



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Turisme

Memòria del Treball de Fi de Grau

Reforma i augment de categoria d'un hotel de 3 estrelles

Ismael van Domselaar Hadad

Grau de Turisme

Any acadèmic 2019-20

DNI de l'alumne: 41618573G

Treball tutelat per Bartolomé Deyà Tortella

Departament d'Economia de l'Empresa

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Paraules clau del treball:

Hotel, reforma, Turismo seguro, COVID-19, Turismo sostenible, Agenda 2030

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo analiza el proyecto de reforma de un hotel de 3 a 4* en Playa de Palma, enmarcándose en el contexto turístico actual, definido por preocupaciones y desafíos tales como el Brexit y la quiebra de Thomas Cook y principalmente los efectos de la pandemia del Covid-19, cuyo alcance total es aún motivo de incertidumbre. El enfoque seguirá la creación de un concepto minimalista y diáfano, pero que centra su atención en zonas verdes y la divulgación sobre el encanto natural balear. Orientado al segmento familiar, el grueso de la oferta serán habitaciones de cuatro plazas, con un régimen de pensión completa con actividades diversas incluidas, priorizándose la seguridad de clientes y personal. A nivel objetivos se buscan valores positivos en los indicadores clave de rendimiento principales y cumplir con metas de turismo sostenible, inspirados por la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. Además, se abarcarán distintos aspectos fundamentales que influyen en un proyecto de esta índole, reflejándose su marco legal, sistemas de gestión de calidad, etc. Detallándose también una previsión de gastos de inversión y de flujos de caja a 5 años y su consecuente estudio de viabilidad económica.

EXECUTIVE SUMMARY

The current work analyses the refurbishment project of a Hotel in Playa de Palma, increasing its category from 3* to 4*. It's contextualized in the current touristic panorama, which is defined by challenges and concerns such as the Brexit and the collapse of Thomas Cook, and mainly the effects of the Covid-19 pandemic, which total extent is still unclear. The approach will follow the creation of a minimalist and diaphanous concept, but which attention is focused in green areas and the divulgation of the appeal found in the Balearic natural environment. Targeted towards the familiar segment, the major part of the offer will be comprised of rooms for four guests, with a full board with several activities included, prioritizing the security of both guests and staff. Objective-wise, positive values in the main key performance indicators will be pursued, as well as goals in sustainable tourism, inspired by the 2030 Agenda for Sustainable Development. Furthermore, fundamental aspects that influence any project of this kind will be encompassed, reflecting its legal framework, quality management systems... Also detailing a financial forecast covering the initial inversion costs and the cash flows during a 5-year period and its resulting economic feasibility study.

ÍNDICE

1) Introducción	5
2) Análisis del mercado turístico	5
Nivel global	5
Nivel Nacional	6
Nivel Autonómico	7
Perfil del turista	9
Descripción Playa de Palma	15
3) Plan estratégico	16
Misión, visión y valores	16
Objetivos a corto, medio y largo plazo.	17
Corto plazo.	17
Medio plazo.	18
Largo plazo.	19
Análisis DAFO.....	19
Debilidades.....	19
Fortalezas.....	19
Amenazas.....	19
Oportunidades.	19
Características del nuevo establecimiento: enfoque de la reforma, diseño del producto, número de habitaciones, principales servicios.....	20
Marco Jurídico de la reforma	23
Ley General del Turismo (8/2012)	23
Decreto 20/2015	26
Plan de Reconversión Integral de la Playa de Palma (P.R.I.).....	26
Posibles medidas extraordinarias	26
Diseño, reforma y acondicionamiento del establecimiento	27
Número de habitaciones.....	27
Zonas comunes	28
Decoración	28
Sistema de Gestión de calidad	29
Sistema SICTED.....	29
Certificado de Turismo Seguro: protocolo sanitario para reducir riesgos de contagio de COVID-19.....	36

Acciones de fidelización	36
Política de RRHH.....	37
Organigrama.....	37
Proceso de contratación	38
Formación.....	39
Retribución	39
Motivación	39
Políticas de igualdad.....	40
Estrategia de márketing	40
Definición de producto	40
Servicios propios y externalizados.....	40
Técnicas de promoción.....	41
CRM	41
Estrategia de comercialización	41
Canales de distribución	41
Precios de venta.....	42
Determinación de las temporadas	42
Determinación de los precios finales	42
Sistema de financiación	43
Aplicación de nuevas tecnologías.....	43
4) Estimación Anual 5 años	45
Gastos.....	45
Inversión Inicial.....	45
Costes anuales.....	54
Ingresos anuales	57
5) Análisis viabilidad económica del proyecto.....	60
Cuenta Pérdidas y Ganancias	60
Amortización.....	60
Impuestos	61
Cashflows	61
Cálculo de VAN y TIR	61
Análisis de Escenarios.....	62
Conclusiones	62
6) Bibliografía.....	63

1) Introducción

Estamos asistiendo a un momento disruptivo para el sector turístico no sólo a nivel local sino internacional. Debido a ello, más que nunca, se necesitan análisis complejos que permitan reducir el escenario de incertidumbre global.

Sin embargo, es también una oportunidad única para lanzar un nuevo proyecto turístico que cumpla con los cambios de tendencia que surgirán.

Por ello, se apostará por una reforma orientada a consolidar estos nuevos desafíos de la demanda de clientes nacionales e internacionales.

Priorizaremos elementos como la seguridad, resignando aumentar cantidad de habitaciones por espacios más diáfanos y naturales.

2) Análisis del mercado turístico

Nivel global

En 2019 se contabilizaron 1500 millones de llegadas de turistas internacionales a nivel global (1). Teniendo en cuenta las tendencias de crecimiento de años anteriores, para 2020 se apuntaba a un incremento del 4%, sin embargo debido al escenario actual por el COVID19, previsiones más actualizadas ya miden el potencial impacto en un descenso excepcional de entre el 60% y el 80% para el resto del año.

Oriente Medio con un 8% fue la región internacional con mayor crecimiento de llegadas de turistas internacionales. Mientras que en Asia y Pacífico el aumento fue de un 5%.

Si bien el crecimiento fue inferior en el 2019 que en los años previos con un 4%, Europa siguió a la cabeza en la captación de turistas internacionales con un 51% siendo el número total de turistas de 743 millones.

El continente americano incrementó su mercado en un 2% donde las islas caribeñas recuperaron visitantes tras los eventos climáticos extremos de 2017. Sudamérica decayó debido a los problemas políticos y sociales que aportaron inseguridad e incertidumbre a la hora de decidir destino.

África aumentó un 4% aunque los datos son muy limitados; el norte de África creció un 9%, mientras que la zona subsahariana registró un aumento de un 1,5%.

El gasto turístico se vio afectado por la ralentización económica mundial, si bien siguió creciendo lo hizo en algunos destinos, especialmente en Francia, que registró el mayor crecimiento en gasto de turismo internacional en un 11%. Estados Unidos con un 6% estuvo ayudado por la fortaleza de su moneda. En cambio, Brasil y Arabia Saudí registraron un descenso del gasto turístico. En China los viajes emisores aumentaron un 14%, sin embargo el gasto disminuyó en un 4%.

A nivel de tendencias, la Organización Mundial del Turismo apunta a términos como la sostenibilidad como fin, la eficiencia de recursos, la conexión entre sostenibilidad y competitividad y la persecución de un estilo de vida saludable como objetivos que

definen tanto el cambio social como la necesidad de adaptar la estrategia empresarial a los mismos.

Nivel Nacional

Teniendo en cuenta el mercado nacional como receptor, España recibió 83,7 millones de turistas internacionales en 2019, con un total de gasto cercano a 90000 M€. La actividad turística representa un 11,7% del PIB y el 13,6% del empleo.

Desglosando datos del INE de forma mensual en el gráfico superior, observamos que el gasto turístico en España alcanzó los 92.256 M€ en 2019, como reflejamos en la siguiente gráfica.



1. Total Gasto Turístico España. Elaboración propia. Fuente: INE.

El principal mercado es el Reino Unido, aportando aproximadamente 18 millones de turistas. Aunque el Brexit fue un motivo de preocupación para el sector turístico, ahora mismo no constituye un problema debido a las relaciones más que consolidadas entre ambos países (2). Muestra de ello es que se firmará un completo acuerdo de transporte aéreo que permitirá un libre acceso comparable con el ya existente de operadores terrestres de mercaderías y personas.

Otro evento que marcó el fin de 2019 y desequilibró el panorama turístico fue la quiebra de Thomas Cook el 23 de septiembre, que tuvo un impacto considerable en el sector a nivel nacional y en particular en las islas Canarias y Baleares, porque constituían respectivamente un 62% y un 28% del volumen nacional de pasajeros que manejaba. Debido a ello, el ministerio de Consumo y Turismo del Gobierno de España preparó medidas para mitigar el impacto, incluidas en el Real Decreto Ley aprobado por el Consejo de Ministros el 11 de Octubre de 2019 (3). El mismo trata de evitar los efectos negativos directos e indirectos generados en el sector por la insolvencia del grupo empresarial Thomas Cook.

Las medidas concretas fueron:

“

- 1- Medidas de apoyo a la prolongación del período de actividad de los trabajadores con contratos fijos discontinuos en los sectores de turismo y comercio y hostelería vinculados a la actividad turística para empresas con

centros de trabajo en las comunidades autónomas de las Islas Baleares y Canarias durante los meses de octubre y diciembre de 2019 y febrero y marzo de 2020.

- 2- *Coordinación en materia de empleo para la protección por desempleo y la ejecución de sus políticas activas de empleo para los trabajadores afectados.*
- 3- *Línea de financiación para atender a los afectados por la insolvencia del grupo empresarial Thomas Cook dotada por 200 millones de euros.*
- 4- *Concesión directa de subvenciones a las comunidades autónomas de Canarias (15 M€) e Illes Balears (8 M€).*
- 5- *Fondo financiero del Estado para la competitividad turística (FOCIT). Se crea este Fondo por la modificación del Fondo Financiero del Estado para la Modernización de las Infraestructuras Turísticas (FOMIT). Siendo su saldo actualizado a septiembre de 2019 de 499 939 615, 88€.*
- 6- *Medidas de información en procesos concursales para apoyo a las empresas que afronten la recuperación de deudas por la insolvencia del grupo Thomas Cook.*
- 7- *Fortalecimiento de la Estrategia de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), que permiten promover las buenas prácticas en materia de desarrollo sostenibles, desestacionalización e incremento de la rentabilidad. Para mejorar la competitividad de los destinos afectados y acelerar su transformación, la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.M.P. (SEGITTUR) refuerza la estrategia de destinos turísticos inteligentes con 1 485 000 € adicionales.*

También se aplican otras medidas, aunque no incluidas en el Real Decreto Ley: Incentivo comercial en tarifas AENA (nuevas rutas, incremento del tráfico en rutas ya existentes, refuerzo del tráfico en los aeropuertos estacionales no peninsulares, a través de un descuento de hasta un 10% aplicando en dos años consecutivos 5% y 5%), Reducción de tarifas de ruta de ENAIRE. El ministerio de Fomento de España centra sus esfuerzos para garantizar la conectividad a corto, medio y largo plazo. También se desarrolla una campaña promocional de España como destino, especialmente las islas Canarias y las Islas Baleares.

“

Nivel Autonómico

Según datos del INE y del Ibestat y del Caib (5), las Islas Baleares en el 2019 tuvieron 16,45M de turistas, con un descenso del 0,6%, sin embargo el total del gasto aumentó en un 1,4% hasta la cifra récord de 16 510 M€ (6). De ese total de llegadas, 13,68M corresponden a internacionales (que constituyen el descenso en un -1,23%) y 2,77M de visitantes nacionales (con un incremento del 2,33%). Del total de gasto, los turistas nacionales incrementaron el gasto en un 6,8% (1 632 M€) y los internacionales un 0,8% (14 878 M€).

En cuanto a los principales mercados emisores, el turismo germano mostró un descenso del 2,5% (4,54M) y el británico subió pese al Brexit un 1,46% (3,74M), subiendo el gasto en un 5,2% respecto al año anterior.

Mallorca tuvo un descenso en llegadas del 0,67% y el gasto turístico creció un 2,7%. Menorca es la única isla con un incremento en llegadas del 0,6%, pero con un descenso en el gasto del -1,08%. Ibiza y Formentera cayeron un 1,13% las llegadas y el gasto también, en un casi equivalente -1,14%.

Gasto turístico total (en millones de euros) en las Islas Baleares.

Mes	Total	España	Reino Unido	Alemania	Resto del Mundo
01/19	187,14	51,9	15,22	58,98	61,04
02/19	214,86	46,39	15,5	102,85	50,12
03/19	427,04	71,7	37,84	200,47	117,03
04/19	1091,69	97,02	178,25	429,84	386,59
05/19	1722,36	111,32	492,08	480,02	638,95
06/19	2350,85	202,22	625,74	633,77	889,12
07/19	3185,94	294	777,35	730,28	1384,3
08/19	3179,57	370,87	760,6	684,3	1363,81
09/19	2329,71	195,71	589,78	646,31	897,91
10/19	1395,73	95,74	335,04	471,43	493,51
11/19	234,34	46,24	14,22	108,63	65,25
12/19	193,21	49,49	11,47	66,92	65,33

Tabla de elaboración propia con datos del IBESTAT.

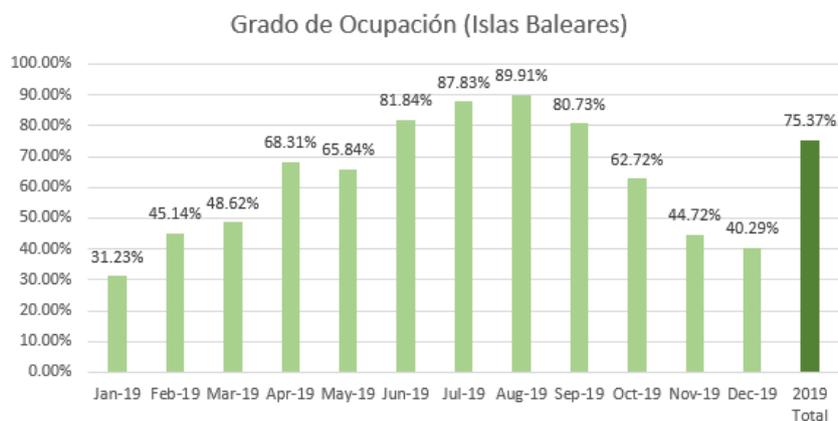
Esta tabla muestra los datos de gasto turístico total por mes y nacionalidad en millones de euros como nos los proporciona el Ibestat. Sin embargo nos interesa saber también el gasto diario por turista, para ello, necesitamos la información de la siguiente tabla:

Mes	Total gasto	Total turistas	Pernoctaciones	Estancia Media	Gasto medio Diario
01/19	187,14 M€	266774	1884183	7,06 d	99,32 €
02/19	214,86 M€	299417	1702822	5,69 d	126,18 €
03/19	427,04 M€	532220	3016079	5,67 d	141,59 €
04/19	1091,69 M€	1299509	7692378	5,92 d	141,92 €
05/19	1722,36 M€	1895890	10610595	5,60 d	162,32 €
06/19	2350,85 M€	2403572	15444466	6,43 d	152,21 €
07/19	3185,94 M€	2790355	19742500	7,08 d	161,37 €
08/19	3179,57 M€	2723935	20686771	7,59 d	153,70 €
09/19	2329,71 M€	2305176	15242954	6,61 d	152,84 €
10/19	1395,73 M€	1395986	9474671	6,79 d	147,31 €
11/19	234,34 M€	298630	2012223	6,74 d	116,46 €
12/19	193,21 M€	242204	1720248	7,10 d	112,32 €

Tabla de elaboración propia con datos del IBESTAT.

En esta tabla, sin desglosar nacionalidad, encontramos los datos para las Islas Baleares del total de turistas por mes y el total de pernoctaciones. Mediante la división de las pernoctaciones por el total de turistas obtenemos la estancia

media, y dividiendo el total del gasto por el total de turistas y luego a este resultado dividirlo por la estancia media obtenemos el gasto medio diario del turista.

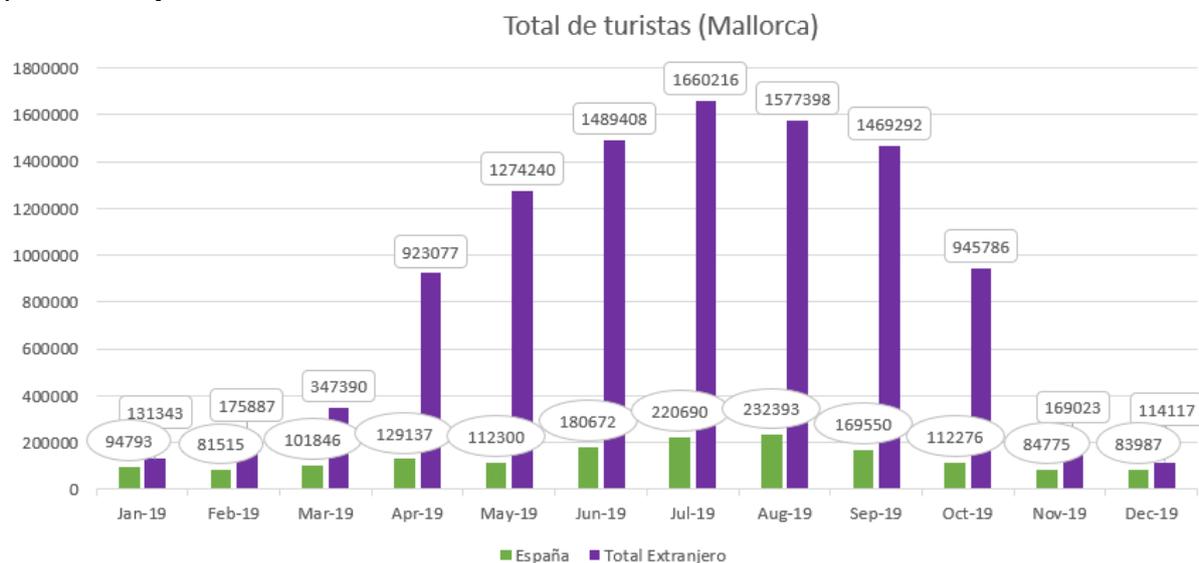


2. Grado de ocupación hotelera Islas Baleares. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

En la gráfica superior vemos representado el grado de ocupación en las islas, donde vemos la marcada estacionalidad, con una media de ocupación total cercana al 75%.

Perfil del turista

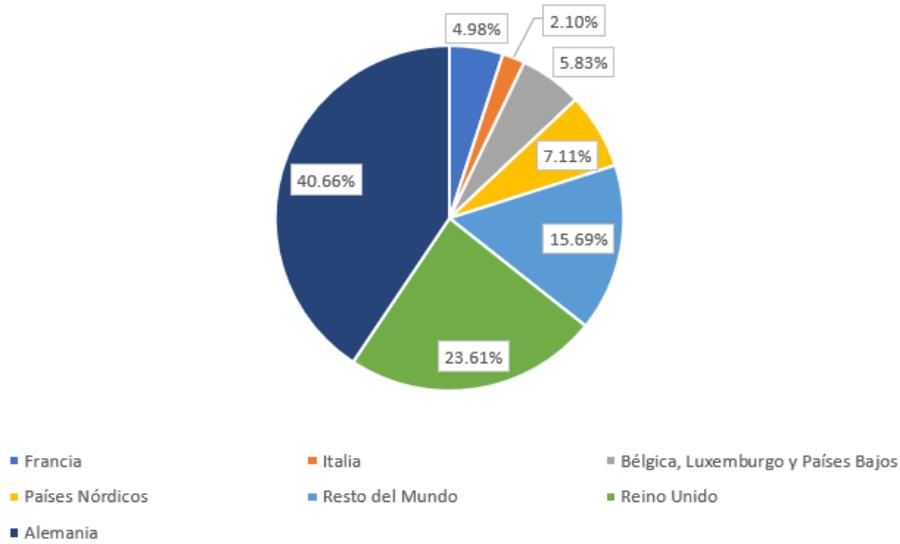
A nivel insular concretaremos el análisis a un nivel más detallado del cliente, perfilando ya el turista.



3. Total de turistas en Mallorca. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

Este gráfico representando el total de turistas mensuales visualiza la importancia del turismo de origen extranjero en Mallorca.

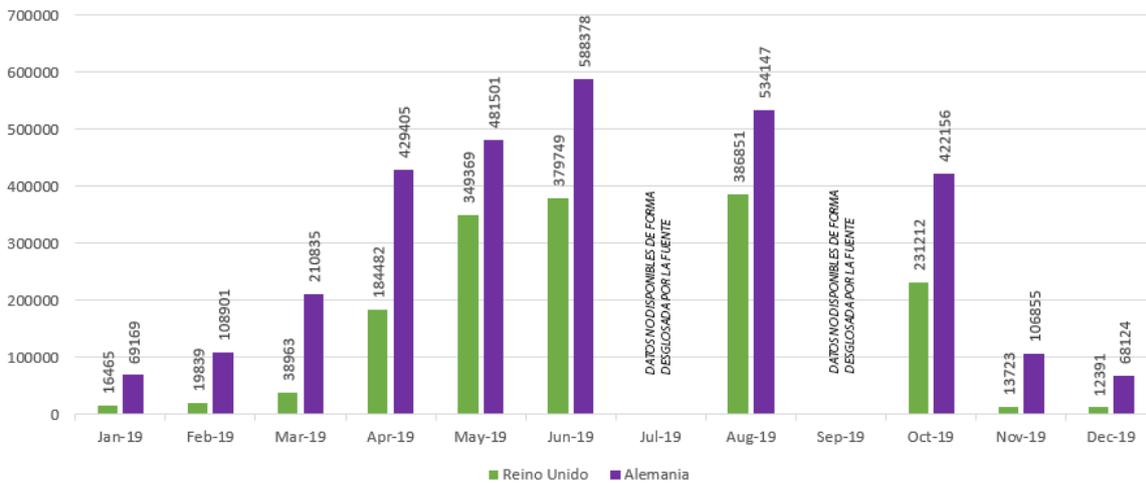
Proporción de turistas extranjeros por países (Mallorca, 2019)



4. Proporción de turistas extranjeros por países en Mallorca. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

Del total de turistas extranjeros vemos representados los principales mercados emisores por países (y por ende, la nacionalidad de los viajeros), siendo los más relevantes Alemania con un 40,66% y el Reino Unido con un 23,61%.

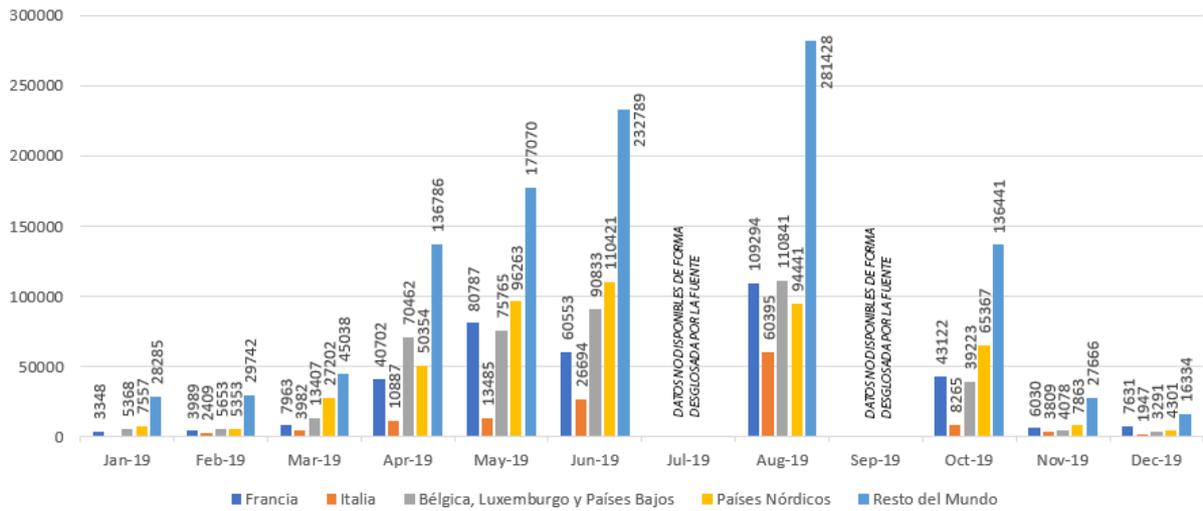
Total de turistas extranjeros de mercados principales (Mallorca)



5. Total de turistas extranjeros (mercados principales). Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

En esta gráfica se ven representados los números absolutos de dichos mercados principales.

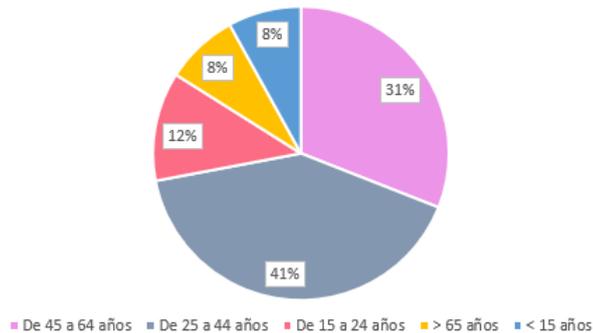
Total de turistas extranjeros de mercados no principales (Mallorca)



6. Total de turistas extranjeros de mercados no principales en Mallorca. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

En esta otra gráfica, representados los valores absolutos de los mercados secundarios y del total del resto del mundo.

Edades de los turistas Mallorca (2015)



7. Edades de los turistas en Mallorca (2015). Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

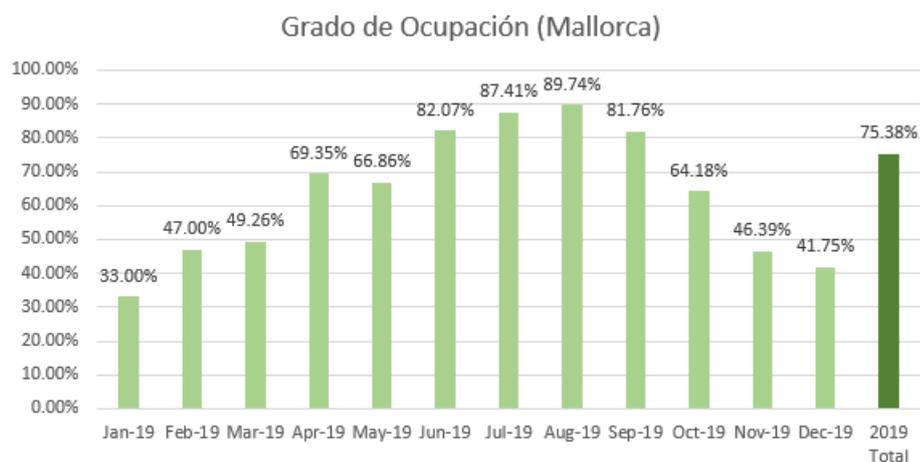
En el gráfico de sector circular superior están representados los rangos de edad de los turistas en Mallorca.

Gasto turístico en Mallorca y cálculo del Gasto Medio Diario.

Mes	Total gasto	Total turistas	Pernoctaciones	Estancia Media	Gasto medio Diario
01/19	162,69 M€	226136	1613951	7,14 d	100,80 €
02/19	195,32 M€	257402	1466688	5,70 d	133,17 €
03/19	389,45 M€	449236	2587293	5,76 d	150,52 €
04/19	943,5 M€	1052214	6484029	6,16 d	145,51 €
05/19	1284,64 M€	1386540	7864021	5,67 d	163,36 €
06/19	1659,41 M€	1670080	10829589	6,48 d	153,23 €
07/19	2180,51 M€	1880906	13807318	7,34 d	157,92 €
08/19	2124,58 M€	1809791	14131372	7,81 d	150,34 €
09/19	1662,97 M€	1638842	10936129	6,67 d	152,06 €

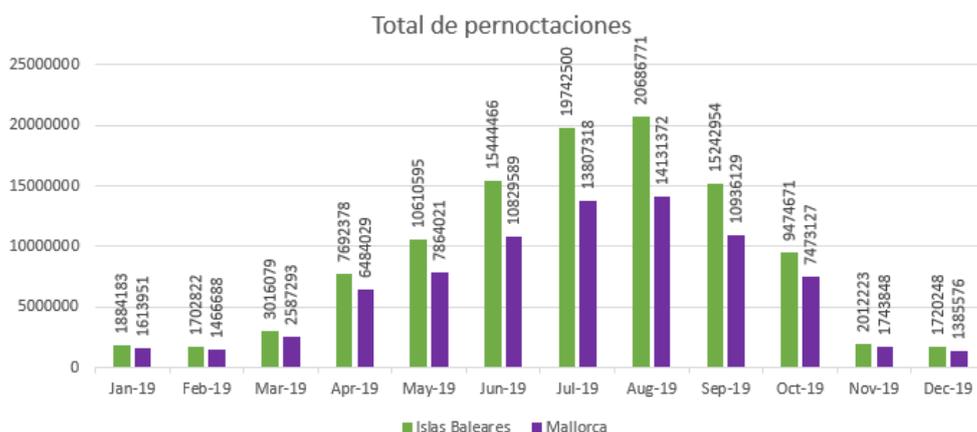
10/19	1071,28 M€	1058062	7473127	7,06 d	143,35 €
11/19	209,53 M€	253798	1743848	6,87 d	120,15 €
12/19	166,12 M€	198104	1385576	6,99 d	119,89 €

En esta tabla calculada la estancia media y el gasto medio diario mediante los datos de total de pernoctaciones y turistas.



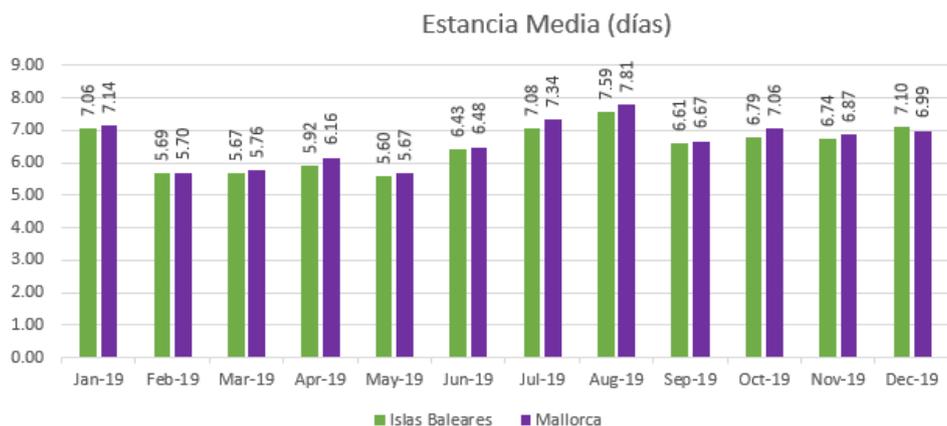
8. Grado de ocupación en Mallorca. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

El gráfico superior identifica el grado de ocupación insular. Se puede diferenciar la acentuada estacionalidad, con una temporada alta entre los meses de junio y septiembre, los meses de media temporada en abril, mayo y octubre y la temporada baja de noviembre a marzo.



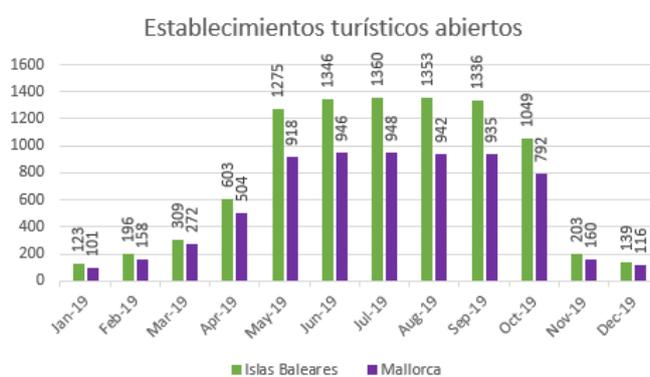
9. Total de pernoctaciones en Mallorca e IB. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

En esta gráfica están representados los valores absolutos de pernoctaciones en Mallorca y las Islas Baleares.

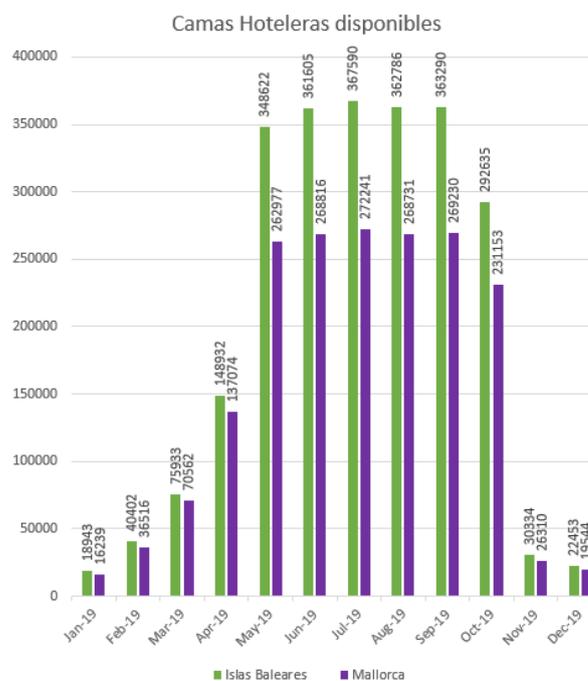


10. Estancia media en Mallorca e IB. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

Representación de la Estancia Media en Baleares y Mallorca. Nótese que es el resultado de dividir el total de pernотaciones por el total de turistas para el mismo periodo.



11. Establecimientos turísticos abiertos. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT



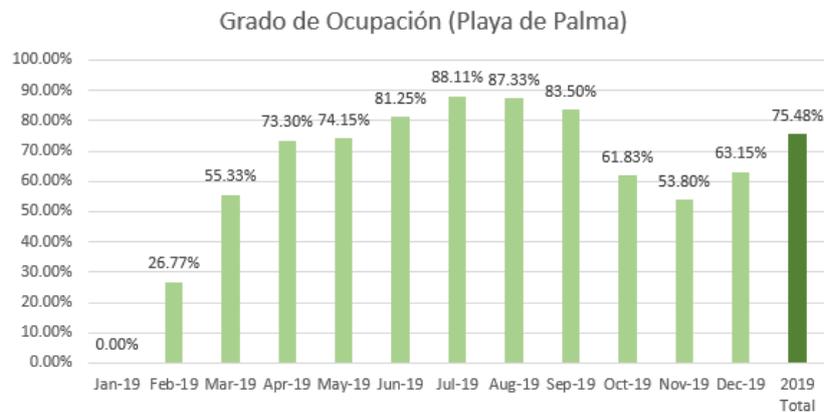
12. Camas hoteleras disponibles en Mallorca e IB. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

Gráficas que muestran el total de establecimientos turísticos abiertos y las camas hoteleras disponibles.



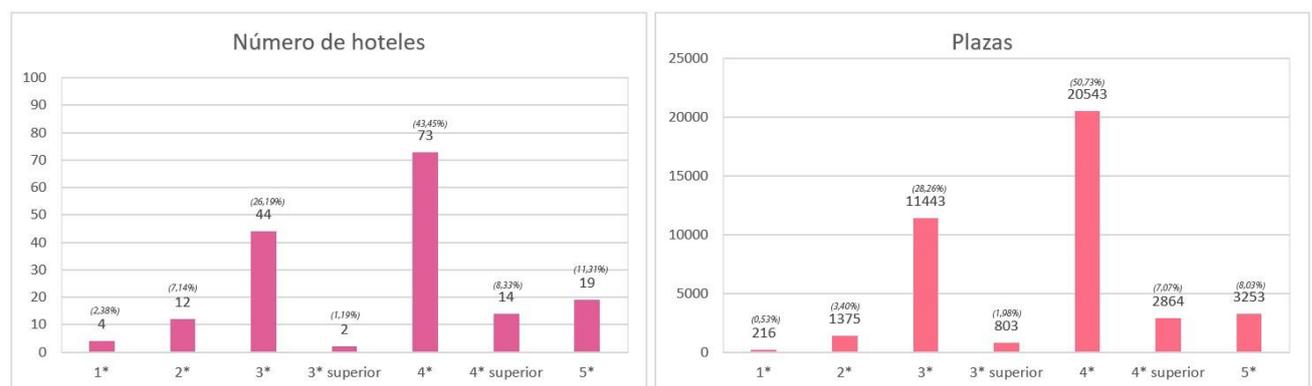
13. Afiliaciones a la Seguridad Social en el Sector Turístico. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

En la gráfica superior están descritos el total de afiliaciones a la seguridad social por trimestre en el sector turístico.



14. Grado de ocupación en Playa de Palma. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

Este gráfico relaciona la capacidad de alojamiento disponible y su utilización efectiva.



15. Número de hoteles y plazas en Palma. Elaboración propia. Fuente: IBESTAT

Estos gráficos muestran la oferta de hoteles de distintas estrellas en el municipio de Palma (incluye otras zonas del municipio además de Playas de Palma) y su respectiva cantidad de plazas.

Descripción Playa de Palma

La Playa de Palma está ubicada en la Bahía de Palma, tiene 6 kilómetros de largo y se extiende desde Can Pastilla hasta el Arenal, estando su extremo este muy cerca de la catedral de Palma. La proximidad con el aeropuerto la ha convertido en un destino preferente dentro de la oferta vacacional mallorquina. Muy bien organizada, cuenta con socorristas a lo largo de toda su extensión, pudiéndose alquilar sombrillas y tumbonas a bajo precio. Acoge a un conocido centro comercial, FAN, que incluye tiendas de grandes marcas y supermercados como el Carrefour con precios muy competitivos. Hay cuatro centros urbanos: El Molinar, Coll de Rabassa, Can Pastilla i Les Meravelles.

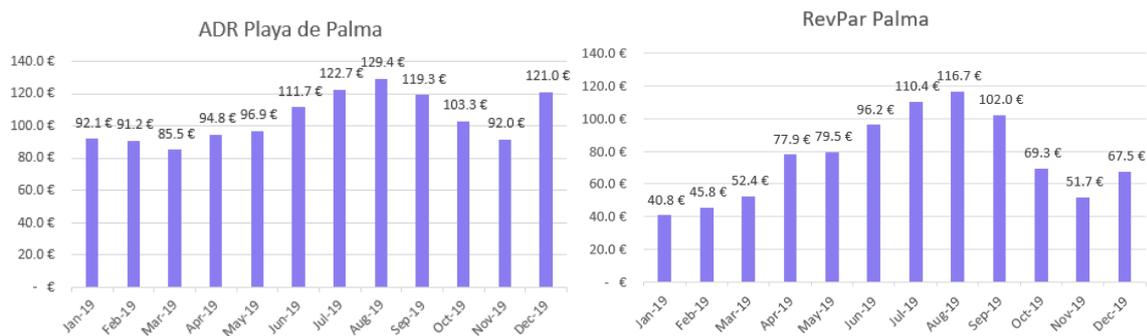
El modelo de negocio de Playa de Palma es de Sol y Playa (destacando la extensión de playa de 4,5km desde Can Pastilla hasta el Arenal. Cala Estancia es una más tranquila de 200m de ancho, muy accesible para discapacitados. Ciudad Jardín conecta el Molinar con Coll de Rabassa.

Destaca por sus distintas actividades disponibles, con múltiples locales de ocio nocturno y restaurantes, que la convierten en un referente también para el turismo joven, y durante el día, encontramos desde el acuario de Palma hasta variadas tiendas y negocios a pie de playa. También está el Aquapark para el público infantil.

Ofrece una destacada accesibilidad contando con rampas de acceso desde el Paseo Marítimo hacia la playa.

Para evitar el turismo de excesos y borrachera el Govern Balear creó el Decreto ley 1/2020 del 17 de enero para la mejora de la calidad en zonas turísticas (44), que entre otras afecta a Playa de Palma. Esto limita a los hoteleros a por ejemplo ofrecer un regimen de todo incluido. Sin embargo, hoteleros de la zona solicitan al Govern balear que queden excluidos los que no se dediquen a ese segmento (45).

Representados a continuación los dos indicadores más importantes de rendimiento hotelero.



16. ADR y RevPar en Playa de Palma. Elaboración Propia. Fuente: IBESTAT

3) Plan estratégico

Misión, visión y valores.

Una buena forma de iniciar cualquier plan estratégico es definiendo sus pilares fundamentales, identificando y propiamente enumerando sus principales objetivos y motivaciones, así todas las partes involucradas en el funcionamiento de la compañía y en el proyecto comparten el mismo sentido de propósito y dirección.

La **misión** de este proyecto es “convertir la estadía vacacional en una experiencia segura y placentera con un servicio de alta calidad que satisfaga a nuestros clientes” con la **visión** de “convertirnos en un referente de innovación turística y respeto al medio ambiente, recomendados por nuestros clientes y valorados por nuestra competencia”.

Con estas dos herramientas estratégicas determinamos la dirección general de la empresa y del proyecto, y podemos dar paso a reconocer una serie de valores fundamentales cuyo propósito es abarcar la actividad de la empresa y el enfoque general de los trabajadores.

A destacar:

- Foco en el cliente: las necesidades del cliente siempre serán priorizadas.
- Diligencia: ser meticuloso siguiendo las directrices y concienzudo en la toma de decisiones.
- Creatividad: encontrar respuesta a nuevos escenarios y desafíos y ayudar en la optimización de flujos de trabajo para afrontarlos.
- Pasión: entusiasmo e interés por la esencia del trabajo cotidiano y el contacto con la gente.
- Empoderamiento del empleado: en los escenarios adecuados y si las directrices se siguen de forma apropiada por el empleado, que ellos tengan un margen de decidir qué acción puede tener un mayor impacto en dar respuesta a las necesidades puntuales del cliente.
- Eco-friendly: la compañía asegurará que se realicen esfuerzos activos para decrecer su impacto medioambiental y externalidades negativas, del mismo modo que aumentará la concienciación de la importancia del cuidado ambiental.
- Igualdad de género: establecer políticas empresariales que proactivamente garanticen un equilibrio salarial por un mismo trabajo, sin ningún tipo de discriminación entre trabajadores.

Objetivos a corto, medio y largo plazo.

Introducimos el concepto de la llamada Agenda 2030, que surge el 25 de septiembre de 2015 cuando todos los países miembros de Naciones Unidas firman un compromiso histórico para cumplir los llamados 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas a alcanzar en el año 2030, centrados en las personas y como un motor transformador y universal (7).

Por primera vez, Naciones Unidas decide involucrar no solamente a los estados miembros, sino también al sector empresarial y a la sociedad en su conjunto para conseguirlos.

Significa un gran esfuerzo compartido donde el sector turístico, en sus tres niveles de implicación (institucional, empresarial y a nivel usuario) debería ser un ejemplo directo de buenas prácticas. Por ello nos guiaremos por el espíritu de la Agenda 2030.



Es importante recordar que el tiempo de duración para proyectar cada objetivo es subjetivo y dependerá de la dirección de la empresa, en este caso se decide acotar como corto plazo al período transcurrido entre el comienzo del proyecto de reforma hasta finalizar la primera temporada completa ya en funcionamiento. Medio plazo abarcará los cinco años posteriores y largo plazo a partir de la sexta temporada completa.

Corto plazo.

Se tendrá en cuenta durante la planificación de la reforma cuestiones como:

- Una edificación más sostenible (ODS 11).
- Eficiencia energética utilizando fuentes renovables (ODS 13).
- Espacios abiertos con accesibilidad para personas con movilidad reducida (ODS 11).

- Inclusión de zonas verdes como jardines y huertos urbanos con especies autóctonas que sirvan de referencia para actividades divulgativas dentro de la oferta de ocio (ODS 15).
- Introducir complementos en mobiliario y decoración de interiores que refuercen la identidad cultural balear (ODS 14,15,16).

La primera temporada tras la reforma será el comienzo de una nueva manera de entender el turismo y especialmente relevante para entender el nuevo paradigma post-Covid19, con preocupaciones actualizadas relacionadas con una mayor sensibilidad de nuestros clientes a cuestiones de salud, bienestar personal y estilos de vida más respetuoso con el entorno natural. Por ello, una vez finalizada realizaremos un análisis profundo a la hora de detectar cualquier debilidad surgida que será subsanada con rapidez en nuestra estrategia a medio plazo.

Llevaremos a cabo un rediseño de la promoción turística, creando y potenciando la utilización de nuevos canales de venta haciendo hincapié de nuestros objetivos y que nos sirva para habilitar una conexión más directa con el cliente y su fidelización.

Medio plazo.

A medio plazo uno de los objetivos principales es alcanzar valores positivos y rentables en los indicadores claves de rendimiento (en inglés – KPIs), con un ADR superior a la media y un VAN superior a 0 y TIR superior a la tasa de rendimiento requerida, que garantizaría que el proyecto de reforma ha generado valor para el hotel.

También favorecer la inclusión de trabajadores locales para permitir el progreso comunitario (ODS 10, 12), aunque sin incurrir en ningún tipo de sesgo discriminatorio como se ampliará más adelante.

Promover la cultura y los productos locales, visibilizado en la inclusión de menús típicos, recordando los beneficios de la dieta mediterránea e introduciendo conceptos como “de la huerta al plato”.

Incluir la llamada “economía azul” en nuestras acciones, que permitirá preservar los ecosistemas marítimos frágiles (ODS 14), descartando el uso de plásticos en la medida de lo posible y de otros materiales contaminantes.

Definir una estrategia de formación continua para nuestros empleados que abarque áreas de interés para el sector turístico (facilitar el aprendizaje de nuevos idiomas, planes de promoción de la cultura local, acciones para preservar el medio ambiente), solicitando para ello el soporte de medios locales.

Optimizar la utilización de los nuevos canales de venta y las estrategias de promoción turística introducidas en el corto plazo.

Una vez terminado este período toca valorar los resultados y ajustarlos en la estrategia a largo plazo.

Largo plazo.

Mejora de rentabilidad, reconocimiento como un referente internacional en Playa de Palma. Llegar al año 2030 con los objetivos señalados consolidados. Contar con una plantilla sólida, fiel a los valores y en continuo compromiso.

Análisis DAFO.

El propósito de este análisis es hacer una imagen general de las circunstancias de la empresa y el entorno que la rodea, abordando sus fortalezas y debilidades e identificando las oportunidades y amenazas que la afectan.

Hay pues una diferenciación clara entre los elementos intrínsecos de la empresa (las debilidades y las fortalezas) y aquello presente en el contexto visible (oportunidades y amenazas) Una buena identificación de cada una sirve para abordarlas en su conjunto de forma más eficiente.

Debilidades.

- Necesidad de financiación debido a la inversión inicial del proyecto de reforma.
- Paralización de la actividad turística: las previsiones indican que en gran parte la temporada de 2020 se da por perdida.
- Marca Playa de Palma asociada por algunos segmentos al turismo de borrachera o de menor calidad en general (sobre todo zona del Arenal).

Fortalezas.

- Entorno natural privilegiado a escasos metros de nuestro establecimiento.
- Gran conectividad con el aeropuerto y el centro histórico de Palma.
- Zonas de paseo con accesibilidad para personas de movilidad reducida.
- Uso de herramientas estratégicas como la Agenda 2030.
- Oferta de modelo de estancia único en la zona (concepto propio a desarrollar: isla verde).

Amenazas.

- Incertidumbre post-COVID19, pese a que se asuma una vuelta a la normalidad relativa en la temporada 2021.
- Alto nivel de competencia en la zona, particularmente si no se diferencia la oferta y con un incremento de establecimientos ya renovados.
- Otros destinos turísticos en auge con atractivos semejantes con precios más competitivos, sobre todo a nivel internacional como son Turquía, Grecia, Croacia y Marruecos.

Oportunidades.

- Aprovechar el contexto COVID19 para situar temporalmente la reforma en este año, adaptarla a la nueva realidad sociosanitaria priorizando ambientes salubres, diáfanos, naturales, verdes, ventilados y mediterráneos.
- Existencia de fondos extraordinarios post COVID19.
- Falta de competencia en nuestro producto una vez diferenciado.

Características del nuevo establecimiento: enfoque de la reforma, diseño del producto, número de habitaciones, principales servicios.

Queremos transformar nuestro hotel en un espacio renovado no solamente estructuralmente sino en su concepto, al que llamaremos "ISLA VERDE".

No hablamos ya de la manida idea de "tematizar" espacios sino de otra cosa, nuestra propuesta será disruptiva, sobre todo por el emplazamiento tan cercano al mar para ser también únicos en el entorno.

Hemos pensado en crear la idea de una "isla verde" emplazada dentro de nuestras instalaciones agrandando la zona libre central existente como un jardín de estética mediterránea con pequeñas elevaciones, zonas con sombra natural a diferentes horas del día y un huerto abierto a actividades complementarias y que permita enlazar la idea de consumo de productos alimenticios locales literalmente "de la huerta al plato".

Queremos quedarnos con lo mejor de "todos los mundos" como lo es nuestra propia isla, porque Mallorca engloba para el visitante muchos escenarios naturales diferentes en un territorio accesible.

Nuestro hotel tan cerca del mar Mediterráneo, visible desde las ventanas de las habitaciones y hasta con el típico olor a sal y yodo marino en el aire que penetra por ellas, hacen de la isla verde central un atractivo en sí mismo donde disfrutar de zonas de tranquilidad en medio de la naturaleza aprendiendo sobre especies autóctonas vegetales mallorquines que estarán presentes en el diseño paisajístico.

Pero la experiencia partirá ya desde la propia recepción, será simple, funcional, con mostradores de madera natural donde toda la tecnología permanecerá lo más oculta posible a los ojos del recién llegado, no queremos convertir ni la recepción ni el resto del hotel en una "muestra" de aparatos tecnológicos de última generación, más bien todo lo contrario. Aunque que no se vean no significa que no tengamos los mejores sistemas de gestión hotelera a nuestro servicio.

Las primeras imágenes que veamos al entrar serán las que ocupen buena parte de algunas de las paredes principales con un diseño de impresión digital que permite reproducir con alta calidad escenas naturales de médanos, de árboles autóctonos, de aves comunes en Mallorca, etc., con pequeñas notas al pie en varios idiomas que aporten información detallada sobre lo que estamos viendo.

Esta "puesta en escena" la repetiremos con más imágenes en el resto de las zonas comunes.

Dentro de la isla verde tendremos un huerto familiar, lo suficientemente grande para que nos permita consumir algunos de los productos frescos que incluiremos en nuestra oferta de menús variados que irán desde vegetarianos, veganos o tradicionales (atendiendo a las demandas de todas las restricciones dietéticas que pudiesen tener algunos de nuestros visitantes).

La zona del comedor será una zona diáfana, limpia, con poco mobiliario pero muy bien optimizado, bancos de madera que permitan sentarse a 6 personas en unas mesas centrales sencillas pero sólidas y también de madera típica mallorquina. No queremos “recargas” innecesarias en el ambiente, el comedor debe de ser un continuo con el jardín y el huerto, casi sin barreras arquitectónicas, que de la sensación que estamos comiendo “entre árboles” y no en una estancia tradicional urbanita.

La zona de cocina debe de quedar al menos parcialmente a la vista de todos, para que los olores impregnen el ambiente y todo sea una explosión de sentidos sin limitaciones.

El desayuno podrá ofrecerse en otro espacio, más exterior, cercano a la zona de comedor, pero diferente, con pequeñas mesitas de jardín de hierro repujado simples pero coloridas, zona que por las tardes permitirán degustar a los niños y a todos los que lo deseen de nutridas meriendas.

No podía faltar una zona “extra” a modo de salón de eventos que puede transformarse en un comodín a la hora de ofrecerlo en momentos puntuales de baja ocupación como espacio de desfile de modas, de presentación de libros, o de exposiciones de arte de todo tipo.

El arte, la cultura o la moda no puede quedar fuera en nuestro diseño, pero tendrán que ocupar un espacio restringido para no “entorpecer” el enfoque central de isla verde que daremos durante los meses que permaneceremos con oferta.

La piscina se conservará tal como está, pero renovaremos el entorno de la misma con baldosas de seguridad antideslizantes y un cerco protector reforzado, porque queremos que sea un lugar de relax aún con niños pequeños y no un punto de preocupación. Será permanentemente vigilada por monitores y personal de seguridad cuando esté cerrada siendo su horario de uso desde las 09.00 de la mañana hasta las 08.00 de la tarde.

También incorporaremos en una zona elevada del jardín un telescopio para que, junto con las explicaciones de un encargado especialista en cielo nocturno, introduzca a los huéspedes que lo deseen conocer y observar las maravillas que ofrece una noche bajo las estrellas.

Como no podíamos dejar de lado a los niños en esta experiencia “astronómica” incluiremos un planetario de burbuja, que no es otra cosa que un espacio circular tipo tienda de campaña con un proyector central que emite imágenes de temas astronómicos o de la naturaleza en general visibles en la cubierta semiesférica más el sonido envolvente y la novedad hacen de esa experiencia algo tan pedagógico como entretenido sumamente seguro para los más pequeños, ubicado en una terraza en la planta baja.

Por último, una zona de gimnasio acotada dentro del jardín con máquinas que puedan ser disfrutadas de manera libre por nuestros clientes.

Como ya se percibe, nuestro proyecto pone como centro a las familias, en una zona como Playa de Palma sin renunciar a los baños de mar ni a las compras en tiendas del centro de la ciudad, pero permitiendo espacios frescos, abiertos, seguros y hasta para aprender sobre el destino mientras disfrutamos.

Por ello, tenemos que renovar completamente las habitaciones que tenemos que se adaptaban a un concepto ya repetido por la competencia y en cierta manera caduco por lo limitado que era centrar todo el viaje en tomar el sol en la playa.

Las 150 habitaciones dobles las transformaremos en 65 habitaciones familiares que alojarán hasta cuatro integrantes, con un baño separando la zona de lavabo de manos de la zona de ducha e inodoro, para que sea un espacio perfectamente utilizable por todos los miembros del núcleo familiar que nos visite.

Somos conscientes que renunciaremos a “cantidad de habitaciones” pero no a “cantidad de camas disponibles” por lo que nuestra rentabilidad presente y futura debería no verse afectada por ello.

Por otra parte, de las 50 habitaciones individuales que poseíamos las reemplazaremos por 25 habitaciones dobles y 10 habitaciones triples pensando ya en acompañantes de las familias como pueden ser los abuelos, o hijos adolescentes que quieran disponer de otro espacio. Obviamente también así responderíamos a la demanda de parejas jóvenes sin hijos o de matrimonios que hayan viajado solos, o de amigos, etc. Además, 5 suites.

En concreto:

- 65 habitaciones familiares.
- 25 habitaciones dobles.
- 10 habitaciones triples.
- 5 suites.
- Isla verde, incluye jardín con diseño paisajístico mediterráneo más un huerto familiar con variedades locales.
- Piscina y piscina infantil.
- Salón comedor diáfano e integrado al jardín.
- Zona de desayuno y merienda en terraza exterior al comedor.
- Zona de gimnasio.
- Patio “astronómico”: planetario “burbuja” infantil colocado en el exterior en zona intermedia entre el jardín y el patio interior y una pequeña zona de telescopio.
- Salón de eventos diáfano para ocasionales exposiciones de arte, desfiles de moda, muestras culturales, separado y acotado del resto de instalaciones, con entrada desde el exterior del propio establecimiento.

Marco Jurídico de la reforma

Ley General del Turismo (8/2012)

La llamada Ley General del Turismo (8/2012) de las Islas Baleares, es una muestra más de la consolidación de directrices creadas para regular la actividad turística en todos los aspectos vinculantes.

La construcción de nuevos establecimientos turísticos y la reforma de los ya existentes no podía quedar fuera de la mejorada Ley.

Pongamos en antecedente que en la década de los setenta se construyó de manera desordenada y es a partir de la década siguiente, en los ochenta, cuando comienza a percibirse la necesidad de una regulación que impida continuar con la tendencia anterior.

Pero será en los años noventa cuando se creen de manera más detallada requisitos y controles a la hora de construir o de reformar un hotel en cualquier punto de las Islas Baleares.

Es esa normativa la que es reemplazada por la ley que nos ocupa ahora y que tendremos que conocer a fondo para que nuestra reforma contemple los aspectos de la misma que pudieran afectarlos.

Nada más importante y prioritario para un empresario que cumplir con todas las normativas vigentes actualizadas, porque demuestra una conducta de buenas prácticas desde el minuto uno de la creación de un establecimiento turístico.

Es fundamental renovar la oferta turística en Baleares, sobre todo en destinos maduros como lo es la Playa de Palma ante el incremento de competencia de otros destinos que, por estar emplazados en países con políticas fiscales de incentivos para la inversión en zonas turísticas, hacen imprescindible mejorar la propuesta legal también en nuestras islas para que recuperemos la competitividad.

También desde el ámbito de la Unión Europea el turismo es considerado como un fuerte motor económico para el cual la propia Comisión europea creada para tal fin ofrece todo tipo de alternativas para colaborar entre los estados miembros y conseguir dinamizar el sector dentro del ámbito europeo.

A continuación, se cita el texto que figura al respecto publicado en el BOE (<https://www.boe.es/eli/es-ib/l/2012/07/19/8/con>)

“Para alcanzar estos objetivos, las acciones en favor del turismo se han establecido en cuatro ejes: a) fomentar la competitividad del sector turístico en Europa; b) promover la diversificación de la oferta turística; c) promover el desarrollo de un turismo sostenible, responsable y de calidad; y d) consolidar la imagen y la visibilidad de Europa como conjunto de destinos sostenibles y de calidad.

A todas estas líneas de actuación marcadas por la política europea del turismo se pretende dar cumplimiento mediante la presente ley.

Todas estas líneas de actuación se deben entender en el marco de los principios de la simplificación administrativa y la dinamización de la economía que resultan de la transposición de la Directiva 2006/123/CE, relativa a los servicios de mercado interno de la Unión Europea, denominada Bolkestein, que se basa en la sustitución de la autorización previa por la declaración responsable y la comunicación previa”.

Como vemos, toda acción está contemplada y regulada por diferentes estamentos administrativos y cumplirlos permiten una gestión eficaz e integrada a la oferta como destino, objetivo de primer orden para hacer posible la rentabilización de nuestra inversión en el menor tiempo posible.

Volviendo a la ley General balear que nos ocupa es en el capítulo III donde se han integrado los planes de mejora de las infraestructuras y de los establecimientos turísticos ya regulados en leyes anteriores como la Ley 2/1999 (24 de marzo) general turística y en determinados preceptos de la Ley 4/2010 (16 de junio) de medidas urgentes para la inversión en las Islas Baleares, flexibilizando el régimen para facilitar y hacer más atractiva la inversión.

Reproducimos el capítulo completo que atañe a las reformas de establecimientos hoteleros.

Título IV Fomento y promoción del turismo

“[...]

CAPÍTULO III. Planes de mejora de las infraestructuras y de los establecimientos turísticos.

Artículo 79. Plan de modernización permanente.

Todos los establecimientos, las actividades y las empresas turísticas tendrán que superar el plan de modernización permanente que establezca la administración turística en los términos que se fijen reglamentariamente.

Artículo 80. Plan de modernización de los establecimientos turísticos.

1. La modernización permanente consistirá en la superación de cualquiera de los planes de calidad homologados o reconocidos por la administración turística competente en materia de planificación y ordenación.

2. La administración turística competente en materia de ordenación fijará el orden en el que los establecimientos sometidos deban superar los planes de modernización permanente, así como la fecha a partir de la que ha de comenzar el proceso, priorizando aquéllos que estén ubicados en las zonas definidas por los planes de intervención en ámbitos turísticos.

3. Los establecimientos turísticos de las zonas que hayan sido objeto de un plan de revalorización integral o de mejora y rehabilitación de las

infraestructuras públicas y, en particular, los de alojamiento que se hayan acogido a la regularización sectorial de las plazas turísticas, tienen que acreditar, en el plazo máximo de un año desde la fecha de recepción de las obras de mejora o rehabilitación o autorización de las plazas, el cumplimiento de un plan de calidad turística para la modernización permanente a que se refiere esta ley, con el objetivo de mejorar las instalaciones de climatización, de prestar nuevos servicios y de establecer medidas de protección del medio ambiente y ahorro de consumo de agua y energía, y de reducción de producción de residuos, entre otras.

Artículo 81. Contenido de los planes de calidad.

Será requisito imprescindible para la homologación de los planes de calidad el seguimiento, la supervisión y el control de los establecimientos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Seguridad y habitabilidad para el uso turístico al que se destina.*
- b) Medidas e instalaciones de protección contra incendios, así como su mantenimiento.*
- c) Cumplimiento de la normativa aplicable sobre las condiciones sanitarias, ambientales y alimenticias.*
- d) Instalaciones de electricidad, fontanería, gas y climatización.*
- e) Prestación de servicios.*
- f) Conservación y mejora del mobiliario y la decoración.*
- g) Aspecto exterior de las instalaciones.*
- h) Medidas de protección del medio ambiente, consumo de agua y energía y reducción en la producción de residuos.*

Artículo 82. Superación y seguimiento de los planes.

1. En caso de que no se supere el plan correspondiente, la administración turística competente otorgará un plazo de dos años para subsanar los incumplimientos. Una vez transcurrido este plazo sin que estos se hayan subsanado, por causa imputable a la persona interesada, la administración turística competente, de oficio, declarará, previa concesión del correspondiente trámite de audiencia, la baja temporal del establecimiento, durante la cual se podrán subsanar las deficiencias. Una vez transcurrido el plazo de vigencia de la baja temporal, se producirán los efectos establecidos en el artículo 87 de esta ley. El paso a baja temporal no tendrá carácter sancionador.

2. Una vez comprobada y acreditada la superación del correspondiente plan tal y como esté determinado, se tendrá derecho a obtener el reconocimiento y la acreditación de calidad que podrá ser exhibida durante la vigencia del plan.

3. La administración turística competente comprobará periódicamente el cumplimiento de los planes y podrá, en cualquier momento, de oficio, inspeccionar los establecimientos turísticos.

Artículo 83. Fomento del acceso a las subvenciones estatales.

La Oficina única de la administración turística a que se refiere el artículo 22 de esta ley facilitará el acceso a los propietarios o titulares de los establecimientos turísticos a las subvenciones o ayudas para la

rehabilitación y la mejora que establece el Plan estatal de renovación de instalaciones turísticas y la presentación de las solicitudes para la regularización sectorial de plazas turísticas.

Artículo 84. Suplemento autonómico de las subvenciones estatales.

El Gobierno de las Illes Balears y cada uno de los consejos insulares podrán establecer ayudas o subvenciones complementarias a las estatales a que se refiere el artículo anterior.”

Decreto 20/2015

La Ley General del Turismo está regulada por el decreto 20/2015 del 17 de abril, cuyo anexo 2 nos permite conocer las condiciones para poder cambiar de categoría de 3 a 4*.

Para que nuestra reforma sea aceptada y se convierta en un hotel de 4* debemos conseguir 500 puntos acordes al criterio del anexo 2, que desarrollaremos en el punto siguiente de Diseño, Reforma y Acondicionamiento del establecimiento.

Plan de Reconversión Integral de la Playa de Palma (P.R.I.)

La Comisión Insular de Ordenación del Territorio y Urbanismo en sesión celebrada el 24 de abril de 2015, firma el acuerdo que modifica y complementa la Ley 08/2012.

El mismo establece un período para efectuar presentaciones de permisos de reformas que terminaba en el año 2017 de acuerdo con el criterio de la propia Ley General del Turismo que daba un plazo de 5 años a contar a partir de la publicación de la Ley.

Es importante contextualizar que nuestro hotel ya tenía la licencia presentada y aceptada para la realización de las obras de reforma.

Posibles medidas extraordinarias

La extraordinaria situación que atraviesa toda la actividad económica en general y en particular la turística ponen en evidencia la necesidad de crear nuevos parámetros legales a modo de recomendación, sugerencia o de cumplimiento obligado tendientes a subsanar el impacto del cese de actividad por la emergencia sanitaria declarada globalmente. Recordemos que ahora se están preparando posibles soluciones que permitan adaptar las instalaciones con los nuevos retos de seguridad, distancia física, ventilación natural y supresión de objetos de decoración innecesarios que dificulten las medidas de higiene.

Obviamente, estaremos pendientes de todo ello para tenerlo presente a la hora de nuestra reforma y también atenderemos las normativas que vayan actualizándose al respecto.

Diseño, reforma y acondicionamiento del establecimiento.

Número de habitaciones.

La reforma, como ya hemos comentado en el apartado anterior, cambiará el número total de habitaciones porque modificará el diseño original de 150 habitaciones dobles y 50 individuales distribuidas en tres plantas en 65 familiares, 25 dobles, 10 triples y 5 suites dobles.

Tendremos en cuenta para ello el anexo 2 del reglamento 20/2015 que establece criterios para poder aprobar el pase de categoría de una estrella a otra, requisitos variados que serán puntuados de acuerdo con una escala predeterminada y, en el caso concreto de pasar de una categoría de 3 a 4 estrellas que es nuestro objetivo, deberemos sumar 500 o más puntos.

Los hoteles de 3 estrellas pueden o no cumplir con algunos de ellos, pero se transforman en obligatorios en el caso de convertirse en uno de 4 estrellas, por lo que estaremos muy atentos a cumplir con la normativa.

De acuerdo con la misma legislación citada, todos los establecimientos turísticos (independientemente de la cantidad de estrellas que posean) deberán tener por lo menos el 80% de la cantidad de habitaciones totales con superficies mínimas de 14 m². Esto implica que aumentar estrellas no debería significar aumentar de tamaño de todas las habitaciones, pero sí lo haremos (reduciendo la cantidad total de habitaciones) por nuestra propuesta de conseguir habitaciones familiares más amplias que permitan dormir a padres y a niños en el mismo sitio.

Nuestra superficie total de habitaciones anterior era:

150 habitaciones dobles de 18 m² (14 m² de habitación más 4 m² de baño completo)
total: 2700 m²

De las 50 habitaciones individuales, 30 de ellas disponían de 16 m² (14 m² de habitación y 2 m² de baño) total: 480 m² y 20 habitaciones individuales tenían 14 m² en total (12m² de habitación y 2 m² de baño) total 280 m².

Total de plazas: 350

La superficie exclusiva de habitaciones es de 3460 m².

En el nuevo diseño se dispondrán de la siguiente manera:

- 65 habitaciones familiares de 36 m² en total (30 m² de habitación con un baño de 6 m²)
Total: 2340 m²
- 5 suites dobles de 36 m² en total (30 m² de habitación con un baño de 6m²)
Total: 180m²
- 25 habitaciones dobles de 21 m² cada una (17 m² de habitación y 4m² de baño)
Total: 525 m².
- 10 habitaciones triples de 21 m² cada una (17 m² de habitación y 4m² de baño)
Total: 210 m².

Cada una de las tres plantas tendrá una superficie de habitaciones de 1085 m² más zonas comunes de acceso y tránsito.

Después de la reforma la superficie total de habitaciones será de 3255 m², como vemos hemos reducido cantidad total de habitaciones de 200 a 105 pero hemos mantenido el total de plazas de 350.

La superficie sobrante en la superficie total de habitaciones (3460 m²-3255 m²= 205 m²) serán utilizados para ampliar pasillos y zonas de ascensores, que permitan cumplir con las recomendaciones sanitarias post-Covid 19.

Zonas comunes

La planta baja dispondrá de 1500 m² construidos donde se ubicarán la recepción, zona de tránsito a ascensores, zona de acceso a comedor, comedor y salón de eventos independiente que tendrá entrada y salida desde el exterior. Además de otros 10000 m² de zona descubierta donde se ubicará la piscina, el jardín mediterráneo, el huerto, el desayunador-merendero y la terraza donde se dispondrá el planetario burbuja y el telescopio. Terminamos el diseño con la inclusión de una zona de gimnasio al aire libre de unos 60m², con máquinas adecuadas al espacio.

Se verificará si nuestra reforma cumple con los requisitos mínimos para pasar de 3* a 4* de acuerdo con lo estipulado en el anexo 2 del reglamento 20/2015 (recordamos debemos sumar 500 puntos), que sintetizamos a continuación:

Al haber tenido un establecimiento de 3* ya contábamos con 200 puntos, ya que eran la suma de criterios obligatorios para establecimientos de cualquier cantidad de estrellas, criterios obligatorios para que nuestro hotel fuese de 3* y algunas características adicionales que nos aportaban valor, como ser un hotel a primera línea de playa que son 10 puntos. Sin embargo, para pasar a 4* debemos cumplir con algunos nuevos criterios obligatorios. Están pautados en el anexo en áreas (áreas públicas, recepción, servicios, habitaciones, equipamiento de baño, etc.) y condiciones específicas de las mismas (por ejemplo, bañera y/o ducha con mampara o con separación para plato de ducha dentro de Equipamiento de Baño). Estos criterios obligatorios nos suman 75 puntos.

Otros son de cumplimiento optativo y podemos elegir los que más se adapten a nuestro diseño. Por ejemplo, dentro del área Comodidades a la hora de dormir, cumplimos con la condición de Fundas higiénicas para colchones (lavables con productos termoquímicos, transpirables, libres de ácaros), colchas o mantas de algodón o de materiales sintéticos. Criterio que aporta 10 puntos. Nuestro total de criterios opcionales es de 300 puntos, más los 75 y 200 anteriores nos dan un total de 575.

Decoración

Se centrará en el uso de vinilos de materiales lavables instalados sobre las paredes de recepción, pasillos y zonas de comedor. Su temática incluirá temáticas reales de flora y fauna balear, con una leyenda en una de sus esquinas que explique en distintos idiomas qué estamos viendo. Nuestro proyecto decorativo es muy adecuado para cumplir la nueva normativa sanitaria COVID-19 porque permite su limpieza como si se tratase de una superficie embaldosada.

Dentro de las habitaciones solamente se decorará una pared para no sobrecargar el conjunto estético.

Sistema de Gestión de calidad

Sistema SICTED

Utilizaremos el sistema denominado SICTED (Sistema de Compromiso de Calidad Turística en destino) porque si bien es de ámbito nacional español (con lo que significa que turistas extranjeros pueden desconocerlo) permite la presencia de los empresarios que los apliquen a las llamadas “Mesas de Calidad turística” que realizan los ayuntamientos generalmente dos veces al año convocados por los propios gestores SICTED donde asisten además cargos implicados en la gestión turística municipal como ser técnicos en turismo, regidores del área competente, alcaldes o alcaldesas, etc. Estas reuniones se convierten en oportunidades concretas para presentar “deficiencias” detectadas en el entorno inmediato del establecimiento para que sean subsanadas o bien para estar al tanto de las novedades que el municipio tenga al respecto del turismo en el destino que pueda competernos.



Sin dudas, es una gran fortaleza que presenta este sistema de calidad que no solamente testeará nuestra empresa turística sino también el destino donde está ubicada lo que se convertirá en un fuerte valor añadido a la hora de presentar nuestra oferta a mercados emisores.

Gestionar la calidad representa estar en posesión de una herramienta que muestra las medidas a adoptar pormenorizadas en diferentes ámbitos cuya implementación y su posterior control por parte de un inspector permitirá la obtención del Certificado de Compromiso de Calidad turística en destino.

Será de carácter temporal, cada año tendrán que repetirse las recomendaciones antes de la apertura del establecimiento y durante su pleno rendimiento volverán a ser verificadas (inspecciones dos veces al año).

Estas medidas están detalladas en el denominado “Manual de Buenas Prácticas” (8) que es el documento que recoge las buenas prácticas a aplicar en una empresa o servicio turístico adherido al SICTED, dividido en apartados que podrán comenzarse con el cumplimiento de todas las normativas vigentes en materia turística, licencia de apertura, de obras (en el caso de reformas) etc. revisados por el gestor asignado. Si cumplimos con toda la legislación entonces seremos aceptados en el programa SICTED.

Las denominadas buenas prácticas son los estándares o requisitos de calidad propuesto por la metodología SICTED.

Atendiendo al nivel de exigencia existen algunas prácticas de nivel obligatorio y otras de nivel recomendable. Basta que una sola obligatoria no sea valorada como positiva para que el distintivo SICTED no se entregue.

Existen 27 modelos de manuales cada uno diseñado para cada actividad turística adherida al sistema con una doble función de ser, por un lado, el documento referente y por el otro, una potente herramienta de autoevaluación continua.

Un manual tiene seis secciones que son las siguientes:

- BP1) PERSONAS
- BP2) CLIENTES
- BP3) VENTAS
- BP4) SERVICIOS EXTERNOS
- BP5) INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTO
- BP6) OFICIOS

Las 5 primeras secciones son “Intersectoriales” es decir, son las mismas para cualquier tipo de actividad adherida al sistema, pero la sección 6 “Oficios” será específica, en nuestro caso será HOTELES, dándose parámetros de calidad propios de la actividad hotelera.

Los apartados en detalle del manual para hoteles son los siguientes:

“

1 Personas

- 1.1 *Se conoce y se cumple con la normativa legal vigente que aplica.*
- 1.2 *Existe un organigrama y están definidas las responsabilidades por puesto de trabajo.*
- 1.3 *Se utiliza la planificación como herramienta de organización.*
- 1.4 *Están definidos los periodos de estacionalidad.*
- 1.5 *Está definida la plantilla mínima para cubrir las necesidades de servicio al cliente.*
- 1.6 *Existe un interlocutor continuo entre la empresa/servicio turístico y el Gestor SICTED del destino.*
- 1.7 *El equipo se reúne periódicamente para solucionar aspectos críticos.*
- 1.8 *Se informa al trabajador de reciente incorporación de sus funciones y responsabilidades.*
- 1.9 *Existe un Plan de formación para el personal.*
- 1.10 *Existen directrices sobre vestuario y el aspecto personal.*
- 1.11 *El personal que mantiene relación con el cliente está identificado.*
- 1.12 *El personal aplica fórmulas de cortesía y trato al cliente.*
- 1.13 *El personal tiene conocimiento básico de idiomas.*
- 1.14 *Se promueve la comunicación interna.*
- 1.15 *Se dispone de un grado mínimo de informatización.*
- 1.16 *El equipo conoce y aplica el Plan de prevención de riesgos laborales y el Plan de emergencia y evacuación.*
- 1.17 *El personal conoce cómo actuar en caso de accidente.*
- 1.18 *Existe un trabajador con formación en seguridad y primeros auxilios.*
- 1.19 *Se emplean criterios de gestión medioambiental.*

- 1.20 *Se realiza una autoevaluación del Manual de buenas prácticas.*
- 1.21 *Se revisa el cumplimiento de los criterios de gestión de la calidad.*

2 Clientes

- 2.1 *El personal asume un rol dinámico frente al cliente.*
- 2.2 *Existen directrices para el tratamiento de quejas y reclamaciones.*
- 2.3 *Se dispone de un soporte que invita al cliente a registrar una queja y/o sugerencia.*
- 2.4 *Se lleva un seguimiento de la solución adoptada ante una queja y/o sugerencia.*
- 2.5 *La empresa dispone de un cuestionario de satisfacción del cliente.*
- 2.6 *La opinión del cliente se utiliza para mejorar el servicio.*
- 2.7 *Se comunica a todo el equipo los resultados obtenidos de la encuesta.*
- 2.8 *El personal conoce el espacio turístico próximo al establecimiento y es capaz de ofrecer información sobre el mismo.*
- 2.9 *El personal cuida su imagen frente al cliente.*
- 2.10 *Se informa al cliente de las prácticas ambientales.*
- 2.11 *Existe una política de objetos perdidos.*

3 Ventas

- 3.1 *Todo el equipo de trabajo conoce el servicio que ofrece.*
- 3.2 *Los precios de los servicios están expuestos.*
- 3.3 *Se exhiben los medios de pago que son aceptados.*
- 3.4 *Se emite ticket o factura.*
- 3.5 *La información que se proporciona al cliente es objetiva.*
- 3.6 *Los soportes tienen un diseño atractivo.*
- 3.7 *Se participa en las acciones de promoción del destino.*
- 3.8 *Se facilita información de la empresa al destino.*
- 3.9 *Existe información comercial en varios idiomas.*
- 3.10 *Se dispone de web para dar a conocer y/o comercializar el servicio.*

4 Servicios externos

- 4.1 *Existe una base de datos de proveedores.*
- 4.2 *Existe una selección de proveedores con los que trabajar.*
- 4.3 *Se formalizan las compras.*
- 4.4 *Periódicamente se evalúa a los proveedores principales.*
- 4.5 *Se utilizan criterios medioambientales en las decisiones de compra.*
- 4.6 *Está establecido el horario de recepción de mercancías.*
- 4.7 *Existen directrices para la recepción de pedidos.*
- 4.8 *Están definidos los stocks mínimos.*
- 4.9 *Periódicamente se realizan inventarios.*
- 4.10 *Se asegura la rotación de los productos en el sistema de almacenamiento.*
- 4.11 *Se registran las incidencias con proveedores.*

5 Instalaciones y equipamiento.

- 5.1 *La empresa dispone de señalización posicional.*
- 5.2 *Existe señalización direccional interna.*
- 5.3 *Se dispone de los elementos de seguridad necesarios.*
- 5.4 *La zona de uso del cliente es un espacio agradable y atractivo.*
- 5.5 *Se dispone de adecuados sistemas de calefacción y refrigeración en el área de servicio al cliente.*

- 5.6 *El equipamiento es acorde con el servicio que se presta y está en perfecto estado.*
- 5.7 *Existe un equipamiento completo en los aseos públicos.*
- 5.8 *Se realiza una limpieza sistemática de los aseos públicos.*
- 5.9 *Las zonas exteriores se limpian periódicamente.*
- 5.10 *Existe un Plan de limpieza de las instalaciones y equipamiento.*
- 5.11 *Se limpia en momentos de menor presencia de clientes.*
- 5.12 *Los productos de limpieza están convenientemente envasados.*
- 5.13 *Se dispone de un lugar donde guardar el equipamiento de limpieza.*
- 5.14 *Existe un Plan de mantenimiento preventivo.*
- 5.15 *Se realizan las revisiones que la normativa aplicable exige.*
- 5.16 *Se efectúan las labores de desinfección, desinsectación desratización fijadas por normativa.*
- 5.17 *Se dispone y se hace uso del parte de averías o similar.*
- 5.18 *Se cumple lo exigido en materia de accesibilidad para personas con movilidad reducida.*
- 5.19 *Se dispone de un botiquín de primeros auxilios.*
- 5.20 *Se realiza una correcta clasificación de residuos.*

6 Oficio

- 6.1 *Existe un registro de petición de reservas.*
- 6.2 *Se comprueban los datos de la reserva con el cliente.*
- 6.3 *La acogida al cliente se realiza de manera diligente.*
- 6.4 *Se gestiona el overbooking.*
- 6.5 *El check-in se realiza con prontitud.*
- 6.6 *Se proporciona información sobre el alojamiento.*
- 6.7 *Se informa al cliente de cualquier circunstancia no habitual.*
- 6.8 *Se atienden las llamadas a la mayor brevedad.*
- 6.9 *Se presta un servicio telefónico interno eficiente y personalizado.*
- 6.10 *La entrega de mensajes y llamadas es efectiva.*
- 6.11 *Las facturas responden a un formato determinado.*
- 6.12 *El check-out se realiza de manera ágil.*
- 6.13 *Se despide al cliente mostrando interés por su satisfacción.*
- 6.14 *Se dispone de un espacio independiente como cuarto de equipajes.*
- 6.15 *Existe una comunicación permanente entre recepción y los departamentos de pisos, restauración, cocina y servicios de salud.*
- 6.16 *Existe material de lectura sobre el destino.*
- 6.17 *La habitación dispone del cartel "no molesten".*
- 6.18 *Se ofrece una fórmula de bienvenida personalizada al cliente en la habitación.*
- 6.19 *Existe un directorio de servicios en las habitaciones.*
- 6.20 *Se facilita la gestión telefónica interna y externa al cliente.*
- 6.21 *Se informa del servicio de habitaciones.*
- 6.22 *Se efectúa un control de los productos del minibar.*
- 6.23 *La limpieza de las habitaciones se registra en un parte de trabajo.*
- 6.24 *El cuarto de baño de las habitaciones está dotado de todo el equipamiento necesario.*
- 6.25 *La limpieza de los baños de las habitaciones cumple con unos requisitos mínimos.*
- 6.26 *Se dispone de instrumentos de limpieza apropiados.*
- 6.27 *Las habitaciones no ocupadas tienen una limpieza de mantenimiento.*

- 6.28 *La lencería se cambia con una frecuencia determinada.*
- 6.29 *Se realiza un correcto almacenaje de la lencería y ropa de baño.*
- 6.30 *Las prendas del cliente se entregan en tiempo y forma.*
- 6.31 *Existen habitaciones diferenciadas para fumadores y no fumadores.*
- 6.32 *Se dispone de sistemas de calefacción y refrigeración autorregulables.*
- 6.33 *Las habitaciones disponen de un televisor de tamaño adecuado.*
- 6.34 *Se asegura un adecuado volumen de los equipos musicales.*
- 6.35 *Se asegura un espacio mínimo entre las mesas.*
- 6.36 *Se dispone de un mobiliario en sala confortable, acogedor y en perfecto estado de conservación.*
- 6.37 *La vajilla se encuentra siempre en óptimas condiciones.*
- 6.38 *Se emplea vajilla típica para el servicio de ciertos platos.*
- 6.39 *La cristalería está siempre limpia y en buen estado.*
- 6.40 *La lencería de mesa está limpia y en buenas condiciones.*
- 6.41 *La cubertería y los elementos auxiliares presentan un buen estado de conservación y limpieza.*
- 6.42 *Se dispone de suficiente equipamiento para la prestación del servicio.*
- 6.43 *Se dispone de cartas y soportes de venta en cantidad suficiente.*
- 6.44 *Se dispone de una carta con menús especiales.*
- 6.45 *Está expuesto el aforo del establecimiento.*
- 6.46 *La carta está expuesta en el exterior.*
- 6.47 *Las mesas y la barra están convenientemente equipadas.*
- 6.48 *Se acompaña al cliente a la mesa.*
- 6.49 *Las cartas se entregan inmediatamente.*
- 6.50 *Se prioriza la toma de la comanda.*
- 6.51 *Existe un responsable que asesora en la selección de vinos.*
- 6.52 *Se asegura que la duración de las esperas es la adecuada.*
- 6.53 *El remonte de las mesas se realiza de una manera ágil.*
- 6.54 *Se asegura que el cliente dispone de todos los complementos necesarios.*
- 6.55 *Se presta una continua atención al cliente.*
- 6.56 *Se garantiza la prestación sin prisas del servicio.*
- 6.57 *El mobiliario de servicio tiene una ubicación adecuada.*
- 6.58 *Existen troncos o sillas específicas para niños.*
- 6.59 *Se garantiza la correcta puesta a punto de la sala.*
- 6.60 *Se asegura un servicio inmediato.*
- 6.61 *El tiempo se gestiona de la forma más eficaz posible.*
- 6.62 *Existe una forma de trabajar estandarizada atendiendo a ciertas pautas de comportamiento.*
- 6.63 *El servicio se adecúa a las características de los productos.*
- 6.64 *Se procura el fácil acceso a los elementos auxiliares para el café.*
- 6.65 *Se emplean vitrinas refrigeradas.*
- 6.66 *Se controla la temperatura de la zona de manipulación en frío.*
- 6.67 *Se dispone de equipamiento acorde a las necesidades del servicio.*
- 6.68 *Existe una zona de almacenaje de bebidas.*
- 6.69 *Se agiliza el proceso de limpieza y acondicionamiento de la barra.*
- 6.70 *Se presta especial atención a la uniformidad e higiene del personal de cocina.*
- 6.71 *Se cumple la normativa legal relativa a seguridad e higiene alimentaria.*
- 6.72 *Existen hábitos de trabajo conocidos y aplicados por el personal de cocina.*
- 6.73 *Los platos y productos son atractivos a la vista.*
- 6.74 *Se evita hacer excesivo ruido.*

- 6.75 *Se controla la temperatura de las cámaras de cocina.*
- 6.76 *Los alimentos se conservan garantizando su estado óptimo.*
- 6.77 *Existe una correcta ventilación en las instalaciones de cocina.*
- 6.78 *El tratamiento de productos refrigerados o congelados es correcto.*
- 6.79 *La manipulación de alimentos es la correcta.*
- 6.80 *Se realiza un escandallo para cada uno de los principales platos de la carta.*
- 6.81 *Existe una receta para cada uno de los principales platos de la carta.*
- 6.82 *Se identifican y seleccionan indicadores de ventas.*
- 6.83 *Existe un Plan de limpieza específico para las instalaciones y equipamiento de cocina y economato.*
- 6.84 *La cocina se limpia correctamente.*
- 6.85 *Se dispone de equipamiento acorde a las necesidades de cocina.*
- 6.86 *Las instalaciones de cocina se ciñen a la normativa legal vigente.*
- 6.87 *Se organiza adecuadamente el área de fregadero.*
- 6.88 *El tratamiento de desperdicios se realiza correctamente.*
- 6.89 *Se distribuyen las órdenes de servicio de los eventos programados.*
- 6.90 *Existe información sobre los montajes de las salas.*
- 6.91 *Se estandariza la prestación del servicio en los eventos.*
- 6.92 *Existen paneles informativos de los eventos programados.*
- 6.93 *Todas las salas exponen públicamente su capacidad.*
- 6.94 *Se dispone de información meteorológica.*
- 6.95 *Se tiene definido un planning de actividades alternativo.*
- 6.96 *Se proporciona información en materia de seguridad a los clientes.*
- 6.97 *Existe información comercial de las actividades.*
- 6.98 *Se realizan revisiones de material y equipos sistemáticamente.*
- 6.99 *El material está en perfecto estado de conservación.*
- 6.100 *Todos los materiales están homologados.*
- 6.101 *Todos los monitores disponen de un sistema de comunicación homologado para casos de emergencia.*
- 6.102 *Se realiza un correcto almacenaje de las prendas y material de alquiler y de uso para las actividades.*
- 6.103 *Se emplea material de embalaje apropiado al producto vendido.*
- 6.104 *En el material de embalaje existe un indicativo del establecimiento.*
- 6.105 *Los productos y artículos tienen el precio visible.*
- 6.106 *La música ambiental es agradable.*
- 6.107 *Existen papeleras a disposición del cliente.*
- 6.108 *Se dispone de mobiliario acorde a las características del comercio.*
- 6.109 *El escaparate se encuentra ordenado y limpio.*
- 6.110 *Se cuida el orden y colocación de los productos.*
- 6.111 *Los embalajes de los productos no se encuentran visibles.*
- 6.112 *Existe una separación clara y coherente entre distintos productos.*
- 6.113 *La información promocional es clara y visible.*
- 6.114 *El personal de recepción dispone de información sobre las distintas técnicas para poder informar al cliente.*
- 6.115 *Se informa al cliente del tratamiento que ha concertado.*
- 6.116 *Se cumplimenta una ficha por cliente.*
- 6.117 *Se realiza un reconocimiento médico a los clientes con tratamientos largos contratados.*
- 6.118 *Cuando se finaliza un tratamiento que requiere visita médica, se emite un informe.*

- 6.119 *Se dispone de una lista de incompatibilidades por motivos de salud con cualquier actividad y tratamiento del establecimiento.*
- 6.120 *Existen normas básicas de higiene y uso de las instalaciones.*
- 6.121 *Se informa al usuario de las normas de limpieza e higiene que ha de cumplir.*
- 6.122 *El establecimiento dispone de un Plan de higiene preventivo.*
- 6.123 *Los tratamientos termales se realizan a través de aguas mineromedicinales.*
- 6.124 *Se realizan las analíticas necesarias para garantizar la idoneidad de las aguas.*
- 6.125 *Existe una sala de descanso del personal.*
- 6.126 *Existe una sala de descanso para los clientes.*
- 6.127 *Las bañeras, banquetas y similares disponen de elementos que faciliten su acceso.*
- 6.128 *Todo el material que se utiliza está homologado.*
- 6.129 *Todos los monitores disponen de un sistema de comunicación homologado.*
- 6.130 *El personal puede acreditar su calificación atendiendo a las funciones que desempeña.*
- 6.131 *Existe sala de curas con el equipamiento necesario.*
- 6.132 *La galería termal tiene unas determinadas características.*
- 6.133 *Las aguas de las piscinas termales o mineromedicinales tienen la composición adecuada.*
- 6.134 *Dentro del equipamiento de las piscinas existe un Reglamento de régimen interno expuesto públicamente y en lugares visibles.*
- 6.135 *La piscina dispone de un mecanismo de vigilancia.*
- 6.136 *La explotación de la piscina cumple lo dispuesto en la normativa de la comunidad.*
- 6.137 *Existe un Plan de prevención y control de la legionela.*
- 6.138 *Existe un tratamiento para el agua destinada a la red potable.*

“

Es un sistema muy ágil, ideal para los establecimientos que comienzan de “cero” ya sea por una nueva puesta en marcha o bien luego de una reforma. En el SICTED todas las variables están atendidas, hasta el diseño de encuestas que al ser contestadas por nuestros clientes se convertirán en una prueba concreta de nuestro buen hacer o bien, de los aspectos puntuales que tendremos que mejorar.

Certificado de Turismo Seguro: protocolo sanitario para reducir riesgos de contagio de COVID-19

Además de nuestro sistema de gestión anteriormente detallado, decidimos adoptar el siguiente certificado adicional.

El gobierno de España encargó a finales de abril de 2020 al ICTE (Instituto de Calidad Turística Española, referente por el sistema de gestión Q de Calidad) que creara un protocolo sanitario con medidas adecuadas para la actual situación de emergencia tendientes a las reaperturas de hoteles y restaurantes, dichos protocolos fueron publicados a fecha 08 de mayo de 2020. Serán protocolos centralizados y no diseñados por cada CCAA (9).



Los establecimientos deberán asumir un plan de gestión de riesgos para evitar el contagio por COVID19 de sus clientes y trabajadores. En este último caso designará una comisión o comité de personal que asegure el cumplimiento de la Ley de Prevención de Riesgos laborales.

Para los hoteles las medidas podrían sintetizarse en asegurarse ampliar distancia física en zonas comunes como recepciones y pasillos. Evitar todo tipo de decoración innecesaria que dificulte la limpieza, servir el desayuno y las comidas en servicio tipo bufé (con bandejas individualizadas) etc.

La higiene y desinfección serán medidas prioritarias, y se recomienda también extremar la implementación de estas con productos de limpieza adecuados como hipoclorito sódico diluido en agua de comprobada efectividad contra el virus.

El protocolo será de aplicación **voluntaria** (10), aunque como es lógico, lo tendremos en cuenta para la reapertura posterior a la reforma de manera íntegra y a todas las sugerencias que fuesen planteándose.

La rutina establecida desde hace años en el sector turístico de cumplir con programas de gestión de calidad permite que ponerlo en práctica no suponga un problema que no pueda solventarse.

Luego serán verificados por profesionales del propio ICTE y en caso de que estén correctamente implementados se le otorgará el certificado de "Turismo Seguro" (11).

Acciones de fidelización

Ligado a la gestión de calidad, la fidelización pone en juego las estrategias y acciones que lleva a cabo la empresa para conseguir que nuestros clientes repitan y recomienden la experiencia vivida en nuestras instalaciones, así como la puesta en valor de los servicios que les hemos ofrecido y la mejor relación calidad precio.

Podemos centrarlas en tres estrategias:

- 1) Las encuestas realizadas sobre puntos concretos valorados por los mismos clientes.
- 2) El rol llevado a cabo por el “huésped misterioso” al menos dos veces al año.
- 3) El seguimiento de la reputación on-line.

Las encuestas podrán ser las utilizadas del propio programa SICTED así que aprovecharemos los datos ya recogidos y los estandarizaremos en tablas o gráficos para utilizarlos de manera más efectiva. En esta encuesta también les pediremos destaquen los puntos fuertes de su experiencia y cualquier punto de mejora que consideren, del mismo modo que tendremos en cuenta cualquier queja presentada por un cliente.

El mystery guest será de una empresa externa que valore parámetros de manera anónima y cuyos resultados serán aportados a modo de informe por dicha empresa.

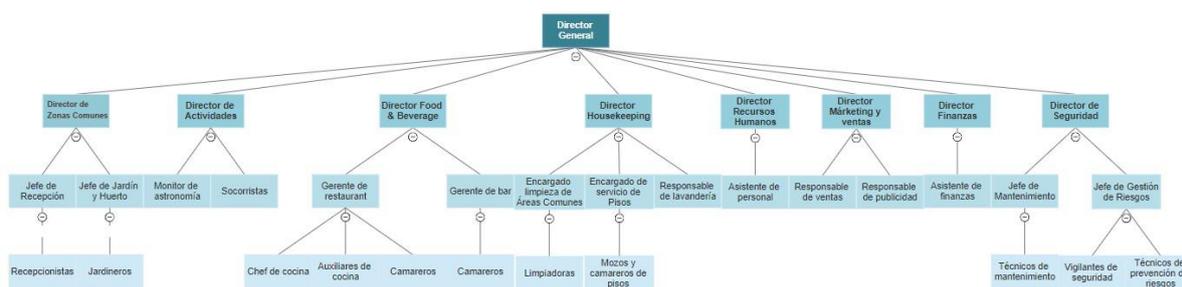
La reputación on-line en los múltiples portales disponibles será una tarea laboriosa pero imprescindible y tenemos la opción de asignarla a un empleado nuestro o como servicio externalizado.

Estos tres puntos aportarán información sobre la imagen que proyectamos a nuestros clientes, y serán un referente de mejora continua.

Pero además lograremos fidelizar si nuestro personal vive como propia la satisfacción de la estancia en nuestras instalaciones, si logran empatizar con profesionalidad ante cualquier requerimiento de manera inmediata. Nuestro personal atento a cada situación será el gran talento con el que dispondremos para que nuestros clientes queden satisfechos.

Política de RRHH

Organigrama



En el organigrama superior mostramos la división dentro del hotel y los niveles jerárquicos de responsabilidad. El Director General se encarga de la supervisión de todos los directores y trabaja estrechamente con ellos, es la persona que da la última aprobación a las cuestiones que tengan un impacto relevante en el hotel y en sus números y es también necesario informarle en caso de contingencias importantes. Además, se encarga de primera mano en supervisar que los criterios de calidad se estén cumpliendo.

Proceso de contratación

Una de las partes más relevantes en toda política de Recursos Humanos es aquella que hace referencia a la renovación del personal y a la contratación de nuevas personas. Esto cobra una relevancia aún mayor en el contexto de un hotel, debido a la importante cantidad de personas involucradas y a los ajustes en cantidad de trabajadores que se hacen a lo largo de la temporada, si bien una gran parte de los mismos pueden ser fijos, es inevitable que haya un proceso de contratación casi permanentemente en marcha.

El proceso de contratación va más allá de la fase inicial de reclutamiento y de selección, es también la integración en la empresa, que incluye una formación inicial donde se asegura que el trabajador no solamente entienda las responsabilidades y tareas de su puesto, sino también las directrices a las que está sujeto y la misión y valores de la empresa que deben servir como guía fundamental en su enfoque del trabajo.

También se incluirá una formación específica en gestión de riesgos laborales que contendrá medidas especiales tendientes a evitar los posibles contagios por COVID-19 en la plantilla. Dicha formación incluirá manejo de elementos de protección personal para actividades sensibles como limpieza y recepción de clientes.

A continuación, hacemos una mención de lo más importante en cada etapa.

- **Reclutamiento.**

La empresa tiene la opción de hacer un reclutamiento interno, que es la promoción de trabajadores que ya forman parte de la empresa si estos cualifican para la vacante necesaria. Tiene el claro beneficio de servir como motivación, de tener una persona ya cualificada y conocedora de parte del know-how del hotel y de sus valores.

Obviamente también hay una parte de reclutamiento externo, para esta el Director de Recursos Humanos tiene que encargarse de realizar una descripción del lugar de trabajo. Se considerarán los candidatos que presenten su currículum a través de un medio digital como puede ser la página web de la empresa o en plataformas como LinkedIn en caso de que se publique la vacante o que estos lo presenten de forma presencial.

- **Selección**

Una vez se disponen de suficientes candidatos externos para un lugar de trabajo se tiene que pasar al proceso de selección para encontrar a la persona que mejor se ajusta al perfil deseado. El primer criterio de filtración son los currículums mismos, si se adecúan a la descripción del trabajo que existía, con sus respectivos requisitos básicos a cumplir, sean de experiencia previa o formación académica y de idiomas. Como puntos a favor son los requisitos complementarios que pueda aportar el candidato.

Una vez se dispone de candidatos adecuados “on paper” se realizará una entrevista personal con el director de Recursos Humanos y su asistente donde se valorará en persona a los candidatos seleccionados. Los que superen esta etapa serán contratados.

- **Integración**

Como última parte del proceso de contratación está la parte de integración. En esta, los nuevos candidatos reciben una formación, cuyo grueso más importante es en su primer día de trabajo, donde se les da de conocer las instalaciones, su lugar de trabajo, sus responsabilidades, los parámetros de calidad turística a los que están sujetos y que deben seguir, los riesgos laborales y las medidas de seguridad extraordinarias en el contexto actual.

Formación

A parte de la breve formación que reciben los nuevos empleados, es importante que toda la plantilla del hotel tenga a su disposición una formación constante, cuyo objetivo es la mejora continua de sus habilidades y su progresión profesional y la obtención de futuras oportunidades laborales dentro de la empresa con sus consecuentes mejoras salariales.

Formaremos a nuestros empleados en cursos disponibles en la Escuela Virtual de Igualdad (EVI) para que dispongan de herramientas prácticas, tendientes a eliminar la discriminación entre trabajadores por cuestión de género, etnia o creencias religiosas.

También se incluyen formaciones extraordinarias como las referentes a la nueva certificación de calidad como de Turismo Seguro, que como hemos mencionado antes incluye medidas especiales para evitar los posibles contagios por COVID-19 en la plantilla.

Retribución

Los salarios de los trabajadores tendrán una base fija y una variable. La primera estará fijada en base a los convenios colectivos, la parte variable puede llegar hasta a un 10% adicional y tendrá relación con los resultados y el feedback con los responsables y la satisfacción de los clientes en las áreas concretas.

Motivación

Cabe incluir un apartado dedicado a la motivación, ya que no solamente guarda relación con el impacto directo en el salario mediante la retribución salarial variable por resultados, sino que tiene otras magnitudes más específicas.

A considerar como más relevantes son las recompensas monetarias extraordinarias como son comisiones (e.g. las que reciben los recepcionistas si consiguen hacer up-selling) o la posibilidad de aumento de los complementos salariales en base a mérito y, por último, recompensas no monetarias como ofrecer una mayor flexibilidad horaria y de asignación de días libres, consideración de promoción en la empresa, etc.

Políticas de igualdad

Tendremos en cuenta en la etapa de contratación de personal las políticas de igualdad para conseguir un equilibrio de género en nuestro equipo de trabajo. Nos tomamos muy en serio las preocupaciones en temas tan sensibles como son la igualdad de oportunidades a la hora de acceder a un trabajo y la eliminación de sesgos por motivo de sexo, pertenencia étnica, religión o nacionalidad de los candidatos.

Estrategia de marketing

La meta de cualquier estrategia de marketing es diferenciar los distintos segmentos de mercado y escoger el target market adecuado y también conseguir, mantener y crecer en número de clientes mediante la creación, entrega y comunicación de un valor añadido al cliente.

Nuestro principal segmento será el de las familias. Integradas por padres y niños, con la posibilidad de poder alojar a otros acompañantes como abuelos, tíos o hermanos adolescentes.

Otro segmento, aunque menor, serán las parejas que viajen solas, grupos de amigos.

Definición de producto

Nuestra propuesta es única en la zona. El concepto de "Isla Verde" como núcleo de atractivo central en nuestro establecimiento permite desplegar una serie de actividades complementarias. Por ejemplo, admirar y conocer especies autóctonas de plantas mediterráneas que formarán parte del paisaje del permanentemente cuidado jardín. El huerto tendrá una doble función, servirá como reclamo pedagógico sobre cuidado de plantas comestibles locales y, por otra parte, como proveedor de verduras, hortalizas y frutas que complementarán la oferta culinaria.

También formaremos parte de esa nueva tendencia de turismo de estrellas, actividad que permite entretener al turista bajo el cielo nocturno, ajustando la experiencia a las condiciones ambientales existentes en la zona (ideal para observación directa de la Luna y de planetas mayores). Los niños menores de 14 años podrán participar en actividades relacionadas con la astronomía en el planetario burbuja móvil dispuesto en las instalaciones.

El salón de eventos podrá acoger muestras culturales, desfiles de moda y otras actividades que podrán ser contratadas externamente siempre que la ocupación lo permita.

Servicios propios y externalizados

Para poder cumplir con los protocolos sanitarios del certificado de Turismo Seguro, optamos por no externalizar servicios de limpieza o catering. La totalidad de los roles incluidos en el organigrama de páginas anteriores son propios.

Lo que sí externalizaremos es obviamente el *Mystery Guest*, el seguimiento de la reputación online, así como los servicios informáticos de gestión de nuestra web.

Técnicas de promoción

Presencia en ferias de turismo.

Participación en eventos deportivos y culturales como patrocinadores.

Página web renovada y presencia en todas las redes sociales para posibilitar una acción participativa con el cliente.

Videos promocionales que serán compartidos y viralizados al comienzo de temporada
Coworking con empresas de servicios de la zona para promocionar varias propuestas en conjunto; por ejemplo, una sesión de fotos en el jardín con modelos que vistan prendas de una tienda cercana al hotel peinados y maquillados por un salón de belleza también próximo. Estos eventos consiguen llegar a sectores variados de manera natural.

CRM

CRM por sus siglas en inglés *Customer Relationship Management* es un concepto que abarca la relación con los clientes y la organización empresarial alrededor de la satisfacción al cliente. Es semejante al concepto de marketing relacional.

Existen programas CRM que son sistemas de gestión utilizados por ejemplo en la Recepción del hotel y que incluyen datos de los clientes, además se utilizan para realizar los check-ins y check-outs, registrar incidencias como pérdida de objetos, ajustes en la dieta de un huésped. Algunos programas CRM a destacar son Resto, OPERA (de Oracle), Othello, AciHotel, etc. (13).

Estrategia de comercialización

Canales de distribución

La estrategia de comercialización mediante el tratamiento de los distintos canales de distribución es una tarea imprescindible para tener éxito en la venta de nuestro servicio. Continúa consolidándose el cambio de paradigma en lo que se refiere al principal medio de distribución, la venta de paquetes turísticos por parte de Tour Operadores tradicionales está progresivamente siendo sustituida por la venta online, y en ella aparecen muchos nuevos protagonistas. El objetivo último sería el incremento de la venta directa online a través de la página web del hotel, ya que es el medio que tiene el propio hotel de distribuir sus habitaciones sin el pago de comisiones a intermediarios, no obstante, también incurre en gastos de mantenimiento de la web, promoción en Google, TripAdvisor...).

Sin embargo, una correcta gestión de los canales de intermediación admite la importancia de utilizar tanto los canales tradicionales como los más modernos. En nuestro caso trabajamos con Tui dada la importancia que tiene con el público alemán, y cuya comisión es de un 21%.

Parte de nuestras ventas aún se realizarán a través de Tour Operador, ya que constituyen una parte del mercado aún considerable.

Como ejemplo de distribución online a través de una Agencia de Viaje Online (OTA) utilizaremos a Booking.com, ya que ofrece una de las comisiones más bajas del mercado y son los líderes del sector. Su comisión es del 15%, pero al hacerlo sobre el Precio de Venta al Público con el IVA incluido que el hotelero no cobra, es en realidad de un 16,5% (12).

Precios de venta

Partiremos de una media de ofertas similares de hoteles de 4* con buena valoración de la zona de playa de Palma extraídos de Booking.com como referencia.

Hotel	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Occidental Playa de Palma	211€	232€	230€	196€	111€	107€	107€	126€	137€	150€	175€	200€
Hotel Timor	143€	166€	151€	122€	-	-	-	70€	72€	76€	125€	149€
Iberostar Cristina	245€	287€	293€	147€	137€	100€	100€	131€	144€	164€	212€	269€
Hotel Riu Bravo	237€	252€	259€	197€	-	-	-	-	140€	155€	201€	237€
Hotel Obelisco	167€	180€	192€	118€	-	-	-	84€	84€	101€	127€	155€
Promedio	200,6€	223,4€	225€	156€	124€	103,5€	103,5€	102,75€	115,4€	129,2€	168€	202€

Cabe indicar que estos precios han sido tomados a principios de mayo tomando referencia meses de julio 2020 - junio 2021 con búsqueda de 1 noche a mitad de semana para 2 adultos y 1 niño (dado que buscar 2 adultos y 2 niños disparaba el precio en algunos hoteles por disponerlos en dos habitaciones). El contexto actual puede haber influido en estos precios.

Determinación de las temporadas

Podemos dividir el año en temporada Alta, Media y Baja en función de los meses y su ocupación. Temporada Alta son los meses de junio, julio, agosto y septiembre, que presentan una ocupación media superior al 80%. Temporada Media son los meses de abril, mayo y octubre, con ocupaciones entre el 65% y el 80%. Temporada Baja son los meses de noviembre, diciembre, febrero y marzo, con ocupaciones inferiores al 65%. El mes de enero el establecimiento permanecerá cerrado.

Mediante la tabla en el punto anterior, realizamos la media de precio por temporada. Para una habitación Doble con vistas al mar, las medias de precio de la competencia estudiada son 212,75€ en temporada alta, 151,06€ en temporada media y 111,41€ en temporada baja.

Determinación de los precios finales

Con la obtención de la media de los precios anteriores, se tiene que tener en cuenta diversos factores para el cómputo del precio de la habitación. Nuestro hotel va a ser ligeramente más caro que la media, sin ser el más caro de los 5 estudiados. Nuestra habitación familiar cuenta con 4 plazas, por lo que su precio medio será un 80% superior al de una habitación Doble.

También tenemos distintos tipos de habitaciones para habilitar un *pricing* más eficiente y permitir el *up-selling*, como sería la consideración de la ubicación de las habitaciones dentro del hotel y las vistas que proporcionan. Además, disponemos de 5 suites con una mayor superficie equivalente al de las familiares, con la mejor ubicación y con 2 plazas y 10 habitaciones triples que tienen la misma superficie que las dobles, pero valdrán un 10% más.

La diferencia de precio por cada una de estas consideraciones por temporadas (baja, media y alta respectivamente) es: un incremento de 5€, 15€ y 20€ por las vistas al mar (vistas al jardín no tiene incremento) y un incremento de 50€, 75€ y 120€ para la suite (con respecto a la doble).

Todo esto queda reflejado en la siguiente tabla:

Tipo de habitación (↓)	Temporada Baja	Temporada Media	Temporada Alta
Dobles con vistas al jardín	125€	160€	220€
Dobles con vistas al mar	130€	175€	240€
Triples con vistas al jardín	138€	176€	242€
Triples con vistas al mar	143€	191€	262€
Familiares con vistas al jardín	225€	288€	396€
Familiares con vistas al mar	230€	303€	416€
Suites	180€	250€	360€

Sistema de financiación

Fondos de inversión como Blackstone, Atom Hoteles, Portobello Capital, Covivio, CBRE Global Investors, Corum AM, Elaia Investment KKR e Hispania están interesados en invertir en Mallorca dada la situación de precios a la baja por la crisis de la pandemia (14). Es una muestra de que estos fondos preveen una mejora sustancial a partir de la temporada si no 2021, 2022.

En el contexto de nuestro trabajo, vendemos el único segundo hotel de nuestra pequeña compañía a uno de estos fondos para financiar la renovación de nuestro hotel con más superficie en Playa de Palma. Por la operación recibimos 5 millones de euros que nos permiten afrontar la reforma con fondos propios.

Aplicación de nuevas tecnologías

Es indudable que ya estamos en las puertas del llamado “hotel del futuro” y FiturtechY ha sido muy relevante en Fitur 2020, se han presentado innovaciones tecnológicas de todo tipo, pero nuestro modelo de negocio va enfocado mayoritariamente a familias con niños que, aunque los padres sean ya nativos digitales preferimos ofrecerles un espacio de “desconexión” donde el uso de sus dispositivos móviles personales también “entre en vacaciones”.

Nos encargaremos, eso sí, de tener las versiones más completas y actualizadas de los sistemas de gestión que nos permitan trabajar sin ningún tipo de error y de manera efectiva, como puede ser la versión más actualizada de nuestro software CRM.

La tendencia en gestión hotelera es apostar por la tecnología cloud para coordinar servicios online y relación con los clientes.

Obviamente tendremos acceso wifi gratuito en todo el hotel y jardín para los que se resistan en dejar descansar a sus móviles.

4) Estimación Anual 5 años

Gastos

Inversión Inicial

Empezamos este apartado mencionando la figura de empresas encargadas de llevar a cabo reformas de hoteles, ya que son especialistas en dicho trabajo y cuentan con personal experimentado. Sus precios son más que favorables para los que decidan contratarlos. En el caso de la empresa que escogemos sus honorarios son de un 20% sobre el total del presupuesto de la reforma. Otra de las ventajas que tiene este sistema de trabajo es la disminución de costes en materiales y retribución de personal que ejecuta la reforma (arquitectos, arquitectos técnicos, encargados de obra, albañiles, fontaneros, electricistas...), incluido esto último en los costes de contratación de la empresa.

En un primer contacto, le trasladamos la idea de nuestro proyecto de reforma, al que presupuestaron y decidimos aceptarlo. Nos entregaron un detalle de gastos que reproducimos a continuación:

GASTOS REFORMA	Unidad	Familiar	Doble	Triple	Suite	Precio Total
Cantidad de habitaciones		65	25	10	5	
Baños						85,005.50 €
Suelos (m2)	29.95 €	154.25 €	100.63 €	100.63 €	155.44 €	
		10,026.25 €	2,515.75 €	1,006.30 €	777.20 €	14,325.50 €
Azulejos (m2)	12.00 €	300.00 €	240.00 €	240.00 €	300.00 €	
		19,500.00 €	6,000.00 €	2,400.00 €	1,500.00 €	29,400.00 €
Inodoros	151.00 €	9,815.00 €	3,775.00 €	1,510.00 €	755.00 €	15,855.00 €
Platos de ducha	139.00 €		3,475.00 €	1,390.00 €		4,865.00 €
Mamparas	279.00 €		6,975.00 €	2,790.00 €		9,765.00 €
Bañeras	86.00 €	5,590.00 €				5,590.00 €
Cabina hidromasaje	579.00 €				2,895.00 €	2,895.00 €
Toalleros y portapapel	17.00 €	1,105.00 €	425.00 €	170.00 €	85.00 €	1,785.00 €
Papeleras de baño	5.00 €	325.00 €	125.00 €	50.00 €	25.00 €	525.00 €
Habitaciones						357,900.00 €
Suelos (m2)	29.95 €	898.50 €	509.15 €	509.15 €	898.50 €	
		58,402.50 €	12,728.75 €	5,091.50 €	4,492.50 €	80,715.25 €
Fotomurales	206.00 €	13,390.00 €	5,150.00 €	2,060.00 €	1,030.00 €	21,630.00 €
Especios	32.95 €	2,141.75 €	823.75 €	329.50 €	164.75 €	3,459.75 €
Escritorios	100.00 €	6,500.00 €	2,500.00 €	1,000.00 €	500.00 €	10,500.00 €
Sillas	29.00 €	7,540.00 €	1,450.00 €	870.00 €	290.00 €	10,150.00 €
Lámparas	14.00 €	4,550.00 €	1,050.00 €	560.00 €	210.00 €	6,370.00 €
Camas dobles 140x200	99.00 €	6,435.00 €	2,475.00 €	990.00 €		9,900.00 €
Somieres 140x200	115.00 €	7,475.00 €	2,875.00 €	1,150.00 €		11,500.00 €
Colchones 140x200	134.50 €	8,742.50 €	3,362.50 €	1,345.00 €		13,450.00 €
Camas dobles 180x200	199.00 €				995.00 €	995.00 €
Somieres 180x200	92.00 €				460.00 €	460.00 €
Colchones 180x200	269.00 €				1,345.00 €	1,345.00 €
Camas 90x200	79.00 €	10,270.00 €		790.00 €		11,060.00 €
Somieres 90x200	39.00 €	5,070.00 €		390.00 €		5,460.00 €
Colchones 90x200	80.00 €	10,400.00 €		800.00 €		11,200.00 €
Almohada	26.40 €	6,864.00 €	1,320.00 €	792.00 €	264.00 €	9,240.00 €
Mesitas de noche	29.00 €	7,540.00 €	1,450.00 €	870.00 €	290.00 €	10,150.00 €
Cajas fuertes	47.00 €	3,055.00 €	1,175.00 €	470.00 €	235.00 €	4,935.00 €
Minibar	160.00 €	10,400.00 €	4,000.00 €	1,600.00 €	800.00 €	16,800.00 €

Papelera	10.00 €	650.00 €	250.00 €	100.00 €	50.00 €	1,050.00 €
Balconeras	419.00 €	27,235.00 €	10,475.00 €	4,190.00 €	4,190.00 €	46,090.00 €
Ventanas	125.00 €	16,250.00 €	3,125.00 €	1,250.00 €	625.00 €	21,250.00 €
Puertas	129.00 €	8,385.00 €	3,225.00 €	1,290.00 €	645.00 €	13,545.00 €
Conectores y puntos de luz	250.00 €	16,250.00 €	6,250.00 €	2,500.00 €	1,250.00 €	26,250.00 €
Plafones	27.00 €	7,020.00 €	2,025.00 €	810.00 €	540.00 €	10,395.00 €
Pintura						13,900.00 €
Por habitación	20.00 €		500.00 €	200.00 €		700.00 €
	30.00 €	1,950.00 €			150.00 €	2,100.00 €
Por pasillos						600.00 €
Paredes y techos planta baja						1,000.00 €
Fachada y resto de paredes exteriores						8,000.00 €
Piscina						1,500.00 €
Zonas Comunes						75,960.56 €
Suelos (m2)	6.99 €					16,146.90 €
Fotomurales	206.00 €					3,090.00 €
Escritorio para recepción	219.89 €					879.56 €
Sillas para recepción	36.40 €					145.60 €
Butacas para recepción	698.00 €					5,584.00 €
Muebles accesorios para recepción	489.00 €					1,956.00 €
Mesas comedor	450.00 €					22,500.00 €
Bancos comedor	270.00 €					16,200.00 €
Tumbonas piscina	79.50 €					3,180.00 €
Mesas desayuno vintage	73.37 €					3,668.50 €
Sillas desayuno vintage	174.00 €					2,610.00 €
Jardín y huerto						52,041.58 €
Árboles auctóctonos	100.00 €					15,000.00 €
Plantas ornamentales	30.00 €					1,500.00 €
Pasarelas de madera (m)	22.55 €					9,020.00 €
Bancos de madera	253.89 €					3,046.68 €
Papeleras de exterior	85.00 €					2,125.00 €
Carteles señalizadores	120.00 €					4,800.00 €
Mesa y banco de madera para huerto	350.00 €					1,400.00 €
Invernadero	74.95 €					149.90 €
Sistema de riego						15,000.00 €
Gimnasio exterior						3,672.00 €
Aparatos de gimnasia exterior	918.00 €					3,672.00 €
Patrio astronómico						15,234.95 €
Telescopio recreativo	234.95 €					234.95 €
Planetario burbuja infantil	15,000.00 €					15,000.00 €
SUBTOTAL ANTES DE LICENCIA						603,714.59 €
Honorarios empresa de reforma y mano de obra	25%					150,928.65 €
SUBTOTAL						754,643.24 €
Licencia y gastos de gestión	3%					22,639.30 €
TOTAL						777,282.53 €

La obtención de estos costes de reforma responde a los siguientes criterios. Todos los precios tienen el IVA incluido.

Baños

Cada una de las 65 habitaciones familiares y las 5 suites contarán con un baño de 6 m², totalmente renovados y con la inclusión de una bañera de hidromasaje como elemento diferencial en las suites. Los sanitarios serán de excelente calidad.

Las 25 habitaciones dobles y las 10 triples tienen un baño de 4m², los que también reformaremos íntegramente.

Los suelos de todos los baños serán vinílicos replicando una estética de roble lavanda. Una característica importante es que son hidrófugos. El precio por m² es de 29,95€ (15), hay que descontar la superficie de los platos de ducha y bañeras.

Para los baños dobles y triples, de la superficie de 4m² descontamos 0,64 m² por el plato de ducha.

Para las familiares descontamos 0,85 m² de la superficie de 6m².

Para las suites descontamos 0,81 m² de la cabina de hidromasaje.

Los azulejos para paredes serán de 10x10 y tendrán un coste de 12€/m² (16).

Para las habitaciones dobles y triples, hay 20 m² de azulejos en paredes.

Las familiares y suites tienen 25 m² de azulejos en paredes.

El inodoro tendrá un coste individual de 151€ (17).

Para las dobles y triples un plato de ducha cuadrado de 80x80 de 139€ (17) con una mampara corredera esquinera de 279€.

Las habitaciones familiares dispondrán de un baño con bañeras rectangulares de 150cm de largo x 70 de ancho por 40 cm de profundidad de 86€ (17).

Las suites dispondrán de una cabina de ducha de hidromasaje circular de 90x90x210cm de 579€, que se muestra en la imagen (17).



Se incluye un conjunto de mueble de baño para espacios reducidos de montaje suspendido que contiene un lavabo cerámico, un espejo liso y el mueble de soporte con precio 109€ (18) para las habitaciones dobles y triples.

Para las familiares y suites incluimos un conjunto de mueble de baño más grande que también incluye un lavabo cerámico y un espejo liso, además de un mueble con tres cajones con precio 189€ (18).

Accesorios de toalleros y portapapel 17€ (17). Papelera de baño de 3L 5€.

Habitaciones

Los suelos de las habitaciones serán un continuo de los suelos de los baños por ser hidrófugos, resistentes y fácilmente lavables. Las habitaciones familiares y suites tienen 30 m² y las dobles y triples 17 m² que multiplicaremos por el coste de 29,95€ por m² anteriormente listado.

Incluiremos en todas las habitaciones un espejo decorativo de roble de 52x152 32,95€ (17). Otro elemento decorativo serán fotomurales personalizados de material de vinilo lavable de 3m de ancho por 2m de alto a 206€ por unidad en las 105 habitaciones (19).

También una mesa de escritorio de melamina con dos cajones de 100€ (17) con una silla por plaza de habitación de 29€ (20) y una lámpara led con panel táctil de 14€.

Todas las habitaciones dobles, triples y familiares tendrán una cama doble de 140x200 de 99€ (21). Además, las habitaciones triples tendrán una cama individual de 90x200 de 79€ (21) y las familiares dos de ellas.



Las camas de suite serán de 180x200 de coste 199€ (21).

Los somieres serán de láminas de madera de pino enrollables de alta calidad y tendremos 140 de 90x200 a 39€ (25), 100 somieres multilaminados de 140x200 a 115€ y 5 somieres de 180x200 a 92€.

Los 100 colchones de 140x200 serán viscoelásticos anti-ácaros de 134,50€, los 5 colchones de 180x200 serán viscoelásticos de alta densidad de 269€ y los 140 colchones individuales de 90x200 valdrán 80€, también viscoelásticos.

Además, se dispondrá de 1 almohada transpirable viscoelástica por plaza en la habitación de 26,40€.

Todas las habitaciones tendrán una mesita de noche por plaza de 29€ cada una con 2 cajones (21), con una lámpara led de las anteriormente mencionadas (25).

Dispondremos de una caja fuerte en cada habitación, cuyo precio es de 47€ (22).

Cada habitación tendrá un minibar de absorción de 30L, absolutamente silencioso y acorde para un buen descanso a precio de 160€ por unidad (23).

Cada habitación dispondrá de una papelera con tapa oscilante de 10€ (24).

Cada suite dispone de 2 balconeras y 1 ventana. Las habitaciones familiares tendrán 1 balconera y 2 ventanas. Las habitaciones dobles y triples 1 balconera y 1 ventana. Las balconeras son de aluminio de dos hojas con vidrio climalit doble con bajas emisiones de gas argón y buen aislamiento térmico y acústico con su consecuente ahorro energético. Incluye persiana de aluminio exterior. Con un precio de 419€ (18). Las ventanas son de aluminio con dos hojas deslizantes horizontalmente con dos capas de vidrio climalit y buenas propiedades de aislamiento térmico y acústico a un precio de 125€ (18).

Puertas de madera blanca maciza aligerada para el acceso a la habitación con bastidor perimetral y tirantes intermedios a precio de 129€ (18).

Además, las habitaciones tendrán puntos de conexión a internet y televisión, además de enchufes, interruptores y puntos de luz, con un coste medio de 250€ en total por habitación.

Las habitaciones dobles y triples tendrán 2 plafones led y otro más en el baño. Las familiares y las suites tres plafones y otro más en el baño. El coste individual de los plafones es de 27€ (18).

Pintura

La empresa que contratamos para la reforma también se encarga de pagar los honorarios de los pintores, por lo que se detalla solamente el coste del material.

Las habitaciones salen a una media de 20€ las dobles y triples y 30€ las familiares y suites. Los pasillos de las plantas 1-3 salen a 100€ por pasillo. La planta baja que incluye la recepción, la cocina, el comedor, la sala de eventos y accesos al jardín sale a un total de 1000€. La pintura de fachada y el tratamiento de las paredes exteriores tiene un coste de 8000€. Finalmente optamos pintar el recubrimiento de la piscina, que tiene un presupuesto de 1500€.

Zonas Comunes

Para el suelo de las zonas comunes se optará por un suelo porcelánico que no absorbe líquidos, no retiene suciedad y es antideslizante (18) a 6,99€. Son 1500 m² en la planta baja y 610 m² distribuidos en las otras 3 plantas. También incluimos terraza exterior a la zona del comedor de 200m².

Para fines decorativos se incluirán 15 fotomurales similares a los de las habitaciones, 6 en la planta baja y 3 por planta, recordemos que son de materiales lavables y desinfectables. Su coste era de 206€.

Para los escritorios de recepción se optará por un diseño sencillo pero moderno cuyo frontal admite decoración propia al estar impreso con el diseño de imagen que se prefiera, es un buen lugar para poner el nombre del hotel “Isla Verde” su logo, o bien códigos QR que enlacen a la web corporativa. cuatro de las siguientes medidas 985 (alt) x 1290 (anch) x 465 mm con un precio de 219,89€ (26).

Los acompañarán 4 sillas altas de polipiel (20) de acero reforzado regulables en altura de 36,40€.



Se ubicarán 8 butacas en la recepción que permitan puntualmente sentarse a algunos clientes mientras esperan turno en la recepción por alguna cuestión, pero no se pretenderá sobrecargar con mobiliario la sala de acceso frente a la recepción porque para descansar ya descubrirán nuestros espacios ajardinados.

Las butacas son de diseño, exclusivas de las llamadas “de autor” firmadas por Robert Ortega de 698 € cada una. Todo un reclamo de elegancia y buen gusto ni bien se entra por la puerta. (27)

La recepción tendrá algunos muebles complementarios como estas consolas también de diseño exclusivo que armonizarán a la perfección con las butacas.

Estos “escritorios flotantes” adosados a la pared son ideales para poner flyers, trípticos o revistas de turismo o de deportes de interés para los visitantes. Ubicaremos 4 de ellas, tienen un valor de 489 € cada una y su autor es el arquitecto Paolo Mauri (27)



Los bancos de comedor serán de líneas simples, pero de materiales nobles como la madera y metal, minimalista de estilo industrial de roble macizo, patas de acero, medidas de 200 x 42 x 45 cm de precio 270€. Se requerirán 60 porque en cada uno de ellos pueden sentarse 6 personas.

Continuando con la estética elegida para el comedor, las mesas serán las consonantes con los bancos, de madera y acero pintado, muy prácticas y altamente resistentes. A un coste de 450€ (25) se necesitarán 50 mesas en total.

Las tumbonas para tomar el sol, próximas a la piscina, son unos de los muebles “estrella” para los turistas porque no ven la hora de poder llegar a su destino vacacional para disfrutar del relax que ofrecen. Se decantará por las de aluminio y textileno de color natural porque son altamente resistentes a los efectos de la intemperie y muy atractivas en su conjunto. El par cuesta 159€ (28), adquiriéndose 20 pares.



Se dispondrá de 50 sillas de estilo vintage recicladas que servirán como comodín para el comedor y también podrán ser utilizadas en la zona del desayunador y merendero. Aportan valor estético al conjunto porque son coloridas y cómodas. Cada par cuesta 146,50€.

Para la zona de desayunos y meriendas se utilizarán las sillas comodín que se han descrito para el comedor interior, las mesas serán las adecuadas para su diseño. Compraremos un total de 15 mesitas que valen cada pieza 174 € (25).

Jardín

Una estimación de la zona denominada “isla verde” que da nombre al hotel es de 8500 m² (excluyendo zona de desayunador, piscina, y patio astronómico). La cantidad de árboles se calcula a un ejemplar aproximadamente por 50 m² para permitirles crecimiento máximo, pero se puede optimizar espacio con podas reguladas que hacen que una buena sombra y el disfrute de cada ejemplar sea posible cada 25 m². Por lo que optaremos por agruparlos en la zona central y compraremos unos 150 de especies como almendros, algarrobas, olivos, acer palmatum, nísperos, encinas, lledronés, naranjos, limoneros, manzanos, Quinotos, melocotoneros, etc. Optaremos por las variedades locales y en la actualidad encontramos un proveedor mallorquín que realiza descuentos especiales de hasta el 40 % por la crisis sanitaria que atravesamos (29).



El valor medio de cada ejemplar es de 100 € (gracias a los descuentos).

Las plantas ornamentales de exterior serán de variedades autóctonas, los arbustos mediterráneos son una buena alternativa porque crecen rápidamente y no desarrollan mayores problemas.

Aportan color y aroma, transforman un jardín y se convierten en los amigos perfectos de los árboles.

La japónica verde es uno de ellos, lo mismo que plantas aromáticas como el romero que forman defensas naturales contra los mosquitos en las cálidas noches mallorquinas. Estimamos que necesitaremos unos 50 ejemplares surtidos de una media de precio de 30 € por unidad (30).

La pasarela de madera antideslizante será imprescindible en el diseño del jardín para poder caminar de manera segura. Fácil de colocar y resistente al sol, lluvia y frío. Su precio por metro es de 22,55€ y se necesitarán unos 400 metros en total. (25)

Los bancos de madera estarán dispersos por el jardín, se opta por unos de estilo rústico, pero extremadamente resistentes al exterior, estarán fijados al suelo para mayor seguridad. Cada uno de ellos cuesta 253,89€ (25) y tienen 200 cm de largo para permitir varias personas sentadas. Se adquirirán 12 en total.

Las papeleras de exterior metálicas son una pieza clave para mantener la limpieza en el jardín con tránsito de personas, por lo que se dispondrán unas 25 colocadas estratégicamente por todos los lugares para que sean útiles. Cada una cuesta 85 € (25) e incluye tornillería para la instalación.

Los carteles estarán ubicados al lado de cada árbol, arbusto o planta que se quiera destacar, y contendrán la información necesaria para aprender sobre las variedades locales. Son una herramienta de difusión de contenido muy eficaz.

Cada soporte metálico para exterior cuesta 120€ (31) y se colocarán unos 40 en total.



La mesa con bancos incorporados para el huerto cumplirá también la función de soporte de plantines, macetas, y utensilios pequeños para huerto para cuando se den actividades de “cuidado de plantas ornamentales” o de “cómo reconocer variedades de plantas comestibles”.

Se colocarán cuatro de estos conjuntos, cada uno cuesta 350 € (25).

En el huerto habrá dos invernaderos desmontables para uso exclusivo. Permite además guardar las pequeñas herramientas de uso, semillas, cuencos y macetas. Cada uno de ellos cuesta 74,95€ (25).

Existen soluciones integrales para conseguir que todos nuestros ejemplares reciban el agua que necesitan, ni más ni menos. Este concepto de equilibrio en el riego es fundamental para el bienestar vegetal pero también para la eficiencia en el uso de tan preciado recurso.

Especialistas como los de la empresa citada (32) presupuestan con exactitud lo que el jardín y huerto precisarán, pero por superficie y número de ejemplares el precio consultado es de 15.000 € (incluye instalación, aparatos de precisión para control de tiempo, flujo de agua, y filtrado previo).



El gimnasio exterior estará equipado con aparatos de gimnasia adecuados para adultos mayores y serán cuatro: para entrenamiento de dorsales (1295€), calentamiento de brazos (829€), bicicleta elíptica (824€) y flexibilidad y estiramiento (724€) (33).

Se comprará un telescopio Skywatcher refractor 90/900 EQ-2 por ser el que más se adecúa para observar objetos brillantes como la luna y planetas cercanos, ideal para divulgación básica. Su precio es de 234,95€ (34).

El turismo de estrellas ya es un valor añadido al turismo en Mallorca y pensamos que, con este modesto dispositivo podemos despertar y emocionar el espíritu aventurero de los más pequeños (y de los no tanto...)

La empresa Astroafición presenta diseños personalizados de burbujas que se montan en menos de una hora y que son tan seguras como



confortables, se ventilan con un control de temperatura, y para más detalles, aparte de proyectar con el planetario (equipo de proyección) al techo semicircular tendrá un sonido envolvente que complementará la experiencia.

Hemos pedido un presupuesto telefónico con la empresa y una cúpula completa de 5 metros de diámetro nos sale 15000 € (35).

La tasa de licencia de obras mayores es de 2,61% estipulado sobre el total del valor del proyecto de reforma presentado (36). Calculamos que con los gastos administrativos pertinentes de la gestión (gestores) para presentarla llega al 3%.

Costes anuales

Reflejamos los costes anuales en la siguiente tabla. La dividimos en temporadas (por lo que los meses no aparecen en orden cronológico). Además, también incluimos enero pese a que el hotel esté cerrado para mostrar los gastos fijos (como son sueldos de la directiva, personal imprescindible, seguros y gastos semivariables como luz, agua, etc.).

COSTES ANUALES	CERRADO	TEMPORADA BAJA				Temporada Media				Temporada Alta				TOTAL
	Enero	Noviembre	Diciembre	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Octubre	Junio	Julio	Agosto	Septiembre		
Costes de RRHH	59,930 €	118,755 €	118,755 €	118,755 €	118,755 €	153,010 €	153,010 €	153,010 €	205,075 €	205,075 €	205,075 €	205,075 €	1,814,280 €	
Director General	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	49,920 €	
Director Zonas Comunes	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	37,440 €	
Jefe de recepción	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	34,320 €	
Jefe de Jardín y huerto	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	34,320 €	
Recepcionistas	- €	7,410 €	7,410 €	7,410 €	7,410 €	9,880 €	9,880 €	9,880 €	14,820 €	14,820 €	14,820 €	14,820 €	118,560 €	
Jardineros	2,080 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	6,240 €	6,240 €	6,240 €	8,320 €	8,320 €	8,320 €	8,320 €	70,720 €	
Director de actividades	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	37,440 €	
Monitor de astronomía	- €	2,080 €	2,080 €	2,080 €	2,080 €	2,080 €	2,080 €	2,080 €	2,080 €	2,080 €	2,080 €	2,080 €	22,880 €	
Socorristas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	7,280 €	7,280 €	7,280 €	7,280 €	29,120 €	
Director Food&Beverage	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	43,680 €	
Gerente de restaurant	- €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	30,030 €	
Gerente de bar	- €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	2,730 €	30,030 €	
Chef de cocina	- €	2,405 €	2,405 €	2,405 €	2,405 €	4,810 €	4,810 €	4,810 €	7,215 €	7,215 €	7,215 €	7,215 €	52,910 €	
Auxiliares de cocina	- €	6,240 €	6,240 €	6,240 €	6,240 €	10,400 €	10,400 €	10,400 €	20,800 €	20,800 €	20,800 €	20,800 €	139,360 €	
Camareros	- €	8,320 €	8,320 €	8,320 €	8,320 €	16,640 €	16,640 €	16,640 €	24,960 €	24,960 €	24,960 €	24,960 €	183,040 €	
Director de Housekeeping	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	37,440 €	
Encargado de limpieza de áreas comunes	- €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	24,310 €	
Encargado de servicio de pisos	- €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	24,310 €	
Responsable de lavandería	- €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	24,310 €	
Limpiadoras	- €	14,560 €	14,560 €	14,560 €	14,560 €	21,840 €	21,840 €	21,840 €	29,120 €	29,120 €	29,120 €	29,120 €	240,240 €	
Mozos y camareros de pisos	- €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	7,280 €	7,280 €	7,280 €	10,920 €	10,920 €	10,920 €	10,920 €	80,080 €	
Director de Recursos Humanos	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	3,120 €	37,440 €	
Asistente de personal	1,950 €	1,950 €	1,950 €	1,950 €	1,950 €	1,950 €	1,950 €	1,950 €	1,950 €	1,950 €	1,950 €	1,950 €	23,400 €	
Director de Marketing y ventas	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	43,680 €	
Responsable de ventas	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	26,520 €	
Responsable de publicidad	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	26,520 €	
Director de Finanzas	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	49,920 €	
Asistente de finanzas	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	26,520 €	
Director de Seguridad	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	43,680 €	
Jefe de Mantenimiento	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	34,320 €	
Jefe de Gestión de riesgos	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	2,860 €	34,320 €	
Técnicos de mantenimiento	2,080 €	2,080 €	2,080 €	2,080 €	2,080 €	4,160 €	4,160 €	4,160 €	6,240 €	6,240 €	6,240 €	6,240 €	47,840 €	
Vigilantes de seguridad	1,820 €	1,820 €	1,820 €	1,820 €	1,820 €	3,640 €	3,640 €	3,640 €	7,280 €	7,280 €	7,280 €	7,280 €	49,140 €	
Técnicos de prevención de riesgos	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	2,210 €	26,520 €	
Suministros y otros (administrativos...)	12,000 €	56,920 €	68,868 €	26,863 €	60,439 €	100,225 €	104,748 €	87,411 €	152,110 €	170,451 €	168,942 €	156,322 €	1,165,299 €	
Alimentación y bebida	- €	59,766 €	72,312 €	28,206 €	63,461 €	105,236 €	109,988 €	91,781 €	159,715 €	178,973 €	177,389 €	164,138 €	1,210,964 €	
Seguro	1,200 €	1,200 €	1,200 €	1,200 €	1,200 €	1,200 €	1,200 €	1,200 €	1,200 €	1,200 €	1,200 €	1,200 €	14,400 €	
COSTES TOTALES	73,130 €	236,640 €	261,135 €	175,023 €	243,856 €	359,671 €	368,944 €	333,402 €	518,100 €	555,699 €	552,606 €	526,735 €	4,204,942 €	

A continuación, explicamos los costes presentes en la tabla.

Costes de RRHH

Las Islas Baleares cuentan con un convenio colectivo del sector de la hostelería, el vigente está publicado en el BOIB el 12 julio de 2018 (37). En él se regulan aspectos como normas de contratación, contrato para formación y aprendizaje, clasificaciones profesionales, jornada laboral, descanso semanal, régimen retributivo, acción asistencial y salud laboral y los derechos de representación colectiva.

Dentro del capítulo IV del régimen retributivo se establece el salario base que será diferente de acuerdo con el nivel retributivo que tenga el trabajador y la categoría del establecimiento. Los establecimientos se dividen en 3 categorías: A, B y C (presente en el anexo II del convenio) y al tratarse de un Hotel de 4* es de categoría A.

Hay seis niveles retributivos de acuerdo con el puesto de trabajo y su tipo de responsabilidad. En el artículo 24 se detalla el salario base de cada nivel retributivo dependiendo también de la categoría del establecimiento. En el anexo 1 del convenio colectivo se detalla en qué nivel retributivo cada trabajo pertenece.

SALARIOS BASE DEL 1-4-2021 AL 31-3-2022

Niveles retributivos	Categoría de los establecimientos a efectos retributivos		
	A	B	C
	Euros mes	Euros mes	Euros mes
I	1.931,83	1.905,14	1.874,49
II	1.791,11	1.772,65	1.743,25
III	1.667,78	1.640,63	1.612,52
IV	1.549,34	1.516,24	1.500,46
V	1.435,67	1.421,85	1.414,45
VI	1.349,57	1.349,57	1.349,57

Además del salario base, existen los complementos salariales que van desde el plus por nocturnidad, plus de desplazamiento, herramientas y uniformes, etc. dependiendo de cada trabajador y los aumentos de sueldo personales que se hayan realizado.

Para el cómputo de los costes de RRHH en el presente trabajo tendremos en cuenta el salario base más una aproximación de los complementos salariales. Además, en el anexo 3 se estipulan los tramos de antigüedad consolidados por categoría de establecimiento y cantidad de años.

A todos los sueldos brutos de RRHH les sumamos un 30% relativo a los aportes que hace la empresa a la Seguridad Social (40).

Por ejemplo, los recepcionistas forman parte del Nivel retributivo III según el convenio colectivo, lo que les hace tener un sueldo base de 1667,78€. Lo aproximamos a 1700€ y le sumamos 200€ por comisiones de up-selling. A esta cifra le añadimos un 30% por lo que aporta la empresa a la Seguridad Social y lo multiplicamos por el número de recepcionistas que tenemos contratados, cuya cantidad varía en base a si es temporada baja, media o alta (descrito en la tabla inferior).

Otro ejemplo sería el Director de Finanzas, que forma parte del nivel retributivo I (1931,83€), sin embargo, al ser un trabajador con 20 años de experiencia (el complemento mínimo por tramos de antigüedad está en el anexo 3 del convenio colectivo) se considera que su salario actual es de 3200€.

Puestos de trabajo	Temporada Alta	Temporada Media	Temporada Baja
Director General	1	1	1
Director Zonas Comunes	1	1	1
Jefe de recepción	1	1	1
Jefe de jardín y huerto	1	1	1
Recepcionistas	6	4	3
Jardineros	4	3	2
Director de actividades	1	1	1
Monitor de astronomía	1	1	1
Socorristas	4	0	0
Director Food&Beverage	1	1	1
Gerente de restaurant	1	1	1
Gerente de bar	1	1	1
Chef de cocina	3	2	1
Auxiliares de cocina	10	5	3
Camareros	12	8	4
Director de Housekeeping	1	1	1
Encargado de limpieza de áreas comunes	1	1	1
Encargado de servicio de pisos	1	1	1
Responsable de lavandería	1	1	1
Limpiadoras	16	12	8
Mozos y camareros de pisos	6	4	2
Director de Recursos Humanos	1	1	1
Asistente de personal	1	1	1
Director de Marketing y ventas	1	1	1
Responsable de ventas	1	1	1
Responsable de publicidad	1	1	1
Director de Finanzas	1	1	1
Asistente de finanzas	1	1	1
Director de Seguridad	1	1	1
Jefe de Mantenimiento	1	1	1
Jefe de Gestión de riesgos	1	1	1
Técnicos de mantenimiento	3	2	1
Vigilantes de seguridad	4	2	1
Técnicos de prevención de riesgos	1	1	1

Otros costes anuales

Tomando como referencia datos aportados por la consultora hotelera lhcs Hotel Consulting, los gastos de personal suponen una media de 35% de los ingresos del establecimiento hotelero, mientras que un 20% se destinan a suministros y alrededor de un 15% a gastos de alimentación y bebida para los huéspedes. Sin embargo, como nuestro régimen es de Pensión Completa, computamos un 21% sobre el total de ingresos (38).

Seguiremos estos datos para calcular los gastos administrativos, suministros eléctricos y de gas, costes de mantenimiento, alimentación y bebidas, etc.

En el apartado Seguros decidimos ponernos en manos de una correduría (39) que ofrece 10 coberturas fundamentales:

- Daños por incendio, agua, daños atmosféricos.
- Robo y expoliación.
- Avería de maquinarias.
- Caída de árboles.
- Lucro cesante.
- Responsabilidad civil.
- Infidelidad de empleados.
- Defensa jurídica ante posibles reclamaciones.
- Gastos relacionados con daños materiales.
- Deterioro de bienes refrigerados.

La prima mensual del seguro es de 1200€.

También se asumirá un aumento posible de la prima en caso de que empiecen a cubrirse coberturas extraordinarias por covid19.

Para la previsión de los años 2-5, utilizaremos lo que hemos obtenido del año 1 (2021) más un aumento en gastos porcentual del 1.84% anual (41) en base a la inflación media anual estimada. Obviaremos la inclusión de una tabla como la del Año 1 y plasmamos los resultados obtenidos con dichos cálculos a continuación:

PREVISIÓN DE GASTOS	2021	2022	2023	2024	2025
	4 204 942€	4 282 312,93 €	4 361 107,49 €	4 441 351,87 €	4 523 072,74 €

Ingresos anuales

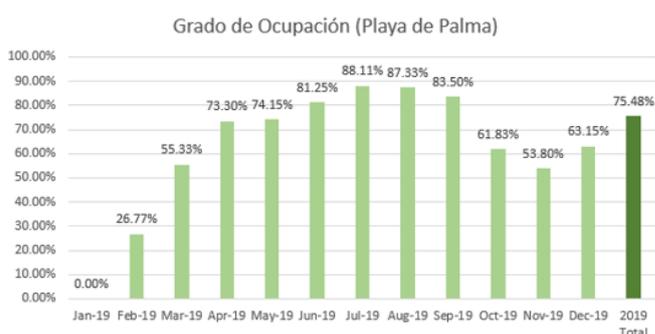
Para calcular los ingresos anuales en primer lugar tenemos que definir cuántas de nuestras habitaciones tienen vistas al mar o no, como detallamos en el apartado de *Determinación de precios*, estas son las tarifas medias por temporada y tipo de habitación:

Tipo de habitación (↓)	Temporada Baja	Temporada Media	Temporada Alta
Dobles con vistas al jardín	125€	160€	220€
Dobles con vistas al mar	130€	175€	240€
Triples con vistas al jardín	138€	176€	242€
Triples con vistas al mar	143€	191€	262€
Familiares con vistas al jardín	225€	288€	396€
Familiares con vistas al mar	230€	303€	416€
Suites	180€	250€	360€

Y la división de cantidad de habitaciones por tipología de habitación específica:

Tipo de habitación	Cantidad
Dobles con vistas al jardín	5
Dobles con vistas al mar	20
Triples con vistas al jardín	5
Triples con vistas al mar	5
Familiares con vistas al jardín	35
Familiares con vistas al mar	30
Suites (con vistas al mar)	5

Para aproximar el dato de ocupación la media de grado de ocupación de Playa de Palma, como habíamos visto en apartados anteriores, es el siguiente:



Para ayudarnos a calcular los ingresos netos recordamos el porcentaje de los canales de distribución de venta para determinar las comisiones, ya que pese a asumir que vendemos al mismo precio las comisiones varían.

Canal de distribución	% sobre el total de ventas	Comisión sobre el precio de venta
Venta directa	20%	0%
Venta a través de Booking	40%	16,5%
Venta a través de TTOO	40%	21%

Detallamos la tabla de los ingresos para el Año 1 (febrero 2021-diciembre 2021).

INGRESOS	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
Días por mes	28	31	30	31	30	31	31	31	30	31	30	31
Nº habitaciones	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Dobles con vistas al jardín	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Dobles con vistas al mar	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Triples con vistas al jardín	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Triples con vistas al mar	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Familiares con vistas al jardín	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Familiares con vistas al mar	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Suites	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Ocupación	27%	55%	73%	74%	81%	88%	87%	84%	62%	54%	63%	
Roomnights	787.04	1800.99	2308.95	2413.58	2559.38	2867.98	2842.59	2630.25	2012.57	1694.70	2055.53	
Dobles con vistas al jardín	37.48	85.76	109.95	114.93	121.88	136.57	135.36	125.25	95.84	80.70	97.88	
Dobles con vistas al mar	149.91	343.05	439.80	459.73	487.50	546.28	541.45	501.00	383.35	322.80	391.53	
Triples con vistas al jardín	37.48	85.76	109.95	114.93	121.88	136.57	135.36	125.25	95.84	80.70	97.88	
Triples con vistas al mar	37.48	85.76	109.95	114.93	121.88	136.57	135.36	125.25	95.84	80.70	97.88	
Familiares con vistas al jardín	262.35	600.33	769.65	804.53	853.13	955.99	947.53	876.75	670.86	564.90	685.18	
Familiares con vistas al mar	224.87	514.57	659.70	689.60	731.25	819.42	812.17	751.50	575.02	484.20	587.30	
Suites	37.48	85.76	109.95	114.93	121.88	136.57	135.36	125.25	95.84	80.70	97.88	
Precios												
Dobles con vistas al jardín	125 €	125 €	160 €	160 €	220 €	220 €	220 €	220 €	160 €	125 €	125 €	
Dobles con vistas al mar	130 €	130 €	175 €	175 €	240 €	240 €	240 €	240 €	175 €	130 €	130 €	
Triples con vistas al jardín	138 €	138 €	176 €	176 €	242 €	242 €	242 €	242 €	176 €	138 €	138 €	
Triples con vistas al mar	143 €	143 €	191 €	191 €	262 €	262 €	262 €	262 €	191 €	143 €	143 €	
Familiares con vistas al jardín	225 €	225 €	288 €	288 €	396 €	396 €	396 €	396 €	288 €	225 €	225 €	
Familiares con vistas al mar	230 €	230 €	303 €	303 €	416 €	416 €	416 €	416 €	303 €	230 €	230 €	
Suites	180 €	180 €	250 €	250 €	360 €	360 €	360 €	360 €	250 €	180 €	180 €	
INGRESO BRUTO TOTAL	152,198.16 €	348,277.45 €	583,944.45 €	610,406.51 €	891,150.00 €	998,603.50 €	989,763.29 €	915,828.00 €	508,987.65 €	327,722.70 €	397,500.83 €	6,724,382.54 €
Dobles con vistas al jardín	4,684.75 €	10,720.19 €	17,592.00 €	18,389.20 €	26,812.50 €	30,045.51 €	29,779.53 €	27,555.00 €	15,333.84 €	10,087.50 €	12,235.31 €	
Dobles con vistas al mar	19,488.56 €	44,595.98 €	76,965.00 €	80,452.75 €	117,000.00 €	131,107.68 €	129,947.04 €	120,240.00 €	67,085.55 €	41,964.00 €	50,898.90 €	
Triples con vistas al jardín	5,171.96 €	11,835.09 €	19,351.20 €	20,228.12 €	29,493.75 €	33,050.06 €	32,757.48 €	30,310.50 €	16,867.22 €	11,136.60 €	13,507.79 €	
Triples con vistas al mar	5,359.35 €	12,263.89 €	21,000.45 €	21,952.11 €	31,931.25 €	35,781.47 €	35,464.71 €	32,815.50 €	18,304.77 €	11,540.10 €	13,997.20 €	
Familiares con vistas al jardín	59,027.85 €	135,074.36 €	221,659.20 €	231,703.92 €	337,837.50 €	378,573.43 €	375,222.08 €	347,193.00 €	193,206.38 €	127,102.50 €	154,164.94 €	
Familiares con vistas al mar	51,719.64 €	118,350.87 €	199,889.10 €	208,947.29 €	304,200.00 €	340,879.97 €	337,862.30 €	312,624.00 €	174,230.76 €	111,366.00 €	135,077.85 €	
Suites	6,746.04 €	15,437.07 €	27,487.50 €	28,733.13 €	43,875.00 €	49,165.38 €	48,730.14 €	45,090.00 €	23,959.13 €	14,526.00 €	17,618.85 €	
Porcentajes de ventas												
Ventas directas	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Ventas a través de Booking	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	
Ventas a través de TTOO	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	
Comisiones												
Ventas directas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ventas a través de Booking	16.5%	16.5%	16.5%	16.5%	16.5%	16.5%	16.5%	16.5%	16.5%	16.5%	16.5%	
Ventas a través de TTOO	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	
Cantidad comisiones	22829.7237	52241.61773	87591.6675	91560.97613	133672.5	149790.5244	148464.4932	137374.2	76348.14773	49158.405	59625.12488	1,008,657.38 €
Ventas directas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Ventas a través de Booking	10,045.08 €	22,986.31 €	38,540.33 €	40,286.83 €	58,815.90 €	65,907.83 €	65,324.38 €	60,444.65 €	33,593.18 €	21,629.70 €	26,235.05 €	
Ventas a través de TTOO	12,784.65 €	29,255.31 €	49,051.33 €	51,274.15 €	74,856.60 €	83,882.69 €	83,140.12 €	76,929.55 €	42,754.96 €	27,528.71 €	33,390.07 €	
INGRESOS NETOS HABITACIONES	129368.4343	296035.8338	496352.7825	518845.5314	757477.5	848812.9716	841298.7948	778453.8	432639.5038	278564.295	337875.7076	5,715,725.15 €
Ingresos adicionales	4944.4456	6161.1898	4770.74	4896.299	3071.25	3441.5766	3411.1098	3156.3	4415.0798	6033.64	6466.639	50,768.27 €
Minibar	944.4456	2161.1898	2770.74	2896.299	3071.25	3441.5766	3411.1098	3156.3	4415.0798	2033.64	2466.639	
Alquiler salón de eventos	4000	4000	2000	2000	0	0	0	0	2000	4000	4000	
INGRESOS TOTALES	134,312.88 €	302,197.02 €	501,123.52 €	523,741.83 €	760,548.75 €	852,254.55 €	844,709.90 €	781,610.10 €	437,054.58 €	284,597.94 €	344,342.35 €	5,766,493.42 €

En la tabla hemos dispuesto el número de días por mes, así como el total de habitaciones del hotel y su división en tipología.

Determinamos las roomnights, que obtenemos multiplicando el número total de habitaciones por días del mes y la ocupación. También las obtenemos de los distintos tipos de habitaciones para dar un resultado más detallado de ingresos por habitación.

Con esto conocemos el ingreso bruto total, que tiene en cuenta el precio de venta de las habitaciones, pero no excluye la comisión que se llevan los intermediarios como Booking o Touroperadores.

Extraemos dichas comisiones para obtener los ingresos netos por habitaciones, a los que añadimos ingresos adicionales de minibar y extraordinarios de alquiler del salón de eventos.

Para la previsión de los años 2-5, utilizaremos lo que hemos obtenido del año 1 (2021) más un aumento en ventas porcentual del 1% anual y una inflación IPC de media 1.5%. Obviaremos la inclusión de una tabla como la del Año 1 y plasmamos los resultados obtenidos con dichos cálculos a continuación:

PREVISIÓN DE INGRESOS	2021	2022	2023	2024	2025
	5 766 493,42 €	5 859 475,64 €	6 006 841,45 €	6 157 913,52 €	6 312 785,04 €

También con nuestra tabla de Ingresos podemos calcular los siguientes indicadores de rendimiento hotelero, que se valorarán para mejorar resultados (Key Performance Indicators).

El ADR (Average Daily Rate) es la tarifa media diaria y lo calculamos haciendo la división entre el Ingreso Bruto Total y las Roomnights.

El RevPar (Revenue per Available Room) es la rentabilidad de las habitaciones teniendo en cuenta todas las habitaciones disponibles (tanto estén ocupadas como no), y se calcula haciendo la división entre el Ingreso Bruto Total y la cantidad de habitaciones disponibles por mes (sin tener en cuenta ocupación). En consecuencia, otra forma de calcularlo es simplemente multiplicando el ADR por el porcentaje de ocupación.

KPIs	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ADR (€)	193,38	193,38	252,90	252,90	348,19	348,19	348,19	348,19	252,90	193,38	193,38
RevPar (€)	51,77	107	185,38	187,53	282,90	306,79	304,07	290,74	156,37	104,04	122,12

5) Análisis viabilidad económica del proyecto

Cuenta Pérdidas y Ganancias

Para el posterior cálculo de los cash flows se detalla la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, donde se incluye el Año 0 con el coste de inversión de reforma y las previsiones de los cinco primeros años de actividad, realizados con los datos del punto anterior.

Cuenta Pérdidas y Ganancias	Año 0 (Reforma)	Año 1 (2021)	Año 2 (2022)	Año 3 (2023)	Año 4 (2024)	Año 5 (2025)
Ingresos Totales		5,766,493.42 €	5,859,475.64 €	6,006,841.45 €	6,157,913.52 €	6,312,785.04 €
Costes Totales		4,204,942.00 €	4,282,312.93 €	4,361,107.49 €	4,441,351.87 €	4,523,072.74 €
Amortizaciones		521,000.00 €	521,000.00 €	521,000.00 €	521,000.00 €	521,000.00 €
BAIT		1,040,551.42 €	1,056,162.71 €	1,124,733.96 €	1,195,561.65 €	1,268,712.30 €
Intereses		- €	- €	- €	- €	- €
BAT		1,040,551.42 €	1,056,162.71 €	1,124,733.96 €	1,195,561.65 €	1,268,712.30 €
Impuestos		312,165.43 €	316,848.81 €	337,420.19 €	358,668.49 €	380,613.69 €
BDIT	- 777,282.53 €	728,386.00 €	739,313.90 €	787,313.78 €	836,893.15 €	888,098.61 €

Cabe explicar de dónde obtenemos las importaciones y los impuestos.

Amortización

El artículo 12 de la Ley 27/2014 de Impuesto de Sociedades determina que se pueden deducir las cantidades de dinero amortizadas del inmovilizado material, intangible y de las inversiones inmobiliarias por la depreciación que sufran los distintos elementos por uso, funcionamiento, disfrute u obsolescencia. Se calculará aplicando los coeficientes de amortización que figuran en la tabla contenida en el art. 12.

El hotel como edificación está bajo la categoría de Edificios industriales, que tienen un coeficiente lineal máximo de amortización del 3% anual durante un período de años máximo de 68 años (43). La Ley que determina que un hotel es un edificio industrial es la ley 21/1992 de Industria en su art. 3.

Para el mobiliario se aplicará un 10%, también presente en la tabla del art. 12 con un máximo de 20 años (43) (si se aplica un 10% obviamente el período de amortización hasta que su valor fuese 0 serían 10 años). Las instalaciones como ascensores y equipos de climatización, entre otros, tienen un coeficiente máximo del 10% hasta 20 años (43).

Para poder aplicar estos coeficientes necesitamos el valor aproximado del hotel. Como el mismo no resulta de la suma de los elementos físicos sino de la rentabilidad que posea, en el año 2019 los fondos de inversión estimaban que el precio de una habitación en Mallorca rondaba entre 100 000€ y 120 000€ (14). Por lo que el valor de nuestro hotel con 105 habitaciones a 110 000€ por habitación sería de 11.550.000€. El valor de mobiliario e instalaciones es estimativo.

	Valores	Coeficiente de amortización	Amortización
Valor del edificio	11,500,000 €	3%	345,000 €
Mobiliario	800,000 €	10%	80,000 €
Instalaciones	960,000 €	10%	96,000 €

Impuestos

Para los impuestos tenemos en cuenta el Impuesto de Sociedades del 25% y un 5% adicional para otros impuestos autonómicos y locales. Los costes de Seguridad Social ya los habíamos incluido en los Gastos Anuales.

Cashflows

Los flujos de caja son un indicador financiero relevante, ya que permite saber el dinero efectivo real que manejamos.

El cómputo de los cashflows se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$FC = BAIT * (1 - Tasa Impositiva) + Amortización$$

Como ejemplo para el año 1 es

$$FC = 1\,040\,551,42 * (1 - 0,30) + 521\,000 = 1\,249\,386 \text{ €}$$

	Año 0 (Reforma)	Año 1 (2021)	Año 2 (2022)	Año 3 (2023)	Año 4 (2024)	Año 5 (2025)
Flujo de Caja	- 777,282.53 €	1,249,386.00 €	1,260,313.90 €	1,308,313.78 €	1,357,893.15 €	1,409,098.61 €

Cálculo de VAN y TIR

Procedemos al cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno), dos indicadores que permiten conocer la viabilidad de un proyecto a nivel económico. El VAN da un resultado en valores absolutos, es decir, en dinero, y para que el proyecto cree valor añadido en vez de destruirlo debe ser mayor de 0.

La fórmula de cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = (-I_0) + \frac{FC_1}{(1+r)} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+r)^n}$$

I_0 es la inversión inicial (del año 0) a la que se le suma los flujos de caja con el valor actualizado. Para obtener ese valor actualizado necesitamos r , que es la rentabilidad mínima exigida al proyecto, en este caso por los dueños del hotel ya que invierten con recursos propios y los determinamos en un hipotético 7% que podrían obtener con otras inversiones.

$$\begin{aligned} VAN &= -777.282,53 + \frac{1249386}{1,07} + \frac{1260313,90}{1,07^2} + \frac{1308313,78}{1,07^3} + \frac{1357893,15}{1,07^4} + \frac{1409098,61}{1,07^5} \\ &= 4.599.746,68 \text{ €} \end{aligned}$$

Obviamente para este proyecto la realización del VAN confirma que es viable, al ser los valores actualizados del sumatorio de los flujos de caja mayores a la inversión inicial.

El TIR es muy parecido al VAN, pero en vez de dar valor absoluto te da el porcentaje de rentabilidad del proyecto.

Se calcula igualando el VAN a 0 y aislando la tasa k que es el TIR mismo.

$$0 = (-I_0) + \frac{FC_1}{(1+k)} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n}$$

Para realizar el cálculo se ha utilizado la fórmula TIR de Excel y el resultado es TIR=161%.

Análisis de Escenarios

Para realizar un análisis de escenarios, vamos a introducir nuevamente el factor de incertidumbre de la crisis sanitaria global que afecta al turismo de manera directa con un impacto negativo considerable en la estimación más pesimista. Creemos que la estimación utilizada hasta este momento en el trabajo (siguiendo datos de 2019) es directamente optimista, por lo que incluiremos 2 escenarios pesimistas y uno más optimista.

El escenario más optimista prevé un cashflow del +5% respecto a los mostrados hasta ahora en el trabajo. El escenario menos pesimista tendrá una disminución del cashflow del 20% en todos los años. El escenario más pesimista prevé un posible rebrote en el año de reapertura, con una previsión de un 80% menos en el Año 1 y 20% menos en el resto.

Escenarios	Más pesimista (rebrote año 1)	Pesimista	Previsto	Optimista
Año 0	- 777,282.53 €	- 777,282.53 €	- 777,282.53 €	- 777,282.53 €
Año 1	249,877.20 €	999,508.80 €	1,249,386.00 €	1,311,855.30 €
Año 2	1,008,251.12 €	1,008,251.12 €	1,260,313.90 €	1,323,329.59 €
Año 3	1,046,651.02 €	1,046,651.02 €	1,308,313.78 €	1,373,729.46 €
Año 4	1,086,314.52 €	1,086,314.52 €	1,357,893.15 €	1,425,787.81 €
Año 5	1,127,278.89 €	1,127,278.89 €	1,409,098.61 €	1,479,553.54 €
r	7%	7%	7%	7%
VAN	2,823,750.56 €	3,524,340.83 €	4,599,746.68 €	4,868,598.14 €
TIR	81%	128%	161%	169%

Conclusiones

Con los datos aportados en este punto, y los resultados obtenidos del análisis del escenario previsto e incluso los pesimistas se puede concluir en la viabilidad favorable del proyecto.

6) Bibliografía

1. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. “El turismo internacional sigue adelantando a la economía global” (enero 2020) [Internet]. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>
2. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. “Brexit Turismo FAQ”. (consultado en abril 2020) [Internet]. Disponible en: <https://turismo.gob.es/es-es/brexit-turismo/Paginas/brexit-turismo.aspx>
3. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. “Medidas adoptadas por el gobierno de España para afrontar la crisis provocada por el cese de actividad de Thomas Cook” (octubre 2019) [Internet]. Disponible en: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/crisis-thomas-cook/CookDocumentos/Medidas%20impulsadas%20ante%20la%20crisis/Nota%20medidas%20crisis%20Thomas%20CookDEF.pdf>
4. CONSELLERIA MODEL ECONÒMIC, TURISME I TREBALL. “Medidas de ámbito autonómico para mitigar los efectos en Baleares de la quiebra de Thomas Cook” (octubre 2019) [Internet]. Disponible en: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/crisis-thomas-cook/CookDocumentseu/Krisiaren%20aurrean%20neurriak%20bultzatu/Baleares-Nota-informativa-20191003.pdf>
5. CAIB*. Informes turísticos mensuales. [Internet]. Disponible en: http://www.caib.es/sites/estadistiquesdelturisme/es/nota_coyuntura_turistica-36521/
*. También consultados extensamente el IBESTAT y el INE a lo largo del trabajo.
6. NOTICIASMALLORCA. “Baleares cerró 2019 con 16,45 millones de turistas y un récord histórico de gasto”. (febrero 2020) [Internet]. Disponible en: <https://www.noticiasmallorca.es/noticias/Econom%C3%ADa/2020/02/04/84339-2075852.php>
7. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. “El Turismo en la Agenda 2030” (julio 2019) [Internet]. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>
8. CALIDAD TURÍSTICA EN DESTINO. “Manual de buenas prácticas. Hoteles y apartamentos v4”. (consultado en abril 2020) [Internet]. Disponible en: <http://www.fehif.net/index.php/descargas/noticias/manual-de-buenas-practicas-hoteles-y-apartamentos-turisticos-pdf/download>
9. ELMUNDO. “Aprobados los protocolos sanitarios para la apertura de la hostelería y el turismo” (mayo 2020) [Internet] Disponible en: <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2020/05/10/5eb816b5fc6c832a0b8b45d9.html>
10. INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA. “Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2” (mayo 2020) [Internet]. Disponible en: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/GuiasSectorTurismo/Hoteles.pdf>
11. CALIDADTURISTICAHoy. “El ICTE, con el apoyo del sector, lanza el sello “Safe Tourism Certified” para 21 subsectores turísticos españoles” (mayo 2020). [Internet] Disponible en: <https://calidadturistica.com/ESP/m/36/1390/general/Inicio/El-ICTE--con-el-apoyo-del-sector--lanza-el-sello-Safe-Tourism-Certified-para-21-subsectores-turisticos-espano>

12. HOSTELTUR. “Cuánto le cuesta al hotelero cada canal de venta?”. (marzo 2015) [Internet] Disponible en: https://www.hosteltur.com/110199_cuanto-le-cuesta-al-hotelero-cada-canal-venta.html
13. TESIPRO. “Software de Gestión Hotelera: “Sincronización en la nube”. (diciembre 2017) [Internet] Disponible en: https://tesipro.com/wp-content/uploads/2017/12/REPORTAJE-SOFTWARE-2017-74675_high.pdf
14. ULTIMAHORA. “Los fondos de inversión planean sobre Baleares para comprar hoteles a precios de saldo”. (mayo 2020) [Internet]. Disponible en: <https://www.ultimahora.es/noticias/local/2020/05/02/1161795/fondos-inversion-planean-sobre-baleares-para-comprar-hoteles-precios-saldo.html>
15. Precios obtenidos de parquetc facil.com.
16. Precios obtenidos de lacasadelosazulejos.com.
17. Precios obtenidos de leroymerlin.es.
18. Precios obtenidos de Bauhaus.es.
19. Precios obtenidos de viniloscasa.com.
20. Precios obtenidos de regalosmiguel.com.
21. Precios obtenidos de ikea.com.
22. Precios obtenidos de tiendacajasfuertes.com.
23. Precios obtenidos de ventadeproductosdelimpieza.es
24. Precios obtenidos de manomano.es.
25. Precios obtenidos de amazon.es.
26. Precios obtenidos de photocall24.com.
27. Precios obtenidos de beltafrajumar.com
28. Precios obtenidos de alicesgarden.es.
29. Precios obtenidos de arbolesdemallorca.net.
30. Precios obtenidos de fronda.com.
31. Precios obtenidos de cashdisplayexpress.com.
32. Precios obtenidos de gardeneas.com.
33. Precios obtenidos de 100x100fitness.com.
34. Precios obtenidos de telescopiomania.com.
35. Precios obtenidos de astroaficion.com.
36. DIARIODEMALLORCA. “Palma modifica la tasa del permiso de obras para recaudar un 20% más” (octubre 2019) [Internet]. Disponible en: <https://www.diariodemallorca.es/palma/2019/10/25/cort-modifica-calculo-tasa-obras/1458673.html>
37. CONSELLERÍA DE TRABAJO, COMERCIO E INDUSTRIA. Convenios Colectivos sector hostelería baleares. (BOIB 12 julio 2018). Disponible en: <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/balears/BOIB-convenio-Hosteleria.pdf>
38. IHCS CONSULTORÍA HOTELERA. “Indicador de gestión hotelera: Mejora el GOP en tu hotel”. (consultado en mayo 2020) [Internet]. Disponible en: <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/indicador-gestion-hotelera-mejora-gop-hotel/>
39. EUROCENTERSEGUROS. “10 coberturas imprescindibles que garantizan la máxima seguridad en tu negocio”. Disponible: <https://eurocenterseguros.org.es/coberturas-imprescindibles-seguro-hotel/>
40. LAINFORMACION. “¿Cuál es el coste real de tener un trabajador para una empresa?” (febrero 2019) [Internet]. Disponible en: <https://www.lainformacion.com/practicopedia/cual-es-el-coste-real-de-un-trabajador-para-una-empresa/6491464/>

41. STATISTA. “Tasa de inflación en España de 2014 a 2024”. (agosto 2019). [Internet] Disponible en: “<https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>”
42. HOSTELTUR. “Así calculan los fondos de inversión el valor de un hotel vacacional”. (febrero 2019) [Internet]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/126934_asi-calculan-los-fondos-de-inversion-el-valor-de-un-hotel-vacacional.html
43. IBERLEY. “Tablas de coeficientes de amortización del Impuesto de Sociedades”. (última revisión febrero 2020). [Internet]. Disponible en: <https://www.iberley.es/temas/tablas-coeficientes-amortizacion-i-sociedades-30681>
44. “Decreto ley 1/2020 de 2017 contra turismo de excesos”. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2020/02/19/pdfs/BOE-A-2020-2389.pdf>
45. HOSTELTUR. “Pequeños hoteleros de Mallorca piden cambios en el decreto anti-borrachera” (febrero 2020). Disponible en: https://www.hosteltur.com/134288_pequenos-hoteleros-de-mallorca-piden-cambios-en-el-decreto-anti-borrachera.html