

Christian Rodríguez, socio y director General de ByHours, se encontraba pensativo en su despacho de Barcelona (España); tenía una reunión con sus socios la semana siguiente, exactamente la mañana del 7 de marzo de 2015: Recordaba cómo él los había convencido de participar en el proyecto ByHours y ahora debían decidir qué hacer sobre la diversificación de servicios y su internacionalización. Christian sabía que si el modelo de negocio no estaba claro y los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias no les eran favorables no conseguirían más fondos para seguir su proyecto. Había pedido a Cyril Lefay, director de Operaciones de ByHours, que le ayudara a analizar qué había pasado con los datos que disponían de las actividades de la empresa; la reunión se había pospuesto con el propósito de disponer de la información relativa a las operaciones hasta finales del mes de enero de 2015. Tenían dos semanas para analizarlos y pensar en el futuro de ByHours.

Ensimismado en sus reflexiones se sorprendió cuando de repente se abrió la puerta y apareció Cyril con su ordenador portátil y dijo: “Hola Christian, tengo una buena noticia y una mala. La buena es que tenemos los datos, la mala es que no los tenemos en su totalidad; la mayoría sí, pero con los cambios en los sistemas de información no hemos podido recuperarlos todos y no he podido trabajarlos todavía”.

“No te preocupes Cyril, conozco el ritmo que llevamos todos, los trabajaremos juntos”, dijo Christian.

Orígenes de ByHours.com

Tan sólo habían pasado tres años desde el inicio de ByHours en 2012, cuando las primeras reuniones que Christian Rodríguez sostuvo con sus socios Christian Picard y Guillermo Gaspart. Christian Rodríguez venía de desarrollar distintas iniciativas emprendedoras; Christian Picard se había desempeñado en consultoría y posteriormente en el diseño de juegos en *apps* y Guillermo Gaspart era el único de los tres que tenía experiencia en el sector hotelero.

Christian recordaba que los orígenes de ByHours habían resultado de una idea que posteriormente en el mundo anglosajón había cobrado un nombre propio: *daycation*, un

Este caso fue escrito por Josep Lluís Cano Giner (joseplluís.cano@esade.edu) y Josep M^a Sayeras Maspera (josepm.sayeras@esade.edu), con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45138, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

neologismo que mezclaba las palabras días y vacaciones en inglés, y que simbolizaba la escapada diurna en hoteles para vivir unas horas fuera de lo normal (Costantini, 2016).

En marzo de 2012 en Barcelona, Christian y sus socios sabían que la actividad turística era la de mayor volumen en comercio electrónico (ver **Anexo 1**). Señalaban que el sector ya estaba muy maduro. Christian decía que “todos vendían lo mismo”, pero había, en su opinión, un espacio para la personalización, lo que denominaron como “microestancias”. Es decir, unas horas (tres, seis o 12) en lugar de un día. Aunque inicialmente se plantearon, además de las anteriores, otras franjas de horas (24, 36 y 48), éstas competían directamente con la oferta de los hoteles y obviamente no fueron muy bien recibidas entre los empresarios del ramo.

Por un lado, este nuevo modelo de ventas de estancias por horas permitiría incrementar las ventas, además de monetizar y optimizar sus recursos, y por otro, ofrecería a los clientes una flexibilidad de la que no disponían hasta el momento.

El primer paso fue convencer a los hoteleros de que pusieran a disposición de ByHours habitaciones en las condiciones de tres, seis o 12 horas lo cual incluía el desarrollo de una plataforma donde los hoteles difundieran la información relativa a esta modalidad.

Los clientes pagarían por lo que necesitaban; reservarían la hora de entrada en una *web* y posteriormente a través de una *app* (ver **Anexo 2**). En palabras de Christian:

Cada día millones de personas alrededor del mundo necesitan estar en un hotel sólo por unas pocas horas, por distintas razones. En los tiempos de espera por enlaces entre medios de transporte; por trabajo, mientras descansan o preparan reuniones; al esperar familiares que están ingresados en algún hospital cerca; o por placer, cuando toman una comida y un spa, o piscina y hotel; entre otros.

Desde sus inicios en ByHours habían conseguido muchos hitos (ver **Anexo 3**):

- Marzo de 2012: Comenzó la compañía con un equipo de cinco personas. Se consiguieron acuerdos con 20 hoteles en la ciudad de Barcelona.
- Mayo de 2013: Se lanzó la *app* y se firmó un acuerdo global con eDreams Odigeo; ya se disponía de 150 hoteles entre Madrid y Barcelona.
- Junio de 2013: Se llegó a 20 mil clientes.
- Julio de 2013: Se disponía de 250 hoteles en España y el equipo estaba integrado hasta por 20 personas.
- Noviembre de 2013: Se lanzó la primera campaña de televisión.
- Enero de 2014: Se consiguieron acuerdos con 350 hoteles y se alcanzaron los 50 mil clientes.
- Marzo de 2014: Se realizó la primera transacción internacional.
- Septiembre de 2014: 591 hoteles, más de 70 mil clientes y un equipo con hasta 32 personas.
- Octubre de 2014: Se disponía de la nueva plataforma tecnológica de reservas; se lanzó una campaña de TV.
- Enero de 2015: Se superaron los 100 mil clientes y se integraron con eDreams Odigeo con marca de distribuidor (ver **Anexo 4**).

La competencia

Los principales competidores de “microestancias” de ByHours eran Between9and5.com, Dayuse.com y Hotelsbyday (ver **Anexos 5 y 6**).

La oferta de Between9and5.com, fundada en Inglaterra, ofrecía habitaciones de hotel de uso diurno con registro de entrada y salida inicialmente entre las 9:00 y las 17:00 horas, posteriormente fueron adaptando los horarios en función de los países y los hoteles.

Dayuse.com inició su actividad en noviembre de 2012 en Francia, inicialmente estaban muy focalizados en el segmento de parejas, no se requerían los datos de la tarjeta de crédito, y no permitían reservar una hora concreta de entrada y salida. Disponían de mil hoteles en Francia, Luxemburgo, Bélgica, Suiza, Italia y Londres.

Hotelsbyday, fundada en 2014 en Estados Unidos, ofrecía también la posibilidad de reservar hoteles durante el día en lugar de durante la noche, con un precio 40 % menor que la tarifa de noche. Las reservas se podían hacer a través de la *web* o mediante dispositivos móviles; comenzaron con hoteles de las ciudades de Nueva York y Chicago; y posteriormente se expandieron a Filadelfia, Miami, Boston y Atlanta.

Respecto a la industria del turismo, concentraba muchos operadores, canales de distribución y procesos de reserva similares, focalizados alrededor de los mismos criterios: *checkin* y *checkout* inflexibles, con una reserva mínima de una noche de estancia.

El modelo de negocio de ByHours

El modelo de negocio de ByHours se basaría en las comisiones sobre las ventas que se situarían entre 12 % y 18 % sobre el valor pagado por el cliente. También decidieron que cobrarían un *booking fee* por cada una de las reservas, para asegurar que los clientes que hicieran una reserva y posteriormente no se presentaran en el hotel no implicaran costos. ByHours debía garantizar al hotel que los clientes se presentarían, pero decidieron posponer esta decisión al inicio para no disuadir a sus posibles clientes de hacerla.

A los hoteles se les proveyó de una plataforma (ver **Anexo 7**) fácil de utilizar, con la que el hotel gestionaba su disponibilidad por horas, aunque dicha plataforma no estaba integrada con las principales herramientas de gestión de canales utilizadas por los hoteles para la optimización de la ocupación de las habitaciones, por lo que los *revenue managers* de los hoteles debían introducir manualmente los servicios disponibles para los clientes de ByHours. La mayoría de los hoteles utilizaban las soluciones RateTiger o Siteminder; estos sistemas les permitían hacer monitoreo y gestión de tarifas, conocer la disponibilidad de habitaciones y crear restricciones en tiempo real a través de todos los canales de venta para incrementar las ventas con una gestión más eficiente, tanto de las tarifas, como del inventario de habitaciones. Pensaron que los costes de la integración de su plataforma con las soluciones de *revenue management* superarían los 15 mil euros.

La técnica del *revenue management* o gestión de los ingresos había sido muy desarrollada en el sector hotelero. Según Tecno Hotel (2012), *web* especializada, el *revenue management* se podía resumir de la siguiente forma:

Una técnica que consiste en la obtención de datos históricos con relación a la actividad del hotel para, mediante su análisis, interpretar tendencias, calcular previsiones... y utilizar esta información para aplicar estrategias que nos lleven a vender las unidades hoteleras de la forma más rentable posible en el canal de

distribución adecuada y con la mejor eficiencia de comisiones, así como establecer las políticas de precios adecuadas en función de la demanda, el segmento de cliente, etc.

Además, detallaba las técnicas básicas del *revenue management*:

- *Forecasting*: proceso mediante el cual se estimaba el número de clientes que llegarían en el futuro basándose en el funcionamiento del hotel en el pasado.
- *Overbooking*: consistía en estimar el número de clientes que no se presentarían una vez realizada la reserva (*no show*) y utilizarlo para aceptar reservas en un número superior al de habitaciones disponibles.
- *Canales de distribución*: eran los medios a través de los cuales los usuarios finales realizaban sus reservas (*web* del propio hotel, *call center*, OTAs¹, GDS², IDS³, *turoperadores*⁴, *mayoristas*...). Cada uno de ellos tenían un costo asociado distinto.

Con base en los datos obtenidos y al *forecasting* se debía adoptar una estrategia conjunta de *revenue management* para los canales de distribución y para la gestión de la demanda y el *overbooking* con el fin último de lograr un aumento en el RevPAR (beneficio por habitación disponible)” (ver **Anexo 8**).

Christian acababa de recibir las cuentas anuales de los ejercicios 2013 y 2014, su idea se había materializado, pero los resultados no eran los que esperaban y pensaba que era urgente mostrar los resultados de su modelo de negocio que, consideraba, “iban más allá de los resultados económicos conseguidos” (ver **Anexo 9**).

La decisión

Christian y sus socios ya habían acumulado experiencia en ByHours y debían demostrar la escalabilidad del negocio ya que sus resultados no eran los esperados.

Christian le preguntó a Cyril: “¿qué datos tenemos disponibles?”. Cyril le contestó:

Tenemos los datos de 57 mil 482 reservas de nuestros clientes, comprenden la mayoría de las operaciones desde el 1 de enero de 2013 al 31 de enero de 2015. Aunque no están todas son la mayoría. La calidad de los datos es buena, aunque en algunos casos al no disponer del dato correcto, aparece en su lugar: NULL o Nulo, creo que para el análisis deberíamos despreciar estos valores.

“En concreto ¿de qué disponemos?”, preguntó Christian.

--Cyril: Básicamente de dos tablas, en la primera tenemos las reservas y en la segunda los hoteles. Entrando en detalle, la primera tabla, la de las reservas, incluye los siguientes campos:

¹ OTA son las siglas de “Online Travel Agencies” (“Agencias de viaje en línea”) y algunas de las más populares a la fecha del caso eran Expedia, Priceline, Orbitz, Booking, Hotels.com y OneTravel, entre otras.

² Los GDS (o “Global Distribution Systems”) eran sistemas informáticos de reservas que abarcaban varias áreas del sector turístico: billetes de avión, hoteles, alquiler de coches, entre otros. Los cuatro principales sistemas de distribución global eran Amadeus, Galileo, Sabre y Worldspan.

³ Los IDS (o “Internet Distribution System”) también llamados algunas veces ADS (o “Alternative Distribution Systems”) eran un grupo de sistemas de reservas a través de internet, páginas de viajes, sistemas de reserva en línea y portales de viajes que se habían especializado en *marketing* a través de internet y ofrecían los servicios directos a los clientes, por ejemplo, Pegasus.

⁴ Empresa turística que se dedicaba a organizar viajes en grupo y los vendía a través de una empresa minorista. Por ejemplo, TUI o Thomas Cook.

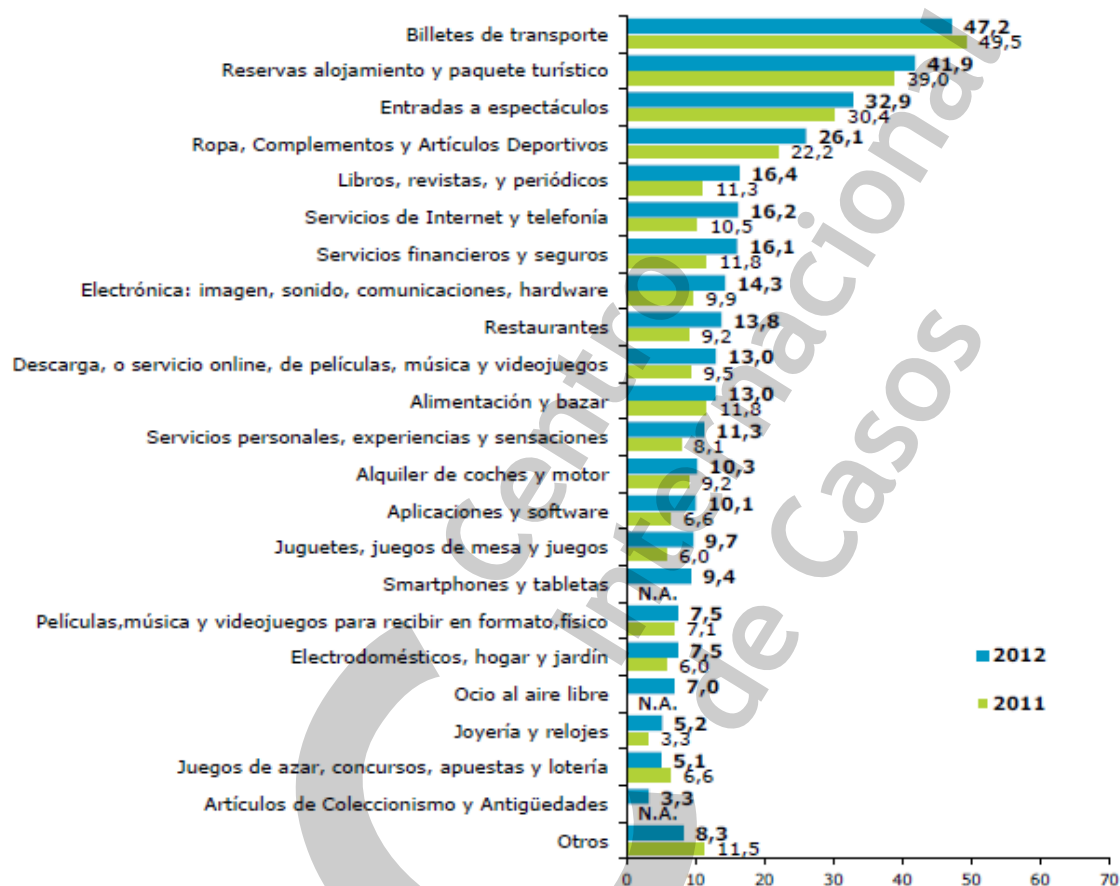
- *BookCreated*: fecha y hora de la reserva.
- *CustomerId*: identificador del cliente.
- *Revenues*: nuestros ingresos en euros.
- *Currency*: moneda en la que se hizo la operación.
- *Country_id*: identificador del país del hotel.
- *Selling canal*: canal de la venta, puede ser: *app* = dispositivo móvil significa que el cliente tiene instalada nuestra *app* y compra desde ella; *responsive* = navegador dispositivo móvil significa que el cliente compra desde un dispositivo móvil, pero sin utilizar nuestra *app*, lo hace con el navegador del dispositivo móvil; *web* = ordenador personal desde navegador.
- *Booking reference*: referencia de la reserva.
- *Code promotion*: código de promoción.
- *PVP final*: es el precio final que paga el cliente al hotel, se calcula como: $PVP\ final = pre_discount_price - discount$.
- *Pre_discount_price*: precio sin descuento del servicio.
- *Commission*: comisión variable que se aplica al hotel por cada reserva.
- *Discount*: descuento del precio de la habitación para el cliente.
- *Hotel Ref*: identificador del hotel.
- *City Hotel*: ciudad donde se encuentra el hotel.
- *Pack_hour_id*: tipo de producto: 3 = 3 horas; 6 = 6 horas; 12 = 12 horas, aparecen otros tipos de servicios que hemos vendido, pero creo que para el análisis los podemos dejar de lado.
- *First_purchase of Customer*: fecha y hora de la reserva de la primera compra del cliente.

Y de la segunda tabla la de los hoteles incluye:

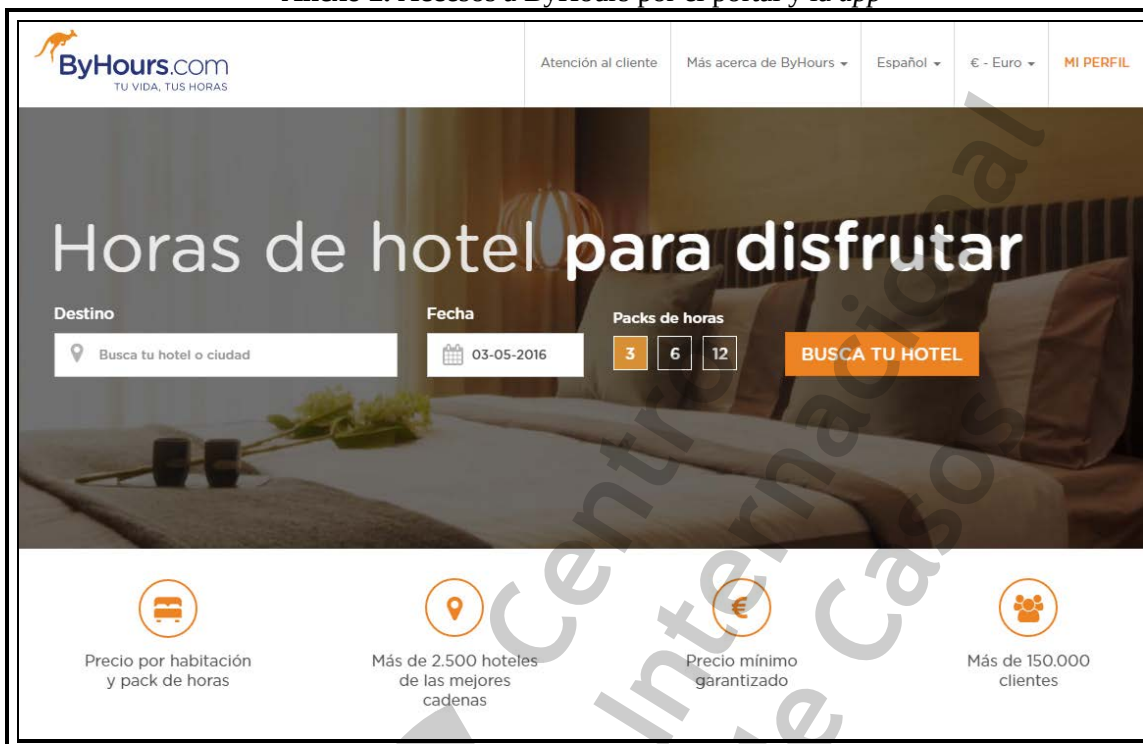
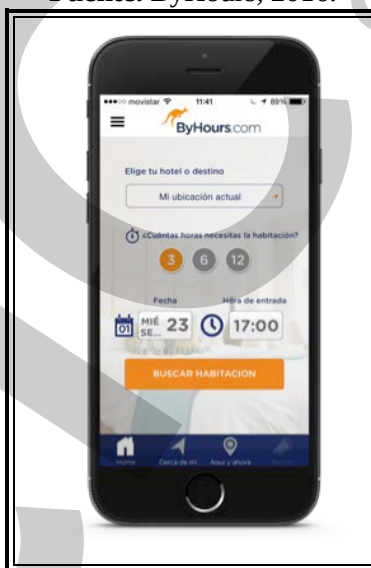
- *Hotel Ref*: identificador del hotel.
- *Hotel location*: nos indica el tipo de localización del hotel: 1 = centro ciudad; 2 = extrarradio; 3 = aeropuerto.
- *Hotel category*: es el indicador del número de estrellas que tiene el hotel.

--Christian: Creo que tenemos trabajo para rato Cyril, de nuestro análisis de datos dependerá el futuro de ByHours.

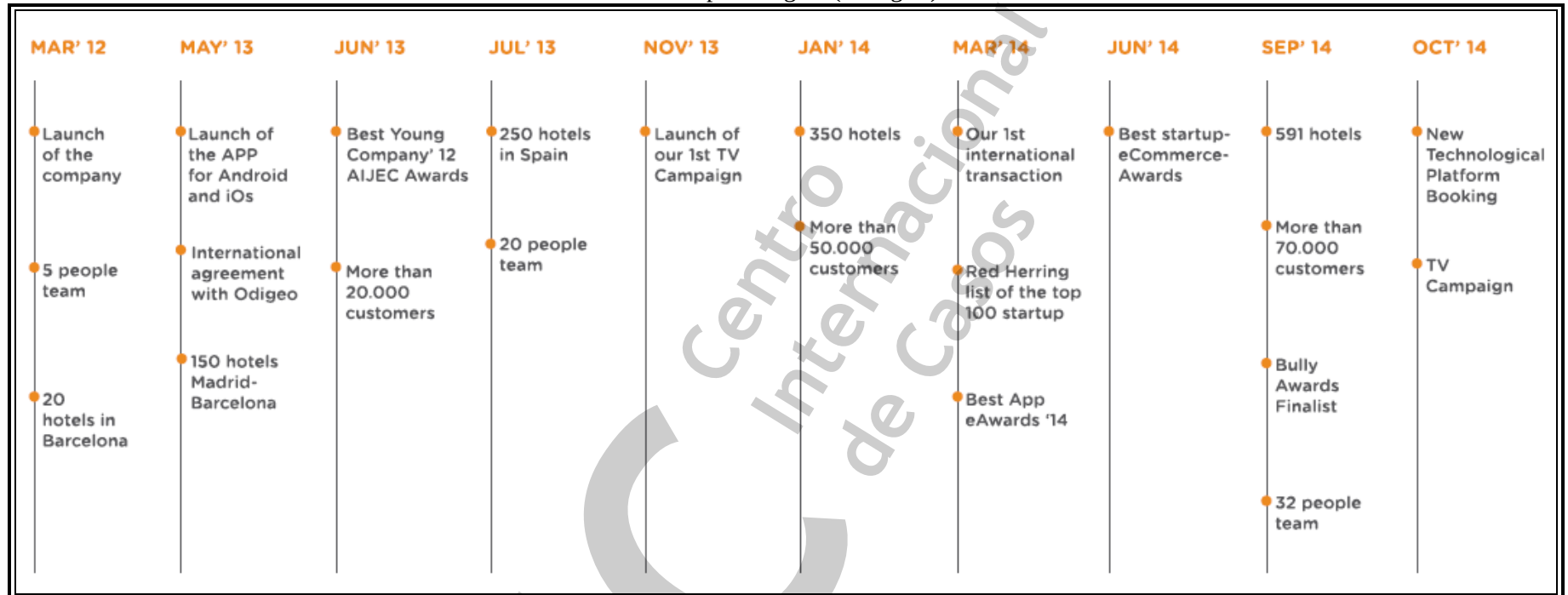
Christian recordaba una conversación que había tenido con sus socios, tenían claro que en primer lugar debían rentabilizar el proyecto en España, a continuación, debían decidir sobre si debían hacer crecer su negocio en nuevos servicios por horas, además de dónde y cómo podían internacionalizarse. Christian bebió un sorbo de agua y dijo: “¡A trabajar! Nos queda solamente una semana para la reunión del 7 de marzo; ha llegado el momento de la verdad”.

Anexo 1. Evolución de bienes y servicios comprados por internet en % total de compras en 2012

Fuente: ONTSI, 2013

Anexo 2. Accesos a ByHours por el portal y la app**Fuente.** ByHours, 2016.**Fuente:** ByHours, 2016

Anexo 3. Principales logros (en inglés)



Fuente: ByHours , 2015

Anexo 4. Marca blanca dentro de eDreams Odigeo

93 198 06 35 Atención al cliente Zona usuarios

eDreams Los mejores viajes empiezan con el mejor precio

HOME VUELOS HOTELES VUELO+HOTEL TRENES COCHES **HOTEL HORAS** CRUCEROS BUS ESQUI DESTINOS OCIO APARTAMENTOS DISNEY

Buscador de Hoteles por horas

Reserva sólo las horas de hotel que necesitas

1. Elige tu hotel entre más de 1000 hoteles de las mejores cadenas
2. Decide cuántas horas de hotel necesitas: 3, 6 ó 12 horas
3. Paga sólo las horas que disfrutas de la habitación

Elige tu destino

Ej: Madrid

¿Cuándo? ¿Cuántas horas? Hora de entrada

¿Cuándo? 3 h 16:00

Buscar hotel por horas

Powered by **ByHours.com** Descubre cómo funciona

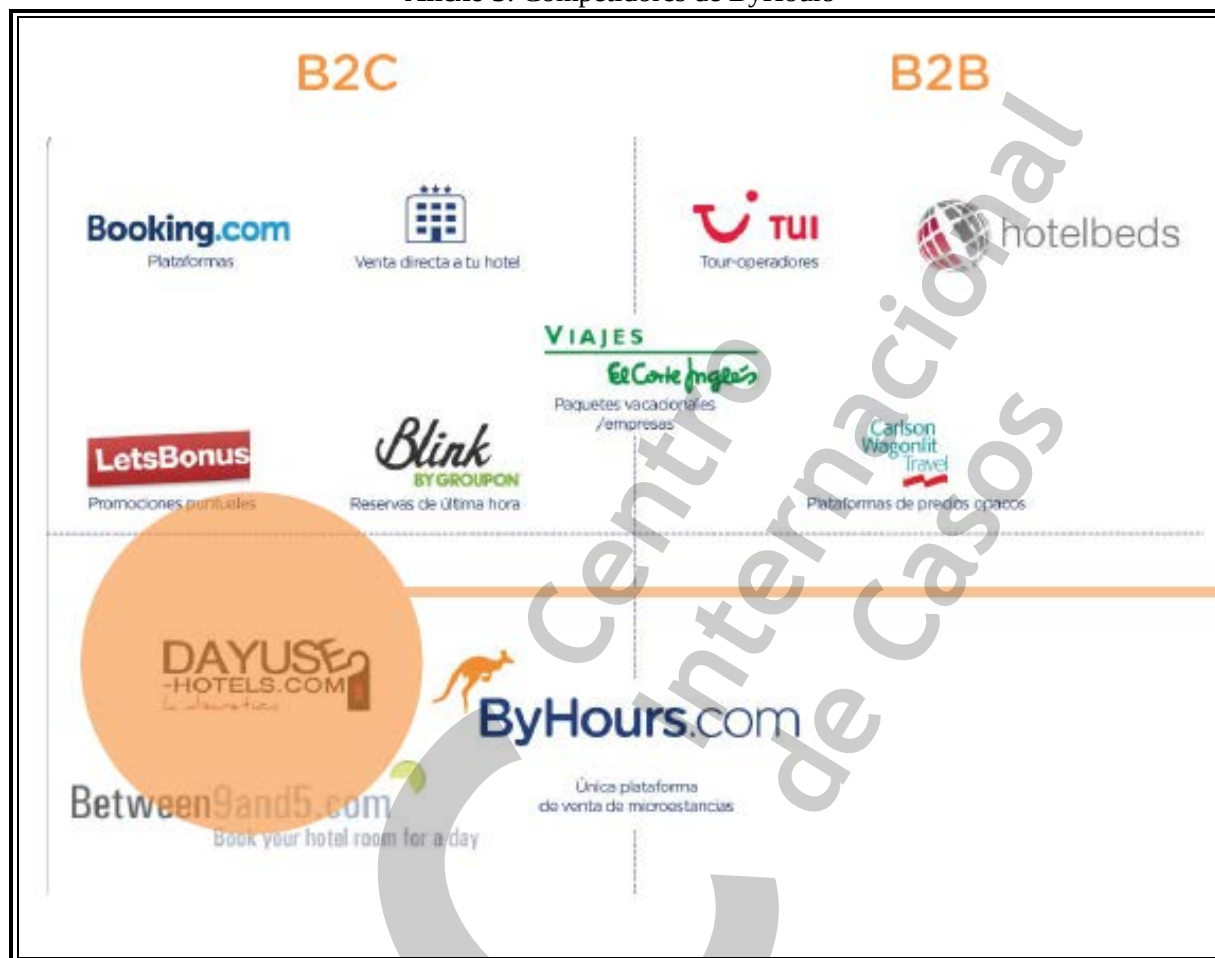
Me gusta A Sergio Cortés y 721 231 personas más les gusta esto.

Reserva tu nuevo hogar lejos de casa.

airbnb

Fuente: edreams.byhours.com, 2016

Anexo 5. Competidores de ByHours



En la parte superior se encuentran los competidores que permiten hacer reservas de una o más noches; y en la inferior los de “microestancias”. También se separa el mercado minorista (B2C) y el mayorista (B2B).

Fuente: ByHours , 2015

Anexo 6. Tabla comparativa de los competidores principales de ByHours (en inglés)

	ByHours.com	Dayuse.com	Between9and5.com	Hotelsbyday.com (US market)	Booking.com
Business model	Packs of 3h, 6h, 12h available 24/7, allowing customer to decide on the check-in and check-out.	Daytime rates in static time slots for the use of 1 room during a short period that doesn't imply overnight stay.	Day-use rooms with check-in and check-out only between 8:00 and 19:00 max.	Daytime rates in static time slots for the use of 1 room during a short period that doesn't imply overnight stay.	Most important international offer of room night stays.
Product	Micro-stays	Micro-stays	Micro-stays	Micro-stays	Room night
Customer Target	Business and leisure	Leisure	Leisure	Business and leisure	Business and leisure
Booking process	Customer pays a fee during the booking and the rest at the hotel	Customer pays at the hotel	Customer pays at the hotel	Customer can pay his booking on the day of the reservation or at the hotel	Customer can pay his booking on the day of the reservation or at the hotel
Cancellation policy	24 calendar hours before check-in	No cancellation policy	No cancellation policy	24 calendar hours before check-in	Variable depending on the hotel
Guaranteed bookings	Yes, thanks to initial customer fee. The hotel can always charge the booking in case of No-show	No	No	Yes, with customer credit card.	Yes, with customer credit card. Some exceptions where the credit card is not needed.
Hotel's commission	Between 15% and 20% of generic commission	Between 10% and 15% of generic commission	Between 10% and 15% of generic commission	Between 10% and 15% of generic commission	Between 15% and 25% of generic commission
Pricing model	Percentages based on the daily Best Available Rate of the hotel	Static linear rate	Static linear rate	Static linear rate	Variable Best Available Rate
Contract termination	There is no obligation, can be cancelled at any time.	At least 1 year	At least 1 year	At least 1 year	Variable
Technology	Dynamic extranet with different features for the daily performance. Connectivity to Channel Manager	Static extranet, linear pricing	Static extranet, linear pricing	Static extranet, linear pricing	Dynamic extranet with different features for the daily performance. Connectivity to Channel Manager
Flexibility for user	HIGH	MEDIUM	MEDIUM	MEDIUM	HIGH

Fuente: ByHours , 2015

Anexo 7. Extranet ByHours

ByHours.com

Hotel Alemán

Select a date: 10-03-2016 Today

Thursday 10.03.2016

Room Type: Sold 0 Available 4

Pack Hours:

Pack Hours	Price
3 h	35 €
6 h	-
12 h	70 €

Availability:

3 h 35 € Open full checkin Close pack hour

6 h - Open full checkin Close pack hour

12 h 70 € Open full checkin Close pack hour

Friday 11.03.2016 Tomorrow

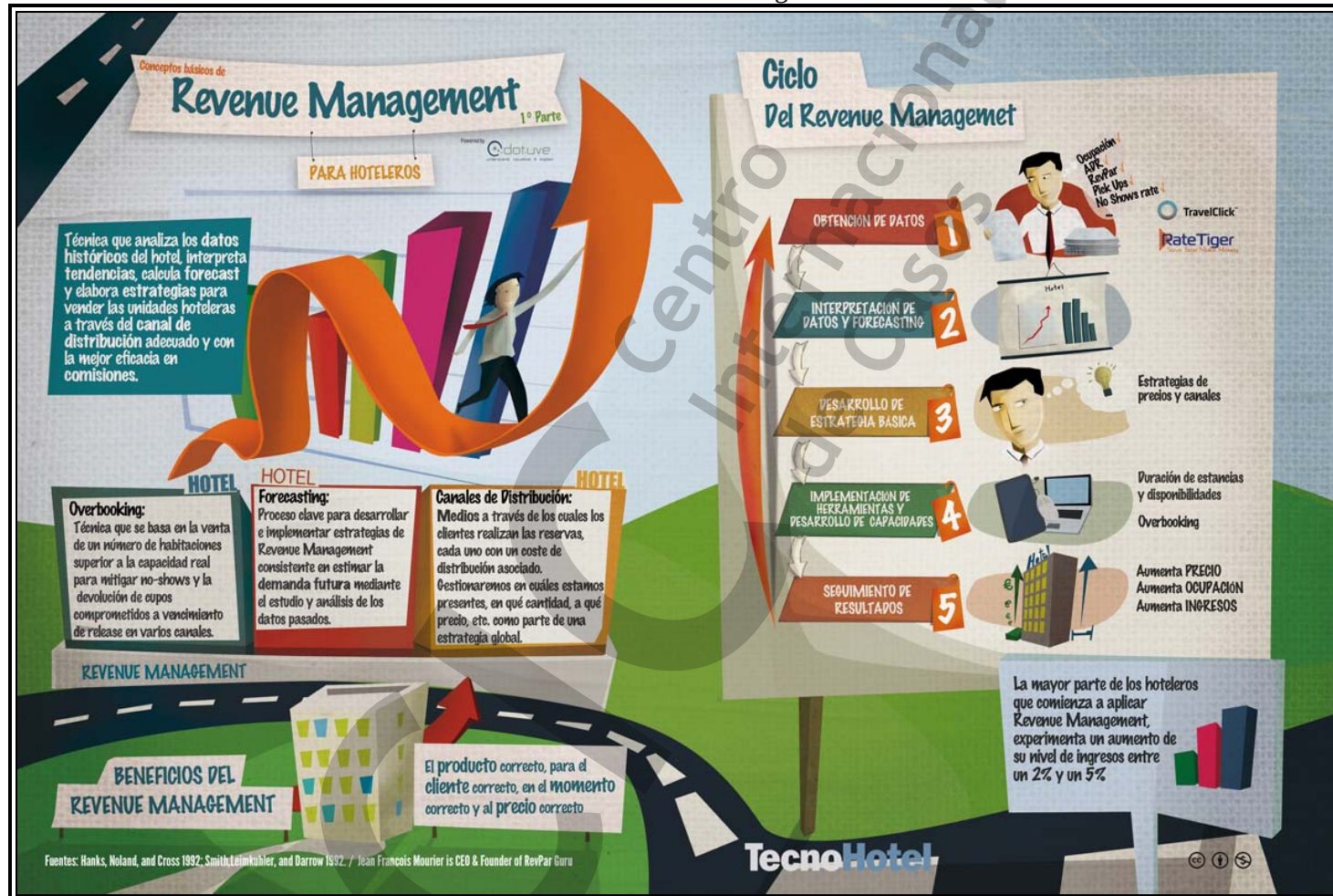
Room Type: Sold 0 Available 10

Pack Hours:

Pack Hours	Price
3 h	40 €
6 h	-
12 h	60 €

Fuente: ByHours , 2015

Anexo 8. Revenue Management



Fuente: Tecno Hotel , 2012

Anexo 9. Balance, cuenta de pérdidas y ganancias y estado de cambios en el patrimonio neto de los ejercicios 2013 y 2014
(Ver desde la página 15 a la 18)

BYHOURS TRAVEL, S.L.
BALANCES ABREVIADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y DE 2013
(Expresados en euros)

ACTIVO	2014	2013
ACTIVO NO CORRIENTE	655.020,52	407.228,72
Inmovilizado intangible	313.542,49	187.185,00
Inmovilizado material	28.568,58	21.259,44
Inversiones financieras a largo plazo	76.241,60	9.450,00
Activos por impuesto diferido	236.667,85	189.334,28
ACTIVO CORRIENTE	730.968,46	685.025,05
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	172.929,13	92.236,96
Cientes por ventas y Prestaciones de servicios	89.780,59	34.535,27
Otros deudores	83.148,54	57.701,69
Inversiones financieras a corto plazo	110.000,00	12.730,44
Periodificaciones a corto plazo	7.105,18	3.309,37
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	440.934,15	576.748,28
TOTAL ACTIVO	1.385.988,98	1.092.253,77

Fuente: ByHours Travel, S.L., 2015

BYHOURS TRAVEL, S.L.
BALANCES ABREVIADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y DE 2013
 (Expresados en euros)

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2014	2013
PATRIMONIO NETO	690.957,30	173.481,19
Fondos propios	690.957,30	173.481,19
Capital	8.569,68	4.992,74
Capital escriturado	8.569,68	4.992,74
Prima de emisión	3.115.318,90	966.121,27
Resultados de ejercicios anteriores	(797.632,82)	(92.467,46)
Resultado del ejercicio	(1.635.298,46)	(705.165,36)
PASIVO NO CORRIENTE	273.310,00	-
Deudas a largo plazo	273.310,00	-
Otras deudas a largo plazo	273.310,00	-
PASIVO CORRIENTE	421.721,68	918.772,58
Deudas a corto plazo	120.000,00	691.592,36
Deudas con entidades de crédito	120.000,00	8.150,72
Otras deudas a corto plazo	-	683.441,64
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	301.721,68	227.180,22
Proveedores	1.109,27	406,05
Otros acreedores	300.612,41	226.774,17
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.385.988,98	1.092.253,77

Fuente: ByHours Travel, S.L. ,2015

BYHOURS TRAVEL, S.L.
CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ABREVIADAS CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS 2014 Y 2013
 (Expresadas en euros)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2014	2013
Importe neto de la cifra de negocio	259.215,55	116.695,00
Trabajos realizados por la empresa para su activo	213.269,39	167.948,70
Aprovisionamientos	(115.688,09)	(45.051,72)
Otros ingresos de explotación	1.429,60	-
Gastos de personal	(806.033,00)	(542.287,86)
Otros gastos de explotación	(1.119.080,64)	(527.799,62)
Amortización del inmovilizado	(105.257,39)	(38.069,14)
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-	728,06
Otros resultados	23,55	(232,15)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(1.672.121,03)	(868.068,73)
Ingresos financieros	-	89,30
Gastos financieros	(10.508,34)	(9.756,27)
Diferencias de cambio	(2,66)	(135,53)
RESULTADO FINANCIERO	(10.511,00)	(9.802,50)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(1.682.632,03)	(877.871,23)
Impuesto sobre beneficios	47.333,57	172.705,87
RESULTADO DEL EJERCICIO	(1.635.298,46)	(705.165,36)

Fuente: ByHours Travel, S.L., 2015

BYHOURS TRAVEL, S.L.
ESTADOS ABREVIADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
B) ESTADOS ABREVIADOS TOTALES DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS 2014 Y 2013
 (Expresados en euros)

	Capital Escriturado	Prima de emisión	Resultados de ejercicios anteriores	Resultado del ejercicio	Total
SALDO, FINAL DEL AÑO 2012	3.943,30	357.441,86	-	(92.467,46)	268.917,70
Total ingresos y gastos reconocidos	-	-	-	(705.165,36)	(705.165,36)
Operaciones con socios o propietarios	1.049,44	608.679,41	-	-	609.728,85
Aumentos de capital	1.049,44	608.679,41	-	-	609.728,85
Otras variaciones del patrimonio neto	-	-	(92.467,46)	92.467,46	-
SALDO, FINAL DEL AÑO 2013	4.992,74	966.121,27	(92.467,46)	(705.165,36)	173.481,19
Total ingresos y gastos reconocidos	-	-	-	(1.635.298,46)	(1.635.298,46)
Operaciones con socios o propietarios	3.576,94	2.149.197,63	-	-	2.152.774,57
Aumentos de capital	3.576,94	2.149.197,63	-	-	2.152.774,57
Otras variaciones del patrimonio neto	-	-	(705.165,36)	705.165,36	-
Distribución de resultados del ejercicio anterior	-	-	(705.165,36)	705.165,36	-
SALDO, FINAL DEL AÑO 2014	8.569,68	3.115.318,90	(797.632,82)	(1.635.298,46)	690.957,30

Fuente: ByHours Travel, S.L., 2015

Referencias

ByHours (2015). *Corporate presentation*.

ByHours Travel, S.L. (2015). *Cuentas anuales abreviadas correspondientes al ejercicio 2014, junto con el Informe de auditoría independiente de cuentas anuales*.

Costantini, Luca. (2016). “El hotel al día: Pagar la mitad por la mitad de tiempo”. El País.

ONTSI. (2013). *Estudio sobre comercio electrónico B2C 2012*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Tecno Hotel (2012). Conceptos básicos del *revenue management*, acceso web: <http://www.tecnohotelnews.com/2012/07/conceptos-basicos-de-revenue-management/> (último acceso en mayo de 2016).