



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Turismo

Memoria del Trabajo de Fin de Grado

**Plan de viabilidad de una reforma y mejora de
los servicios a través de un contrato de gestión
hotelera en el hotel Cap Rocat**

Adrián Casanova González

Grado de Turismo

Año académico 2016-17

DNI del alumno: 43203841C

Trabajo tutelado por Bartolomé Deyà Tortella
Departamento de Economía de la empresa

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palabras clave del trabajo:
Management, Reforma, Ampliación, Proyecto, Turismo, Gestión, Lujo

***Quiero dedicar el presente trabajo a mi familia, en especial a mis padres
Ramón y Elena, así como a mi hermana Marina.***

Agradecimientos:

Agradecer a todas las personas que me han ayudado con el presente trabajo, en especial al hotel Cap Rocat y Marugal por proporcionarme la información necesaria sobre la que establecer las bases de dicho proyecto.

RESUMEN.

En el presente trabajo, se ha realizado un análisis del turismo a nivel internacional, nacional y local para ayudar a entender mejor el peso de este sector en las Islas Baleares, más concretamente en la Isla de Mallorca. Los resultados obtenidos en este análisis, determinan el potencial que existe en este sector, por lo que se plantea la viabilidad de un proyecto de una reforma parcial en un hotel de cinco estrellas Gran Lujo, ubicado en la bahía de Palma, en la zona de Cala Blava. A partir de un contrato de gestión hotelera se realizará una descripción del modelo de negocio y se estimarán gastos e ingresos futuros del hotel en cuestión para conocer, a través de resultados en modelos de valoración de inversiones, la viabilidad y alto rendimiento que puede ofrecer el proyecto.

ABSTRACT.

In the present study, there is an analysis of tourism at an international, national and local level to try to understand the weight of this sector in the Balearic Islands, concentrating specifically on the Island of Mallorca. The results obtained in this analysis, determine the potential that exists in this sector, so the feasibility of a partial remodeling project is proposed in a five-star Superior Luxury hotel, located in the Bay of Palma, in the area of Cala Blava. Based on a management contract, a description of the business model will be made and the future expenses and revenues of the hotel in question will be estimated, through results in investment valuation models, the feasibility and high performance that the project can offer.

1.	INTRODUCCIÓN	10
2.	ANÁLISIS DEL MERCADO TURÍSTICO	10
2.1.	ANÁLISIS INTERNACIONAL DEL TURISMO.....	11
2.2.	ANÁLISIS DEL TURISMO EN EUROPA	14
2.3.	ANÁLISIS DEL TURISMO EN ESPAÑA.....	16
2.4.	ANÁLISIS DEL TURISMO EN LAS ISLAS <i>BALEARES</i>	20
2.5.	ANÁLISIS DEL MERCADO TURÍSTICO EN MALLORCA.....	23
2.6.	PLAYA DE PALMA	25
2.6.1.	COMPETIDORES.....	25
3.	ASPECTOS FORMALES.....	26
3.1.	CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA.....	26
3.2.	MISIÓN, VISIÓN, Y VALORES DEL PROYECTO	26
4.	ANÁLISIS DEL PROYECTO	27
4.1.	BREVE HISTORIA DEL HOTEL	27
4.2.	PRINCIPALES OBJETIVOS A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO	27
4.2.1.	CORTO PLAZO.....	27
4.2.2.	MEDIO PLAZO	27
4.2.3.	LARGO PLAZO.....	28
4.3.	CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL ESTABLECIMIENTO.....	28
4.4.	HABITACIONES ACTUALES	29
4.5.	SERVICIOS Y ZONAS COMUNES DEL HOTEL.....	30
4.6.	FACILIDADES.....	30
4.7.	RESTAURANTES.....	31
4.8.	SPA.....	32
4.9.	PISCINA.....	32
4.10.	PLAYA.....	32
4.11.	GIMNASIO	32
4.12.	PATIO/BAR	32
4.13.	PABELLÓN	32
4.14.	SERVICIO DE BICICLETAS	32
4.15.	PISTA DE TENIS	32
4.16.	SERVICIO DE LAVANDERÍA	33
4.17.	SERVICIO DE ROOM SERVICE.....	33
4.18.	SERVICIO DE DESAYUNOS PERSONALIZADOS.....	33
4.19.	SERVICIO DE APARCACOCHEs	33

4.20.	ANÁLISIS DAFO/SWOT	34
4.21.	DISEÑO, REFORMA Y ACONDICIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO.....	35
4.22.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA REFORMA.....	35
4.23.	DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA REFORMA	36
4.24.	NUEVAS INFRAESTRUCTURAS	36
4.25.	ZONA DE LA NUEVA FORTALEZA.....	36
4.25.1.	SALÓN DE EVENTOS.....	36
4.25.2.	HABITACIONES SUITE CAP ROCAT	36
4.25.3.	COCINA Y PISCINA	36
4.25.4.	ALMACENES.....	37
4.26.	NUEVAS ZONAS EN EL RECINTO.....	37
4.26.1.	VILLAS CAP ROCAT	37
4.26.2.	VILLAS DEL MAR	37
4.27.	LA NUEVA RECEPCIÓN	38
4.28.	LOCALIZACIÓN DEL RESTO DE DEPARTAMENTOS.....	38
4.29.	CONEXIONES ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS DEL HOTEL	39
4.30.	MARCO LEGAL DE LA REFORMA	¡Error! Marcador no definido.
4.31.	POLÍTICA DE RRHH	41
4.31.1.	PROCESO DE SELECCIÓN	41
4.31.2.	FORMACIÓN	42
4.31.3.	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL HOTEL	
4.31.4.	COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE DEPARTAMENTOS.....	44
4.32.	GESTIÓN DE LA CALIDAD	45
4.33.	ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	45
4.33.1.	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	45
4.33.2.	PRECIOS DE LAS HABITACIONES.....	47
4.33.3.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	47
4.33.4.	INDIRECTOS	47
4.33.5.	ONLINE.....	47
4.33.6.	OFFLINE	49
4.33.7.	COMUNICACIÓN.....	49
4.34.	SERVICIOS SUBCONTRATADOS	50
5.	VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO	50
5.1.	ESTIMACIONES DE LA REFORMA.....	50
5.2.	PRÉSTAMO BANCARIO	51
5.3.	AMORTIZACIÓN	51

5.4.	DATOS GENERALES DE LOS INGRESOS Y COSTES.....	52
5.5.	INGRESOS	52
5.6.	COSTES	53
6.	INDICADORES DE MÉTODOS DE INVERSIÓN	54
6.1.	VAN Y TIR Y PAYBACK.....	54
6.2.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	54
6.2.1.	ESCENARIO PESIMISTA	54
6.2.2.	ESCENARIO OPTIMISTA.....	55
7.	RESULTADOS Y CONCLUSION.....	55
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Llegadas internacionales por número de turistas, país y año	12
Gráfica 2: Ingresos por millones de dólares americanos por año	13
Gráfica 3: Destinos internacionales de los residentes de la UE	14
Gráfica 4: Destinos principales de los europeos (2014)	15
Gráfica 5: Gasto de los turistas extranjeros según CCAA en millones de € en 2015	16
Gráfica 6: Ocupación hotelera por periodo y número de turistas en España	17
Gráfica 7: Llegada de turistas a España por motivo de viaje en 2016	18
Gráfica 8: Distribución de la llegada de pasajeros por isla (2015)	20
Gráfica 9: Estancia media de los turistas por año e isla	21
Gráfica 10: Porcentaje de ocupación por año e isla	21
Gráfica 11: Llegadas a Baleares por número de turistas y origen	22
Gráfica 12: Grado de ocupación en Mallorca por mes y año	23
Gráfica 13: Distribución de los establecimientos por categoría en Mallorca	24

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ranking mundial de entrada de turistas por país y periodo	11
Tabla 2: Número de pasajeros por aeropuerto	18
Tabla 3: Representación del PIB turístico sobre el PIB total por CCAA y sobre el total de España (2014)	19
Tabla 4: Número de empleados por el sector turístico en baleares por número y trimestre (2015)	22
Tabla 5: Capacidad y número de establecimientos por categoría en Mallorca (2015)	23
Tabla 6: Principales competidores y precio medio máximo en uno de los meses de la temporada (2016)	25
Tabla 7: Características de las habitaciones actuales	30
Tabla 8: Análisis DAFO/SWOT del proyecto	34
Tabla 9: Cuadro final de habitaciones y precios	38
Tabla 10: Ranking del porcentaje de ingresos por ventas y precios medios según nacionalidad en 2016	46
Tabla 11: Predicción de los precios medios de las habitaciones en los años del proyecto	47
Tabla 12: Cuadro de contratación de OTAs con comisiones	48
Tabla 13: Porcentaje de ventas por canal en 2016	49
Tabla 14: Equipamientos y mobiliario	51

INDICE DE IMÁGENES

Ilustración 1: Superficie del terreno perteneciente al hotel, terreno actualmente construido / futuro proyecto	28
Ilustración 2: Distribución actual del hotel	31
Ilustración 3: Estructura jerárquica del hotel	42

MOTIVACIÓN DEL TEMA ESCOGIDO

Después de realizar mis prácticas en Marugal Hotel Distinctive Management & Consulting, una empresa dedicada a la gestión de hoteles singulares de lujo, opto por analizar uno de los hoteles que actualmente tiene en gestión para plasmar los conocimientos adquiridos previamente durante los años de universidad y que posteriormente he podido aplicar con la realización de las prácticas en dicha empresa.

Además, el turismo de lujo, como se va a evidenciar en el posterior trabajo, está sufriendo un crecimiento en los últimos años y es verdaderamente un mercado muy interesante donde se pueden aplicar ideas innovadoras y a la vez de atraer a un turismo de calidad, dispuesto a conocer el destino y a interactuar de forma positiva tanto con los negocios locales como con el entorno.

En el siguiente estudio, me basaré en el hotel de cinco estrellas Gran Lujo Cap Rocat.

El hotel, que después de abrir en 2010 y con siete años en funcionamiento con mejoras continuas, está en su mejor momento en cuanto a ocupación y gracias a este éxito, se va a proponer la remodelación de una de las partes en desuso del terreno para darle una orientación económica e intentar aumentar los beneficios y el prestigio del hotel.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para la ejecución de dicho plan de viabilidad, me voy a orientar en realizar estimaciones a partir de información proporcionada por el hotel así como de los informes estadísticos oficiales del turismo a nivel internacional, nacional y local.

Se analizarán todos los departamentos con el fin de mejorar la gestión actual y finalmente se valorará el nuevo proyecto propuesto, en función de su capacidad económica.

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se pretende abordar partiendo de la definición de turismo, según la Organización mundial del turismo, “El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros” (Amparo Sancho, 1998, 44-45).

Otra definición trascendental para la realización de este trabajo es la de contrato de gestión hotelera o contrato de Management, definido como un contrato entre una empresa gestora y una propiedad, donde dicha empresa asume la responsabilidad de gestionar la propiedad a través de dirección y supervisión a cambio de unas comisiones sobre las ventas o *Royalties* (Balyozyan, D., Perret, S., & Martin, C. 2017),

2. ANÁLISIS DEL MERCADO TURÍSTICO

En este apartado se describirá el mercado turístico de forma internacional, nacional y local, relacionándolo con datos estadísticos y económicos que permitirán ver la importancia que este sector ha adquirido.

Se comentará también la tendencia que proyecta el mercado a través de datos que permiten ver su evolución a lo largo de los últimos años.

A nivel nacional, se hará especial mención en la importancia del sector turístico para la economía del país. Se realizará una descripción que va a permitir conocer un poco más al tipo de turista y su perfil, para relacionarlo con el proyecto empresarial. Datos como el gasto medio o el tipo de alojamiento que los turistas eligen a la hora de realizar sus estancias serán descritos para acercar el proyecto a la demanda real.

2.1. ANÁLISIS INTERNACIONAL DEL TURISMO

Tabla 1: Ranking mundial de entrada de turistas por país y periodo

Entradas de turistas												
Países	Series	(millones)						Variación anual en % (2)				
		2000	2005	2010	2014	2015	2016 (1)	2010	2014	2015	2016 (1)	Período
Francia	TF	77,2	75,0	77,6	83,7	84,5	--	1,2	0,1	0,9	-4,0	Dic
Estados Unidos	TF	51,2	49,2	60,0	75,0	77,5	--	8,8	7,2	3,3	-2,3	Jun
España (3)	TF	46,4	55,9	52,7	64,9	68,5	75,6	1,0	7,0	5,5	10,3	Dic
China (4)	TF	31,2	46,8	55,7	55,6	56,9	59,3	9,4	-0,1	2,3	4,2	Dic
Italia	TF	41,2	36,5	43,6	48,6	50,7	52,6	0,9	1,8	4,4	3,7	Dic
Turquía	TF	9,6	24,2	31,4	39,8	39,5	--	3,2	5,3	-0,8	-28,5	Dic
Alemania	TCE	19,0	21,5	26,9	33,0	35,0	35,6	10,9	4,6	6,0	1,7	Dic
Reino Unido	TF	23,2	28,0	28,3	32,6	34,4	--	0,4	5,0	5,6	3,4	Dic
Fed. de Rusia	TF	21,2	22,2	22,3	25,4	29,6	24,6	--	-17,4	5,6	-8,6	Dic
Tailandia	TF	9,6	11,6	15,9	24,8	29,9	32,6	3,9	-6,5	20,6	8,9	Dic
Total mundo	-	674	809	953	1.137	1.189	1.235	6,5	4,1	4,5	3,9	Dic

Ingresos por turismo												
Países	(miles millones \$)						Variación anual en % (5)					
	2000	2005	2010	2014	2015	2016 (1)	2010	2013	2014	2015 (1)	2016 (1)	
Estados Unidos	100,2	101,5	137,0	191,3	204,5	206,8	9,8	7,0	7,8	6,9	1,1	
España	30,9	49,7	54,6	65,1	56,5	60,3	3,9	4,2	3,9	3,8	7,1	
Francia	33,0	44,0	47,0	58,1	45,9	43,1	-0,1	2,0	2,8	-5,4	-6,0	
China (6)	16,2	29,3	45,8	44,0	45,0	44,4	15,5	3,3	--	2,1	-1,2	
Macao (China)	3,2	6,9	22,3	42,7	31,0	29,9	53,6	18,1	-1,0	-27,6	-3,4	
Italia	27,5	35,4	38,8	45,5	39,4	40,6	1,4	3,1	3,6	3,8	3,3	
Tailandia	7,5	9,6	20,1	38,4	44,9	49,9	15,6	22,1	-2,7	23,0	14,7	
Alemania	18,7	29,2	34,7	43,3	36,9	37,4	5,3	4,7	4,9	2,0	1,7	
Reino Unido	22,2	31,1	32,9	46,5	45,5	39,6	8,4	15,2	6,2	5,2	-1,4	
Hong-Kong (China)	5,9	10,3	22,2	38,4	36,2	32,7	35,6	17,7	-1,5	-5,8	-9,3	
Total mundo	495	701	961	1.250	1.194	--	8,7	7,4	4,8	-4,5	--	

Fuente: OMT: UNTWO (2016).

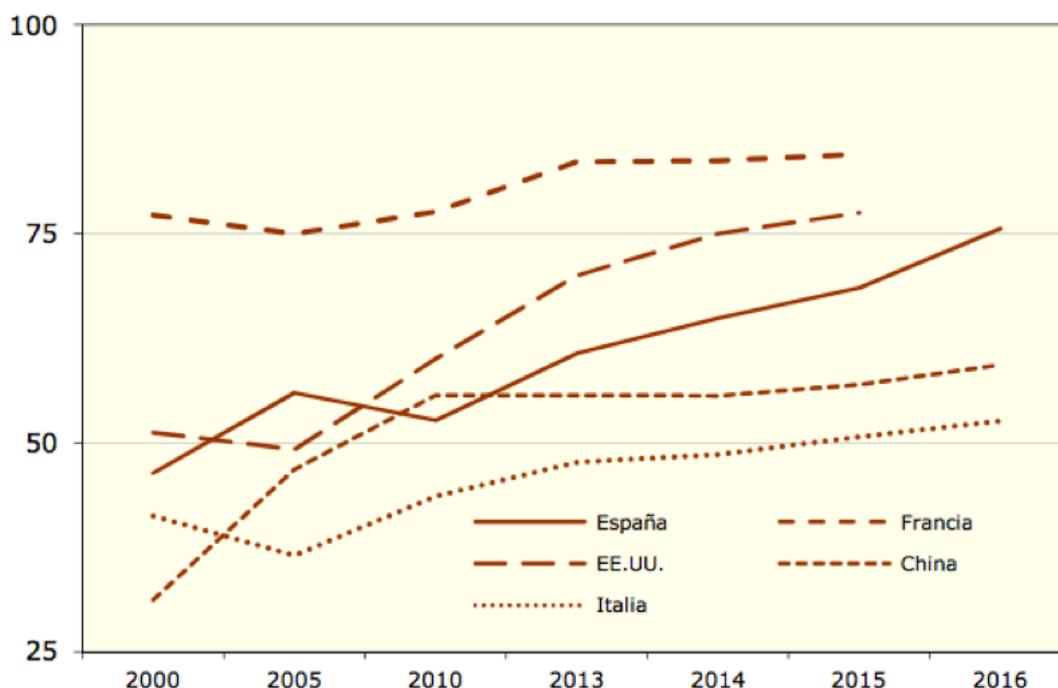
Como podemos observar en la *tabla 1*, en 2015 el número total de turistas a nivel mundial fue de 1.235 millones. El país que más turistas recibió fue Francia con 84 millones, seguido por EEUU (77,5 millones) y España (68,5 millones). Las estimaciones para 2016, el cual ha sido un año histórico para España con respecto al turismo, sitúan la cifra de entrada de turistas en 75,6 millones, aumentando en aproximadamente 7 millones de nuevos turistas.

Con respecto al ingreso, mostrado en la *gráfica 2*, que estos países generan gracias al turismo, Francia cae al tercer puesto, situándose España en el segundo puesto del ranking mundial en 2015. Un total de 204,5 millones de \$ los generó EEUU también en ese año, seguida de lejos por España, la cual obtuvo 56,5 millones de dólares. Se puede ver, también, como 2014 dejó más ingresos que 2015 en muchos de los países en el ranking mundial pese a que la entrada de turistas ha seguido una evolución creciente en prácticamente todos los países. Las estimaciones están siendo muy positivas también para España para el 2016 con 60,3 millones de \$, aumentándose con respecto al año anterior en un 7,1%.

Cabe destacar la presencia de Tailandia y el exponencial crecimiento que está sufriendo desde 2005, donde en 10 años ha casi triplicado el número de turistas y los ingresos producidos por esta actividad.

El turismo a nivel mundial ha generó en 2015, 1.194 millones de dólares en todo el mundo. En esta cifra se puede apreciar la importancia que esta actividad ha adquirido a nivel mundial pese a que hay un claro desequilibrio, y los mayores ingresos se reparten entre Asia, América y Europa.

Gráfica 1: Llegadas internacionales por número de turistas, país y año



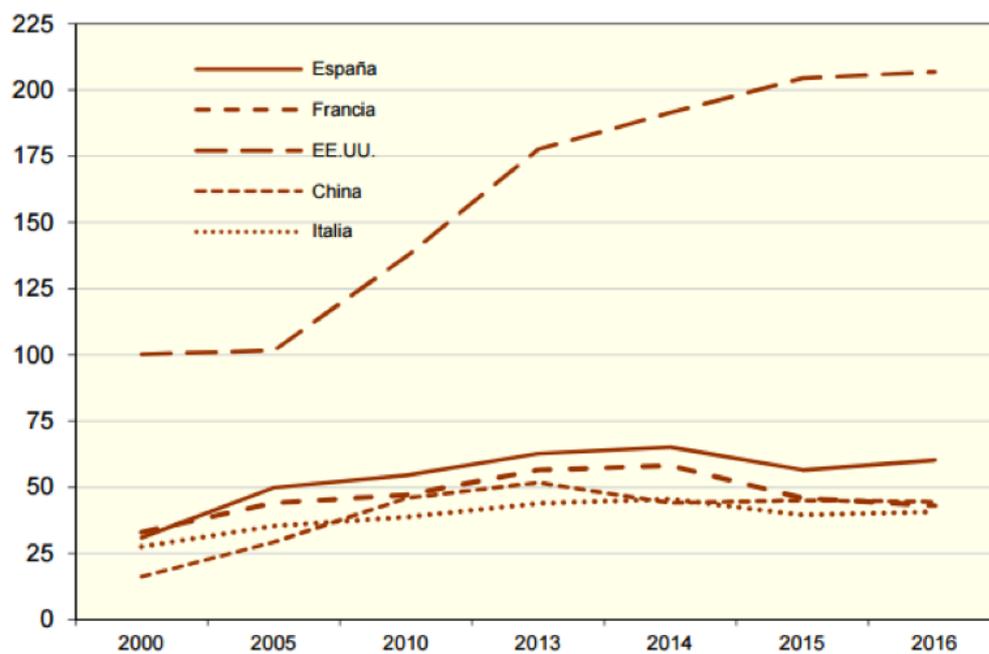
Fuente: OMT: UNTWO (2016)

La evolución que hay de las llegadas a escala mundial, sitúan históricamente a Francia como principal destino turístico en la última década. Los siguientes puestos, se los han repartido en los últimos 15 años entre España, Estados Unidos y China.

Entre el año 2000 y 2010, China obtuvo un gran crecimiento que a partir del año 2011 se estabilizó.

España, después de caer en las cifras entre 2005 y 2010, ha sufrido un crecimiento histórico en este sector, batiendo récords a nivel nacional este último 2016, según nos muestran las predicciones oficiales.

Gráfica 2: Ingresos por millones de dólares americanos por año



Fuente: OMT: UNTWO (2016).

2.2. ANÁLISIS DEL TURISMO EN EUROPA

La Unión Europea, con cinco de sus estados miembros entre el ranking de los diez países principales en cuanto a turismo vacacional, según la base de datos de UNTWO, considera el turismo una actividad realmente importante la cual contribuye al empleo y el crecimiento económico, también al desarrollo de las zonas rurales y periféricas, que no cuentan con todos los avances tecnológicos y de infraestructuras.

El turismo es la mayor actividad económica en la Unión Europea con un gran impacto en su crecimiento, tasa de paro y desarrollo social. Este, se ha convertido en una poderosa herramienta para combatir el decrecimiento económico y el paro. Cuando el mercado turístico se enfrenta a nuevos desafíos, la Comisión Europea trabaja para abordarlos con nuevas políticas y acciones.

Por parte de la oferta, se estimó que hubo 570.000 establecimientos de acomodación turística en 2014, lo que hicieron cerca de 31 millones de camas (plazas por noche). Cerca de un tercio de estas camas (32,2%) se concentraron entre Francia (5.1 millones) e Italia (4.8 millones) seguidos de Reino Unido, España y Alemania, como nos muestran los datos reflejados en EUROSTAT (2014).

En cuanto a Europa como emisor de turistas, el 25% de los viajes realizados por residentes de la Unión Europea fueron hechos a países extranjeros, como podemos ver en la siguiente gráfica 18,8% a otro estado miembro, y el 6.2% a países fuera de la Unión Europea.

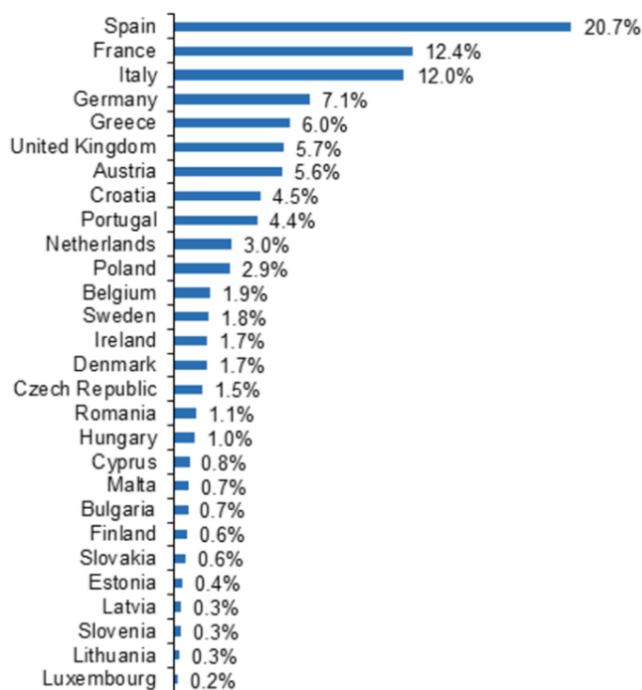
Gráfica 3: Destinos internacionales de los residentes de la UE



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de EUROSTAT (2014).

España, seguida de Francia e Italia, fue, para los europeos, el principal destino tanto como en número de viajes realizados y número de noches tanto como de gasto medio. España fue, por ejemplo, el principal destino de los Portugueses (uno de cada tres viajes realizados al extranjero por parte de estos es a España). En la gráfica 4, podemos ver el ranking de los principales destinos para los europeos en 2014.

Gráfica 4: Destinos principales de los europeos (2014)



Fuente: EUROSTAT (2014).

El país vecino, normalmente, es el destino preferido para viajar por parte de los europeos. Sin embargo, en el caso de Suecia o Reino Unido, el destino preferido se trata de España, según datos de EUROSTAT.

Si tuviéramos en cuenta la duración y el gasto que se produce en el viaje, el país vecino no es el que predominaría sino que serían los destinos más lejanos, incluidos los intercontinentales, que son los dominantes en estos aspectos.

Los viajes intercontinentales para los europeos en 2014, supusieron un 14,6% de los viajes al extranjero: un 5,4% América, 4,7% Asia y el 4,0% África. Solo el 0,5% de los viajes fue a Oceanía. Los principales emisores de la Unión Europea para este tipo de viajes intercontinentales son Francia, España y Reino Unido.

2.3. ANÁLISIS DEL TURISMO EN ESPAÑA

España, situada en el tercer puesto del ranking mundial en cuanto a entrada de turistas y en segundo puesto en cuanto a dinero generado por la actividad del turismo, se ha consolidado como un destino prioritario gracias a la amplia oferta turística que ofrece y gracias también a la estabilidad política y seguridad que transmite.

Se puede apreciar la gran importancia que adquiere el hecho de tener estabilidad política seguridad, comparando el claro decrecimiento de países directamente competidores con España como pueden ser Turquía y Egipto, los cuales, según sus bancos centrales, han perdido alrededor de 15 millones de turistas en 2016 debido a los problemas internos que estos países están afrontando actualmente.

Esta caída en la demanda de países competidores, ha coincidido con el enorme crecimiento del turismo que España ha registrado en el año 2016, con la llegada de 75 millones de turistas según la previsión oficial del Gobierno de España.

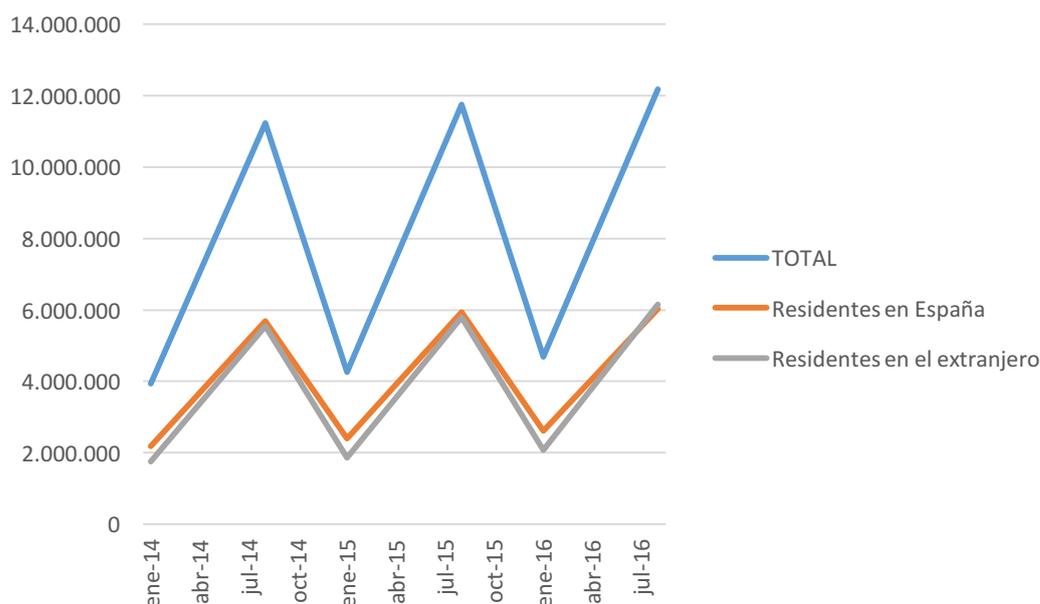
Gráfica 5: Gasto de los turistas extranjeros según CCAA en millones de € en 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de CAIB, Anuario 2015.

Vemos, en el gasto de turistas extranjeros por CCAA, que en primer lugar está Cataluña, con un 24% del total seguido de las Islas Canarias, con un 19%. Baleares se sitúa en el tercer lugar por delante de Andalucía pese a que el porcentaje del total corresponde al 16% en ambas. Vemos también la importancia de estos principales destinos turísticos sobre el resto de CCAA que solo se reparten entre ellas el 8% del total.

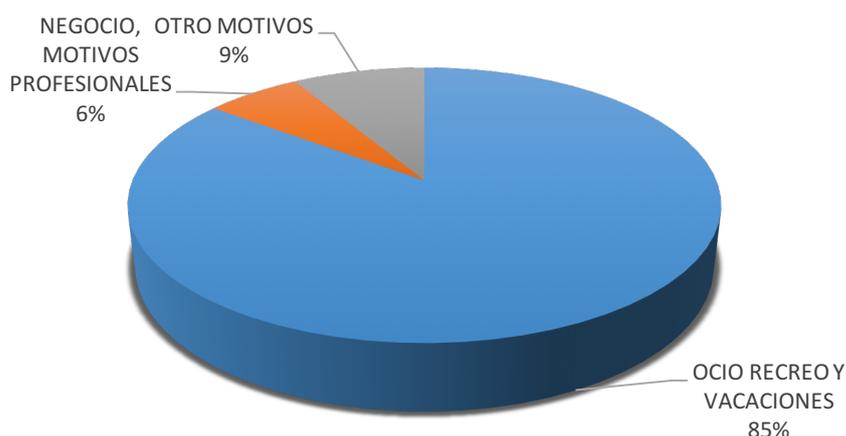
Gráfica 6: Ocupación hotelera por periodo y número de turistas en España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2016). Encuesta de ocupación hotelera.

España, ha estado muy ligada a la estacionalidad turística, en gran parte debido a las buenas temperaturas en los meses estivales. La demanda turística, como podemos observar aumenta de manera drástica en los meses de verano, alcanzando sus máximos en el mes de agosto y sus mínimos en el mes de enero. Como se puede observar en la gráfica 6 la tendencia de ocupación ha sido positiva en los últimos años, batiendo records históricos en 2016, pero siempre en el mes de agosto.

Gráfica 7: Llegada de turistas a España por motivo de viaje en 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2016).

Como se aprecia en la gráfica 7, el principal motivo de los turistas que visitaron España en 2016 fue por ocio, recreo o vacaciones, con un 85% del número total.

En cambio el menos significativo fueron los motivos profesionales o viajes de negocio, ocupando solo un 6% del porcentaje total de llegadas a nuestro país. El 9% restante se lo atribuyen los otros motivos, que podrían ser, por ejemplo, visitar amigos o familiares entre otros.

De estos datos, recogidos por el Instituto Nacional de Estadística, podemos ver como nuestro país es un destino principal en cuanto a destino de vacaciones y ocio.

Tabla 2: Número de pasajeros por aeropuerto

Aeropuertos	PASAJEROS	
	Total	% Inc 2016 /s 2015
ADOLFO SUÁREZ MADRID-BARAJAS	50.420.583	7,7%
BARCELONA-EL PRAT	44.154.693	11,2%
PALMA DE MALLORCA	26.253.882	10,6%

Fuente: AENA (2016).

En la tabla 2, se aprecia como los tres principales aeropuertos a nivel nacional son el de Madrid, en primer lugar, seguido de Barcelona y Palma de Mallorca.

En todos ellos, en 2016 ha habido un aumento considerable en cuanto al año anterior y todo indica que estas cifras van a ser superadas en 2017.

Palma de Mallorca se coloca en el tercer puesto a nivel nacional, demostrando así la importancia que el turismo ha dado a la isla.

En cuanto a empleo, el turismo en 2015, según datos de la OMT, dio trabajo en nuestro país a más de 23 millones de personas, con 571.873 establecimientos dirigidos a esta actividad.

En estos datos se puede apreciar la magnitud de la industria turística en nuestro país la cual contribuye enormemente al aumento de la ocupación, sobre todo en los meses de verano, debido a la estacionalidad que se produce en muchas de las zonas más turísticas.

Según IMPACTUR, en 2014, en España el PIB turístico correspondió a un 10,9% por ciento del PIB total del país. Como vemos en la tabla 3, en ninguna otra CCAA este PIB repercutió tanto sobre el total como en las Islas Baleares, llegando a representar un 44% del PIB total de Baleares, proporcionando un 32% del total del empleo.

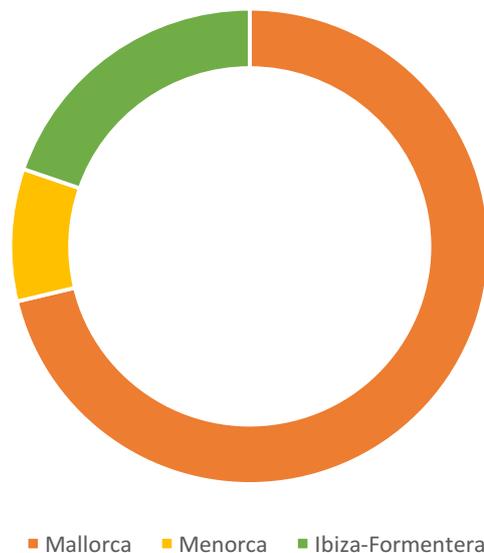
Tabla 3: Representación del PIB turístico sobre el PIB total por CCAA y sobre el total de España (2014)

	Illes Balears	Andalucía	Canarias	Cantabria	Comunitat Valenciana	Comunidad de Madrid	Galicia	La Rioja	Región de Murcia	España
PIB	44,8%	12,5%	31,4%	10,9%	12,6%	6,3%	10,6%	9,8%	9,8%	10,9%
EMPLEO (**)	32,0%	11,9%	35,9%	11,4%	13,4%	5,9%	11,5%	10,3%	10,2%	11,9%

Fuente: IMPACTUR (2014).

2.4. ANÁLISIS DEL TURISMO EN LAS ISLAS BALEARES

Gráfica 8: Distribución de la llegada de pasajeros por isla (2015)

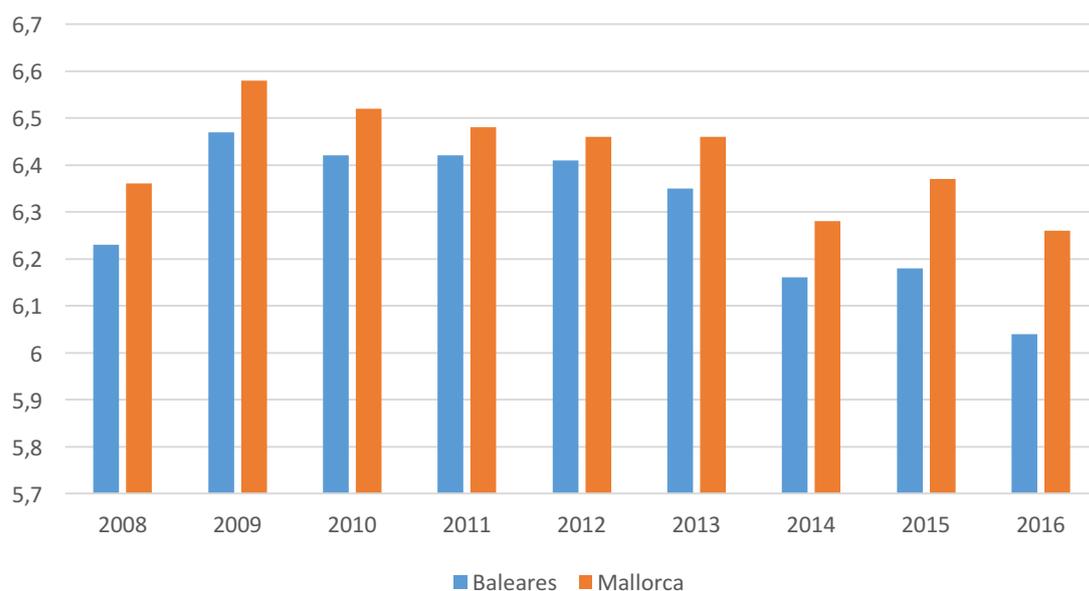


Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos de CAIB (2015).

En esta distribución de llegadas a las Islas Baleares en 2015, vemos la clara superioridad de la Isla de Mallorca como destino turístico sobre las otras islas.

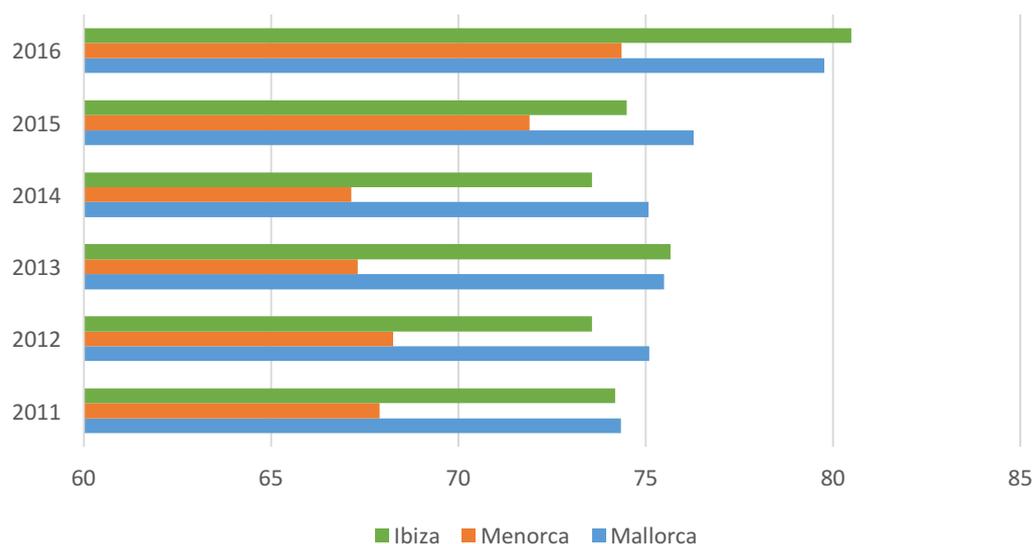
La gráfica 9 nos muestra como Mallorca está por encima de la media de las Islas Baleares en cuanto a estancia media. Esto se debe, en parte, a que es la isla con mayor superficie por lo que, en general, la que más tiempo puede llevar a los turistas para recorrerla.

Gráfica 9: Estancia media de los turistas por año e isla



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de IBESTAT (2016).

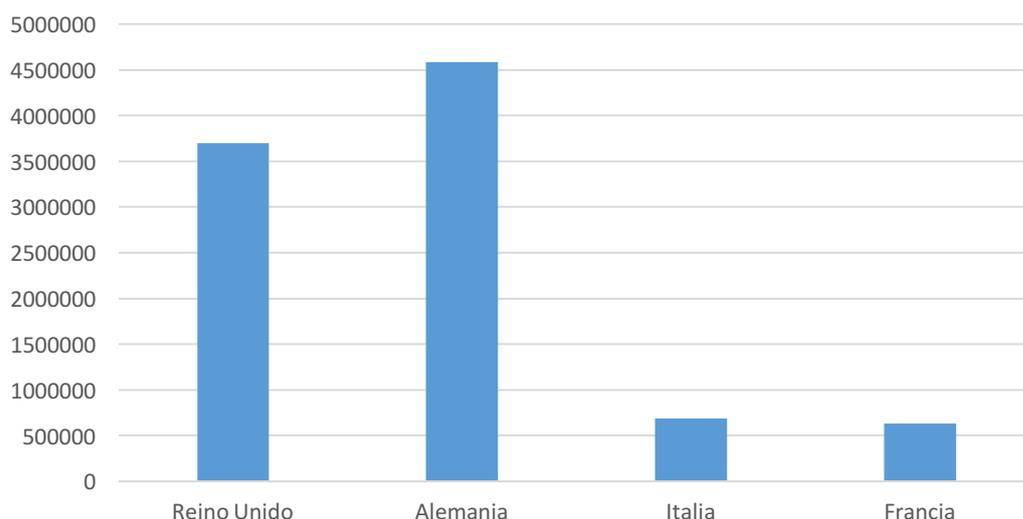
Gráfica 10: Porcentaje de ocupación por año e isla



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de IBESTAT (2016).

Se aprecia la gran ocupación de Ibiza y Formentera junto con Mallorca. Vemos como la ocupación ha sido bastante lineal desde 2011 hasta 2015, sufriendo pequeñas variaciones, manteniéndose entre el 70% y el 75%. En 2016 vemos el gran aumento, subiendo hasta un 80%.

Gráfica 11: Llegadas a Baleares por número de turistas y origen



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de IBESTAT (2016).

Observando la gráfica 11, el país que más turistas envió a Baleares fue Alemania, con 4 millones y medio. En segundo lugar, con un millón menos de turistas se encuentra Reino Unido. Se puede apreciar en esta gráfica los dos claros emisores de turistas, pero al contrario que a nivel nacional, donde Reino Unido predomina en número de turistas, en este caso es Alemania el principal emisor.

Tabla 4: Número de empleados por el sector turístico en Baleares por número y trimestre (2015)

SECTOR TURÍSTIC SECTOR TURÍSTICO TOURISM SECTOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Trimestre 1/ <i>Trimestre1/ Quarter 1</i>	86.000	88.400	82.600	85.400	83.100	98.200
Trimestre 2/ <i>Trimestre2/ Quarter 2</i>	120.100	130.600	130.700	139.400	131.600	151.800
Trimestre 3/ <i>Trimestre3/ Quarter 3</i>	142.400	148.400	151.100	163.000	157.600	172.600
Trimestre 4/ <i>Trimestre 4/ Quarter 4</i>	100.600	100.900	107.100	106.900	116.200	133.900
TOTAL	112.300	117.100	117.900	123.700	122.100	139.100

Fuente: CAIB, Anuario 2015.

La importancia que tiene el turismo para la economía balear se puede observar en la tabla 4, donde se aprecia la tendencia a la alza de empleados por el turismo año tras año, coincidiendo con la mayor llegada de turistas. En el 2014, estos datos contribuyeron, según IMPACTUR, a un 44% del PIB total de Baleares.

2.5. ANÁLISIS DEL MERCADO TURÍSTICO EN MALLORCA

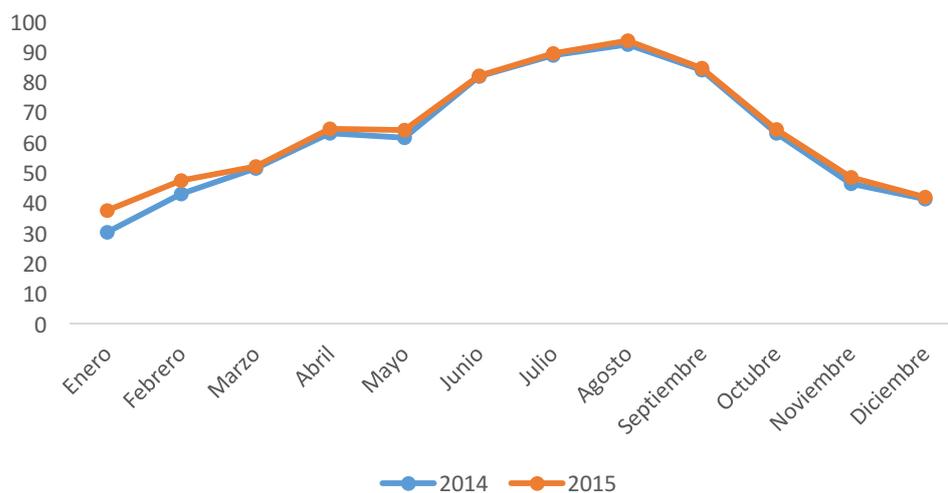
Tabla 5: Capacidad y número de establecimientos por categoría en Mallorca (2015)

TIPUS D'ESTABLIMENT TIPO DE ESTABLECIMIENTO	NRE. D'ESTABL. Nº ESTABL.	NRE. UNITATS Nº UNIDADES	NRE. PLACES Nº PLAZAS	% PLACES % PLAZAS
H 1*	23	1.177	2.164	1,4%
H 2*	46	3.676	6.891	4,5%
H 3*	252	40.004	75.360	49,3%
H 3* SUP	6	557	1.061	0,7%
H 4 *	180	29.353	56.299	36,8%
H 4 * SUP	20	2.293	4.612	3,0%
H 5*	26	2.986	6.036	3,9%
H 5* G.L.	2	292	550	0,4%
Total H	555	80.338	152.973	100%

Fuente: Agencia de turismo de las Islas Baleares (2015) ¹.

En 2015, en total en Mallorca hubo 555 establecimientos hoteleros que ofrecieron un total de 152.973 plazas en toda la isla. Vemos que la gran mayoría de los establecimientos son hoteles de tres estrellas de categoría superior, seguidos por los de cuatro estrellas. También podemos observar como los hoteles de cinco estrellas Gran Lujo no están apenas desarrollados por lo que es un mercado con poca competencia en el que desarrollar el negocio.

Gráfica 12: Grado de ocupación en Mallorca por mes y año



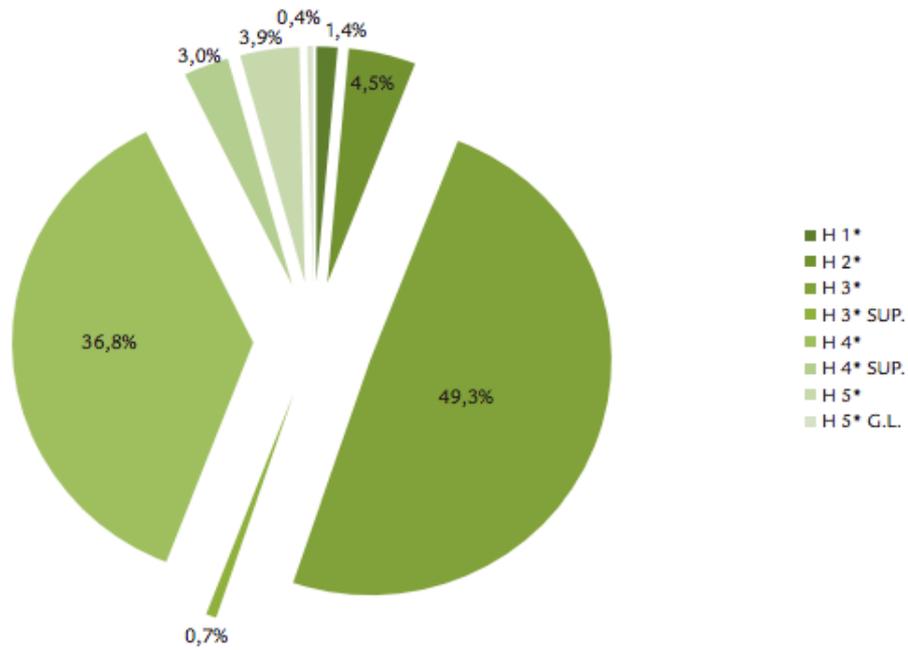
Fuente:

Elaboración propia a partir de datos obtenidos por CAIB, Anuario anual (2015).

¹ En el año 2015, el hotel Cap Rocat no estaba categorizado como hotel cinco estrellas Gran Lujo por lo que no aparece en la tabla 2. El hotel estaba categorizado como hotel rural.

Pese a que puede apreciarse la estacionalidad en los meses de verano, vemos una ligera mejoría en los meses de temporada baja, que finalmente casi se iguala en ocupación máxima, cuando la ocupación es más alta. Uno de los objetivos pendientes que tiene el turismo en general en las islas es ir mejorando la ocupación en los meses de temporada baja con el fin de contribuir positivamente a reducir la estacionalidad.

Gráfica 13: Distribución de los establecimientos por categoría en Mallorca



Fuente: CAIB, Anuario 2015.

2.6. PLAYA DE PALMA

2.6.1. COMPETIDORES

El principal lugar turístico más próximo al hotel es la playa de palma pero por la tipología del establecimiento del cual se va a realizar el plan de viabilidad, el tipo de turista que viaja a Playa de Palma no es relevante para el siguiente estudio, ya que como veremos en puntos posteriores del trabajo, los competidores potenciales en Mallorca no se encuentran en la misma zona del hotel si no que están distribuidos en diferentes puntos de la Isla.

Tabla 6: Principales competidores y precio medio máximo en uno de los meses de la temporada (2016)

HOTEL	P.MED MAX
LA RESIDENCIA	849,00 €
SON NET	416,00 €
PORT ADRIANO	356,73 €
MARICEL	439,44 €
CAP ROCAT	926,49 €

Fuente: Elaboración propia (2017).

El hotel La Residencia, ubicado en Deyà se considera el principal competidor del hotel en cuanto a precios medios pese a que son dos hoteles completamente diferentes. Otros hoteles de lujo que pueden competir en cuanto a precios medios con Cap Rocat serían el hotel Son Net, el hotel Port Adriano o el hotel Maricel, pese a que todos ellos se quedan bastante lejos de los resultados obtenidos en cuanto a precios medios².

Vemos que es difícil encontrar un competidor potencial, ya que el hotel cuenta con características que hacen de él un lugar único y exclusivo.

² Uno de los motivos por los que Cap Rocat tiene el precio medio tan elevado es porque su número de habitaciones es reducido.

3. ASPECTOS FORMALES

3.1. CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA

El proyecto se basa en una remodelación parcial de algunos de los servicios ya ofrecidos en el hotel y a la vez una completa reforma de una de una antigua fortaleza, junto con otros espacios que forman parte del terreno de la propiedad y que actualmente están en completo desuso.

La empresa Marugal Hotel Management & Consulting va a proponer la ejecución de una reforma a la propiedad del hotel independiente Cap Rocat con el fin de mejorar la calidad y el prestigio del hotel.

3.2. MISIÓN, VISIÓN, Y VALORES DEL PROYECTO

La misión, en una empresa, es el objetivo final que se persigue por parte de toda la organización. La misión debe responder a preguntas como ¿Qué se le proporciona al cliente? Y debe describir la filosofía, los valores y la estrategia de la organización (Campbell y Nash, 1992, p. 14-27).

Respondiendo a esta definición, el hotel pretende proporcionar al cliente un servicio altamente exclusivo a través de unos altos estándares de calidad. Para ello da mucha importancia al capital humano. Para ofrecer este servicio también cuenta con una localización privilegiada en un lugar único.

La visión es una imagen de cómo la organización debería ser en el futuro (Sabrautzki, 2009). Por lo que el Hotel Cap Rocat describe su visión estableciéndose como un referente del turismo de lujo conocido a nivel mundial.

Los valores del proyecto se resumen en:

- Hacer crecer el proyecto.
- Compromiso con el medioambiente.
- Promover la cultura y tradiciones autóctonas.
- Mejora continua hacia la excelencia en la calidad ofrecida.
- Mantener como uno de los ejes principales del proyecto los recursos humanos.
- Dar un servicio exclusivo y único.

4. ANÁLISIS DEL PROYECTO

4.1. BREVE HISTORIA DEL HOTEL

El hotel Cap Rocat como describe Ruíz (1978) a través de Albertí (2007) “está ubicado en una antigua fortaleza militar, que se construyó entre 1899 y 1903 como respuesta a la crisis provocada por el desastre de las escuadras españolas en Cuba y Filipinas a manos de la flota estadounidense (1898)”. En 1907 pasó a estar en desuso y después de unos años de abandono, el gobierno puso a subasta el terreno que incluía las dos fortalezas militares.

El prestigioso arquitecto mallorquín Antonio Obrador adquirió el terreno a orillas del mar, con la idea de transformarlo en un lujoso y exclusivo hotel. Después de muchas adversidades y contratiempos logró dar forma a su proyecto y de ahí nace el hotel que ha ido adquiriendo mucha fama gracias a su singularidad, su localización privilegiada y al perfecto ambiente que en él se crea.

El hotel, que se ubica en la fortaleza principal está actualmente gestionado por la empresa de gestión hotelera Marugal Distinctive Hotel Management, la cual a través de un contrato de *management* explota el hotel económicamente a cambio de unos royalties del 6% sobre los beneficios brutos mensuales del hotel.

4.2. PRINCIPALES OBJETIVOS A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO

En este apartado, se van a describir los principales objetivos del proyecto tanto a corto, medio como a largo plazo.

4.2.1. CORTO PLAZO

Seguir desarrollando el concepto de hotel único y singular de Cap Rocat y añadir razones para visitarlo. También se pretende mejorar los índices de ocupación y precio medio a partir del desarrollo de nuevas habitaciones que permitan un mayor volumen de clientes.

4.2.2. MEDIO PLAZO

A medio plazo, se pretende recuperar la inversión que supondrá la nueva reforma. Para ello un punto clave será destinar parte de los beneficios obtenidos por el existente hotel a amortizar los costes que esta supondría.

4.2.3. LARGO PLAZO

A largo plazo obtener una alta rentabilidad que permita seguir creciendo al hotel para posicionarlo como un hotel conocido mundialmente.

4.3. CARACTERISTICAS ACTUALES DEL ESTABLECIMIENTO

El hotel, con localización en Crtra Enderrocat s/n, Cala Blava, Lluçmajor, Palma de Mallorca, está situado en un solar con una superficie total construida de 9.745,14 m² de los que se están aprovechando actualmente aproximadamente 8.000 m².

El terreno pertenece a una reserva natural de aves marinas y se encuentra en primera línea de mar, lo que añade dificultad a la hora de enmarcar la reforma ajustándose a la presente Ley 22/1988, de 28 de julio, de Costas, al tratarse de un área protegida.

Uno de los puntos clave es el hecho que ya se ha realizado una gran reforma por parte del estudio de arquitectura y se conocen bien las limitaciones de la zona, por lo que no supondría un problema la creación de nuevos espacios.

Ilustración 1: Superficie del terreno perteneciente al hotel, terreno actualmente construido / futuro proyecto



Ubicación actual del hotel



Ubicación de la 2ª Fortaleza, ampliación propuesta

Fuente: Google maps, elaboración propia (2017).

4.4. HABITACIONES ACTUALES

El hotel actualmente cuenta con 30 habitaciones que se reparten en el área indicada como “ubicación actual” de la imagen 1.

Los tipos de habitación y su descripción son:

- “Fortaleza”: Estas habitaciones están situadas en la fortaleza principal y cuentan con 35 m² en suite y un amplio baño con bañera y duchas separadas. Además cuentan con terraza privada amueblada con zona de comedor con vistas al patio central.
- “Centinela”: Escondidas en la roca, al borde de los acantilados del cabo donde Cap Rocat fue construido. Estas tres habitaciones, de entre 40 y 50 m², han sido lujosamente transformadas a elegantes habitaciones, con terraza privada que cuenta con vistas en primera línea y piscina privada.
- “Suite del Cabo”: Situada en un espectacular enclave, la suite El Cabo tiene un gran salón independiente y cuenta con jardines privados, y piscina privada. Tiene una dimensión de 90 m² con un amplio cuarto de baño. Cuenta con un mirador privado particular del que se pueden admirar las increíbles vistas que ofrece el lugar.
- “Suite del Mar”: Lujosas suites de 60m², apartadas a modo de casa particular, con piscina privada y jardín independiente. Amplios dormitorios y cuartos de baño.
- “Suite Cap Rocat”: Espaciosas habitaciones de entre 50 y 60 m². Cuentan con amplios cuartos de baño con bañera, ducha separada y con tres terrazas privadas, equipadas con tumbonas y zona de comedor exterior. Una de las terrazas es un mirador privado con espectaculares vistas al mar.

Además de las características descritas anteriormente y en la *tabla 3.1*, todas las habitaciones cuentan con TV por satélite, teléfono, bañera y ducha separados, mobiliario exterior provisto para comidas, cama doble “King Size”, aire acondicionado/calefacción y conexión WIFI gratuita.

Tabla 7: Características de las habitaciones actuales

	Nº	m2	Cama supletoria	Piscina privada	Jardín privado	Terrazas	Vistas directas al mar	Gacebos privados
FORTALEZA	2	35m2				1		
SUITE CAP ROCAT	22	50-60m2	X			3		X
SUITE DEL CABO	1	90m2		X		3	X	X
SUITE DEL MAR	1	60m2		X	X	2	X	
CENTINELA	3	40-50m2		X		1	X	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el hotel (2017).

4.5. SERVICIOS Y ZONAS COMUNES DEL HOTEL

En este apartado pasaremos a explicar los servicios y las zonas comunes del hotel que como nos muestra la imagen 3. podemos ver distribuidas.

4.6. FACILIDADES

En cuanto a facilidades en el hotel, encontramos dos restaurantes situados en entornos diferentes con dos tipos de comida completamente diferentes y abiertos también al público exterior, un parking privado, amplias zonas por las que pasear dentro del hotel, una gran piscina con servicio de bar y de comidas, playa privada también provista con servicio de bar y comidas, gimnasio, boutique, zonas para eventos y conferencias y como última novedad implantada este año, un lujoso Spa con aguas termales el cual cuenta con una gran variedad de tratamientos de estética y belleza. La distribución de estas zonas podemos encontrarla en la imagen 3.

Ilustración 2: Distribución actual del hotel



Fuente: Imagen proporcionada parte del hotel (2017).

4.7. RESTAURANTES

El hotel cuenta con dos restaurantes que se abren al público exterior:

- **The Sea Club:** Situado al borde del mar, es un informal restaurante al aire libre que cuenta con un horno tradicional mallorquín y una gran parrilla de leña. Está especializado en carnes, pescados asados, diferentes tipos de arroz y un amplio surtido de platos frescos y veraniegos.
- **La Fortaleza:** Está ubicado en el patio principal del hotel. Con un ambiente exclusivo y selecto, el restaurante ofrece la atmósfera ideal para acompañar productos tradicionales mallorquines. El restaurante presenta una experiencia gastronómica única a través dos menús de degustación vanguardistas con una base tradicional. Este restaurante obtuvo en 2016 un Sol de la Guía Repsol.

4.8. SPA

El hotel cuenta con un nuevo y lujoso Spa, el cual está dirigido por el departamento de Wellness.

4.9. PISCINA

Piscina privada para los clientes del hotel con servicio de comida y bebida.

4.10. PLAYA

Zona de playa privada para los clientes del hotel con servicio de comida y bebida.

4.11. GIMNASIO

Un completo gimnasio de libre entrada para los clientes del hotel.

4.12. PATIO/BAR

Un amplio patio con mobiliario de comedor el cual está provisto de servicio de bar.

4.13. PABELLÓN

Un pabellón estratégicamente posicionado que permite la realización de eventos para un gran número de personas.

4.14. SERVICIO DE BICICLETAS

Bicicletas gratuitas a disposición de los clientes.

4.15. PISTA DE TENIS

Pista de tenis con todo el material necesario para utilizarla a disposición de los clientes.

4.16. SERVICIO DE LAVANDERÍA

Servicio de lavandería a disposición de los clientes con un coste extra

4.17. SERVICIO DE ROOM SERVICE

Room Service a disposición de los clientes las 24h. Tiene un coste extra.

4.18. SERVICIO DE DESAYUNOS PERSONALIZADOS

Servicio de desayunos, con el coste incluido en el precio de la habitación. Posible de disfrutarlo en el patio o en la habitación sin ningún coste extra.

4.19. SERVICIO DE APARCACOCHE

Servicio a disposición de los clientes sin ningún coste extra.

4.20. ANÁLISIS DAFO/SWOT

A continuación se va a realizar un análisis DAFO del nuevo proyecto. Este análisis, según Rialp (2003) consiste en detectar los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa y las oportunidades y amenazas de su entorno.

Tabla 8: Análisis DAFO/SWOT del proyecto

ANÁLISIS DAFO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Precios medios elevados- Costes altos- Difícil mantenimiento- Reforma complicada y costosa- Elevado número de personal- Dificultad para ajustarse a la ley	<ul style="list-style-type: none">- Estacionalidad en Mallorca- Limitación de actividades que ofrecer en temporada baja
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Hotel único- Exclusividad- Privacidad- Ubicación- Altos estándares de servicio- Buena reputación	<ul style="list-style-type: none">- Escasa competencia- Alto rendimiento- Atraer a un turismo de calidad- Dar más prestigio a la marca

Fuente: Elaboración propia (2017).

Después de analizar detenidamente los diferentes aspectos que conforman el análisis DAFO (SWOT por sus siglas en inglés), se puede llegar a la conclusión de que las fortalezas y oportunidades sobrepasan a las debilidades y amenazas, ya que, al estar el hotel en marcha y haber realizado una enorme reforma inicial para la apertura, se puede seguir esa misma línea para hacer crecer el proyecto, lo que solucionaría en parte la dificultad de ajustarse a la ley en lo que a la reforma se refiere.

La experiencia y el éxito con los que se están dirigiendo el hotel actualmente permitirán también amenizar las debilidades y fortalezas que el hotel pueda tener.

4.21. DISEÑO, REFORMA Y ACONDICIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

En este apartado, se va a describir la reforma propuesta, pasando a explicar las nuevas áreas del hotel de una manera más detallada. En el anexo 1, podemos encontrar los planos de la planta general para poder ubicar lo descrito a continuación.

4.22. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA REFORMA

La reforma está enfocada a poner en uso la segunda fortaleza, ubicada en el terreno de la propiedad del hotel que se encuentra en un estado de abandono e impulsar la reforma de nuevas habitaciones, a partir de casas distribuidas en la propiedad que actualmente pertenecen al hotel y transformarlas en lujosas habitaciones, siempre siguiendo la línea de las que existen actualmente.

La nueva reforma implementará cinco nuevas habitaciones de la categoría Suite Cap Rocat ubicadas en la nueva fortaleza, que será reformada por completo, en la que además se habilitará una nueva sala de eventos³, una piscina que contará con un bar con vistas privilegiadas, una nueva cocina de grandes dimensiones y villas privadas distribuidas en el resto del terreno perteneciente al hotel, utilizando antiguas casas que daban alojamiento a los soldados en los tiempos en que esta se utilizaba como fortaleza militar.

La nueva piscina con el nuevo bar permitirán al resto del hotel no tener zonas saturadas y darán opciones diferentes a los clientes. Además, en la nueva fortaleza se habilitará una nueva cocina de grandes dimensiones para dar apoyo a las que existen actualmente.

El objetivo principal es hacer crecer el hotel, aprovechando los buenos momentos que el turismo internacional está atravesando, como hemos podido aprovechar en el punto anterior.

En el Anexo , podemos encontrar imágenes por satélite de los nuevos espacios.

La estructura jerárquica del hotel seguirá siendo la misma añadiendo el personal necesario para hacer funcionar de manera eficiente el alojamiento después de la ampliación.

³ Al habilitar un nuevo espacio espacio para eventos, se da la posibilidad de realizar más de un evento en las mismas fechas.

4.23. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA REFORMA

En este apartado se detallará de forma más específica los nuevos espacios del hotel así como las conexiones logísticas y los cambios en los procesos a los que se va a someter.

4.24. NUEVAS INFRAESTRUCTURAS

Se habilitarán todas las zonas de modo que todo el hotel quede conectado por amplios caminos en los que puedan transitar los carritos de golf utilizados para proporcionar los diferentes servicios del hotel a los clientes.

4.25. ZONA DE LA NUEVA FORTALEZA

4.25.1. SALÓN DE EVENTOS

Se creará nuevo salón para la realización de conferencias y eventos en la nueva fortaleza. Este salón contará con audiovisuales de última generación en una gran sala de 173,24 m².

4.25.2. HABITACIONES SUITE CAP ROCAT

Se habilitarán cinco nuevas habitaciones en la nueva fortaleza que estarán equiparadas en precio, categoría y aspecto a las actuales Suite Cap Rocat.

4.25.3. COCINA Y PISCINA

Se habilitará en una nueva cocina y un bar con el fin de centralizar el departamento de desayunos, anteriormente ubicado en la misma cocina que el restaurante La Fortaleza. Esta nueva cocina se habilitará en una sala de 130,78 m² y servirá para la elaboración de los pedidos de servicio de habitaciones y desayunos, así como para la celebración de eventos celebrados en la nueva fortaleza.

El hecho de que esta sala esté bajo tierra, permite utilizar el mismo espacio en la parte superior para construir la nueva piscina con servicio de bar y comidas provisto por la cocina que se encuentra en la planta inferior. La localización de esta azotea permitirá a los clientes de disfrutar de unas vistas privilegiadas y

exclusivas en un ambiente desentendido. Se habilitará un montacargas que permitirá trasladar los pedidos de una manera sencilla y rápida.

4.25.4. ALMACENES

Se habilitarán tres almacenes de 29,3 m² para permitir el almacenamiento de mercancías o de ropa de habitaciones que puedan proveer tanto al departamento de *housekeeping* como al de restauración.

4.26. NUEVAS ZONAS EN EL RECINTO

4.26.1. VILLAS CAP ROCAT

Se habilitarán dos nuevas habitaciones de una nueva categoría, llamadas Villas Cap Rocat, que se situarán en cuanto a categoría, precio y prestaciones, a las actuales Suite del Mar, con precios medios más reducidos.

4.26.2. VILLAS DEL MAR

Estas nuevas cuatro habitaciones, estarán en un lugar privilegiado en cuanto a localización. Estarán en el edificio ya construido a la derecha de la entrada del hotel, utilizando una antigua cantina y contarán con unas vistas privilegiadas desde las habitaciones. Por categoría y precio estarán un poco más elevadas que las actuales Suite del Mar.

Tabla 9: Cuadro final de habitaciones y precios

	Nº	PRECIOS
FORTALEZA	2	302€ - 522€
SUITE CAP ROCAT	33	440€ - 974 €
SUITE DEL CABO	1	935€ - 2310€
SUITE DEL MAR	1	935€ - 2310€
VILLA CAP ROCAT	2	850€ - 2.100€
CENTINELA	3	770€ - 2.640€
VILLA DEL MAR	4	935€ - 2640€

Fuente: Elaboración propia (2017)

4.27. LA NUEVA RECEPCIÓN

Al extender el hotel y descentralizarlo de la fortaleza principal, el departamento de recepción, ubicado en la misma, pasará a estar en la garita que se encuentra en la entrada del hotel, actualmente utilizada por el ayudante de recepción a modo de dirigir a los huéspedes a su llegada. Esta garita ya cuenta con todos los servicios para poder habilitarse una recepción principal.

Los ayudantes de recepción se distribuirían en pequeñas recepciones en cada una de las fortalezas a modo de dar apoyo y servicio a los clientes y los mozos de equipajes, encargados de trasladar a los clientes por todo el hotel.

4.28. LOCALIZACIÓN DEL RESTO DE DEPARTAMENTOS

Las oficinas de dirección se seguirán localizando en la fortaleza principal y los restaurantes no se modificarán de modo que seguirán teniendo el mismo sistema de procesos.

El economato sufrirá una ampliación, pero respetando su ubicación actual.

4.29. CONEXIONES ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS DEL HOTEL

Una de las principales ventajas de la nueva fortaleza es la existencia de un túnel subterráneo ya construido que une las dos fortalezas y que servirá de conexión rápida para los empleados, sobretodo para los del departamento de restauración. El tamaño de este túnel permite pasar a dos carritos de golf en direcciones opuestas con facilidad lo que permitirá al personal ir de una fortaleza de manera rápida. Este túnel solo va a ser utilizado por los trabajadores con el fin de facilitar los procesos del establecimiento.

Las superficies que actualmente son caminos de tierra se asfaltarán y serán provistos de iluminación a modo de proporcionar seguridad a los clientes y a los empleados a la hora de desplazarse por el hotel.

Actualmente, el hotel cuenta con carritos de golf eléctricos de la marca “Club Car”, siempre conducidos por personal del hotel, para permitir el movimiento de sus huéspedes por todo el recinto.

Al crecer el hotel y también su superficie se plantea la dificultad de conectar las diferentes zonas para los clientes por lo que una de las soluciones, a parte de aumentar el número de carritos de golf para empleados y de personal, será proporcionar a todos los clientes que así lo deseen bicicletas eléctricas por lo que podrán desplazarse por el recinto de forma fácil y sin depender del personal del hotel.

4.30. MARCO LEGAL DE LA REFORMA

Uno de los mayores obstáculos de la realización del proyecto es la actual Ley 22/1988, de 28 de julio, de Costas. Su proximidad con el mar, añaden una dificultad asombrosa a la hora de plantear los planos arquitectónicos y las reformas en el hotel, pero gracias a la experiencia de estos últimos años y después de una remodelación total del terreno para su apertura, no supondrá una imposibilidad para su ejecución.

Otro aspecto a tener en cuenta es que el hotel se encuentra en una reserva de plantas y aves marinas, pero gracias al buen hacer de estos últimos años, contribuyendo a la conservación y a la protección de estas especies, se van a respetar todas las condiciones que exija la ley.

El hotel cuenta con la categoría de hotel cinco estrellas gran lujo desde 2016. Para ello tuvo que hacer una serie de mejoras y adaptaciones ya que como indica el Anexo 2 del Decreto 20/2015, de 17 de abril, de principios generales y directrices de coordinación en materia turística; de regulación de órganos asesores, de coordinación y de cooperación del Gobierno de las Illes Balears, y

de regulación y clasificación de las empresas y de los establecimientos turísticos, dictado en desarrollo de la Ley 8/2012, de 19 de julio, de Turismo de las Illes Balears.

El hotel fue calificado con un hotel de cinco estrellas Gran lujo, y se pretende seguir con esta categoría. Por lo que toda la reforma se adaptará a las exigencias de la presente ley.

4.31. POLÍTICA DE RRHH

En este apartado se pasará a describir los procesos de selección a los que serán sometidos los nuevos trabajadores y además se hará una descripción de cada uno de los puestos que serán necesarios en el hotel después de la reforma, así como describir cuáles serán los roles que desempeñará cada uno y el número de trabajadores que será necesario.

Los RRHH, como se ha descrito anteriormente, son uno de los pilares fundamentales de la empresa, por lo que la buena elección, y la posterior formación de los mismos son dos puntos clave para el nuevo proyecto.

La política de RRHH va a seguir la misma línea que lleva actualmente. Por una parte, la administración se plantea desde la empresa Marugal Distinctive Hotel Management & Consulting que realiza en el hotel una estructura departamental, en la que se dividen los departamentos con el fin de tener un mejor control sobre ellos.

4.31.1. PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de los nuevos puestos disponibles, será llevada a cabo por el departamento de RRHH ubicado en la oficina central de Marugal Distinctive Hotel Management.

Para proceder a la selección del personal, en primer lugar se lanzará la oferta en en páginas web de ofertas de empleo (Linkedin Infojobs...) y a partir de ahí se filtrarán los resultados para obtener los candidatos e ir haciendo entrevistas de trabajo donde se valorarán las capacidades y los conocimientos requeridos para cada puesto.

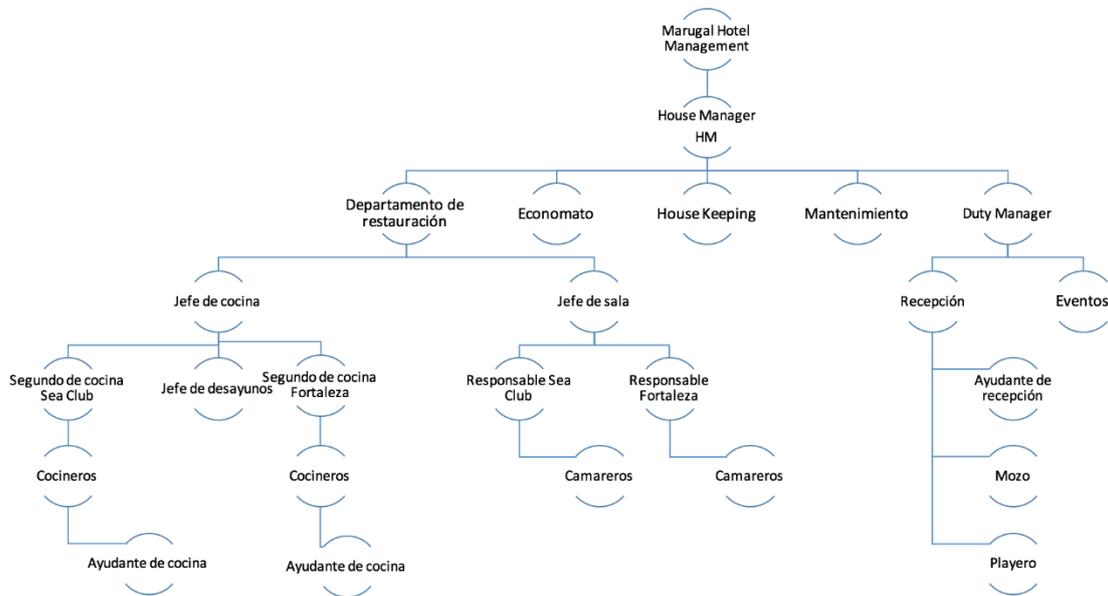
Una vez que el equipo de recursos humanos haya filtrado las entrevistas, los elegidos serán entrevistados de nuevo o bien por alguno de los House Manager del hotel (director), o por algún jefe de departamento, ya sea el jefe de sala, jefe de cocina, gobernante/a, jefe/a de mantenimiento o Duty Manager (jefe/a de recepción).

Las personas contratadas deberán pasar además, un periodo de prueba en el que se valorará la eficiencia y eficacia con la que lleva a cabo su puesto y en consecuencia se hará un contrato para toda la temporada.

En el caso de que el resultado de un trabajador sea satisfactoria, se valorará la posibilidad de promocionarlo para la siguiente temporada y de ofrecer un contrato de trabajo fijo o fijo discontinuo dependiendo de sus funciones en el hotel.

Uno de los objetivos principales de esta política de RRHH es reducir la rotación de personal en el hotel, de manera que se puedan abaratar los costes de selección y formación para el futuro.

Ilustración 3: Estructura jerárquica del hotel



Fuente: elaboración propia basándome en la estructura actual del hotel (2017)

4.31.2. FORMACIÓN

Una vez que se haya seleccionado a los futuros trabajadores estos tendrán que completar una formación obligatoria en la que se les enseñarán los valores del proyecto así como los estándares exigidos para proporcionar un alto grado de atención al cliente.

Se considerará al capital humano un punto fundamental para proporcionar al cliente los estándares más altos de calidad y atención consiguiendo así mejorar la imagen de la empresa turística. La formación de este debe ser constante para tener un capital humano altamente cualificado. (Lillo, 2009) a través de Ahedo y González, 2014.

4.31.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL HOTEL

En este apartado se describirán los puestos y los roles de cada uno de los trabajadores en la estructura que compone el personal del hotel.

El hotel está gestionado por parte de la empresa Marugal Distinctive Hotel Management, con sede en la ciudad de Palma de Mallorca, Carrer del Vi 3. Desde la oficina central se llevan a cabo las labores de administración y contabilidad y están ubicados los departamentos de ventas, RRHH, y de operaciones por lo que estos no se muestran en el organigrama jerárquico del hotel.

En el hotel, el principal administrador encargado de coordinar y gestionar el buen funcionamiento de los diferentes departamentos es el denominado *House Manager*. A partir de este puesto, el hotel se compone de una estructura departamental y en la que los jefes de cada departamento se encargan de gestionar y coordinarlo.

- Departamento de mantenimiento: Encargado del mantenimiento general del hotel, está compuesto por un jefe/a de mantenimiento el cual gestiona y controla al equipo de mantenimiento.
- Departamento de housekeeping: Es el encargado de las tareas de limpieza de las zonas comunes y de personal del hotel así como de las habitaciones. Está compuesto por un/a gobernante/a, encargado de gestionar el departamento y coordinar a los/as camareros/as de piso, que también se encargan de la lavandería.
- Departamento de almacenamiento: Un/a jefe/a de economato que se encarga de negociar proveedores y de gestionar los pedidos de mercancías para el hotel. También coordina a los/as mozos del economato.
- Departamento de restauración: Encargado de gestionar todos los servicios de restauración del hotel, como son: desayunos, comidas y cenas en los restaurantes, servicio de habitaciones, servicio de comida y bebida en piscinas y bares. Se compone por un/a jefe de sala que controla y gestiona al equipo de camareros/as en los dos restaurantes y de un jefe/a de cocina que controla y coordina a los segundos/as de cocina de ambos restaurantes junto jefe/a de desayunos, el que a su vez coordina a su vez al equipo de desayunos. En cada restaurante hay un/a encargado/a de sala y un/a segundo/a de cocina al mando de los camareros/as y cocineros/as.
- Departamento de hospedaje: Encargado de dar las habitaciones a los huéspedes y de mantener en todo momento relación con estos para satisfacer sus necesidades. Cuenta con un/a *Duty Manager* que gestiona y coordina a los empleados/as de eventos y recepción y estos a su vez a los/as mozos/as o botones, encargados de cargar con las maletas y trasladar a los clientes dentro del recinto del hotel. Los/as ayudantes de recepción se situarán en pequeñas recepciones ubicadas en las dos

fortalezas a modo de dar apoyo a la recepción principal ubicada en una pequeña casa en la entrada a modo de dar la bienvenida y hospedar a los clientes a su llegada.

Los playeros/as / piscineros/as, también pertenecientes a este departamento, se encargan de servir a los clientes en la zona de la playa y la piscina privada del hotel y proporcionarles material para la realización de actividades.

- **Practicantes:** Se contará con practicantes provenientes de las mejores escuelas de hostelería tanto a nivel nacional como a nivel internacional para dar apoyo durante la temporada a todos los departamentos.

En el número de empleados de cada departamento, como podemos ver en el cuadro adjuntado al Excel con el proyecto económico, se parte de la base actual del hotel y se cuenta con que el hotel va a aumentar en cuanto a superficie y prestaciones por lo que se hace una aproximación general y porcentual del número de empleados que se necesitarán en los años posteriores. Estos datos se utilizarán a modo de predicción pero no serán definitivos ya que una vez que la nueva reforma del hotel esté en funcionamiento este número puede aumentar o disminuir.

Los turnos seguirán la dinámica de horarios que llevan actualmente, tan solo aumentando en el número de personas por puestos que trabajen en el mismo turno. En el anexo, también podemos encontrar la tabla de salarios base del convenio colectivo de hostelería de las Islas Baleares.

4.31.4. COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE DEPARTAMENTOS

Los jefes de cada departamento deberán estar en constante contacto con el personal de manera que se puedan localizar posibles errores dentro del funcionamiento del hotel.

A su vez a la semana se realizará una reunión entre todos los jefes/as de departamentos junto con los/as *House Manager* de manera que todos los describirán los posibles errores o defectos localizados para aportar soluciones.

Los/as *House Manager*, también una vez a la semana, deberán reunirse con los gerentes de la empresa gestora Marugal Distinctive Hotel Management & Consulting para comunicar las soluciones propuestas en los errores de los procesos y comunicar también aquellos fallos que no está en su competencia resolver de manera que estos puedan tomar medidas.

4.32. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Actualmente, aunque el hotel está considerado de categoría de cinco estrellas gran lujo desde el 2016, pero el hotel no dispone de ningún certificado oficial con respecto a la calidad que se proporciona.

Con la nueva reforma se va a impulsar la obtención de los certificados otorgados por el por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), como es la Q de calidad turística, ya que otorga un gran prestigio a nivel local y puede utilizarse como estrategia de marketing.

Para ajustarse a las características necesarias para la obtención de la Q de Calidad, hay que ajustarse al Reglamento General para la Certificación de los Servicios Turísticos, que proporciona el ICTE.

La obtención de este certificado, permite demostrar de cara a la sociedad que en el establecimiento se proporciona una alta calidad en los procesos.

4.33. ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

4.33.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Cap Rocat, se define como un lugar idílico, en primera línea del mar y ubicado en una reserva marina y de aves, donde el cliente puede experimentar los más altos estándares de calidad en un antiguo edificio mimetizado con el entorno y totalmente reformado con materiales de alta calidad.

La exclusividad y las grandes dimensiones del recinto, proporcionan a los huéspedes una privacidad absoluta y una sensación de encontrarse en un lugar poco transitado aunque el hotel esté en su máxima ocupación.

El hotel contará con 46 amplias y lujosas habitaciones, algunas de ellas con piscinas privadas o amplios jardines, pero todas equipadas teniendo en cuenta hasta el más mínimo detalle.

El producto en cuestión, debido al elevado precio medio de las habitaciones y servicios del hotel, está dirigido a un cliente muy concreto. El tipo de cliente son parejas de mediana o avanzada edad, con un alto nivel adquisitivo, que buscan un lugar exclusivo y privado donde relajarse en un ambiente confortable pero que cuenta con todos los servicios que un hotel de cinco estrellas Gran Lujo proporciona.

El cliente, desde el hotel, tiene acceso directo al mar y tendrá la opción de pasear por las dos fortalezas que constituirán el recinto, pudiendo elegir el restaurante o la piscina a la que quiera ir.

Los restaurantes, con el fin de maximizar beneficios, están abiertos al público pero siempre dando un extra de prioridad y atención a los clientes internos del hotel.

El principal cliente en cuanto a nacionalidad, es el cliente británico, el cual ocupó en 2016 un total del 21% de las ventas de habitaciones, aunque el precio medio que este tipo de cliente gastó no es el más elevado, como podemos ver en la tabla 3. , aun encontrándose en primer lugar, otros precios medios como por ejemplo el del cliente de Estados Unidos son más altos.

En los últimos años, llama la atención la irrupción por parte del mercado de Corea del Sur, que ha ido ganando ventaja y actualmente está en pleno crecimiento, gracias, en gran parte, a los esfuerzos y las políticas de publicidad que el departamento de marketing está llevando al mercado asiático.

La realización de bodas y eventos tiene un gran peso económico en el hotel, ya que además de proporcionar los ingresos por cada uno, contribuye a la ocupación del hotel, ya que en el caso de la realización de bodas, por ejemplo, es necesario reservar un determinado número de habitaciones.

Tabla 10: Ranking del porcentaje de ingresos por ventas y precios medios según nacionalidad en 2016

PAÍS	% VENTAS	P. MEDIO
REINO UNIDO	21,34%	791,20 €
ESTADOS UNIDOS	17,35%	860,73 €
ALEMANIA	16,64%	670,75 €
SUIZA	8,92%	890,04 €
ESPAÑA	7,23%	832,68 €
FRANCIA	3,64%	889,26 €
AUSTRIA	3,31%	814,17 €
BELGICA	1,90%	701,71 €
ITALIA	1,63%	710,95 €
RUSIA	1,52%	1.228,41 €
SUECIA	1,46%	764,59 €
COREA DEL SUR	1,38%	528,97 €

Fuente: Elaboración propias a partir de datos proporcionados por el hotel

4.33.2. PRECIOS DE LAS HABITACIONES

Los precios de las habitaciones, determinados por el departamento de ventas, se estipulan con la estimación de la demanda para cada momento del año, por lo que pueden variar día a día en función de la ocupación, el momento del año en que se encuentre o factores externos que puedan afectarla. Esta técnica es conocida como revenue management y proporciona al hotel importantes ingresos ya que maximiza los beneficios aprovechando la máxima disposición a pagar por parte del cliente en cada momento del año.

Tabla 11: Predicción de los precios medios de las habitaciones en los años del proyecto

AÑO	P. MEDIO
2018	812,5
2019	874,63
2020	919,25
2021	929,25
2022	983,88

Fuente: Elaboración propia (2017)

4.33.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución a utilizar por el hotel los podemos dividir en los canales online y los offline:

4.33.4. INDIRECTOS

Se trata de aquellos canales externos a la empresa y se dividen entre los Online y los Offline

4.33.5. ONLINE

Son los principales intermediarios entre el hotel y el cliente y exigen una comisión por cada venta efectuada a través de ellos.

Los precios, al ser dinámicos, se gestionan a través de un channel manager, a través del cual, y de manera casi instantánea, se envían los nuevos precios y disponibilidades a las diferentes OTAS. El channel manager que se utilizará será Siteminder.

La agencia Small Luxury Hotels, no estará vinculada a Siteminder, si no que habrá que cambiarla manualmente a través de su extranet. Esta prestigiosa agencia exigirá la comisión de un 6% de las venatas que se realicen a través de ella.

Se han estudiado y seleccionado las agencias, para cubrir los principales mercados objetivos a través de ellas.

Al hotel le interesa vender el máximo numero de habitaciones de manera directa con el hotel, es decir, desde el departamento de reservas, ya que no supondría ningún coste en las comisiones.

Tabla 12: Cuadro de contratación de OTAs con comisiones

	AGENCIA	COMISIÓN
	SITEMINDER	
SITEMINDER	MIRAI	1,5%
	BOOKING	15%
	EXPEDIA	15%
	FINCAHOTELS	10%
	HOTELBEDS	25%
	HRS	13%
	I CASTELLI	18%
	MR&MRS SMITH	25%
	MYPREMIUMEUROPE (FERATEL)	15%
	SPLENDIA	25%
EXTRANET	SLH	6%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 13: Porcentaje de ventas por canal en 2016

	Hab. Ocup.	% Ocup.
CLIENTE DIRECTO	1829	30,00%
AGENCIA	1195	19,63%
WEB PROPIA	1546	25,8%
OTAs	1523	24,98%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos por el hotel

Para los años del nuevo proyecto, uno de los objetivos será aumentar todavía más la venta del producto de manera directa, ya sea por la web del hotel como a través de forma directa con el departamento de reservas.

4.33.6. OFFLINE

En este aspecto, el hotel optará por agencias especializadas en lujo, que permitan promocionar le producto de una manera más tradicional. El cuadro de contratación de agencias offline, lo podemos encontrar en el anexo 2 . Estas ventas constituyeron un 19,63% del total de ventas el pasado año.

4.33.7. COMUNICACIÓN

La publicidad se llevará desde el departamento de marketing y ventas, en la central de Marugal Distinctive Hotel Management & Consulting.

Las redes sociales tendrán una gran importancia en la política de marketing, sobretodo las más conocidas, como son Facebook, Instagram o Twitter, que tendrán como objetivos informar a los clientes de las nuevas mejoras y nuevos servicios del hotel y promover la venta directa.

A través de revistas, sobretodo las especializadas en lujo y moda, se realizarán artículos que den a conocer el nuevo proyecto. Algunas de estas revistas, que gozan de gran prestigio, serán: Vogue España, Conde Nast Traveller, New York Times Magazine o Le Parissiene...

A través de un presupuesto contemplado en los gastos del hotel, se enviarán representantes a diferentes ferias y congresos del turismo para seguir promo

4.34. SERVICIOS SUBCONTRATADOS

El hotel seguirá proporcionando a los clientes todos los servicios que venía ofreciendo hasta ahora, añadiendo los nuevos descritos en los puntos anteriores.

- Departamento de Wellness: Este departamento, encargado de gestionar el spa y los tratamientos que ofrece el hotel, está subcontratado a cambio de proporcionar al hotel un 30% de sus beneficios brutos obtenidos por la contratación de tratamientos por parte de los clientes del hotel. No se aceptarán clientes externos. Se estipula que cada persona gastará una media de 22€, y se prevé que esta media suba con el paso de los años.
- Seguridad: El hotel, en sus meses de apertura, subcontratará la seguridad del hotel a la empresa grupo EULEN, realizando el pago constante mensual de 5.500 €.
- Montaje de eventos: A través de empresas dedicadas al montaje de eventos se subcontratarán la realización de la logística de montaje y desmontaje de los eventos.

5. VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO

En este apartado se pasará a hacer una breve descripción de los ingresos y los costes más detallados en el Excel adjunto.

5.1. ESTIMACIONES DE LA REFORMA

Debido a la gran dificultad que supone presupuestar una obra de tales dimensiones, se ha realizado un cálculo sobre el metro cuadrado a construir, y se ha presupuestado de la realización de la obra que abarcará un total de 2.268,41 m², en una media de 2.500€ por m². Para realizar dicho presupuesto, se ha tenido en cuenta que hay que realizar refuerzos estructurales y revestimientos de piedra en seco y marés de Santanyí además de tener en cuenta que los materiales de construcción serán de alta calidad y que hay que realizar instalaciones eléctricas y de agua corriente.

Para estimar el precio del m², se ha tenido en cuenta la inversión realizada en 2010 para la apertura del hotel y se ha calculado una media de € por m².

El presupuesto total de la ejecución de la obra será de 5.671.025 €.

Para el equipamiento y mobiliario de las zonas reformadas, se estipula un presupuesto de de 200€ por m² cuadrado en zonas nobles y 175 € por m² para las habitaciones. También se tiene en cuenta que hay que realizar un aumento

en los carritos de golf y la compra de bicicletas eléctricas para disposición de todos los clientes.

El coste total de equipamiento y mobiliario, se estipula en 671.547,00 €.

Tabla 14: Equipamientos y mobiliario

	Nº UNIDADES	P.UNIDAD	TOTAL
EQUIPAMIENTOS ZONAS NOBLES	1143,04 m ²	200€	228.608,00 €
CARRITOS DE GOLF	10	15.600,00 €	156.000,00 €
BICICLETAS ELECTRICAS	100	900,00 €	90.000,00 €
HABITACIONES	1125,37 m ²	175 €	196.939,00 €

671.547,00 €

Fuente: Elaboración propia (2017)

En total, realizar la reforma y equipar los nuevos espacios, costará un total de 6.342.572,00 €.

5.2. PRÉSTAMO BANCARIO

Se ha llegado al acuerdo con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) para la financiación del proyecto con las siguientes condiciones:

- Importe: 6.342.572,00 €
- Tipo de interés anual: 7%
- Cuotas trimestrales constantes: 378.595,89 €

Puede apreciarse en el Excel adjunto la tabla de amortización del préstamo bancario con las cuotas y los intereses de cada periodo.

5.3. AMORTIZACIÓN

Se estima una amortización lineal con valor final residual igual a cero, que afecta a los elementos reformados en un 20% anual, tanto en mobiliario y equipamiento, como en la reforma del edificio. Finalmente, la cuota lineal anual durante la duración del proyecto es de 1.268.514,40 €.

5.4. DATOS GENERALES DE LOS INGRESOS Y COSTES

El resultado de explotación, para mayor exactitud del proyecto, se ha realizado mensualmente, aunque la viabilidad del mismo se realiza trimestralmente.

Se estima que las habitaciones, como norma general se ocuparán por dos personas salvo excepciones, por lo que se ha establecido una media de 1,95 personas por habitación para determinar el número de personas cada mes.

El hotel pasará de tener de 30 habitaciones a 46, por lo que los precios medios y la ocupación, el primer año después de la reforma, se mantendrán parecidos a los actuales, excepto en los meses de marzo y noviembre, que sufrirán un aumento gracias al nuevo Spa, que permitirá alargar la temporada. En los cuatro años siguientes, se prevé un ligero aumento tanto en precios medios como en ocupación sufriendo una estabilización al final del periodo.

Después del primer año, se estima que habrá un aumento en la ocupación media y precios medios, así como un aumento también en los números de los restaurantes, que siguen la tendencia de estos últimos años.

Los últimos dos años, la previsión es que se estabilizan precios medios y ocupaciones en los meses de máxima ocupación pero los meses de temporada baja siguen aumentando.

Se puede apreciar un beneficio constante y progresivo durante toda la vida del proyecto.

5.5. INGRESOS

Se dividirán los ingresos entre los producidos por las habitaciones y facilidades del hotel, los que se producirán en el departamento de F&B, en los que se incluirán los eventos, y los que se produzcan a raíz de la tienda o boutique del hotel.

Se puede apreciar la gran importancia de los restaurantes, sobre todo del Sea Club y de los eventos en la producción de este departamento, aunque también habrá un gran aumento en los producidos por los bares, ya que el nuevo bar al aire libre, sobre todo en los meses de más calor, tendrá una gran importancia.

El departamento externo de Wellness que ofrecen tratamientos y se encargan de mantener el Spa, pagarán un 30% al hotel sobre todos los tratamientos que realicen. Se estima que el gasto medio por habitación en estos servicios será de 22€.

Se prevé que los precios suban en algunos de los productos año tras año.

5.6. COSTES

La mayoría de los costes proyectados serán variables, dependiendo y vinculados siempre a la ocupación y precios medios del hotel cada mes. Se puede ver en el Excel adjuntado, el porcentaje que se aplica sobre el beneficio total o gastos medios por persona o habitación de manera más detallada.

Los costes más significativos los encontramos en los costes variables de F&B donde se han aplicado un 27% sobre los ingresos producidos por este departamento. El hotel ofrece gran calidad en sus productos por lo que las materias primas que adquiere son costosas.

También se contemplan en estas partidas los costes de marketing, como pueden ser los viajes comerciales con el fin de promocionar el producto, o las invitaciones que puedan realizarse con el fin de captar nuevas agencias o clientes.

Se puede ver en “otros gastos”, el pago de impuestos como son, el impuesto sobre la actividad económica, el Impuesto sobre el Valor Añadido o el Impuesto de Sociedades entre otras partidas tenidas en cuenta.

Un coste significativo de la empresa, es el del personal que supondrá uno de los activos más importantes del proyecto.

6. INDICADORES DE MÉTODOS DE INVERSIÓN

6.1. VAN Y TIR Y PAYBACK

El VAN, o Valor Actual Neto, es la suma de los flujos de caja futuros descontados de una empresa, restado a la inversión inicial. Esta tasa de descuento o actualización es la tasa mínima o aceptable (Merino, 1995).

En el caso del proyecto, los flujos de caja o cash flows se han obtenido a raíz del resultado financiero después de descontar los impuestos pertinentes y de volver a sumar la amortización, estas operaciones se pueden ver detalladamente en el Excel adjunto. La tasa de descuento, es una constante que ha sido determinada teniendo en cuenta la inflación y comparando los flujos salientes con inversiones libre de riesgo. Ya que la financiación del proyecto es completamente ajena, se estipula esta tasa de descuento constante en un 7,8%.

VAN = 5.541.609,91 €

La TIR resulta de igualar el VAN a cero.

TIR = 16,36%

Con los resultados obtenidos, se puede apreciar la viabilidad del proyecto.

El periodo de recuperación de la inversión, también conocido como Payback es el tiempo transcurrido desde que realizamos la operación hasta que la recuperamos. Para ello se acumulan los flujos de caja hasta que la inversión inicial ha sido recuperada.

PAYBACK = 1 año, 6 meses y 22 días

6.2. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

En este punto aplicaremos un descenso en los flujos de caja, relacionados con las ocupaciones de cada año. Se variarán estos en un 25% y se determinará el VAN y la TIR de cada uno de los escenarios comparándola con los del escenario esperado, ya expuesto previamente.

6.2.1. ESCENARIO PESIMISTA

Reduciendo los flujos en un 25%, se determina que el VAN de este nuevo escenario es de 1.879.427,47 € y la TIR de 10,91%. Se puede apreciar que pese a reducir los ingresos netos en un 25%, los resultados, aunque bastante más

reducidos, siguen proyectando esta inversión como viable, recuperando la inversión en 2 años, 4 meses y 15 días.

Esto se debe a que al tratarse solamente de una reforma parcial y estar todo el hotel en funcionamiento, es más fácil cubrir los costes y proyectar beneficio.

6.2.2. ESCENARIO OPTIMISTA

Aumentando los flujos de caja en un 25% se determina que el VAN para este escenario es de 8.461.030,97 €, con una TIR del 20,44%. Se aprecia también en estos resultados el hotel como conjunto para cubrir una inversión reducida para lo que representa el proyecto en su conjunto. La inversión, en este caso, se recuperaría en un periodo muy parecido al del resultado esperado, variando solo en apenas unos meses. El PAYBACK para este escenario se situaría en 1 año, 4 meses y 16 días.

7. RESULTADOS Y CONCLUSION

Analizando los resultados obtenidos por los indicadores de métodos de inversión se puede determinar que el proyecto es viable y rentable para la proyección futura de cinco años. Uno de los puntos clave es el hecho de que actualmente existen treinta habitaciones y el hotel está en pleno funcionamiento, por lo que la inversión de una reforma parcial, comparada con el total, no supone un gran riesgo. Posiblemente sea una inversión muy alta para construir simplemente 16 nuevas habitaciones, pero estando el hotel en uno de sus mejores momentos, la inversión se recuperaría en un periodo relativamente corto y además se produciría un aumento en los beneficios del hotel.

Otro factor determinante es la buena reputación y la existencia actual de una marca conocida, cada vez más, por los clientes. Esto hace que la inversión en publicidad y marketing sea más reducida al estar el producto actualmente en el mercado.

Con este estudio, se evidencia la posibilidad de las empresas turísticas a aumentar la categoría de sus establecimientos para así conseguir renovar su imagen o ampliar sus servicios, realizando un coste de inversión relativamente bajo y aumentando sus cifras de ocupación y precios medios.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia de turismo de las Islas Baleares ATB, CAIB a través de <http://www.caib.es/govern/organigrama/area.do?lang=es&coduo=475>

Ahedo Guerrero, M^a de las Nieves & González Sánchez Rocío. (21 Julio, 2014). "La gestión del conocimiento a través de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento: un estudio de casos del sector hotelero en España". Revista Interamericana de Ambiente y Turismo, 10, N^o1, 2-26. 5 Mayo, 2017, de RIAT Base de datos.

Amparo Sancho. (1998). Turismo: concepto y definiciones. En Introducción al Turismo (p.44-45). Madrid: OMT.

Balyozyan, D., Perret, S., & Martin, C. (2017). HOTEL MANAGEMENT CONTRACTS IN EUROPE. HVS Global Hospitality Report, 1-11.

Campbell, A. and Nash, L. (1992). "A Sense of Mission: defining direction for the large corporation". Addison-Wesley. Wakefield.

Estabén Ruíz (1978). "De lo Bélico Mallorquín", Historia de Mallorca. Col D. Feo

Estadísticas de tráfico aéreo, AENA, a través de <http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home>

Estadísticas oficiales de la Unión Europea, European Comission, EUROSTAT, a través de <http://ec.europa.eu/eurostat>

Gómez-Mejía et al. (1997). "Capítulo 2. Planificación y aplicación de políticas estratégicas de recursos humanos". Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall.

IBESTAT, Institut d'estadística de les Illes Balears, a través de <http://ibestat.caib.es/ibestat/inici>

IMPACTUR, Estudios de impacto económico del turismo por C.C.A.A. promovidos por EXCELTUR, a través de <http://www.exceltur.org/impactur/>

Instituto Nacional de Estadística, estadísticas nacionales, a través de <http://www.ine.es/>

Merino, Jesús. (1995) Una introducción a las finanzas. Apuntes de matemática financiera e ingeniería económica. San José, Costa Rica: Editorial Impresos Tesa.

Página web del hotel Cap Rocat, a través de <http://www.caprocat.com/es/index/hotel-lujo-en-mallorca.html>

Rialp Criado, Alex (2003): Fundamentos teóricos de la organización de empresas. . Pirámide

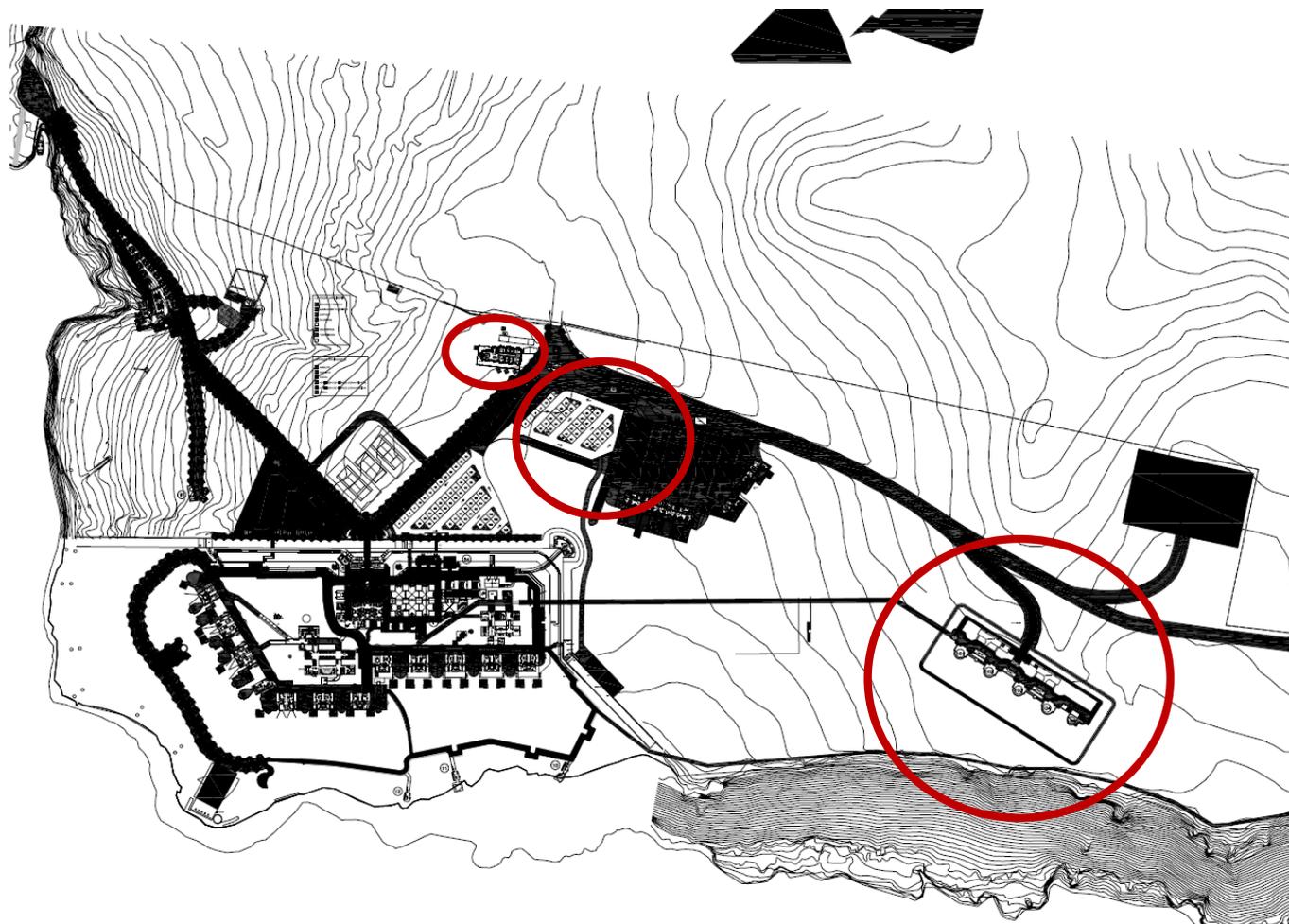
Stefan Sabrautzki. (2009). Strategies, Mission, Vision, Goals. Germany: GRIN Verlag.

World Tourism Organization, UNTWO, Datos y publicaciones del turismo, a través de <http://www2.unwto.org/es>

ANEXOS

ANEXO 1

PLANOS DE LA PLANTA GENERAL DEL HOTEL



LOCALIZACIÓN DE EDIFICIOS INCLUIDOS EN LA REFORMA

Fuente: Elaboración propia a partir de planos proporcionados por el hotel (2017)

ANEXO 2

AGENCIAS OFFLINE CAP ROCAT

80 DAYS
ART OF TRAVEL
ATELIER VOYAGES
BERNER TRAVEL
BRU & BRU
CARACTERE
CARRIER
DERTOUR DELUXE
DESIGN REISEN
EDEN COLLECTION
EWTC
EXCLUSIVE TRAVEL
FTI GOLD
GERNREISEN
GOLF MOTION
IBEROSERVICE

ITC
KIRKER HOLIDAYS
KUONI CH
KUONI UK
LANDMARK
LARIO TOUR
LCI MTC
LEGENDS TRAVEL
MADE FOR SPAIN
MADRID AND BEYOND
Peacock Travel
R SELECTION
RADERMACHER REISEN
RED SAVANAH
SCOTT DUNN
SEASON IN STYLE - EDEN LUXURY GROUP
SILVERJET con V. Urbis

SPAIN TOP
STROHBECK REISEN
Thika Travel
THOMAS COOK
TIM BEST TRAVEL
TOMS PREMIUM SELLECTION
TRAVEL BEYOND
ORIGINAL TRAVEL
PRIVILEGES VOYAGES

Fuente: Elaboración propia (2017)

ANEXO 3

TABLA DE BASES SALARIALES EN EL CONVENIO COLECTIVO DE HOSTELERIA EN LAS ISLAS BALEARES.

SALARIOS BASE DEL 1-4-2017 AL 31-3-2018			
Niveles	Categoría de los establecimientos a efectos retributivos		
retributivos	A	B	C
	Euros mes	Euros mes	Euros mes
I	1651,13	1628,32	1602,14
II	1530,87	1515,09	1489,95
III	1425,45	1402,24	1378,22
IV	1324,22	1295,92	1282,44
V	1227,07	1215,27	1208,93
VI	1153,48	1153,48	1153,48

Fuente: CAIB (2017)