.411 €</b>	41%	<b>1.170.926 €</b>	45%	<b>1.397.084 €</b>	47%
Amortizaciones	- 120.219 €	9%	- 120.219 €	7%	- 120.219 €	6%	- 120.219 €	5%	- 120.219 €	4%
<b>BAI</b>	<b>292.557 €</b>		<b>480.366 €</b>		<b>746.192 €</b>		<b>1.050.707 €</b>		<b>1.276.865 €</b>	
Impuestos sobre sociedades	- 73.139 €	5%	- 120.091 €	7%	- 186.548 €	9%	- 262.677 €	10%	- 319.216 €	11%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>219.417 €</b>	<b>16%</b>	<b>360.274 €</b>	<b>21%</b>	<b>559.644 €</b>	<b>27%</b>	<b>788.030 €</b>	<b>31%</b>	<b>957.649 €</b>	<b>32%</b>

Tabla 20: Pérdidas y Ganancias Escenario Optimista

## ANEXO 9: Ventas Año 1

AÑO 1												
Catres	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,35	0,35	0,40	0,50	0,55	0,70	0,80	0,80	0,65	0,50	0,40	0,35
Ocupación Catres	958	958	1.095	1.369	1.506	1.916	2.190	2.190	1.779	1.369	1.095	958
PRECIO MEDIO	22 €	22 €	25 €	30 €	35 €	40 €	50 €	50 €	40 €	30 €	25 €	22 €
TOTAL VENTAS	20.790 €	20.790 €	27.000 €	40.500 €	51.975 €	75.600 €	108.000 €	108.000 €	70.200 €	40.500 €	27.000 €	20.790 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>611.145 €</b>											
Ocupación Media Anual Catres	53%		ADR	€35		RevPar	19 €					
<hr/>												
Lares	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,30	0,30	0,40	0,50	0,50	0,60	0,80	0,80	0,60	0,50	0,40	0,30
Ocupación Lares	183	183	243	304	304	365	487	487	365	304	243	183
PRECIO MEDIO	120 €	120 €	150 €	180 €	180 €	220 €	250 €	250 €	220 €	180 €	150 €	130 €
TOTAL VENTAS	21.600 €	21.600 €	36.000 €	54.000 €	54.000 €	79.200 €	120.000 €	120.000 €	79.200 €	54.000 €	36.000 €	23.400 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>699.000 €</b>											
Ocupación Media Anual Lares	50%		ADR	€192		RevPar	96 €					
<hr/>												
Co.Working	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,40	0,40	0,60	0,60	0,60	0,60
Ocupación Co.Working	36	36	36	36	36	36	24	24	36	36	36	36
PRECIO MEDIO	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
TOTAL VENTAS	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	3.600 €	3.600 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>61.200 €</b>											
Ocupación Media Anual Co.Working	57%											
<hr/>												
Co.Lab/Co.Lunching	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Ocupación Co.Lab/Co.Lunching	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
PRECIO MEDIO	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
TOTAL VENTAS	1.825 €	1.825 €	1.825 €	1.825 €	1.825 €	1.825 €	1.825 €	1.825 €	1.825 €	1.825 €	1.825 €	1.825 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>21.900 €</b>											
Ocupación Media Anual Co.Lab/Co.Lunching	10%											
<hr/>												
<b>Total Ventas</b>	<b>1.393.245 €</b>											

Tabla 21: Ventas año 1

## ANEXO 10: Ventas Año 2

AÑO 2												
<b>Catres</b>	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,40	0,40	0,46	0,58	0,63	0,81	0,92	0,92	0,75	0,58	0,46	0,40
Ocupación Catres	1.102	1.102	1.259	1.574	1.731	2.204	2.519	2.519	2.046	1.574	1.259	1.102
PRECIO MEDIO	22 €	22 €	26 €	31 €	36 €	41 €	51 €	51 €	41 €	31 €	26 €	22 €
TOTAL VENTAS	24.387 €	24.387 €	31.671 €	47.507 €	60.967 €	88.679 €	126.684 €	126.684 €	82.345 €	47.507 €	31.671 €	24.387 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>716.873 €</b>											
Ocupación Media Anual Catres	61%		ADR	€36		RevPar	22 €					
<b>Lares</b>	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,33	0,33	0,44	0,55	0,55	0,66	0,88	0,88	0,66	0,55	0,44	0,33
Ocupación Lares	201	201	268	335	335	402	535	535	402	335	268	201
PRECIO MEDIO	122 €	122 €	153 €	184 €	184 €	224 €	255 €	255 €	224 €	184 €	153 €	133 €
TOTAL VENTAS	24.235 €	24.235 €	40.392 €	60.588 €	60.588 €	88.862 €	134.640 €	134.640 €	88.862 €	60.588 €	40.392 €	26.255 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>784.278 €</b>											
Ocupación Media Anual Lares	55%		ADR	€195		RevPar	107 €					
<b>Co.Working</b>	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,46	0,46	0,69	0,69	0,69	0,69
Ocupación Co.Working	41	41	41	41	41	41	28	28	41	41	41	41
PRECIO MEDIO	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €
TOTAL VENTAS	6.831 €	6.831 €	6.831 €	6.831 €	6.831 €	6.831 €	4.554 €	4.554 €	6.831 €	6.831 €	6.831 €	6.831 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>77.418 €</b>											
Ocupación Media Anual Co.Working	65%											
<b>EVENTOS/ Co.Labs</b>	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Ocupación Co.Lab/Co.Lunching	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
PRECIO MEDIO	204 €	204 €	204 €	204 €	204 €	204 €	204 €	204 €	204 €	204 €	204 €	204 €
TOTAL VENTAS	2.141 €	2.141 €	2.141 €	2.141 €	2.141 €	2.141 €	2.141 €	2.141 €	2.141 €	2.141 €	2.141 €	2.141 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>25.689 €</b>											
Ocupación Media Anual Co.Lab/Co.Lunching	12%											
<b>Total Ventas</b>	<b>1.604.258 €</b>											

Tabla 22: Ventas Año 2

## ANEXO 11: Ventas Año 3

AÑO 3												
Catres	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,46	0,46	0,53	0,66	0,73	0,93	1,00	1,00	0,86	0,66	0,53	0,46
Ocupación Catres	1.267	1.267	1.448	1.810	1.991	2.534	2.738	2.738	2.353	1.810	1.448	1.267
PRECIO MEDIO	23 €	23 €	26 €	31 €	36 €	42 €	52 €	52 €	42 €	31 €	26 €	23 €
TOTAL VENTAS	28.606 €	28.606 €	37.150 €	55.725 €	71.514 €	104.020 €	140.454 €	140.454 €	96.590 €	55.725 €	37.150 €	28.606 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>824.599 €</b>											
Ocupación Media Anual Catres	69%		<b>ADR</b>	€36		<b>RevPar</b>	25 €					
Lares	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,38	0,38	0,51	0,63	0,63	0,76	1,00	1,00	0,76	0,63	0,51	0,38
Ocupación Lares	231	231	308	385	385	462	608	608	462	385	308	231
PRECIO MEDIO	125 €	125 €	156 €	187 €	187 €	229 €	260 €	260 €	229 €	187 €	156 €	135 €
TOTAL VENTAS	28.428 €	36.956 €	47.380 €	71.070 €	71.070 €	104.236 €	156.060 €	156.060 €	104.236 €	71.070 €	47.380 €	30.797 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>924.741 €</b>											
Ocupación Media Anual Lares	63%		<b>ADR</b>	€201		<b>RevPar</b>	127 €					
Co.Working	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,55	0,55	0,83	0,83	0,83	0,83
Ocupación Co.Working	50	50	50	50	50	50	33	33	50	50	50	50
PRECIO MEDIO	182 €	182 €	182 €	182 €	182 €	182 €	182 €	182 €	182 €	182 €	182 €	182 €
TOTAL VENTAS	9.017 €	9.017 €	9.017 €	9.017 €	9.017 €	9.017 €	6.011 €	6.011 €	9.017 €	9.017 €	9.017 €	9.017 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>102.192 €</b>											
Ocupación Media Anual Co.Working	78%											
EVENTOS/ Co.Labs	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Ocupación Co.Lab/Co.Lunching	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
PRECIO MEDIO	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €
TOTAL VENTAS	2.511 €	2.511 €	2.511 €	2.511 €	2.511 €	2.511 €	2.511 €	2.511 €	2.511 €	2.511 €	2.511 €	2.511 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>30.133 €</b>											
Ocupación Media Anual Co.Lab/Co.Lunching	13%											
<b>Total Ventas</b>	<b>1.881.665 €</b>											

Tabla 23: Ventas Año 3

## ANEXO 12: Ventas Año 4

AÑO 4												
<b>Catres</b>	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,56	0,56	0,65	0,81	0,89	1,00	1,00	1,00	1,00	0,81	0,65	0,56
Ocupación Catres	1.546	1.546	1.767	2.208	2.429	2.738	2.738	2.738	2.738	2.208	1.767	1.546
PRECIO MEDIO	23 €	23 €	27 €	32 €	37 €	42 €	53 €	53 €	42 €	32 €	27 €	23 €
TOTAL VENTAS	35.597 €	35.597 €	46.230 €	69.344 €	88.992 €	114.610 €	143.263 €	143.263 €	114.610 €	69.344 €	46.230 €	35.597 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>942.677 €</b>											
Ocupación Media Anual Catres	79%		ADR	€36		RevPar	29 €					
<b>Lares</b>	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,45	0,45	0,60	0,75	0,75	0,90	1,00	1,00	0,90	0,75	0,60	0,45
Ocupación Lares	272	272	363	454	454	545	608	608	545	454	363	272
PRECIO MEDIO	127 €	127 €	159 €	191 €	191 €	233 €	265 €	265 €	233 €	191 €	159 €	138 €
TOTAL VENTAS	34.216 €	34.216 €	57.026 €	85.540 €	85.540 €	125.458 €	159.181 €	159.181 €	125.458 €	85.540 €	57.026 €	37.067 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>1.045.448 €</b>											
Ocupación Media Anual Lares	71%		ADR	€201		RevPar	143 €					
<b>Co.Working</b>	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,63	0,63	0,95	0,95	0,95	0,95
Ocupación Co.Working	57	57	57	57	57	57	38	38	57	57	57	57
PRECIO MEDIO	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
TOTAL VENTAS	11.406 €	11.406 €	11.406 €	11.406 €	11.406 €	11.406 €	7.604 €	7.604 €	11.406 €	11.406 €	11.406 €	11.406 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>129.273 €</b>											
Ocupación Media Anual Co.Working	90%											
<b>EVENTOS/ Co.Labs</b>	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Ocupación Co.Lab/Co.Lunching	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
PRECIO MEDIO	212 €	212 €	212 €	212 €	212 €	212 €	212 €	212 €	212 €	212 €	212 €	212 €
TOTAL VENTAS	2.945 €	2.945 €	2.945 €	2.945 €	2.945 €	2.945 €	2.945 €	2.945 €	2.945 €	2.945 €	2.945 €	2.945 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>35.346 €</b>											
Ocupación Media Anual Co.Lab/Co.Lunching	15%											
<b>Total Ventas</b>	<b>2.152.744 €</b>											

Tabla 24: Ventas Año 4

## ANEXO 13: Ventas Año 5

AÑO 5												
Catres	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,67	0,67	0,76	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95	0,76	0,67
Ocupación Catres	1.824	1.824	2.085	2.606	2.738	2.738	2.738	2.738	2.738	2.606	2.085	1.824
PRECIO MEDIO	24 €	24 €	27 €	32 €	38 €	43 €	54 €	54 €	43 €	32 €	27 €	24 €
TOTAL VENTAS	42.844 €	42.844 €	55.642 €	83.463 €	102.290 €	116.903 €	146.128 €	146.128 €	116.903 €	83.463 €	55.642 €	42.844 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>1.035.094 €</b>											
Ocupación Media Anual Catres	87%		ADR	€36		RevPar	32 €					
Lares	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,51	0,51	0,69	0,86	0,86	1,00	1,00	1,00	1,00	0,86	0,69	0,51
Ocupación Lares	313	313	418	522	522	608	608	608	608	522	418	313
PRECIO MEDIO	130 €	130 €	162 €	195 €	195 €	238 €	271 €	271 €	238 €	195 €	162 €	141 €
TOTAL VENTAS	40.135 €	40.135 €	66.892 €	100.338 €	100.338 €	142.881 €	162.365 €	162.365 €	142.881 €	100.338 €	66.892 €	43.480 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>1.169.039 €</b>											
Ocupación Media Anual Lares	79%		ADR	€202		RevPar	160 €					
Co.Working	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00
Ocupación Co.Working	60	60	60	60	60	60	40	40	60	60	60	60
PRECIO MEDIO	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €
TOTAL VENTAS	13.174 €	13.174 €	13.174 €	13.174 €	13.174 €	13.174 €	8.783 €	8.783 €	13.174 €	13.174 €	13.174 €	13.174 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>149.310 €</b>											
Ocupación Media Anual Co.Working	94%											
EVENTOS/ Co.Labs	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
% Ocupación	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Ocupación Co.Lab/Co.Lunching	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
PRECIO MEDIO	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €
TOTAL VENTAS	3.455 €	3.455 €	3.455 €	3.455 €	3.455 €	3.455 €	3.455 €	3.455 €	3.455 €	3.455 €	3.455 €	3.455 €
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>	<b>41.461 €</b>											
Ocupación Media Anual Co.Lab/Co.Lunching	17%											
Total Ventas	2.394.904 €											

Tabla 25: Ventas Año 5

## ANEXO 14: Publicidad y Promoción

<b>PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>MEDIOS ONLINE</b>						
Google Adwords		3.648 €	3.757 €	3.870 €	3.986 €	4.106 €
Instagram		10.080 €	10.382 €	10.694 €	11.015 €	11.345 €
Facebook		23.760 €	24.473 €	25.207 €	25.963 €	26.742 €
Co.Working Spain		85 €	88 €	90 €	93 €	96 €
<b>MEDIOS OFFLINE</b>						
Flyers		200 €	206 €	212 €	219 €	225 €
Revista Monocle		2.600 €	2.678 €	2.758 €	2.841 €	2.926 €
<b>PRE APERTURA</b>						
MEDIOS ONLINE	<b>18.786</b>					
MEDIOS OFFLINE	1.400					
<b>TOTAL</b>	<b>20.186</b>	<b>40.373 €</b>	<b>41.584 €</b>	<b>42.832 €</b>	<b>44.117 €</b>	<b>45.440 €</b>

Tabla 26: Publicidad y Promoción Co.Vivo-House

## ANEXO 15: Presupuesto Lavandería y Housekeeping

LAVANDERÍA											
Catres	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Catres	Sábanas	Almohadas	Edredon	Cubre colchón	TOTAL
OCCUPACIÓN	53%	61%	69%	79%	87%	Sábanas	0,4 €	0,2 €	0,6 €	0,3 €	
ESTANCIA MEDIA	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	Almohadas					
COSTE LAVANDERÍA	1,5 €	1,5 €	1,5 €	1,5 €	1,5 €	Edredon					
<b>TOTAL</b>	<b>12.003 €</b>	<b>13.803 €</b>	<b>15.654 €</b>	<b>17.930 €</b>	<b>19.707 €</b>	<b>Cubre colchón</b>					
						<b>TOTAL</b>	<b>1,5 €</b>				
Lares	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Lares	Sábanas	Almohadas	Edredon	Cojín	TOTAL
OCCUPACIÓN	50%	55%	63%	71%	79%	Sábanas	0,4 €	0,2 €	0,6 €	0,2 €	
ESTANCIA MEDIA	3	3	3	3	3	Almohadas					
COSTE LAVANDERÍA	3,3 €	3,3 €	3,3 €	3,3 €	3,3 €	Edredon					
<b>TOTAL</b>	<b>1.338 €</b>	<b>1.472 €</b>	<b>1.688 €</b>	<b>1.911 €</b>	<b>2.117 €</b>	<b>Cojín</b>					
						<b>Cubre colchón</b>					
						<b>TOTAL</b>	<b>1,7 €</b>				

Tabla 27: Presupuesto Lavandería

HSK					
Catres	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OCCUPACIÓN	53%	61%	69%	79%	87%
ESTANCIA MEDIA	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
COSTE HOUSEKEEPING HORA	5,00€	5,00€	5,00€	5,00€	5,00€
TIEMPO DE LIMPIEZA	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
<b>TOTAL HSK Catres</b>	<b>10.347 €</b>	<b>11.899 €</b>	<b>13.495 €</b>	<b>15.457 €</b>	<b>16.989 €</b>
Lares	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OCCUPACIÓN	50%	55%	63%	71%	79%
ESTANCIA MEDIA	3	3	3	3	3
COSTE HOUSEKEEPING HORA	5,00€	5,00€	5,00€	5,00€	5,00€
TIEMPO LIMPIEZA	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>TOTAL HSK Lares</b>	<b>3.042 €</b>	<b>3.346 €</b>	<b>3.836 €</b>	<b>4.343 €</b>	<b>4.812 €</b>
HSK ZONAS COMUNES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTE HOUSEKEEPING HORA	5,00€	5,00€	5,00€	5,00€	5,00€
TIEMPO LIMPIEZA AL DÍA	8	8	8	8	8
DÍAS TRABAJADOS AL AÑO	365	365	365	365	365
<b>TOTAL HSK</b>	<b>14.600 €</b>				

Tabla 28: Presupuesto Housekeeping

## ANEXO 16: Presupuesto Amenities y Suministros

AMENITIES						
Catres		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OCUPACIÓN		53%	61%	69%	79%	87%
ESTANCIA MEDIA		2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
COSTE AMENITIE		0,15 €	0,15 €	0,15 €	0,15 €	0,15 €
<b>TOTAL</b>		<b>1.242 €</b>	<b>1.428 €</b>	<b>1.619 €</b>	<b>1.855 €</b>	<b>2.039 €</b>
<hr/>						
Lares		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OCUPACIÓN		50%	55%	63%	71%	79%
ESTANCIA MEDIA		3	3	3	3	3
COSTE AMENITIE		0,8 €	0,8 €	0,8 €	0,8 €	0,8 €
<b>TOTAL</b>		<b>324 €</b>	<b>357 €</b>	<b>409 €</b>	<b>463 €</b>	<b>513 €</b>

Tabla 29: Presupuesto Amenities

Consumos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gas	2.831 €	3.187 €	3.633 €	4.138 €	4.566 €
Luz	15.523 €	17.475 €	19.920 €	22.693 €	25.037 €
Agua	6.410 €	7.216 €	8.226 €	9.371 €	10.339 €
<b>Total</b>	<b>24.765 €</b>	<b>27.878 €</b>	<b>31.779 €</b>	<b>36.202 €</b>	<b>39.943 €</b>

Tabla 30: Presupuesto Suministro

ANEXO 17: Distribución Co.Vivo-House

CANALES DE VENTAS	COMISIÓN	% VENTAS AÑO 1 Y 2	% VENTAS AÑO 3 Y 4	% VENTAS AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BOOKING	15%	60%	60%	58%	117.913 €	135.104 €	157.441 €	157.441 €	191.760 €
BOOKING SUITE (CO.VIVO HOUSE)	10%	10%	0%	0%	13.101 €	15.012 €	- €	- €	- €
EXPEDIA	22%	15%	12%	10%	43.235 €	49.538 €	46.183 €	52.487 €	48.491 €
HOSTELWORLD	12%	5%	4%	4%	7.861 €	9.007 €	8.397 €	9.543 €	10.580 €
HOTELBEDS	22%	5%	4%	4%	14.412 €	16.513 €	15.394 €	21.869 €	19.396 €
DIRECTA	0%	5%	20%	24%	- €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>196.522 €</b>	<b>225.173 €</b>	<b>227.414 €</b>	<b>241.340 €</b>	<b>270.227 €</b>

Tabla 31: Distribución Co.Vivo-House