



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Turismo

Memoria del Trabajo de Fin de Grado

Reforma y aumento de categoría de un hotel de tres estrellas

Maria del Mar Bestard Rullan

Grado de Turismo

Año académico 2017-18

DNI del alumno: 43231610M

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

Se autoriza a 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:
Reforma, viabilidad, turismo, proyecto.

RESUMEN

En este trabajo de final de grado se ha realizado un análisis del turismo de Mallorca, más concretamente el turismo en Sóller.

Los resultados obtenidos del análisis del mercado de Sóller son muy positivos y determinan el potencial que tiene la zona.

Por eso se ha planteado la viabilidad de un proyecto de una reforma de un hotel de 4 estrellas, a primera línea del mar en el Puerto de Sóller.

A través del análisis realizado, y todos los gastos e ingresos estimados, se verá si el proyecto es viable y si se puede realizar para tener futuros ingresos en la empresa.

ABSTRACT

In this final degree project an analysis of tourism in Mallorca has been carried out, more specifically tourism in Sóller.

The results obtained from the analysis of the Sóller market are very positive and determine the potential of the area.

That is why the feasibility of a project to reform a 4 star hotel, on the seafront in the Port of Sóller, has been raised.

Through the analysis carried out, and all the estimated expenses and income, it will be seen if the project is viable and if it can be done to have future income in the company.

INDEX:

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ANÁLISIS DEL MERCADO TURÍSTICO	4
2.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL DEL TURISMO.....	4
2.2 PERFIL DEL TURISTA EN SÓLLER.....	5
2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA ZONA.....	9
3. PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS	10
3.1 MISIÓN Y VISIÓN.....	10
3.2 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	10
3.3 ANÁLISIS DAFO.....	11
3.4 EL NUEVO ESTABLECIMIENTO.....	12
3.5 DISEÑO Y REFORMA DEL HOTEL.....	15
3.6 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	15
3.7 GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	25
3.8 ESTRATEGIA DE MARKETING.....	27
3.9 SERVICIOS SUBCONTRATADOS.....	29
3.10 SISTEMA DE FINANCIACIÓN.....	29
4. ANÁLISIS DEL PROYECTO	30
4.1 COSTES DE LA REFORMA INICIAL.....	30
4.2 GASTOS ANUALES.....	33
4.3 INGRESOS ANUALES.....	34
5. VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO	35
5.1 ESTIMACIÓN DE LOS CASH FLOWS.....	35
5.2 VAN, TIR Y PAYBACK.....	36
5.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	36
6. CONCLUSIÓN	36
7. BIBLIOGRAFÍA	37

1.INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo pretender demostrar a través de un análisis detallado del sector turístico y del mercado, la viabilidad de un proyecto de reforma de un hotel de 4 estrellas localizado en el Puerto de Sóller.

La viabilidad del proyecto ha sido estudiada detalladamente para poder confirmar que la reforma es rentable y generará ingresos en el hotel.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO TURÍSTICO

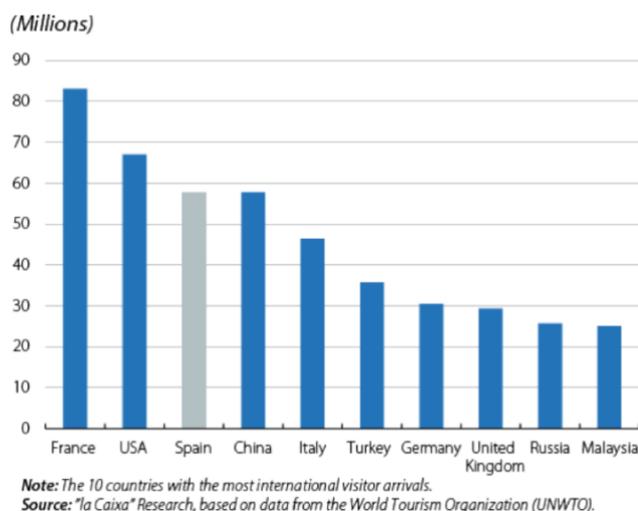
2.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL DEL TURISMO

El mercado turístico en España a nivel internacional compite con el resto de países para ser líder en la industria turística y según el “TOP 10 tourism destinations” de Eurostats, nuestro país encabeza la lista de los países con mayor número de noches de alojamiento.

Los principales competidores del turismo español son los países europeos debido a su proximidad, y al hecho de que pueden ofrecer a los turistas experiencias similares a las españolas. Según nuevas informaciones, hay nuevos mercados prometedores que serán competencia del mercado español, impactando fuertemente y como consecuencia, amenaza de la cuota del mercado turístico. Estos destinos son destinos asiáticos como Taiwán y Tokio, junto con México y países de estados unidos.

Pero esta amenaza es baja, ya que entrar en el mercado turístico europeo es muy difícil si no formas parte de la Unión europea, por diferentes razones; los vuelos en la comunidad europea son más baratos que los de largas distancias. España es un destino accesible ya que tiene compañías de Low-cost que ofrecen vuelos muy baratos con destino español y origen europeo.

En cuanto a la competencia dentro de Europa, amenaza con más fuerza, ya que puede aprovechar las mismas ventajas que España. Los destinos competidores del mediterráneo bajan precios y se recuperan, ya que han trabajado mucho en los recursos protectores, para que la gente no tenga miedo. Son destinos como Turquía, Egipto y Túnez.



Fuente: "La Caixa"

El año 2017, el mercado turístico español cerró con una nueva cifra récord de llegada de turistas que superó los 80 millones de llegadas, y el gasto total los 84 mil millones de euros.

El turismo en Mallorca, sigue la misma línea que el de la península. Tiene un importante papel en la economía de las Islas Baleares dada su contribución al producto interior bruto, su peso en el sector empresarial y el número de trabajos que genera. Entre las islas, cabe destacar Mallorca como uno de los principales destinos turísticos europeos.

El turismo líder en Mallorca, es el turismo de "sol y playa". Podemos observar, con una visión al pasado, que año tras año la afluencia de turistas no evoluciona de la misma manera a lo largo del año. Cabe distinguir dos estaciones muy marcadas; la temporada alta, que son los meses de verano, y la temporada baja, en invierno. Por eso podemos decir que el turismo de Mallorca es un turismo estacional, ya que el líder es el turismo de Sol y playa. 2

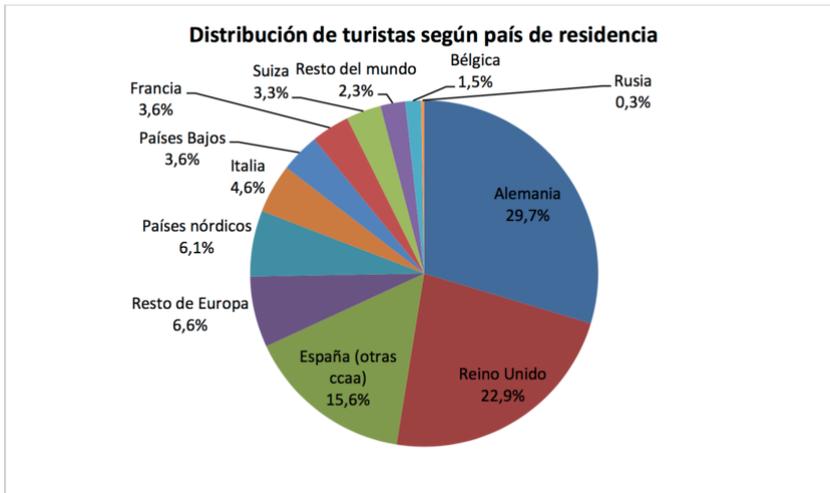
2.2 PERFIL DEL TURISTA EN SÓLLER

El perfil de turista de Sóller es muy similar al perfil de turista que llega año tras año a Mallorca, pero con algún matiz diferente.

El número de turistas nacionales e internacionales en Mallorca el 2017 fue de 16.337.782 personas.

Se mantienen los países que tradicionalmente generan el flujo turístico tales como Alemania, Reino Unido, Italia, Francia, Bélgica, etc. Sin embargo, sobresale el aumento de turistas de fuera Europa así como de los países nórdicos.

Alemania sigue siendo el líder en nuestra pirámide de nacionalidades, con 4.844.485 turistas, seguido por Reino Unido con 3.736.535 personas y turistas nacionales con un total de 2.541.814 personas.



Fuente: Ibestat

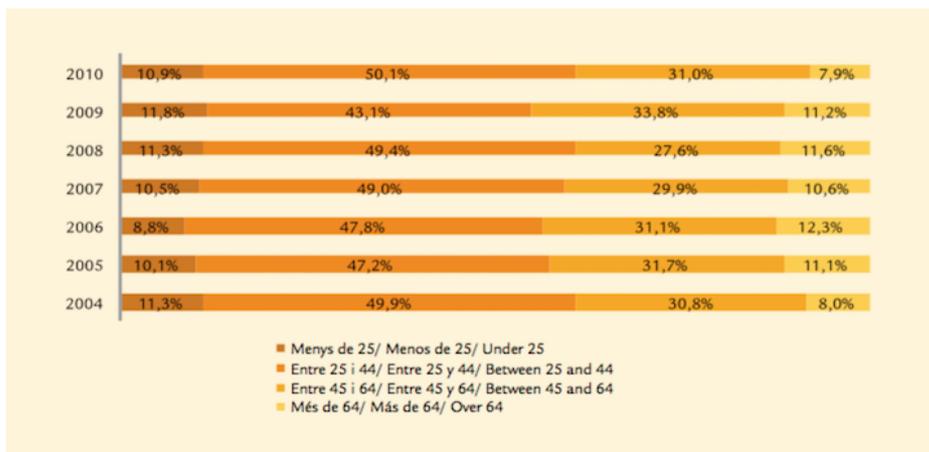
En Sóller, durante el año 2017 llegaron 407.234 turistas, y coincidiendo con el perfil turista de Mallorca, la nacionalidad Alemana seguida por la Inglesa son líderes en la pirámide de las nacionalidades que visitan Sóller, que no son residentes en España.

Siguiendo la información de la siguiente tabla de Ibestat, los turistas con mas peso son los no residentes en España, aunque podemos ver en la tabla, que hubo 18.789 personas con nacionalidad española, entre ellas 11.861 residentes en las islas Baleares.

2017_Total	
Total	407.234
Residents a Espanya (1+2)	18.789
(1) Residents a les Illes Balears	11.861
(2) Residents a la resta d'Espanya	6.928
No residents a Espanya	388.445
Alemanya	171.194
França	8.683
Itàlia	1.036
Regne Unit	107.507
La resta de no residents	100.025

Fuente: Ibestat

La media de edad de los turistas que visitan Sóller está entre los 25 y los 45 años. Seguidos por los turistas de entre 45 y 65 años. El turismo en Sóller, es un turismo de familia, o de edad avanzada, que quieren relajarse y disfrutar del clima y ambiente familiar que hay en el municipio mallorquín.



Fuente: Caib

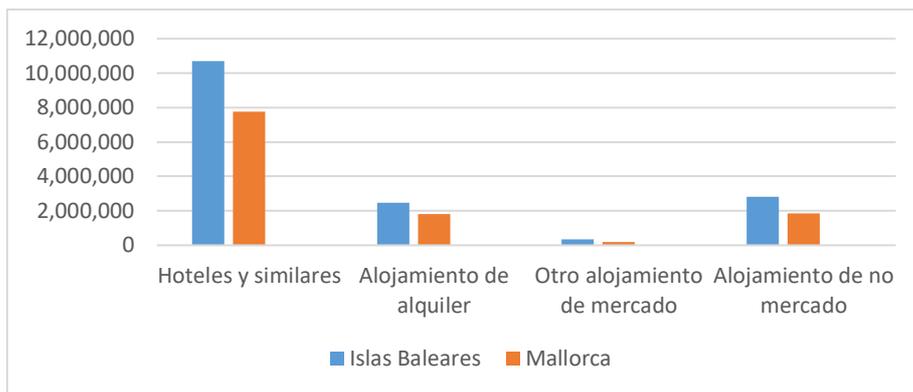
En cuanto al sexo de los turistas hay un porcentaje más alto de Mujeres que Hombres pero solo con un 3% de diferencia.

El gasto total de los turistas en Sóller el 2016 fue de 14.545 Millones de euros. Como se puede observar en la siguiente tabla, el turista que consume más durante las vacaciones es el turista Alemán. Pero el turista que tiene un gasto diario por persona mayor es el turismo Nórdico con 155 Euros de gasto por día, por persona.

PAÍS PAÍS COUNTRY	DESPESA TOTAL (MILLONES €) GASTO TOTAL (MILLONES €) TOTAL EXPENDITURE (MILLIONS €)		DESPESA DIÀRIA PER PERSONA (€) GASTO DIARIO POR PERSONA (€) DAILY EXPENDITURE PER PERSON (€)	
	2016	%VAR. 16/15	2016	%VAR. 16/15
	Alemania/ Alemania/ Germany	4.499,3	6,9%	126,9
Regne Unit/ Reino Unido/ United Kingdom	3.330,9	7,4%	128,7	5,3%
Benelux/ Benelux/ Benelux	936,7	37,1%	148,1	8,3%
Països nòrdics/ Países nòrdics/ Nordic countries	929,0	29,5%	155,1	5,6%
Itàlia/ Italia/ Italy	594,0	4,8%	130,9	5,4%
França/ Francia/ France	584,3	13,1%	126,9	6,5%
Suïssa/ Suiza/ Switzerland	482,4	24,8%	131,4	3,8%
Altres internacional/ Otros internacional/ Other international	1.649,1	4,0%	181,7	2,6%
Internacional/ Internacional/ International	13.005,7	10,5%	136,1	5,1%
Nacional/ Nacional/ Domestic	1.539,5	12,4%	85,0	8,4%
TOTAL	14.545,2	10,7%	128,0	5,5%

Fuente: Caib

Durante el 2017, la mayoría de los turistas, específicamente un 66,7%, que llegaron a Mallorca se alojaron en un Hotel o similar, un 15,6% en alojamientos de alquiler, el 1,7% en alojamientos de mercado, y el 16% restante en alojamientos de no mercado.



Fuente: Ibestat

En relación al tipo de viaje que organizan los turistas, la mayoría de los turistas que visitan las islas baleares han organizado su viaje mediante la compra de un paquete turístico en tour operadores o agencia de viajes. El paquete incluye todos los detalles, desde el alojamiento hasta el traslado de vuelta al aeropuerto, pasando por las actividades ya organizadas.

Los establecimientos turístico de Sóller tienen una ocupación media anual de 79,5% (año 2016). Ya que durante los meses de verano están al completo con una ocupación del 93%, pero durante los meses de invierno, solo hay una ocupación del 41,3%(enero).

El municipio de Sóller, como toda Mallorca, sufre el problema de la estacionalidad, y durante los meses de invierno (Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero) casi todos los establecimientos turísticos permaneces cerrados o con porcentajes de ocupación muy bajos.

MESOS MESES MONTHS	PLANTA ABIERTA PLANTA ABIERTA AVAILABLE HOTEL BEDS							GRAU D'OCUPACIÓ DE LA PLANTA ABIERTA GRADO DE OCUPACIÓN DE LA PLANTA ABIERTA OCCUPANCY RATES OF AVAILABLE HOTEL BEDS						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Gener/ Enero/ January	11,1	10,8	10,4	8,7	6,7	5,6	6,2	33,3	32,8	33,7	40,0	30,2	37,5
Febrer/ Febrero/ February	20,1	19,5	19,2	16,2	14,0	12,6	12,9	43,8	43,0	43,8	46,1	42,9	47,3	52,3
Març/ Marzo/ March	30,0	29,2	29,0	32,6	25,2	23,9	28,4	53,0	53,1	54,1	54,1	51,3	52,0	58,5
Abril/ Abril/ April	49,1	47,0	48,0	48,1	47,9	48,5	48,2	53,9	65,9	59,4	58,4	62,9	64,5	66,5
Maig/ Mayo/ May	92,0	91,3	90,9	90,4	91,6	91,8	92,5	59,7	63,3	64,5	68,0	61,5	64,0	72,3
Juny/ Junio/ June	95,1	94,5	96,2	96,4	97,4	96,0	96,5	73,6	82,4	82,9	82,3	81,8	82,0	87,6
Juliol/ Julio/ July	96,4	96,0	97,7	97,6	97,6	96,5	96,3	85,2	91,0	91,2	90,2	88,7	89,3	92,1
Agost/ Agosto/ August	97,0	96,3	97,8	97,7	97,5	96,9	97,3	89,2	93,6	92,2	91,7	92,4	93,6	93,0
Setembre/ Septiembre/ September	95,8	95,9	97,6	97,3	97,2	96,4	97,0	76,9	83,8	85,0	83,6	84,0	84,5	86,4
Octubre/ Octubre/ October	82,8	81,0	79,3	79,3	79,9	84,6	84,4	53,9	58,8	61,8	64,1	62,9	64,3	67,3
Novembre/ Noviembre/ November	11,7	11,6	9,9	8,9	7,7	7,8	8,5	46,9	43,5	45,5	41,3	46,3	48,5	55,7
Desembre/ Diciembre/ December	7,9	8,9	7,1	6,8	4,8	5,4	6,3	37,1	30,2	39,8	31,9	41,9	41,3	42,0
TOTAL	57,5	56,7	57,0	56,8	55,6	55,6	56,3	69,0	74,3	75,1	75,5	75,1	76,3	79,5

Fuente: Caib

En conclusión, el perfil del turista que visita Sóller es un turista de nacionalidad Alemana e Inglesa, de mediana edad, entre los 25 y los 45, con familia o con pareja, con un gasto medio por día y persona de 128€. Este turista viene a Sóller con un paquete vacacional comprado en touroperadores o agencias de viajes, y la estancia media es de 7 días durante los meses de verano (Junio, Julio, Agosto y Septiembre).

2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA ZONA

El mercado en la zona de Sóller, es un mercado principalmente de sol y playa, y turismo de familia, aunque estos últimos años ha surgido con fuerza el turismo urbano y el turismo de deporte. Muchos establecimientos urbanos han abierto sus puertas durante estos años atrás, la mayoría de ellos son hoteles urbanos, que antes eran casas antiguas, localizados dentro del casco antiguo del pueblo. Este tipo de turismo tiene la ocupación más alta durante los meses de primavera y otoño (Marzo, abril, octubre, noviembre, diciembre).

Los turistas que buscan este tipo de turismo no son la competencia directa, ya que el Hotel PureAir es un Hotel enfocado al turismo de Sol y playa, y turismo de familia, a la vez que turismo de adultos, ya que el hotel tiene diferentes zonas dependiendo del tipo de cliente, durante los meses de verano, y al turismo deportivo en los meses de primavera y otoño.

Los segmentos de mercado más importante son el turismo de Sol y playa, el cual incluye in turismo familiar, y el turismo de deporte junto con el turismo urbano. Se distinguen dos épocas muy marcadas en el municipio de Sóller. La temporada de verano, temporada alta, esta única y exclusivamente dedicada al turismo de playa. Esta empieza durante el mes de mayo y termina en octubre. La otra estación protagonista de Sóller es la del otoño-primavera. Estas dos estaciones son las que invitan a los turistas del turismo deportivo y rural a visitar el valle. Durante los meses Noviembre, Diciembre, Marzo y abril, el municipio cambia la playa por el centro del pueblo o la Sierra de Tramuntana, que es donde la mayoría de los turistas de esta época pasan el tiempo.

Como ya se ha comentado anteriormente el Hotel PureAir , es un hotel enfocado a dos segmentos turísticos. Para aprovechar y abrir el mayor tiempo posible el Hotel, hay dos segmentos diferenciados según la época del año. Durante los meses de verano, se centra exclusivamente en el turismo de Sol y playa, dentro del cual hay dos segmentos de perfil de turista. Una de ellos es un turismo familiar, y el otro de solo adultos.

El hotel tiene diferentes salas de comedor, y diferentes piscinas, para poder mantener estos dos perfiles de turistas.

El segundo segmento es el turismo deportivo, y especialmente los ciclistas. El hotel se especializa durante los meses de otoño y primavera para esta clase de turistas.

Los competidores directos del Hotel PureAir, son los hoteles situados en el Puerto de Sóller, a primera línea del mar, ya que ofrecen un producto similar, pero diferente estilo y precio.

Alguno de los competidores directos son el Hotel Aimia, el cual comparte parecidos el perfil de turista y la calidad de los servicios, y Jumeirah Port Soller Hotel & Spa, que tiene una calidad de servicio más alta pero alcanzable para el hotel PureAir.

La oferta turística complementaria de Sóller es sin lugar a duda muy variada. Los principales atractivos del municipio son el puerto de Sóller y su playa, junto

con que Sóller es un pueblo que está localizado dentro de la zona de La Serra de Tramuntana, declarada patrimonio de la humanidad.

A demás el casco antiguo de Sóller ofrece mucha oferta culturas y unas espectaculares visitas como son las de la iglesia, el tranvía, los museos, los callejones antiguos, etc.

3. PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

3.1 MISION Y VISION

La Misión del Hotel PureAir es satisfacer las necesidades de los clientes superando sus expectativas, brindándole servicios y productos de calidad, y contribuir con el desarrollo y la sostenibilidad del medio ambiente.

La Visión del Hotel PureAir es ser conocidos por el prestigio y la calidad del servicio en los mercados locales, nacionales e internacionales, asegurando estabilidad y rentabilidad, siempre bajo la transparencia, la protección del medio Ambiente y el compromiso social.

Los valores del Hotel PureAir se complementan, y diferencian y guían a la empresa.

- Calidad
- Orientación al cliente
- Honestidad y transparencia
- Cuidado del medio ambiente

3.2 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EMPRESA

+ A corto plazo;

- Diferenciación a través de la calidad del producto que ofrece el hotel PureAir.
- Contar con una ocupación de mínimo 80% en temporada alta.
- Explotar al máximo las nuevas tecnologías para ser conocidos.
- Identificar potenciales problemas en la prestación de servicios y ejecutar planes de acción de corrección.
- Motivar y comprometer al personal con la empresa a fin de fomentar la satisfacción laboral.
-

+ A mediano plazo;

- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y la imagen de buena calidad y buen servicio al cliente.
- Promover el compromiso con el medio ambiente.
- Aumentar y fidelizar a los clientes

+ A larga plazo;

- Ser conocido como el mejor Hotel del municipio.
- Imagen consolidada de basada en el mejor servicio, calidad y alto sentido de responsabilidad
- Contribuir con la sostenibilidad de Sóller
- Posicionar la marca del hotel en el mercado y mantener un crecimiento constante.

3.3 ANÁLISIS DAFO

En el análisis DAFO se puede observar que el hotel tiene más fortalezas y oportunidades que la parte negativa de las debilidades y amenazas. Aun así, se deben intentar solucionar los problemas como son la falta de estacionamiento, la estacionalidad de la zona, y la dependencia alta del segmento de sol y playa, que como se ha mencionado anteriormente ya se está trabajando con el segmento de deporte para mantener el hotel abierto más meses al año, y tener más ingresos.

En cuanto a la parte positiva de este análisis, el hotel tiene muchas fortalezas, las cuales debe utilizar para mejorar sus servicios y su posicionamiento de mercado.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Gran riqueza y diversidad de recursos turísticos 2. Variada oferta complementaria 3. Alta satisfacción turística 4. Turismo de la zona de calidad 5. Personal con experiencia 6. Localización privilegiada 7. Combinación de 2 tipos de turismo (sol y playa y deporte) 8. Accesibilidad 9. Servicio de restaurante	1. Elevada dependencia del segmento de sol y playa 2. Fuerte estacionalidad 3. Alojamiento dirigido a clientes de renta media-Alta 4. Falta de estacionamiento para los clientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de tipologías de turismo 2. Aparición de nuevos segmentos de mercado 3. Belleza del entorno 4. Desarrollo de nuevas tecnologías 5. Sala de eventos y spa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte competencia 2. Dependencia del turismo internacional 3. Incremento exigencia turista 4. Bajada de precios en otros hoteles
---	---

Fuente: elaboración propia

3.4 EL NUEVO ESTABLECIMIENTO

La reforma del hotel consiste en transformar el estilo y el diseño actual rústico mallorquín, en un diseño que mantiene el estilo original vintage, pero añadiendo un toque moderno, y un estilo escandinavo.

La reforma estética es superficial, ya que mantenemos el edificio actual, dando un estilo y decoración diferentes.

Se pinta de nuevo el hotel, y se cambian todos los muebles de todas las estancias comunes como el restaurante, recepción, bar, entrada, etc.

La reforma es básicamente en las habitaciones;

La reforma más importante es que el hotel anteriormente tenía 96 habitaciones, y ahora con la reforma tiene 80 habitaciones.

Antes el hotel tenía 80 habitaciones dobles y solo 16 familiares, mientras que la reforma supone, quitar 20 habitaciones dobles para crear 4 familiares suites. En resumen, después de la reforma el hotel constará de 60 habitaciones dobles, para dos personas, 16 habitaciones familiares para 4 personas, y 4 suites.

Hay diferentes tipos de habitaciones y diferentes precios:

Tipo de habitación	Jul-Ago	Maig-Juny	Abril-Septembre	Marc-October	Novembre
Suite (4 pax)	980€	850€	710€	550€	450€
Large sea view Terrace (4 pax)	345€	310€	270€	180€	150€

Large Garden terrace (4 pax)	260€	240€	205€	150€	120€
Medium sea view terrace (2 pax)	235€	205€	165€	115€	95€
Medium garden terrace (2 pax)	185€	160€	135€	80€	70€

Fuente: elaboración propia

El hotel tiene diferentes habitaciones, y precios, ya que según las vistas cambia y el tamaño cambia el precio.

Se distribuye en 60 habitaciones dobles:

- 30 habitaciones Medium sea view: miden 20 metros cuadrados con una terraza de 5 metros cuadrados, con vistas al mar. Ocupación máxima 2 personas.
- 30 habitaciones Medium Garden view: miden 20 metros cuadrados con una terraza de 5 metros cuadrados, con vistas al jardín. Ocupación máxima 2 personas.

20 habitaciones familiares: (máxima 4 personas por habitación)

- 8 Large Garden view: miden 30 metros cuadrados con una terraza de 10 metros cuadrados, con vistas al jardín. Ocupación máxima 4 personas, 2 camas y 2 sofá cama
- 8 Large Sea view: miden 30 metros cuadrados con una terraza de 10 metros cuadrados, con vistas al mar. Ocupación máxima 4 personas, 2 camas y 2 sofá cama.

La reforma más importante son las suites nuevas del hotel.

- 4 suites: miden 100 metros cuadrados, incluidos en los 20 metros cuadrados de terraza, con las mejores vistas al mar y una piscina jacuzzi de 5 metros cuadrados en la misma terraza. Separación óptima entre zona de estar y el dormitorio con baño en suite, y aseo en la zona de estar. Sofá cama para 2 personas. Comodidades extras como jacuzzi, máquina de café, reproductor de música, televisión Smart TV, etc. Ocupación máxima 4 personas.

El hotel reformado, cuenta con 80 habitaciones, 60 habitaciones dobles, las cuales 60 son médium, y 20 habitaciones familiares, entre ellas 16 familiares y 4 suites.

La reforma del hotel es básicamente la reducción de habitaciones dobles para crear unas suites que puedan ofrecer más calidad al turista. Como se ha comentado antes, el turismo ha ido cambiando en la zona de Sóller, y especialmente el Puerto de Sóller, y el hotel se centra en clientes familiares, de origen nórdico, para obtener un turismo de más calidad y gasto diario superior. Por ese motivo, la decisión de sacrificar 20 habitaciones dobles medium de 20 m2 y crear las 4 suites de 100m2.

En hotel PureAir, quiere reducir las habitaciones y así los clientes para poder centrar toda su atención y poder ofrecer un servicio de muy alta calidad a los clientes nuevos.

La reforma condena 20 habitaciones dobles, lo que significa 40 plazas, pero crea 16 plazas, 4 habitaciones de 4 personas, para turistas con un mayor nivel adquisitivo, los cuales gastarán más dinero dentro del hotel, generando así un mayor beneficio con la reforma.

El hotel consta de un Spa, el cual no se renueva ya que está en muy buenas condiciones, solo se retoca estéticamente para dar un mayor valor.

Una de las salas del gimnasio será remplazada por una sala de eventos MICE. El gimnasio tenía dos salas, y se reduce a una, quitando las máquinas más antiguas, y así poder utilizar esta sala para eventos. La sala es de tamaño mediano, para reuniones de máximo 50 personas. Se utiliza sobre todo para reuniones que hacen los clientes que viajan en grupo, o los clientes ciclistas que preparan las rutas.

El **período de apertura** como se ha mencionado anteriormente será de 9 meses, desde el 1 de marzo al 31 de noviembre, ya que durante los meses diciembre, enero y febrero, tener el hotel abierto genera más gastos que si está cerrado.

SERVICIOS QUE OFRECE EL HOTEL:

- Restaurante (el régimen del hotel es solo Bed and Breakfast)
- 2 Bares: uno en la piscina y el en primera línea del mar, al lado del restaurante
- 2 piscinas; una para adultos y la otra para todos los clientes del hotel
- 1 spa: baños turcos, hidromasaje, servicios de masaje, etc
- jardín
- Gimnasio
- Sala de reuniones con capacidad de 50 personas
- Parking exterior para clientes
- Servicio de bicicletas

3.5 DISEÑO Y REFORMA DEL HOTEL

El diseño del hotel, es un diseño mediterráneo mezclado con el estilo escandinavo, ya que el hotel se encuentra localizado a primera línea del mar, y el estilo blanco con madera, le da un toque moderno y llama la atención, en comparación con los otros hoteles del Puerto de Sóller. La competencia directa, tiene un estilo local, y más antiguo. Los hoteles que se han reformado estos últimos años, son muy diferentes al Hotel PureAir.

El estilo personaliza al hotel y lo diferencia del resto de hoteles competidores.

La reforma como se ha mencionado antes, será principalmente en las habitaciones.

La reforma mayor es convertir las 20 habitaciones dobles medium en 4 suites. Todas las habitaciones del hotel se pintan y se cambian los muebles al completo, y además se cambian todos los baños de las habitaciones al completo.

También se pinta la entrada y recepción.

El hotel fue reformado en el año 2010, por ese motivo, no necesita una reforma completa, sino que es suficiente con pintar las estancias y cambiar los muebles. El restaurante se reformo hace tan solo 2 años, y está completamente nuevo y con el estilo que ahora se quiere dar al hotel.

3.6 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

En el hotel PureAir la política de recursos humanos es muy importante porque, entre los objetivos primordiales, destaca tener un personal que ofrezca calidad en el servicio, y trabaje a gusto y feliz para poder aportar a la empresa el máximo beneficio y su máxima capacidad para satisfacer al cliente.

Si los empleados están contentos y con un buen clima entre todo el equipo, se refleja aportando más calidad al servicio, y una mayor satisfacción del cliente, que percibe el buen clima y la tranquilidad que plasma todo el equipo del hotel.

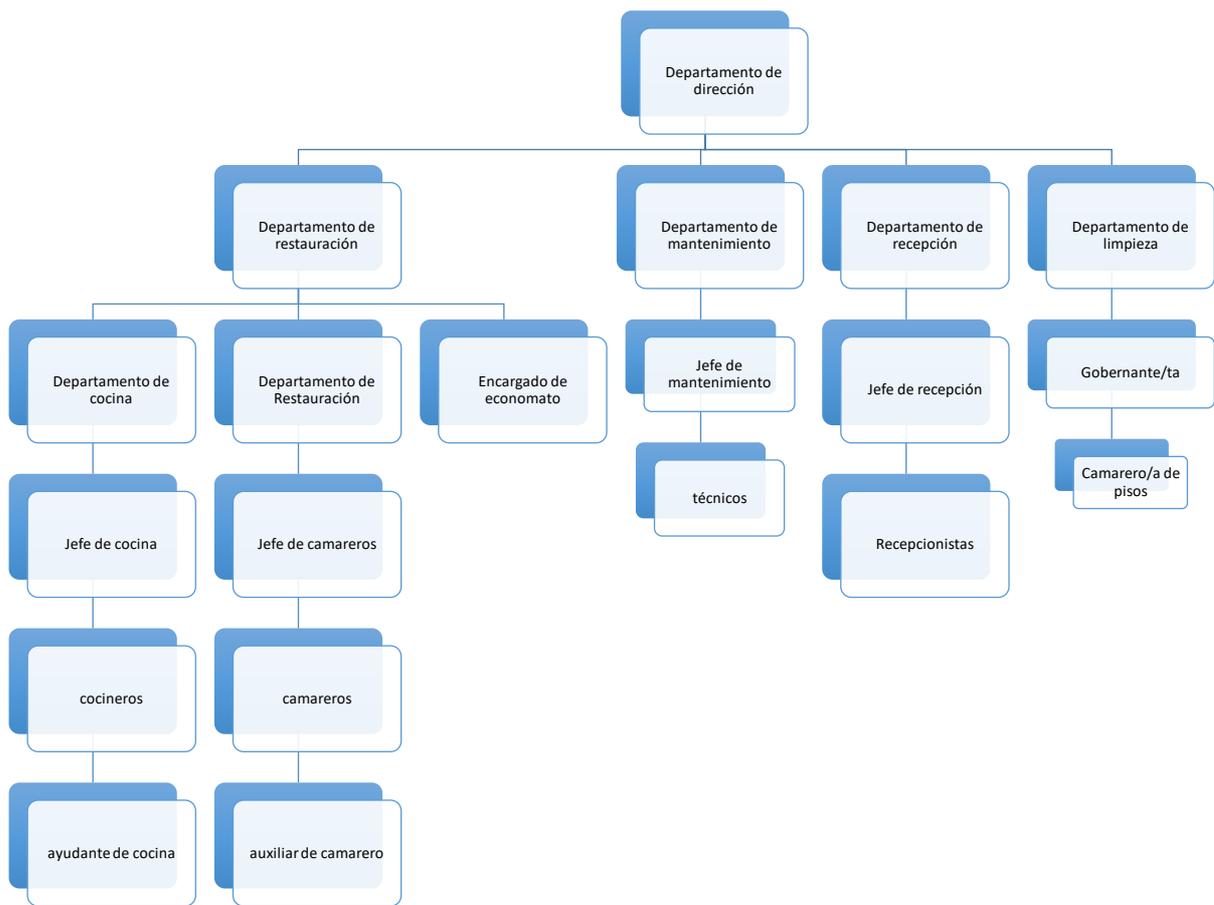
Para poder tener una buena política de RRHH, es importante asumir una serie de responsabilidades;

- asegurar el cumplimiento del plan de igualdad; cuyo objetivo es alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombre.
- Llevar a cabo una política de empleo dentro del marco legal.
- Fomentar la formación y motivación del personal
- Otorgar beneficios a los empleados para asegurar su bienestar.

ORGANIGRAMA:

Para llevar a cabo de forma adecuada todas las tareas y cumplir con todos los deberes que hay en el hotel, se necesita una buena organización del personal.

En el hotel PureAir se puede ver en el siguiente organigrama;



Fuente: elaboración propia

ESTRUCTURA Y DEPARTAMENTOS DEL HOTEL:

En el hotel PureAir está estructurado en diferentes departamentos para alcanzar la mayor productividad posible. Los siguientes departamentos son los que podemos encontrar el en hotel;

1. Departamento de dirección;

Este departamento se encarga de la parte de recursos humanos. Ya que el hotel es un hotel familiar, el departamento de dirección se preocupa por todo el personal y es responsable de la política de recursos humanos.

La directora general del hotel se encarga de hacer el organigrama, y se preocupa por todos los temas de los empleados, como son la formación, motivación, etc.

La directora del hotel hace las siguientes funciones;

- Selección del personal.
- Se encarga de la administración, control y desarrollo del hotel, supervisando que todos los departamentos funcionen correctamente.

- Hacer el organigrama y decidir las tareas de cada trabajador
- Reclutamiento.
- Definir las políticas de la empresa y los objetivos que deben cumplirse.

En este departamento también encontramos el contable, ya que el hotel no es de un tamaño grande, y un solo contable puede llevar a cabo la contabilidad de la propiedad junto con la dirección del hotel.

2. Departamento de recepción

El Departamento de Recepción es donde se supervisa el número de habitaciones disponibles, se registra a los huéspedes, se hacen las reservas, se registran las salidas y se asignan las habitaciones y las llaves. En la recepción también se hacen funciones de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro de la instalación.

El departamento de Recepción se encarga de la atención al cliente, ya que cuando los clientes tienen algún problema acuden a la recepción para que estos le solucionen las dudas y/o problemas.

En este departamento hay dos cargos diferentes; el organigrama está dividido en Jefe de recepción y recepcionistas.

Ambos tienen diferentes funciones. Las funciones del jefe de recepción son las siguientes;

1. Distribuir y asignar funciones al personal de recepción.
2. Coordinar el trabajo de recepción con otros departamentos para ofrecer el mejor servicio al cliente dependiendo de la entrada de clientes.
3. Asistir al departamento de Recursos Humanos y a la gerencia del hotel en la organización, toma de personal y reasignación de funciones relativas al área de Recepción.
4. Capacitar al personal con toda la información necesaria para poder ejecutar su trabajo de la mejor manera.
5. Supervisar el desempeño del personal
6. Supervisar las acciones del personal relativas a la atención al cliente
7. Autorizar bloqueos, prolongación de estadías, salidas tardías y cortesías a los clientes.
8. Controlar los pagos de los clientes, estando en contacto con el departamento de dirección.

Las funciones de los recepcionistas son:

Recibe a los clientes.

1. Vende y asigna habitaciones.
2. Da información general del hotel.
3. Hace el registro de entrada del cliente.
4. controla las entradas/salidas de los clientes
5. Informa a la limpieza los check-out, para limpiezas completas.
6. Control de las llaves de la habitación.
7. Controlar los ingresos y gastos de los clientes que hacen en el hotel.

8. Cobro de facturas.
9. Cambio de divisas.

3. Departamento de cocina

En el Hotel PureAir, el departamento de cocina se encarga del aprovisionamiento, conservación y transformación de los alimentos.

- A. Economato y bodega.
- B. Recepción de mercancías.
- C. Inspección de las mercancías.
- D. Control de géneros.
- E. Distribución y almacenamiento de géneros.
- F. Supervisión del resultado final del plato.

4. Departamento de limpieza

El personal de limpieza del hotel se encarga de limpiar y aprovisionar las habitaciones y zonas comunes del hotel. A demás son responsables de la limpieza, la organización y reposición de todas las habitaciones.

También se encargan de la lavandería, de toda la ropa de cama que cambian diariamente.

5. Departamento de mantenimiento

El departamento de mantenimiento se encarga de garantizar en todo momento el correcto funcionamiento del hotel en el sector de ingeniería. Los servicios más importantes son el suministro de electricidad, agua potable y combustibles.

El personal de mantenimiento lleva dos tipos de mantenimiento; el correctivo y el preventivo. El primero se realiza debido a un fallo, que se debe arreglar, y el preventivo es el mantenimiento rutinario de la maquinaria o equipo para alargar la vida útil de esta.

Las tareas diarias del personal de mantenimiento son;

- Tareas de electricista, sonido y televisión
- Tareas de carpintero
- Tareas de cerrajero
- Mantenimiento aire acondicionado y calefacción
- Jardinería
- Fontanería
- Reparaciones generales

En este departamento solo encontramos el contable, ya que el hotel no es de un tamaño grande, y un solo contable puede llevar a cabo la contabilidad de la propiedad.

6. Departamento de Restauración:

Los camareros del hotel brindan un servicio excelente en los bares y el restaurante.

SELECCIÓN Y FORMACIÓN:

La formación del personal es muy importante porque si un empleado cuenta con la formación adecuada, el cliente recibirá la atención que busca, mejorando así la imagen del hotel a los ojos del cliente, y haciendo más alta la probabilidad de que repita su estancia en su próxima visita.

El hotel PureAir, invierte en formación, para ser diferenciado por ello, por el trato de los empleados al cliente. Por ese motivo, para tener un personal cualificado y darle la formación necesaria, el primer paso es identificar los talentos y habilidades de los empleados, y analizar quienes tienen mayores capacidades de liderazgo, o quienes trabajan mejor en equipo. Una vez que se conocen a los empleados, se deben aprovechar al máximo sus virtudes, de cada uno, porque cada empleado, es diferente, y puede encajar mejor, dependiendo de las tareas que se le otorguen.

Después de analizar cada empleado, se crea una hoja de perfil de cada uno de ellos, y se hace una lista de los puntos fuertes y las áreas a mejorar de cada uno.

Se debe reforzar a los empleados que tienen áreas a mejorar, mediante cursos de formación, así el grupo será más homogéneo, y trabajaran mejor en conjunto y en equipo.

En el hotel, es muy importante que el personal conozca las necesidades del cliente, y pueda satisfacerlas, antes si quiera de que este lo pida. Por eso la información es muy importante. Se debe dotar de toda la información disponible del perfil del turista del hotel, a los empleados, y formarles para que mejoren la experiencia del cliente.

Se organizan 3 jornadas de personal anuales, en donde se les enseña al personal aspectos nuevos sobre las tareas a desarrollar y como mejorar las habilidades que ya tienen. Las jornadas se organizan, una antes de empezar la temporada, en marzo para explicar a los clientes como se prevé la temporada, el tipo de clientes, etc. La segunda es a mediados de verano, en el punto fuerte, y aquí se intenta motivar a los empleados para seguir y dar instrucciones para que el trabajo sea mejor, y la tercera y última al cierre del hotel. Se hace un resumen de toda la temporada, y se ven las cosas a mejorar y las que se han realizado correctamente.

MOTIVACIÓN:

En el hotel PureAir, tener unos empleados motivados y con ganas de trabajar, significa tener un buen ambiente, y poder ofrecer el mejor servicio al cliente. Por ese motivo es tan importante la motivación del personal.

El hotel incluye recompensas a los empleados. Un viaje a final de temporada, si han aumentado las ventas en el restaurante, spa, bar, etc. El viaje lo paga completamente la empresa, y es un viaje en donde los empleados, disfrutan en equipo, reforzando la comunicación entre ellos y creando un buen clima. Además, durante el viaje, todas las mañanas los empleados asisten a reuniones

que la dirección del hotel organiza, para una vez más, revisar la temporada y pedirles opinión a los empleados de cómo mejorar las áreas más débiles. Así ellos se sienten parte de la empresa, y les motiva para sugerir nuevas opciones de mejora.

Es muy importante que el empleado esté a gusto y trabaje cómodo, porque la sensación que transmite al cliente es de paz.

Las propinas también son una motivación, porque si al cliente le gusta el trato recibido, siempre deja propinas para los empleados, que se reparten a final de mes.

RETRIBUCIÓN:

En cuanto a los salarios, el hotel funciona con los salarios base que se establecen en el convenio de hostelería de las islas baleares del 2018.

Según el convenio, en el departamento de recepción, el jefe de recepción tiene un salario base de 1.651,13€, y los recepcionistas tienen un salario base de 1.425,45€.

En el departamento de limpieza, el/la gobernante/a tiene un salario base, según el convenio colectivo de 1.651,13€, y las/los camareros/ as de pisos tienen un sueldo de 1.324,22€.

En el departamento de cocina, el chef tiene un salario base de 1.615,13€, para el segundo chef el salario base es de 1.530,87€, los cocineros cobran según salario base 1.324,22€ y finalmente el ayudante de cocina tiene un salario base de 1.227,07€.

En el departamento de restauración el jefe de sala tiene un salario base de 1.615,13€, para el encargado el salario base es de 1.530,87€, los camareros cobran un salario base de 1.324,22€ y los ayudantes de camarero 1.227,07€

En el departamento de dirección no hay un sueldo fijo para la directora del hotel, porque dependiendo de las ganancias de cada mes este es más bajo o más alto, pero el sueldo mínimo es de 3.000€

En el departamento de contabilidad, el sueldo mínimo según convenio del contable es de 1.651,13€, y el auxiliar administrativo tienen un salario base de 1.227,07€

El sueldo del personal de mantenimiento sigue los mismos criterios que el del departamento de limpieza. El jefe de mantenimiento tiene un salario base de 1.651,13 y los técnicos de mantenimiento cobran un salario base de 1.425,45€

HORARIOS:

Los horarios son diferentes dependiendo de si es temporada alta o temporada baja. El hotel abre sus puertas el mes de marzo, con el mínimo personal, pero cuando empieza la temporada alta en junio, se aumenta el personal y los horarios cambian.

Cada departamento tiene su horario establecido, hay un ejemplo de temporada alta y uno de temporada alta.

Departamento de recepción:

Empieza la temporada en marzo, con 6 recepcionistas. El hotel no tiene una ocupación muy alta.

MARZO		Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
2017	08:00-16:00	Sara	Sara	Sara	Sara	Ana	Ana	Ana
	10:00-18:00	Phil	Phil	Phil	Ana			
	16:00-24:00	Ana	Bob	Bob	Bob	Bob	Bob	Sara
	24:00-08:00	Martin	Toni	Toni	Martin	Martin	Toni	Toni

Fuente: elaboración propia

Durante el mes de mayo empiezan a incorporarse nuevos recepcionistas porque la ocupación aumenta, hasta el máximo de ocupación en Julio, con 10 recepcionistas, casi el doble.

JULIO		Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
	08:00-16:00	Sara	Sara	Sara	Sara	Ana	Ana	Ana
	09:00-17:00	Leire	Mar	Phil	Ana	Phil	Phil / Toni M	Leire / Phil
	10:00-18:00	Mar	Toni Marques	Toni Marques	Phil	Mar	Maria	Maria
	15:00-23:00	Maria	Maria	Maria	Toni Marques	Toni Marques	Bob	Sara
	16:00-24:00	Ana	Bob	Bob	Bob	Bob	Mar	Mar
	24:00-08:00	Toni	Toni	Martin	Toni	Toni	Martin	Martin

Fuente: elaboración propia

Departamento de Restauración:

El hotel empieza la temporada en marzo con tan solo 15 camareros, porque tiene tan solo una ocupación del 50%, pero a medida que va aumentando la ocupación el hotel va contratando a más camareros solo por temporada desde el mes de junio hasta el mes de septiembre, y llega a un total de 27 camareros, casi el doble para poder ofrecer un buen servicio cuando el hotel está en plena ocupación 100%.

El horario de camareros en temporada baja (meses de marzo, abril, octubre y noviembre) es el siguiente:

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
Mossy		830	830	830	830	830	
Marga	7	7	830	830			830
Mayte	830			830	830	830	830
joan	8	830			8	8	8
Ana			7	7	7	7	7
dani	830	8	830	830			8
ariel	9	9			9	9	9
Leo	1630	1630	1630			1630	1630
Maria	1630		1630	1630	1630	1630	1630
Marcos	16	16	16	16	16		
Guille	16	16	16	16			16
Nuria	1630			1630	1630	1630	1630
Bruna			16	16	16	16	16
Olga	1630	1630	1630	1630			1630
Cristian		1630	1630	1630	1630	1630	

Fuente: elaboración propia

Hay dos turnos, servicio de día y de noche.

El hotel tiene un restaurante por eso necesita camareros en los dos horarios.

El horario de camareros en temporada alta es el siguiente:

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
Mossy		830	830	830	830	830	
Marga	7	830	830	830			830
Mayte	830			830	830	830	830
Crispina	8	8			8	8	8
Ana			7	7	7	7	7
Michele	7	7	8	8			8
Marina			830	8	8	7	7
Estefania	830	830			830	830	830
Alicia		8	8	8	8	8	
Aina	8	8	8			8	8
Bea	7	7	7	7	7		
Dani			11	11	12	10	10
Joan	11	11			11	11	11
Jaime	12	12	12			12	12
Ariel	10	10	10	10	10		
Laura	830			1630	1630	15	830
Leo	1630	1630	1630			1630	1630
Maria	1630		1630	1630	1630	1630	1630
Marcos	16	16	16	16	16		
Guille	16	16	16	16			16
Nuria	1630			1630	1630	1630	1630
Aina	1630	1630	1630	1630	1630	1630	
Toni	1630	1630			1630	1630	1630
Lola		1630	1630	1630	1630	1630	
Jordi	16	16			16	16	16
Bruna			16	16	16	16	16
Olga	1630	1630	1630	1630			1630
Cristian		1630	1630	1630	1630	1630	

Fuente: elaboración propia

Departamento de limpieza:

En el departamento de limpieza también encontramos diferentes horarios dependiendo de la estación del año. Por eso en temporada alta hay 15 personas a cargo de la limpieza del hotel, mientras que los meses de menos ocupación solo hay 9 empleados encargados de la limpieza.

El horario de temporada alta es:

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
Maria		7	7	7	7	7	
Maribel			7	7	7	7	7
Marga	7	7	7	7			7
Rocio	8	8	8	8			8
meritxell		8	8	8	8	8	
Carmen	8	8	8	8			8
Lisa	8	8			8	8	8
Rosa	8			8	8	8	8
Cati	7	7	7			7	7
Yolanda	8	8			8	8	8
Tere			2	2	2	2	2
Marina	8	8	8	8	8		
Ana	2	2	2			2	2
carmen		2	2	2	2	2	2

Fuente: elaboración propia

El horario de personal de limpieza en temporada baja es el siguiente con 9 empleados:

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
Maria		7	7	7	7	7	
Maribel			7	7	7	7	7
Rocio	8	8	8	8			8
meritxell		8	8	8	8	8	
Carmen	8	8	8	8			8
Tere			2	2	2	2	2
Marina	8	8	8	8	8		
Ana	2	2	2			2	2
carmen		2	2	2	2	2	2

Fuente: elaboración propia

Departamento de mantenimiento:

El personal de mantenimiento esta fijo todo el año. Son 6 empleados. Este horario es de la temporada que el hotel está abierto. Cuando el hotel cierra las puertas en personal de mantenimiento sigue trabajando de 7 a 15 todos los días, librando el sábado y domingo.

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
joan		7	7	7	7	7	
toni			7	7	7	7	7
miquel	7	7	7	7			7
jordi	12	12	12	12			12
ramon		12	12	12	12	12	
pere	7	7	7	7			7

Fuente: elaboración propia

Departamento de cocina:

En el departamento de cocina, como en todos los otros, también se divide en dos horarios según la temporada.

En temporada alta el hotel tiene 18 empleados en el departamento de cocina, que se dividen en horario de mañana y noche.

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
Jero	830	830	830	830	830		
Luis	830	830	830	830	830		
Roma	830	830	830	830			830
David	16	16			16	16	16
Catarina		830	830	830	830	830	
Pere			16	16	16	16	16
cristian	16	16	16			16	16
Xesc	14	14	14	14			14
Elena	16			16	16	16	16
alexis	16	16			16	16	16
enrique	830	830	830			830	830
lorenzo	830	830	830	830	830		
mari	7	7	7	7			7
Daniel			830	830	830	830	830
Marta			7	7	7	7	7
cristina	7	7			7	7	7
marina	1630			1630	1630	1630	1630
cati	830	830	830			830	830

Fuente: elaboración propia

Durante los meses más flojos, marzo, abril, mayo, octubre y noviembre el personal de cocina son 11 empleados.

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
Jero	830	830	830	830	830		
Roma	830	830	830	830			830
David	16	16			16	16	16
Pere			16	16	16	16	16
cristian	16	16	16			16	16
alexis	16	16			16	16	16
mari	7	7	7	7			7
Daniel			830	830	830	830	830
Marta			7	7	7	7	7
marina	1630			1630	1630	1630	1630
cati	830	830	830			830	830

Fuente: elaboración propia

Todos los trabajadores del hotel trabajan 8 horas, por ese motivo en el horario solo se puede ver la hora que empieza el turno de cada persona.

3.7 GESTIÓN DE CALIDAD

La política de calidad que sigue el hotel es un firme compromiso con los clientes de satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas, asegurando y mejorando la calidad en todo el hotel.

Trabajando en equipo, bajo los valores de respeto y honradez, y junto el compromiso de respetar el medio ambiente, se consigue una mejora constante de la calidad de los productos y servicios, garantizando así la fidelidad de los clientes.

El sistema de calidad del hotel sigue unas normas y unos documentos para gestionar el buen funcionamiento. A demás también se hacen reuniones de seguimiento del sistema para asegurarse de que se cumplen todos los requisitos necesarios de la normativa.

El hotel x dispone de instalaciones y equipamientos adecuados a la categoría de un hotel de 4 estrellas, moderno, y funcional. El hotel tiene una posición de liderazgo del mercado de la zona del Puerto de sóller, la cual se debe al nivel de calidad del servicio, que garantiza la satisfacción del cliente.

Por todo ello, el hotel x ha desarrollado e implantado el sistema de gestión de la calidad y las normas ISO 9001:2008 , y Q de calidad.

- La ISO 9001:2008 garantiza que el hotel está cumpliendo con los requisitos de los clientes para así llegar a la satisfacción de estos. Este tipo de sistema de calidad ayuda a la empresa a supervisar y mejorar la producción en el trabajo del personal del hotel. La ISO 9001 permite medir el funcionamiento del hotel de forma más sencilla y facilita la gestión de los riesgos que pueden ocurrir en determinados momentos en

el hotel. Este sistema de calidad permite hacer un seguimiento y control de los empleados y su trabajo, para poder detectar las deficiencias en las habilidades de los empleados y así poder solucionar los problemas.

La ISO 9001:2008 sigue la siguiente estructura; planear, realizar, revisar y actuar. Este sistema asegura al hotel que el personal conozca siempre las necesidades de los clientes, para poder conseguir la total satisfacción de estos.

- **Q de calidad:** este sistema de calidad ofrece al hotel prestigio, diferenciación, fiabilidad, rigurosidad y promoción, ya que no todos los establecimientos turísticos son capaces de conseguir la Q de calidad. La marca de la Q implica un aumento de la satisfacción de los clientes, una mejora en la reputación de la empresa y un sello que diferencia al hotel frente a la competencia de la zona. A nivel interno la Q de calidad, ha mejorado la gestión y eficacia de las operaciones que se realizan en el hotel diariamente y motiva al personal para poder ser mejores y seguir diferenciados de los demás.

El hotel tiene como objetivo de calidad, ofrecer el servicio al cliente con la mayor calidad posible, y teniendo en cuenta al máximo el impacto ambiental intentando reducirlo todo lo posible.

ATENCIÓN AL CLIENTE

La calidad del servicio en el hotel es muy importante para poder tener una buena diferenciación de los competidores y ser reconocido entre los clientes por el buen servicio, por ese motivo la atención al cliente es tan importante.

El hotel PureAir dispone de un sistema de comunicación eficaz con los clientes, ya que los empleados se comunican con los clientes, antes, durante y después de la prestación del servicio.

A demás el hotel PureAir tiene un sistema para la canalización de quejas, reclamaciones y sugerencias. El objetivo de este sistema es permitir la identificación de las quejas y los problemas, antes de que lleguen a otros clientes, para poder solucionarlo lo antes posible y evitar perder calidad cuando se ofrece el servicio.

El hotel también cuenta con un sistema de prevención de quejas, el cual intenta llevar un seguimiento de todos los procesos durante la estancia de los clientes, y así poder adelantarse a los fallos que se pudieran producir.

SISTEMA DE FIDELIZACIÓN

El hotel PureAir cuenta con un sistema de fidelización de clientes llamado Star club, en el que ofrece las siguientes ventajas para los socios de este club:

- Participación en sorteos de noches gratis en el hotel.

- Descuentos en tratamientos de spa.
- 20% de descuento en el restaurante.

Los socios del Star club pueden acumular puntos y conseguir diferentes regalos con los puntos obtenidos. Estos puntos se obtienen dependiendo del gasto que hacen en el hotel. Los regalos son:

- desayuno en la habitación.
- Cocteles gratis durante toda una noche en el Bistro Bar.
- Cena degustación para 2 personas en el restaurante del hotel.
- Masajes para 2 personas en el hotel durante la estancia.

El sistema de fidelización de clientes, se utiliza para captar a los clientes y que decidan repetir la estancia en el hotel, ofreciéndoles premios y regalos si hacen un gasto diario mayor dentro del hotel o se hospedan en el hotel más de una vez al año.

3.8 ESTRATEGIA DE MARKETING

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

El hotel PureAir, es un hotel orientado a dos tipos de segmentos de mercado; el segmento familiar de sol y playa en los meses de verano y en temporada baja se centran en el segmento deportivo, especialmente los ciclistas.

Durante los meses de temporada alta, en verano, el hotel se define como un hotel familiar, que puede ofrecer todos los productos necesarios para que la familia disfrute de las vacaciones, pero también se centra en los adultos, ya que hay muchos turistas sin niños o con ellos ya mayores de edad, que quieren disfrutar del hotel. Por ese motivo el hotel tiene diferentes piscinas, una para niños y otra solo para adultos mayores de 18 años, zonas de chill out donde los niños no pueden acceder, y dos salas de desayunos diferentes, uno para familias con niños menores de 16 años y el otro para familias con niños ya adultos.

El otro segmento de mercado es el turismo deportivo. El hotel se centra en este tipo de turismo durante los meses de temporada baja, para poder aprovechar y tener el máximo de meses abierto el hotel.

Combinando estos dos tipos de turismo, el hotel abre 10 meses al año, desde marzo a noviembre, e intenta promocionarse según los meses y dependiendo del tipo de turismo de la época del año.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución que utiliza el hotel se pueden dividir en 2; venta directa a través de la página web, o venta a través de TTOO y OTAS.

Como el hotel ya tiene un gran prestigio entre los clientes nórdicos, estos hacen las reservas de forma directa a través de la página web, pero también se venden habitaciones a agencia de viajes o TTOO.

El canal manager que se utilizará en el hotel es Siteminder, líder en la gestión de inventario de habitaciones y de precios en línea. El hotel trabaja con diferentes siteminders, pero los principales son booking y expedia, los cuales tienen una comisión del 20% en cada reserva.

Por ese motivo al hotel le interesa trabajar al máximo mediante su página web, y no tener que pagar las comisiones para cada reserva hecha a través de ellos.

Según los años anteriores, y siguiendo esta misma previsión para el futuro, un 60% de las ventas son a través de TTOO o agencias de viajes, y un 40% a través de venta directa. En el 60% de las ventas le tenemos que restar la comisión del 20%, para poder tener los beneficios netos.

Para el futuro, uno de los objetivos principales es aumentar las reservas a través de venta directa. El objetivo es conseguir un 60% de venta directa y un 40% a través de TTOO, a partir del 3 año de la reforma, ya que invertiremos dinero en subcontratar una empresa especializada para que nuestra página web tengas muchas visitas y genere mayores beneficios.

El hotel, es un hotel familiar, por ese motivo no tiene un departamento de marketing que se dedique únicamente a promocionar el hotel, pero el departamento de dirección subcontratará a una empresa de diseño y marketing que se encarga de la página web, de hacer folletos y repartir a la prensa las promociones del hotel, de la publicidad, etc, para cumplir el objetivo mencionado anteriormente.

COMUNICACIÓN

En cuanto a la publicidad, tendremos una empresa subcontratada que organizará toda la publicidad del hotel, además de la página web, y las publicidades en revistas de importantes o en folletos especiales de ferias.

Una vía de comunicación que se utilizará mucho, son las redes sociales, como Facebook, Instagram, twitter. La tecnología es muy importante hoy en día, y la gente está conectada a la red todo el tiempo, por eso es una de las armas más eficaces. El hotel tendrá una página en cada una de estas redes sociales, donde promocionará el hotel y dará toda la información nueva, cambios realizados en el hotel, ofertas, subirá imágenes para promocionar el hotel, etc.

El hotel después de la reforma organizará un día de puertas abiertas para que todos los turistas de la zona y gente local pueda ver el nuevo establecimiento, y así generar la información de boca en boca, para tener más reservas.

3.9 SERVICIOS SUBCONTRATADOS

El hotel reformado ofrecerá los mismos servicios que ofrecía anteriormente pero con nuevas adquisiciones;

- 1) Empresa de marketing; el hotel subcontratará la empresa para poder tener un mayor poder en la publicidad y para darse a conocer más entre los turistas. A demás se quiere lograr el objetivo de aumentar las ventas directas de la página web. Este servicio costará 500 euros al mes durante todo el año. Será un coste fijo ya que el mantenimiento de la página web y la promoción de hotel perdurará todo el año.
- 2) Seguridad: el hotel subcontratará la seguridad de la empresa. Será un coste fijo durante todo el año, de 4.500€ mensuales.

3.10 SISTEMA DE FINANCIACIÓN

Para poder financiar nuestra inversión inicial de la reforma, el hotel ha decidido afrontar un 40% de la deuda con recursos propios de años anteriores y un 60% de la deuda con recursos ajenos, específicamente con un préstamo.

El total de la inversión es de 1.049.180€, un 40% se financiará con recursos propios, 419.672€ y el 60% con un préstamo, 629.508€.

El hotel pide un préstamo al banco Santander con las siguientes condiciones:

- importe: 630.000€
- tipo de interés anual: 6%
- cuota mensual fija constante: 6.994,29€

Se pueden apreciar los detalles en la tabla de amortización del préstamo bancario con las cuotas y los intereses de cada periodo.

préstamo de	630000			
tipo de interés del 6%				
A pagar en 10 años cuotas fijas mensualmente.				
				630000
mes(120)	pagadero	capital(630000)	interés(6%)	capital residual
1	6.994,29 €	3.844,29 €	3.150,00 €	626.155,71 €
2	6.994,29 €	3.863,51 €	3.130,78 €	622.292,20 €
3	6.994,29 €	3.882,83 €	3.111,46 €	618.409,37 €
4	6.994,29 €	3.902,24 €	3.092,05 €	614.507,13 €
5	6.994,29 €	3.921,76 €	3.072,53 €	610.585,37 €
6	6.994,29 €	3.941,36 €	3.052,93 €	606.644,01 €
7	6.994,29 €	3.961,07 €	3.033,22 €	602.682,94 €
8	6.994,29 €	3.980,88 €	3.013,41 €	598.702,06 €
9	6.994,29 €	4.000,78 €	2.993,51 €	594.701,28 €
10	6.994,29 €	4.020,79 €	2.973,50 €	590.680,48 €
11	6.994,29 €	4.040,89 €	2.953,40 €	586.639,59 €
12	6.994,29 €	4.061,09 €	2.933,20 €	582.578,50 €
13	6.994,29 €	4.081,40 €	2.912,89 €	578.497,10 €
14	6.994,29 €	4.101,81 €	2.892,48 €	574.395,30 €
15	6.994,29 €	4.122,32 €	2.871,97 €	570.272,98 €
16	6.994,29 €	4.142,93 €	2.851,36 €	566.130,05 €
17	6.994,29 €	4.163,64 €	2.830,65 €	561.966,41 €
18	6.994,29 €	4.184,46 €	2.809,83 €	557.781,95 €
19	6.994,29 €	4.205,38 €	2.788,91 €	553.576,57 €
20	6.994,29 €	4.226,41 €	2.767,88 €	549.350,16 €
21	6.994,29 €	4.247,54 €	2.746,75 €	545.102,62 €
22	6.994,29 €	4.268,78 €	2.725,51 €	540.833,84 €
23	6.994,29 €	4.290,12 €	2.704,17 €	536.543,72 €
24	6.994,29 €	4.311,57 €	2.682,72 €	532.232,15 €
25	6.994,29 €	4.333,13 €	2.661,16 €	527.899,02 €
...
total	839.314,99 €	630.000,00 €	209.314,00 €	0,00 €

Fuente: elaboración propia

4. ANÁLISIS DEL PROYECTO

4.1 COSTES DE LA REFORMA INICIAL

Constructor:

Calcular el coste de la reforma soporta una gran dificultad, pero se ha pedido un presupuesto a un constructor, para la reforma de convertir las 20 habitaciones de 20m² en 4 habitaciones de 100m². Para realizar este presupuesto se ha tenido en cuenta que hay de realizar demolición de paredes y realizar refuerzos estructurales en las paredes antiguas que se mantienen. Se debe tener en cuenta también que en este presupuesto están incluidos las instalaciones eléctricas y de agua corriente, más las horas de los trabajadores y los materiales de alta calidad.

El presupuesto del constructor es de 500.000€

Pintar:

El presupuesto de pintar todas las habitaciones del hotel es e 36.800€. 20 euros el metro cuadrado, nos da un total de 400€ cada habitación doble, 2000€ cada suite y 600€ las habitaciones grandes.

Las zonas comunes y la recepción también se pintarán, a una cantidad de 12.000€.

El presupuesto total del pintor es de 48.800€

Fontanería:

Todos los baños se cambian completamente.

El presupuesto del fontanero para las instalaciones y los muebles es de 3000€ por habitación doble y grande y 6.000€ por cada suite, porque cambiamos todos los baños al completo, y en la suite debemos instalar las instalaciones desde el principio, y tienen jacuzzi e hidromasaje.

Mas 16.000 € de mano de obra. (20 euros la hora)

Coste de las habitaciones dobles y grandes

- WC: 500
- Plato de ducha:380
- Mueble lavabo: 900
- Grifo lavabo: 300
- Grifo de ducha: 400
- Mampara de ducha: 280
- Espejo: 240

Costes de las suites:

- WC: 600
- Plato de ducha:450
- Mueble lavabo: 1.400
- Grifo lavabo: 400
- Grifo de ducha: 500
- Mampara de ducha: 500
- Espejo: 350
- Jacuzzi: 1800

El presupuesto total de fontanería es de 268.000€

Mobiliario:

Todas las habitaciones del hotel cambiarán los muebles, y alguna decoración cambiará en la recepción.

Cada habitación doble nos cuesta un total de 1.380€

- mesita de noche: 50x2
- cama: 380
- mesa: 90
- silla: 50
- tele: 290
- teléfono: 20
- caja de seguridad: 50
- minibar: 100
- cortinas: 30
- armario: 100
- cochón: 200

- lámparas: 20

Cada habitación grande nos cuesta un total de 1.880€

- mesita de noche: 50x2
- cama: 380
- mesa: 90
- silla: 50
- tele: 290
- teléfono: 20
- caja de seguridad: 50
- minibar: 100
- cortinas: 30
- armario: 100
- cochón: 200
- lámparas: 20
- sofá cama: 250x2

Cada Suite nos cuesta un total de 2.375€

- mesita de noche: 75x2
- cama: 400
- mesa: 90
- silla: 50
- tele: 520
- teléfono: 20
- caja de seguridad: 50
- minibar: 200
- cortinas: 30
- armario: 100
- cochón: 400
- lámparas: 4048
- sofá cama: 250x2

En recepción de cambian los sofás y las mesas donde los clientes esperan por un coste total de 3.000€

El presupuesto total de mobiliario es de 122.380€

Wifi:

El presupuesto de la instalación de wifi en todo el hotel es de 10.000€, con una cuota fija de mantenimiento de 50€ mensuales durante todo el año, y 100€ mensuales para la fibra los meses que el hotel este abierto.

Parking:

Una ampliación de las plazas de parking supone un coste de 100.000€

Con la suma de todos los presupuestos el hotel para hacer la siguiente reforma necesita una inversión inicial de 1.049.180€

Para afrontar esta cantidad de dinero, deberá pedir ayuda al banco mediante un préstamo.

4.2 GASTOS ANUALES

La mayoría de los costes del hotel, son costes variables que dependen de la ocupación y los precios del hotel cada mes.

- 1) **Costes de cocina:** según los datos obtenidos del hotel en años anteriores hay un gasto de cocina de 35.000€ mensuales cuando el hotel tiene un 100% de ocupación.
- 2) **Costes del Bar:** según los datos obtenidos del hotel en años anteriores hay un gasto de Bar de 20.000€ mensuales durante los meses que el hotel tiene una ocupación del 100%.
- 3) **Costes de personal:** los costes de personal se calculan dependiendo del salario base que tenga el empleado.

Dependiendo de los meses, y según la ocupación, el hotel contrata a más empleados de los diferentes apartamentos. Los cálculos están hechos con el importe que un empleado le cuesta a la empresa en su conjunto con seguridad social, IVA, etc.

- 4) **Limpieza y lavandería:** según los datos obtenidos del hotel en años anteriores, hay un gasto diario de 40€ en productos de limpieza y lavandería. Por un total de 30 días al mes, son 1200 euros mensuales en productos de limpieza y lavandería.
- 5) **Wifi:** Para un hotel de 80 habitaciones, se ha pedido un presupuesto para la fibra, y hay una cuota mensual de 200€ más 50 euros fijos todo el año para el mantenimiento. Los meses que cerramos el hotel dejamos de pagar el wifi.
- 6) **Consumo suministros de agua y luz;** según datos obtenidos del hotel en años anteriores en el hotel.
- 7) **Gasoil;** Según datos obtenidos por el hotel.

Pero el hotel también tiene unos gastos fijos durante todo el año.

- 1) **Seguros del hotel:** el seguro del hotel es una cuota fija de 500 euros mensuales.

- 2) **Consumo de suministros parte fija:** Según los datos obtenidos del hotel en años anteriores, se paga una cuota fija de luz, agua y gas, por un total de 1.044€ mensuales durante todos los meses del año.
- 3) **Limpieza y mantenimiento:** la cuota fija de mantenimiento y limpieza que el hotel tiene que pagar es de 4.888 euros. Aunque el hotel este abierto o cerrado, hay unos gastos de mantenimiento y limpieza durante todo el año. Gastos de jardinería, de piscina, limpieza de zonas comunes, de exteriores, etc.
- 4) **Wifi:** como ya se ha mencionado anteriormente, hay una cuota fija de mantenimiento de 100€.
- 5) **Marketing:** el hotel paga a una empresa subcontratada cada mes la cuota de 500€ para que se encargue de la página web y la promoción y publicidad del hotel.
- 6) **Seguridad:** los gastos de seguridad son fijos porque el hotel subcontrata a una empresa especializada en seguridad durante todo el año, porque a pesar de que el hotel cierre las puertas, debe de haber seguridad, alarmas, cámaras, etc. La cuota mensual fija es de 4.500€
- 7) **Impuestos de basura:** Los impuestos de basura se pagan durante todo el año. La ley dice que el hotel debe pagar 39 € por habitación, cada mes.
- 8) **Personal fijo:** Los empleados de mantenimiento son fijos durante todo el año. La directora y el contable del hotel también cobran todo el año, ya que trabajan los 12 meses.

El salario mensual que la empresa paga por los empleados fijos es el siguiente:

- el jefe de mantenimiento: 2229,02€
 - técnicos x 6: 1.924,35€
 - Directora: 4.050€
 - Contable: 2.229,02€
- Un total de 19.004,14€ mensuales en salarios fijos.

- 9) **Gastos financieros;** después de calcular los gastos financieros, se sabe que hay una tasa de 4995,92€ durante 10 años.

4.3 INGRESOS ANUALES

Ingresos de las ventas de las habitaciones: dependiendo de la ocupación del hotel se ganará más dinero o menos. Durante los meses de verano, el hotel tiene una ocupación del 100%, pero va bajando a medida que llega el invierno, aunque con el turismo deportivo, el hotel dispone de un 75% de ocupación en los meses menos buenos para el turismo.

Ingresos extra: El hotel solo tiene régimen de bed and breakfast, por ese motivo el restaurante y el bar del hotel tienen unos ingresos tan elevados. El restaurante es accesible para clientes que no son del hotel, con un nivel adquisitivo medio alto, porque el servicio y menú ofrecidos son de muy buena calidad con unos precios medios de 50€ por persona.

El bar del hotel, también es accesible para clientes que no son del hotel, porque ambos, bar y restaurante están localizados en una idílica zona frente al mar donde se puede ver la puesta de sol. Por ese mismo motivo, mucha gente que no es cliente del hotel consume de ambas instalaciones. El bar, por su parte, ofrece cócteles especiales que generan muchos ingresos.

5.VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO

6.1 ESTIMACIÓN DE LOS CASH FLOWS

Estimación de los cash flows durante 5 años:

En el Excel adjuntado se puede observar los cash flows de los diferentes 5 años.

AMORTIZACIÓN:

se estima una amortización lineal con valor residual igual a cero, que afecta tanto a los elementos reformados como al mobiliario y equipamiento nuevos.

Se calcula dividiendo el precio de adquisición, ya que su valor residual en este caso es 0, por la vida útil estimada, que son 10 años.

AUMENTO DE LAS VENTAS:

Se estima un aumento de ventas de las habitaciones del 5% durante el segundo año, un 10% durante el tercer año y un 15% en el cuarto y quinto año. Ya que el hotel está reformado e invierte en promoción, eso provoca un aumento de ventas directas en el hotel.

Las ventas del restaurante y bar se mantienen constantes ya que desde el año primero son muy buenas.

INFLACIÓN:

Según los datos históricos anteriores de la economía española, la empresa ha estimado una inflación para los siguientes años:

- Año 2: 2,3%
- Año 3: 2,2%
- Año 4: 1,40%
- Año 5: 1,30%

6.2 VAN, TIR Y PAYBACK

VAN = 6.720.280,08€

TIR: **155%**

Con los resultados obtenidos, sabemos que el proyecto es viable y aportará rentabilidad a la empresa. Los ingresos anuales del hotel son muy superiores a la inversión inicial que se hace para hacer la reforma, ya que no es una reforma muy grande.

6.3 ANALISIS DE ESCENARIO

Escenario pesimista:

Reduciendo los cash flows en un 25%, se ha calculado un VAN, con los nuevos datos del escenario pesimistas, de 4.866.025,63€ y la TIR de 116%.

A pesar de reducir los beneficios, los resultados siguen siendo positivos, por eso sigue siendo viable la inversión.

Escenario optimista:

Aumentando los cash flows de los 5 años, se puede ver que el VAN para este escenario es de 8.610.042,71€ y la TIR del 194%. Ambos datos afirman que la inversión es viable y rentable para estos 5 años.

7. CONCLUSIÓN

Después de analizar los resultados obtenidos del análisis realizado, se puede determinar que el proyecto de la reforma es viable y rentable para los próximos 5 años.

La reforma parcial del hotel no necesita una inversión demasiado alta y se recuperaría relativamente pronto, por lo que el hotel puede hacer frente al coste y tener beneficios con las ventajas que ofrece la reforma estética de todo el hotel y las nuevas habitaciones suites.

Uno de los puntos fuertes es la localización del hotel y la reputación de este en el turismo nórdico.

El estudio, demuestra la posibilidad de que las empresas aumenten las categorías de los hoteles para poder tener más beneficios y no quedarse en el pasado. Con una inversión relativamente baja, el hotel aumenta su calidad y la reputación para conseguir así más beneficios en un futuro próximo.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de turismo de las Islas Baleares, CAIB.
www.caib.es
www.dadesdelturisme.caib.es
- Ibestat
www.ibestat.caib.es
- Exceltur
<http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/Informe-Perspectivas-N51-Balance-2014-y-perspectivas-2015-Definitivo-Web.pdf>
- Instituto nacional de estadística
www.ine.es
- Hosteltur
https://www.hosteltur.com/web/uploads/2017/02/hosteltur-especial-mice-2017_3.pdf
- El Mundo
<http://www.euromundoglobal.com/noticia/412778/aviacion-y-turismo/suecos-en-mallorca.html>

<http://www.elmundo.es/baleares/2017/05/07/590eee4dca474158308b4606.html>
- Diario de mallorca
<http://www.diariodemallorca.es/mallorca/2017/05/14/mallorca-bienestar-sueco/1214760.html>
- BE internacional
<https://madi.uc3m.es/investigacion-internacional/mercados-industrias/el-sector-del-turismo-en-espana/>
- Ley general de turismo de las islas baleares
http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ib-l8-2012.html
- Tour Spain
<http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisisturistico/coyuntur/trimestrales/Coyuntur%2029%20%20Tercer%20trimestre%20de%202017.pdf>
- World Tourism Organization, UNTWO.
<http://www2.unwto.org/es>

ANEXOS:

Coste reforma inicial:		
	mobiliario:	122380
	reforma:	500.000
	pintar:	48800
	fontanería:	268000
	parking	100.000
	wifi:	10000
total inversión inicial:		1049180
recursos propios		419672
recursos ajenos:		629508
préstamo:		630.000
	tipo de interés del 6%	
	cuota fija a pagar mensualmente	6994,29
	Durante 10 años	

	Enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL año 1	total año 2	total año 3	total año 4	total año 5
VENTAS																	
grado de ocupación %	0	0	0	0.75	0.8	0.85	0.9	1	1	0.9	0.8	0.75	0	0.8			
Suite	4	0	2200	2840	3400	3920	3920	3920	2840	2200	1800	0	0	26520			
Large sea view Terrace	8	0	1440	2160	2480	2480	2760	2760	2160	1440	1200	0	0	18880			
Large Garden terrace	8	0	1200	1640	1920	1920	2080	2080	1640	1200	960	0	0	14640			
Medium sea view terrace	30	0	3450	4950	6150	6150	7050	7050	4950	3450	2850	0	0	46050			
Medium garden terrace	30	0	2400	4050	4800	4800	5550	5550	4050	2400	2100	0	0	35700			
TOTAL	80	0	8017.5	12512	15937.5	16875	21360	21360	14076	8552	6682.5	0	0	125372.5			
VENTAS DIRECTAS																	
TT00 60%				3207	5004.8	6375	6750	8544	5630.4	3420.8	2673	0	0	50349			
20% reduction tarifa TT00				4810.5	7507.5	9562.5	10125	12816	8445.6	5131.2	4009.5	0	0	75233.5			
TOTAL INGRESOS EXTRA				-962.1	-1501.44	-1912.5	-2025	-2563.2	-1689.12	-1026.24	-801.9	0	0	-15044.7			
TOTAL INGRESOS				211662	330316.8	420750	445500	563904	371606.4	225777.8	176418	0	0	3475325.7	3640817.4	3806309.1	3806309.1
INGRESOS EXTRA																	
bar	0	0	37500	40000	42500	45000	50000	50000	45000	40000	37500	0	0	387500			
Restaurante	0	0	60000	64000	68000	72000	80000	80000	72000	64000	60000	0	0	620000			
spa	0	0	7500	8000	8500	9000	10000	10000	9000	8000	7500	0	0	77500			
sala de congresos	0	0	5250	5600	5950	6300	7000	7000	6300	5600	5250	0	0	54250			
TOTAL INGRESOS EXTRA	0	0	110250	117600	124950	132300	147000	147000	132300	117600	110250	0	0	1139250	1139250	1139250	1139250
TOTAL INGRESOS	0	0	321912	447916.8	545700	577800	710904	503906.4	343372.8	286668	286668	0	0	4449084	4780067.4	4945559.1	4945559.1
GASTOS FIJOS																	
impuestos	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	37440			
seguros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000			
Consumo suministros parte fija	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044	12.528			
Limpieza y mantenimiento	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	58.656			
personal	19.004	19.004	19.004	19.004	19.004	19.004	19.004	19.004	19.004	19.004	19.004	19.004	19.004	228.050			
wifi	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200			
marketing	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000			
Seguridad	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	54.000			
gastos financieros intereses	6.994	6.994	6.994	6.994	6.994	6.994	6.994	6.994	6.994	6.994	6.994	6.994	6.994	83931.48			
TOTAL GASTOS FIJOS	37530.43	37530.43	37530.43	487805.16	487805.16	487805.16	487805.16										
GASTOS VARIABLES																	
personal	0	0	98673.62	98673.62	119874.6	128949.7	147138.4	147138.4	119874.6	98673.62	98673.62	0	0	1057670.2			
consumo suministros parte variable	0	0	6987	7452.8	7918.6	8384.4	9316	9316	8384.4	7452.8	6987	0	0	72199			
cocina	0	0	26550	28000	29750	31500	35000	35000	31500	28000	26550	0	0	271250			
limpieza y lavandería	0	0	900	960	1020	1080	1200	1200	1080	960	900	0	0	9300			
bistro bar	0	0	15000	16000	17000	18000	20000	20000	18000	16000	15000	0	0	155000			
gasoil	0	0	4429.44	4724.736	5020.032	5315.328	5905.92	5905.92	5315.328	4724.736	4429.44	0	0	45770.88			
otros gastos variables	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400			
TOTAL DE GASTOS VARIABLES:	0	200	153940.1	157611.2	182483.3	195229.5	218760.3	220760.3	186154.3	157611.2	153940.06	200	0	1627090.1	1627090.1	1627090.1	1627090.1
TOTAL DE GASTOS FIJOS:	0	37530.43	37530.43	37530.43	450365.16	450365.16	450365.16	450365.16									
TOTAL GASTOS:	0	37730.43	37730.43	37730.43	2077455.36	2077455.36	2077455.36	2077455.36									
BENEFICIO	-37730.4	-37730.4	130441.5	252775.2	325686.3	345940.1	454613.3	452613.3	280221.6	148231.2	95197.51	-37730.43	2371628.7	2537120.44	2702612.14	28668103.84	28668103.84

