



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Turisme

Memòria del Treball de Fi de Grau

Plan de negocio. El cicloturismo

Toni Ballester López

Grau de Turisme

Any acadèmic 2014-15

DNI de l'alumne: 41535702W

Treball tutelat per Abel Ernesto Lucena Pimentel

Departament d'Economía de l'Empresa

S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línea, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:

cicloturismo, negocio, Business Canvas Model

Índice

| | |
|----------------------------------|--------|
| - Introducción..... | pag 3 |
| - Segmento de mercado..... | pag 7 |
| - Propuesta de valor..... | pag 9 |
| - Canales..... | pag 10 |
| - Relación con los clientes..... | pag 11 |
| - Fuentes de ingresos..... | pag 12 |
| - Recursos clave..... | pag 13 |
| - Actividades clave..... | pag 14 |
| - Asociaciones clave..... | pag 14 |
| - Estructura de costes..... | pag 20 |
| - Plan de negocio..... | pag 22 |
| - The Business Model Canvas..... | pag 27 |
| - Aplicación modelo Canvas..... | pag 28 |
| - Análisis DAFO..... | pag 30 |
| - Conclusiones..... | pag 33 |
| - Anexos..... | pag 34 |
| - Bibliografía..... | pag 37 |

Introducción

El cicloturismo se entiende como el hecho de viajar con la finalidad de practicar el ciclismo en el destino. Son todas aquellas visitas recreativas que impliquen el ciclismo de ocio como una parte fundamental de la visita (Artículo 10, Alemany, Ruiz, Suau. *Estudio sobre Productos turísticos emergentes en las Illes Balears*, 408). Es decir, la práctica de dicho deporte es el motivo principal del viaje y cabe añadir que, en este caso, la bicicleta no es solo un medio de transporte, sino que forma parte dentro de la experiencia turística (Artículos 3. Lamont, M. (2009) Reinventing the Wheel: A Definitional Discussion of Bicycle Tourism. *Journal of Sport & Tourism* (Vol. 14, pp. 5–23). y 10).

Es una tipología turística que está al auge en los últimos años (Artículo 1, Feder, F., Edici, E., Mat, E., Coordinaci, X. T., Luengo, C. A., Hern, A., Geogr, E. *El impacto economic del cicloturismo en Europa. Síntesis de los principales estudios realizados*, 2014). El número de cicloturistas que visitan el territorio español va creciendo año tras año debido a las mejoras en las infraestructuras, la mayor implicación de los hoteleros y las buenas experiencias que han tenido anteriormente los turistas, entre otros motivos. En España se recogieron 900.000 pernoctaciones de cicloturistas en el año 2011, ocupando el décimo lugar entre los destinos cicloturísticos europeos y el primero como destino turístico general. Por lo que respecta a la isla de Mallorca, la temporada alta de esta actividad se registra de febrero a mayo, así como de septiembre a noviembre, puesto que son los meses con mejores temperaturas para la práctica del mencionado deporte. Es por eso que fomentar este tipo de turismo ayudaría a solucionar uno de los problemas que sufrimos en las Islas Baleares, que no es otro que la estacionalidad. Por estacionalidad turística se entendería el hecho de concentrar un volumen de turistas en un determinado periodo de tiempo al año. Algunos de los problemas derivados de la estacionalidad pueden ser los siguientes: incertidumbre en el mercado laboral, aumento de los contratos temporales, saturación de servicios públicos en los meses que hay turismo, variaciones en los precios al alza (provocando inflación), disminución de la rentabilidad de las empresas del sector servicios durante los meses en los que no hay turismo, etc. (Artículo 7, Pérez, L., Izquierdo, J., Iguanzu, F., Truyols, T., Martín, T., Martínez, P., & Alfonso, Y. *Ideas para minimizar la estacionalidad en turismo Índice Ideas para minimizar la estacionalidad en Comunidad Hosteltur.*).

En las Islas Baleares padecemos este problema puesto que la mayoría de los turistas que nos visitan vienen motivados por el sol y la playa (Artículo 7). Por todo ello, se deben buscar soluciones y encontrar fórmulas para desestacionalizar el turismo tanto en nuestra Comunidad Autónoma como en el resto del territorio español. Se puede afirmar con total seguridad, que el cicloturismo es una magnífica herramienta para luchar contra dicha estacionalidad, así como otros tipos de turismo como son el turismo gastronómico, enológico, turismo de salud o el turismo relacionado con la práctica de otro deporte, como por ejemplo, el golf. Por último, según datos de la FEHM, en 2013 la isla recibió 150.000 cicloturistas, con un impacto económico que podría llegar a los 150 millones de euros¹, lo cual podría

¹ www.hosteltur.com

motivar a las empresas turísticas a abrir sus puertas a este segmento de mercado y obtener mayores beneficios durante los meses en los que el hotel permanecería cerrado si siguiesen con un modelo de negocio basado en el turismo de sol y playa.

En términos generales, el volumen de negocio del cicloturismo en Europa ronda los 44.000 millones de euros, de los cuales solo 1600 millones corresponden a España. Es una cifra que se puede incrementar muchísimo dadas las características del territorio español y las infraestructuras hoteleras que disponemos. Como ejemplo, decir que las cifras de negocio en territorio francés cuadruplican las cifras españolas (siendo el impacto económico en Francia de casi 7.500 millones de euros anuales) (Artículo 1).²

La metodología utilizada ha sido realizar un trabajo de campo realizado en el año 2011 (El cicloturismo en Mallorca), en el cual se hicieron encuestas a cicloturistas de diferentes zonas de la isla para conocer el perfil de cliente que teníamos y explicar que esta tipología turística era válida para intentar desestacionalizar el turismo en la isla. Se realizaron 81 encuestas válidas a turistas tanto en hoteles como en ruta, en carretera (al final de este trabajo, se podrán ver en el apartado de anexos dichas encuestas).

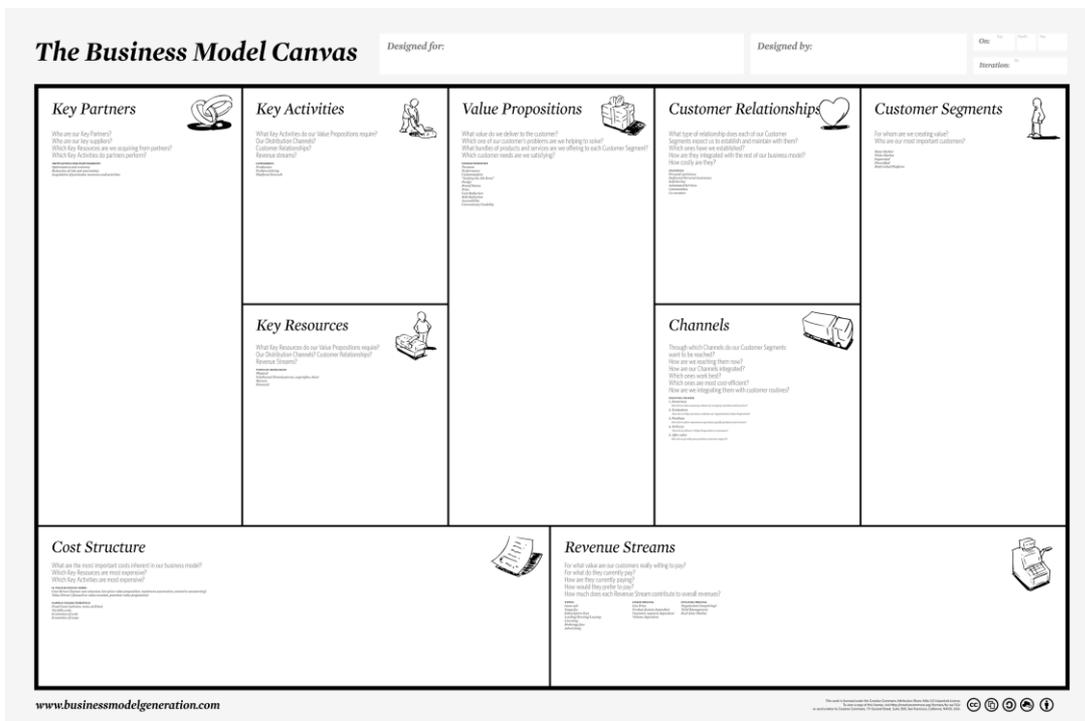
Por lo comentado anteriormente, el objetivo del trabajo es dar a conocer a los hoteleros de Mallorca una posibilidad para mejorar su negocio. Para ello se utilizará el conocido modelo de negocio Canvas para explicar el proyecto enfocado al cicloturismo. Se realizará primero una visión general que servirá para todos los hoteleros de la isla y posteriormente se propondrá especialmente el plan de negocios para los hoteles de la zona este de la isla (principalmente para uno en concreto), puesto que no hay mucha actividad cicloturista en dicha zona.

Un modelo de negocio será “la lógica empleada por una organización para crear, entregar y capturar valor” (Artículo 4, Osterwalder y Pigneur. *Generación de modelos de negocios*. Editorial Deusto. 2011).

² <http://www.rtve.es/noticias/20150303/economia-bicicleta-va-sobre-ruedas/1106000.shtml>

El modelo Canvas se divide en 9 bloques básicos para definir el plan de negocio. Como se ha mencionado anteriormente, en este trabajo se verá primero una visión general de un plan de negocio para hoteleros mallorquines que se quieran dedicar a la comercialización del cicloturismo; y posteriormente se centrará el plan de negocios para hoteles de la zona este de la isla. Los 9 bloques básicos del modelo Canvas son los siguientes:

- 1- Segmentos de mercado
- 2- Propuesta de valor
- 3- Canales
- 4- Relaciones con clientes
- 5- Fuentes de ingresos
- 6- Recursos clave
- 7- Actividades clave
- 8- Asociaciones clave
- 9- Estructura de costes



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

Con todo ello podremos conocer de mejor manera los 3 grandes bloques en qué se divide el modelo de Canvas. Es decir, un primer bloque o módulo enfocado al estudio de mercado; un segundo módulo enfocado al plan de producción; y un último bloque dedicado al análisis económico financiero.

En primer lugar nos centraremos en los apartados que se encuentran en la parte derecha del modelo de Canvas, la cual se refiere al estudio de mercado. Se deberá enfocar a todo aquello a lo que haga referencia al segmento de mercado, la propuesta de valor, los canales de distribución y la relación con los clientes. En los siguientes apartados del trabajo se desarrollarán estos puntos

³ Imagen Business Canvas Model

de forma detallada. Seguidamente se analizará el flujo de ingresos, aunque forme parte del último bloque (análisis económico financiero).

Por otra parte, en segundo lugar se analizará la parte izquierda del modelo de Canvas. Esta se refiere al plan de producción y englobamos en ella los siguientes puntos: recursos clave, actividades clave y asociaciones clave; además de finalizar con el análisis de la estructura de costes en esta parte, aunque igual que se ha dicho en el párrafo anterior, ésta forme parte del análisis económico financiero.

Una vez explicados los 9 bloques básicos del modelo de Canvas, el objetivo será aplicarlo a hoteles de la zona este de Mallorca, en los que el cicloturismo todavía no tiene un papel significativo y se tratará de convencer a los hoteleros de la zona de que éste es un proyecto viable tanto para el presente inmediato como para el futuro, para que de ésta manera se pueda ampliar la temporada turística.

Por último, el análisis DAFO, nos ayudará a conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la isla de Mallorca en referencia al cicloturismo. Todo ello, nos permitirá llegar a una serie de conclusiones para ver si el cicloturismo es factible o no para hoteles de la zona este de la isla.

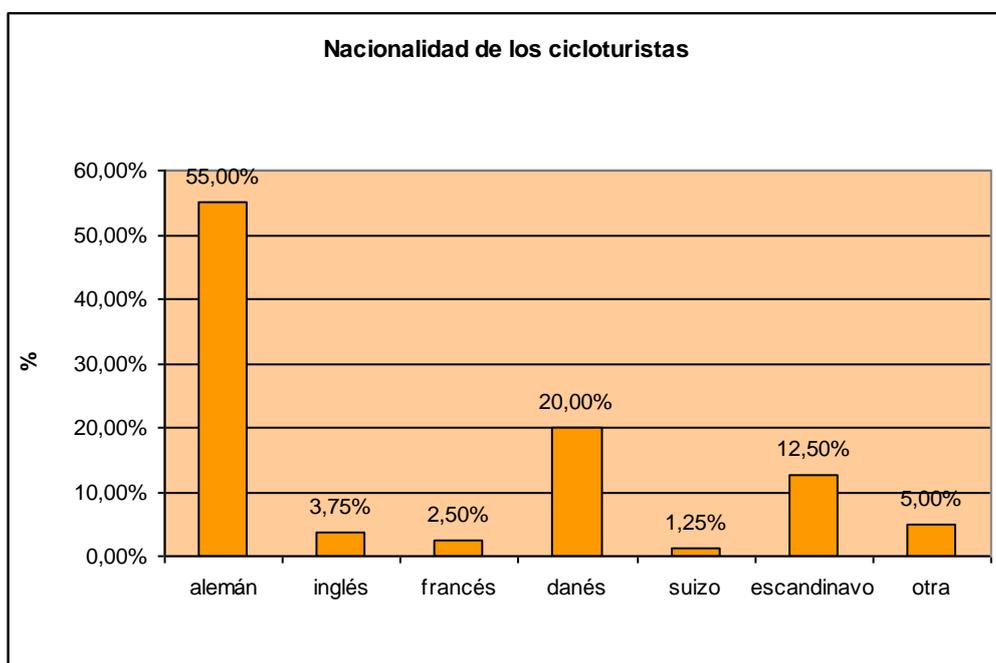
Tal y como se ha comentado en la introducción, el primer objetivo de este trabajo es explicar los 9 bloques básicos del modelo de Canvas. En estos apartados veremos lo que se busca en cada uno de ellos y además cada uno de los puntos referido al cicloturismo.

Segmento de mercado

Es el primer punto a analizar dentro del modelo de Canvas. Es de gran importancia saber quiénes van a ser nuestros clientes y cuáles son sus principales demandas.

Al referirnos al cicloturismo como futuro modelo de negocio, debemos atender a unos clientes que cuentan con unas características muy determinadas. Por ese motivo, se debe tener muy en cuenta el perfil del cicloturista, el cual conocemos de un trabajo anterior (Ballester, Toni (2011). El cicloturismo en Mallorca), en el cual se realizaron encuestas a cicloturistas alojados en diferentes hoteles de la isla.

En canto a nacionalidades, la más representativa es la nacionalidad alemana con un 55% de los turistas que visitan Mallorca motivados por la práctica del cicloturismo, aunque destaca la abundante presencia de cicloturistas danes y escandinavos, los cuales están ganando terreno a otros países emisores que años atrás mandaban más cicloturistas a visitar nuestra isla.

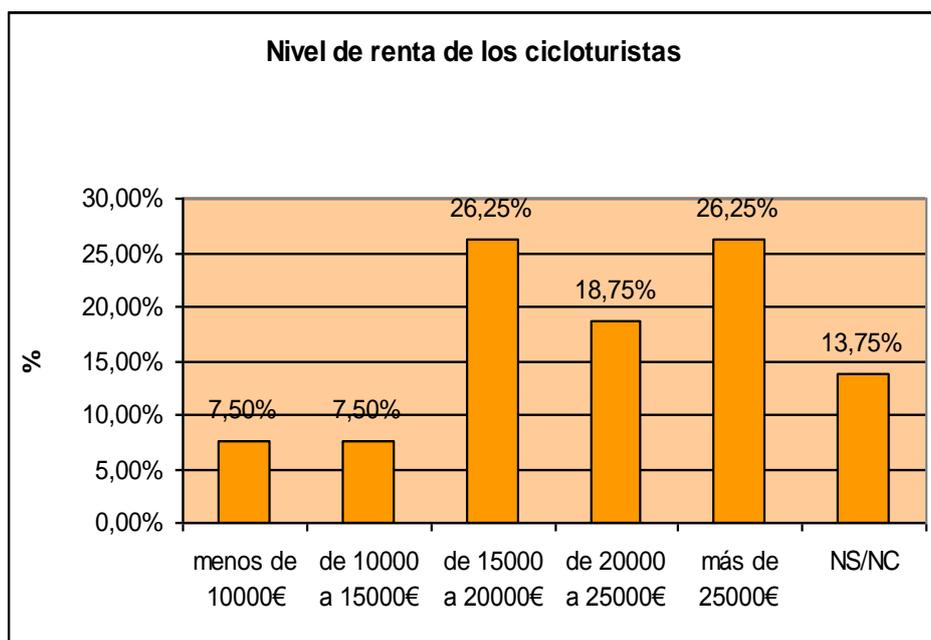


Fuente: Elaboración Propia. Trabajo "El cicloturismo en Mallorca (2011)"

En lo que se refiere a edades, el rango de edades más representativo dentro de los cicloturistas encuestados es el que comprende edades de entre 46 y 50 años (23,75% de los cicloturistas). Hay cicloturistas de casi todas las edades, por lo que es un dato que no nos da mucha información para enfocar la visión del negocio a un segmento de edad determinado.

En cuanto a la profesión de los cicloturistas, decir que la mayoría de ellos ocupa un puesto en alguna profesión intermedia (trabajadores de banca, contables...). Destacar que profesiones del tipo obrero o empleado de empresa también son significativos dentro de la muestra. En tercer lugar, gerentes, directivos, altos ejecutivos también tienen gran peso dentro de la muestra.

Por otra parte, el nivel de renta de este futuro cliente es de gran importancia para el hotelero. En la siguiente gráfica podremos ver como el nivel de ingresos anuales de éstos es bastante elevado y más teniendo en cuenta que un gran porcentaje de los encuestados no quiso contestar a esta pregunta, lo que da a entender que su nivel de renta es bastante elevado y no quieren dar información sobre ello.



Fuente: Elaboración Propia. Trabajo "El cicloturismo en Mallorca(2011)"

La forma de viaje de estos turistas también es una de las cosas a tener en cuenta para saber cómo comercializar nuestros servicios. Ellos suelen viajar en grupo, por lo que los paquetes del TTOO suelen ser la forma de viaje más elegida por los cicloturistas. Casi el 50% de los encuestados viajó en grupo, mientras que un 37% lo hizo en pareja. Solo el 17% lo hizo solo. En cuanto a nacionalidades, las que empiezan a dejar de lado a los turoperadores especializados son los alemanes, aunque esto no quita que los TTOO tengan un peso importantísimo a la hora de comercializar los paquetes turísticos para cicloturistas. Gracias a la aparición de las nuevas tecnologías, muchos de los cicloturistas empiezan a montarse sus viajes por si solos sin tener que depender de las fechas que proponen los turoperadores y sin tener que formar parte de un grupo.

En cuanto al régimen de alojamiento, cosa que es de gran importancia para el hotelero, destacar que más del 90% reservó el régimen de media pensión, dado que es el que más se ajusta a las necesidades del cicloturista. Es un cliente que suele partir sobre las 9 o las 10 de la mañana y suele estar en ruta hasta las 5 o las 6 de la tarde. Dado el desgaste físico que tienen durante el

día, es un turista tranquilo que permanece en hotel cuando llega y no suelen trasnochar. Por otra parte, en cuanto a los días de estancia de los cicloturistas, decir que la media de días de estancia en la isla es de 9,6 días. (Artículo 10).

Volviendo al tema de la forma de reserva del viaje, casi un 75% de los encuestados reservó vía AAVV o TTOO especializado, mientras que el 25% restante lo hizo a través de Internet o por vía telefónica. Aunque se espera que a corto plazo estos datos cambien debido al fuerte aumento de ofertas a través de diferentes páginas web. Los viajes de grupos organizados empezarán a perder fuerza en favor de reservas individuales a través de Internet. Por eso es importante focalizar el esfuerzo del hotelero en crear un buen portal en la red, con la información muy bien detallada de los servicios y de las instalaciones del hotel y un método de reserva que sea fácil de usar para el cliente.

En cuanto al nivel de profesionalidad de los turistas, decir que lo más normal es que practiquen este deporte forma ocasional, por hobby (74% de los encuestados).

Por último, cabe destacar que estos turistas vienen motivados por la práctica del deporte y por el privilegiado clima que tenemos en Mallorca. Durante los meses de primavera y otoño tenemos unas temperaturas excepcionales para la práctica de este deporte y por eso eligen nuestro destino. En sus países de origen, al ser las temperaturas más bajas, no pueden disfrutar tanto del cicloturismo y por eso siempre es un buen motivo para ellos elegir nuestra isla para pasar sus vacaciones haciendo lo que más les gusta. Ya para acabar con el perfil del cicloturista, comentar que algunas actividades alternativas al cicloturismo que llevan a cabo estos turistas son: visitar pueblos y mercados típicos y practicar otros deportes.

Propuestas de valor

En este apartado debemos valorar qué valor extra proporcionamos a nuestros clientes, qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar, qué necesidades de nuestros clientes satisfacemos y/o qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado⁴.

En el caso de ofrecer servicios adicionales en el hotel, incrementamos tanto el valor patrimonial del establecimiento tanto el valor percibido por los clientes.

Desde el punto de vista del establecimiento hotelero, se puede afirmar que el hecho de disponer de instalaciones adecuadas para los cicloturistas aumenta el valor del inmueble. Por ejemplo, disponer de un garaje donde poder guardar las bicicletas durante la noche o incluso un taller de reparación o mejora de las bicicletas, hace que el valor del hotel se vea incrementado considerablemente. Por otro lado, a un hotel especializado en un turismo de sol y playa, le proporciona una vía de escape. Es decir, dado que los turistas que se desplazan a nuestras islas motivados por la práctica del cicloturismo viajan en los meses de primavera y otoño, esto supone que el hotel pueda mantenerse

⁴ Business Canvas Model

abierto durante más meses al año. Incluso, en el mejor de los casos, el hotel podría permanecer abierto durante todo el año.

En cambio, si lo miramos desde el punto de vista del turista, éste percibirá que el hotel se está preocupando por sus necesidades y puede ser un factor para que elija nuestro establecimiento en lugar de decantarse por otro. Dado que le ofrecemos un lugar donde pernoctar, donde puede dejar la bicicleta, realizar las reparaciones pertinentes, e incluso limpiar la bicicleta, estamos cumpliendo sus expectativas. Aparte de estas instalaciones físicas, el hotel puede ofrecer diferentes rutas para sus huéspedes. Es decir, el hotel puede preparar distintos circuitos con o sin guía en los alrededores del hotel para que los turistas puedan practicar su deporte favorito sin tener que prepararse ellos previamente una ruta en un lugar que les es desconocido. Si el hotel ya les propone diferentes rutas de distintos niveles de dificultad, el cliente ya no tendrá que preocuparse en preparar nada previamente.

Canales.

En este modulo se trata de ver qué canales de distribución utilizaremos para contactar con nuestros clientes, ver también cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes, qué canales de distribución obtienen mejores resultados, cuáles son más rentables, así como también analizar el servicio de atención posventa que ofrecemos al huésped del hotel.

Cabe decir que se puede llegar al cliente final tanto de manera directa como de manera indirecta (a través de agencias de viajes o turoperadores, los cuales pueden vender la estancia del hotel tanto de manera individual como incluida dentro de un paquete turístico). Entonces, el hotel puede optar por vender directamente el disfrute de las habitaciones y de los servicios ofrecidos, o bien, contactar con turoperadores especializados en cicloturismo para que ofrezcan el hotel en sus paquetes turísticos.

En primer lugar, se analizarán los canales de distribución directa, en los cuales no hay ningún tipo de intermediario. Estos pueden ser:

- venta en el mismo establecimiento.
- reserva vía telefónica.
- reserva a través de la misma central de reservas.
- venta a través de la página web del hotel.

Los cicloturistas no suelen reservar de forma directa. Por ese motivo, los canales de distribución indirectos son los predominantes con este tipo de clientes. Según las encuestas realizadas a los cicloturistas en carretera y en los hoteles, se puede afirmar que éstos suelen viajar en grupo y contratan el viaje a través de AAVV o TTOO especializados en el sector. El 74% de los encuestados realizó su reserva a través de agencia de viajes o turoperador mientras que tan solo el 19% lo hizo a través de Internet y el 7% por vía telefónica (directamente al hotel). (Artículo 11. Ballester (2011)).

Para hacer una mejor promoción y mejorar un poco estos porcentajes es importante añadir en la página web de nuestro establecimiento los nuevos servicios que se ofrecen en el hotel. Una herramienta de evaluación de nuestra propuesta de valor podría ser en nuestro caso, el hecho de realizar junto con las encuestas de satisfacción, otro tipo de cuestionario preguntado al cliente si se sentiría motivado a repetir la estancia en el hotel y además practicar el cicloturismo en la isla. De este modo, el hotelero informa indirectamente al cliente de sus nuevos servicios y además tiene una opinión de si éste quiere volver al hotel motivado solamente por el sol y playa o si vendría por otro motivo, como puede ser el cicloturismo.

Otro aspecto a analizar en este apartado cómo pueden comprar los clientes nuestros servicios. Si realizan la compra de forma directa, lo podrían hacer a través del canal de venta propio del hotel, que lo podríamos encontrar tanto en la central de reservas del hotel en cuestión (página web del hotel), por vía telefónica o directamente en la recepción del hotel. Lo que interesa al hotel es que el cliente compre directamente los servicios del hotel, dado que así todo lo que paga el cliente es para ellos y no debe rendir cuentas con intermediarios. Por otro lado, encontramos los canales de venta indirecta, donde el cliente podrá comprar los servicios del hotel, incluidos o no, dentro de los paquetes turísticos vendidos por mayoristas o minoristas, ya sea en la página web del TTOO o en la agencia de viajes minorista.

La entrega del servicio sería la misma en ambos casos, dado que el cliente compra lo mismo, independientemente de que lo haya hecho con directamente con el hotel o mediante algún intermediario. Lo que es importante es que el cliente se sienta especial y quiera volver a repetir con nosotros ya que se han cumplido o superado sus expectativas.

Por último, se puede establecer un sistema posventa, en el cual el cliente puede reflejar sus quejas o sugerencias. Esto se puede conseguir mediante los típicos cuestionarios de satisfacción entregados al cliente durante su estancia en el hotel, o vía correo electrónico una vez ha finalizado el viaje y el cliente se encuentre ya en su domicilio. Aunque mi opinión es, que es más importante conocer lo que sucede en el momento, y si es negativo, intentar subsanar el error durante la estancia del cliente y no al final. De esta forma garantizamos que si un cliente no está satisfecho no se vaya con esa sensación, ya que solucionamos el error y conseguimos mejorar la satisfacción del cliente durante su estancia.

Relaciones con clientes.

Según la metodología Canvas, en éste modulo “se describen las diferentes relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado”. Por ejemplo, qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado, qué tipo de relaciones hemos establecido y cómo se integran éstas en nuestro modelo de negocio.

En nuestro caso, se debe de tratar de una forma especial e individualizada a nuestros clientes y satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible. Los

servicios relacionados con la estancia en el hotel son los mismos para todos los clientes, tanto si vienen motivados por la práctica del cicloturismo, o por cualquier otro motivo. Lo que diferenciaría a los cicloturistas de los demás clientes del hotel, sería el uso y disfrute de las instalaciones especialmente preparadas para ellos, como pueden ser el garaje o taller donde dejar y/o reparar la bicicleta cuando sea necesario; el área de limpieza de bicicletas, etc.

En cuanto a la captación de clientes, la mayoría de ellos vendrían a través de los turoperadores especializados con los que tendríamos diferentes contratos de cupo o de garantía (a elección de los directivos del hotel). Algunos de los TTOO más importantes y representativos dentro del mundo del cicloturismo son Max Hürzeler y Easy Tours. En el apartado de asociaciones clave se entrará en detalle en el tipo de relación que debe tener el hotelero con estos turoperadores.

Otro aspecto importante a analizar dentro de este punto es el de fidelización de clientes. El hotelero debe tener por objetivo que el cliente quiera repetir en una futura ocasión la estancia en el hotel.

Fuentes de ingresos.

El siguiente aspecto a analizar dentro del modelo Canvas es la fuente de ingresos que percibirá el hotelero. Es decir, el flujo de caja que genera la empresa. En el trabajo se reducirá a analizarlo solamente con los turistas que vengan motivados por la práctica del cicloturismo. Para ello, se deben tener en cuenta los ingresos y los gastos que tiene el hotel por el hecho de tener alojados a este tipo de turistas.

Debemos conocer de antemano qué valor están dispuestos a pagar estos clientes por alojarse en el hotel, cómo les gustaría pagar por los servicios recibidos, cómo pagan actualmente, y por último, es importante conocer cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de los ingresos que pueda tener el hotel.

Según el “Business Model Canvas” hay estas diferentes formas de ingresos:

1. Venta de activos.
2. Venta por uso.
3. Cuota de suscripción.
4. Préstamo / alquiler / leasing.
5. Concesión de licencias.

En el caso del hotelero, tenemos 2 fuentes de ingresos muy claras. La principal será la de venta por uso, dado que el cliente paga en función de las noches que se hospeda en el hotel. Es decir, paga por los servicios que le ofrece el hotelero (habitación, pensión alimentaria y demás instalaciones que pueda disfrutar el cliente). La segunda fuente de ingresos que tendrá el hotelero será aquella derivada por la venta de activos, los cuales pueden ser los diferentes artículos de “merchandising” del hotel (camisetas, gorras, llaveros...). Aunque el merchandising sea una fuente de ingresos, no es significativa para el

hotelero, y a la hora de calcular los ingresos en este trabajo, no se tendrá en cuenta.

En cuanto a los mecanismos de fijación de precios, habrá algunos precios que los fijará directamente el hotelero, mientras que por otra parte, otros tendrá que negociarlos con los turoperadores con los que opere.

Referente a los precios fijos, éstos serán todos aquellos referidos a artículos de merchandising vendidos en el hotel, así como también lo relacionado con la restauración (bar y restaurante).

Por otro lado, los precios referentes a las habitaciones son dinámicos, dado que cambian en función de las fechas y en función de lo negociado con los turoperadores. No es lo mismo el precio de una habitación en el mes de mayo que en pleno agosto en temporada alta. De la misma manera, dos turoperadores diferentes no tienen porqué tener los mismos precios para una misma habitación.

Recursos clave.

Los principales recursos para el buen funcionamiento del hotel serán aquellos que sirvan para satisfacer las necesidades de los clientes. Es por eso que uno de los más importantes es el de recursos humanos, dado que el trato al cliente es primordial en el sector servicios. Los activos físicos (instalaciones del hotel) también tienen un papel muy significativo dentro de este apartado. La infraestructura del hotel debe estar en muy buenas condiciones, al igual que todo aquella relacionado con el deporte del ciclismo (garaje para bicicletas, tienda y demás zonas habilitadas para el disfrute de los clientes).

Para que el valor percibido por el cliente sea superior a sus expectativas, son muy importantes el buen funcionamiento y el mantenimiento en buen estado de las instalaciones del hotel, junto con un trato excelente por parte del personal.

De igual manera, la relación con el TTOO debe ser positiva, puesto que es quien no trae el mayor número de cicloturistas al hotel. Como se verá en un apartado posterior, una buena asociación con los turoperadores es primordial para el buen funcionamiento del negocio porque los cicloturistas suelen, en su mayoría, reservar a través de este canal de distribución.

Por último, y no menos importante, tenemos todo lo relacionado con la publicidad del hotel. El hotel debe resultar atractivo para que el cliente se decante por él en vez de por otro. Por eso, un buen plan de marketing ayudará junto con una campaña de publicidad atractiva para que el futuro cliente se decante por nuestro hotel.

Actividades clave

En este apartado se analizarán todas aquellas actividades que resulten ser claves para el buen desarrollo y el éxito del negocio. Estas actividades deben ser las más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear una propuesta de valor (Artículo 4)⁵.

Para el hotelero, las actividades clave serán todas aquellas relacionadas con satisfacer las necesidades de los clientes y solucionar los errores que puedan surgir en el servicio. Nunca deberían ocurrir fallos en el servicio, pero si ocurren, lo que el cliente valorará positivamente es que se solucionen en la mayor brevedad posible. Pongamos un ejemplo claro: una pareja con un bebé llega al hotel, y al entrar en la habitación se percatan de que les falta la cuna donde debe dormir el niño. Lo notifican en recepción y en seguida se avisa a la camarera de guardia para que lleve la cuna a la habitación. De esta forma, el cliente ha visto como el hotel se ha preocupado por sus necesidades de forma inmediata, aunque como se ha dicho antes, lo ideal sería que no ocurriese ningún error durante el servicio.

Para clientes motivados por el cicloturismo, las actividades clave serán aquellas que estén principalmente enfocadas a la práctica de su deporte preferido. La adaptación de horarios de servicios de comida en función de la ruta que hayan elegido podría ser una de estas actividades clave. Otra podría ser tener mucha variedad de comida en el restaurante, también adaptada a las necesidades de los clientes.

Cabe mencionar también, que tendrá más repercusión para los cicloturistas lo que les proporcione el TTOO que trabaje con el hotel. Es decir, las actividades enfocadas a estos clientes por parte del turoperador serán más específicas y estarán más relacionadas con la práctica del ciclismo en las carreteras de Mallorca. Algunas de estas actividades pueden ser las siguientes:

- Puesta a punto de bicicletas
- Lavado de bicicletas
- Confección de rutas cicloturistas
- Acompañamiento en ruta
- Venta de artículos
- Alquiler de bicicletas

Asociaciones clave

En este apartado se analizarán las principales alianzas estratégicas entre empresas no competidoras para obtener un beneficio mutuo.

Ellos preparan y venden sus paquetes turísticos a través de su página Web, en agencias de viajes y en clubs de ciclismo. Se encargan prácticamente de todo lo relacionado con lo que necesitan los cicloturistas: les llevan el material al hotel (bicicletas, accesorios, etc.), les buscan el alojamiento adecuado, ofrecen la posibilidad de que un guía les acompañe en ruta, ofrecen alquiler de

⁵ Business canvas model

bicicletas, servicio mecánico, etc. Es por eso que lo importante en este caso, es tener un buen contrato firmado con uno de estos TTOO para tener un volumen amplio de clientes. Además, para que el cliente repita en nuestro establecimiento, es de gran importancia que se sienta como en su propia casa. Es decir, el trato al cliente es fundamental en el proceso de fidelización. Dado que este tipo de clientes tienen mucha confianza en el TTOO, lo que nos interesará como empresarios es que se decidan por nuestro hotel en vez de que elijan el hotel de al lado. ¿Cómo conseguimos esto? Se debe establecer una relación muy cordial y de mutua confianza con el cliente, ayudándole en todo lo que necesite, siempre que sea posible, y satisfaciendo todas sus necesidades relacionadas con el alojamiento y la pensión que hayan contratado. Además, la relación con el turoperador en cuestión debe ser también positiva.

Seguidamente, cabe añadir un análisis a uno de estos grandes TTOO especializado. Se va analizar al Turoperador Max Hürzeler, el cual es el que abarca mayor número de clientes en Mallorca.



Fuente: www.huerzeler.com

Max Hürzeler (4-07-1954) es un ex - ciclista profesional suizo, el cual tuvo su máximo apogeo en la década de los 80. Actualmente, se dedica a la comercialización del cicloturismo en Mallorca, Andalucía, Lanzarote y en Zyllertal (Austria). Más del 75% de los hoteles especializados con los que trabaja este turoperador están situados en Mallorca y es por eso que me voy a centrar en el análisis de esta tipología de turismo en nuestra isla. Los hoteles con los que trabaja se reparten en su mayoría en la zona norte de Mallorca (Alcudia, Playa de Muro y Ca'n Picafort) dado que las características del lugar son las más atractivas para los cicloturistas. En esta zona de la Mallorca pueden disfrutar tanto de paisajes de playa como de montaña, puesto que los hoteles se encuentran a pie de playa y la Sierra de Tramuntana está a tan solo un par de kilómetros. En concreto, el Puig Major se encuentra a unos 32 kilómetros de esta zona. Por ese motivo, los alojamientos en la zona norte de la isla les proporcionan la posibilidad de elegir rutas más fáciles en llano, como rutas de mayor dificultad en las zonas de montaña.

En este apartado cabe mencionar también que los municipios de Alcudia y Muro son los que están más preparados actualmente para recibir a los cicloturistas. Han sabido adaptarse a las características de estos turistas y les proporcionan unas instalaciones idóneas para su alojamiento y para que

⁶ Logotipo del TTOO Max Hürzeler

puedan disfrutar de su deporte favorito con la mayor comodidad. Comercios, restaurantes y bares abren sus puertas para estos visitantes durante los meses en los que en otras zonas de Mallorca permanecerían cerrados. Es por eso, que los hoteles de otras partes de la isla deberían tomar ejemplo y promocionar el cicloturismo como un arma en contra de la estacionalización que padecemos.

Retornando al análisis del TTOO Mas Hürzeler, pasamos a ver todos los hoteles de Mallorca con los que trabaja, todo ello dividido en diferentes zonas, así como lo tiene publicitado en su página web.⁷

- Zona 1. Alcudia sur / Muro

1. Iberostar Playa de Muro (4*)
2. Iberostar Playa de Muro Village (4*)
3. Iberostar Alcudia Park (sur) (4*)
4. Grupotel Parc Natural (5*)
5. Be Live Grand Palace de Muro (5*)

- Zona 2. Alcudia norte

1. Iberostar Alcudia Park (norte) (4*)
2. Grupotel los Píncipes (4*)
3. Grupotel Marítimo (4*)

- Zona 3. Club Pollentia

1. Club Pollentia (4*)

- Zona 4. Ca'n Picafort

1. Grupotel Gran Vista (4*)
2. Grupotel Montecarlo (4*)

- Zona 5. Sa Coma

1. Hipotels Mediterráneo Hotel (4*)
2. Hotel Perla (3*)

- Zona 6. Colonia de Sant Jordi

1. Blau Colonia Sant Jordi Resort & Spa

- Zona 7. Playa de Palma / Pueblo Park

1. Hotel Barceló Pueblo Park (4*)
2. Finca sa Bassa (3*)

- Zona 8. Playa de Palma / Bali

1. Hotel Pabisa Chico (4*)
2. Pabisa Bali (4*)

⁷ http://www.bicycle-holidays.com/en/cycling-hotels/?reg=&sta=1#bsa_1 Página Web del TTOO

- Zona 9. Playa de Palma / Gran Fiesta
 1. Hotel HM Gran Fiesta. (4*)
 2. Hotel HM Tropical (4*)

- Zona 10. Paguera

1. Hotel Lido Park (4*)

Tal y como se puede apreciar, Maz Hürzeler trabaja en su mayoría con hotel de buena calidad. La gran mayoría de ellos son hoteles de cuatro estrellas, con 3 excepciones, 2 hoteles de 5 estrellas situados en la Playa de Muro y otro de solamente 3 estrellas en Sa Coma (zona este).

En términos económicos, Max Hürzeler contabilizaba un total de casi 30.000 cicloturistas al año en 2011 según dijo en una entrevista al Diario de Mallorca en marzo de ese año.⁸ Se basa en una estación de esquí para comparar su modelo de negocio. Igual que en las estaciones de alta montaña, este “nuevo empresario” ofrece a sus clientes el alquiler de las bicicletas, equipamientos, rutas cicloturistas en carretera, posibilidad de ir acompañado por un guía, etc. En la tabla de la página siguiente se puede observar con detalle todo lo que ofrece en sus paquetes turísticos (solo lo relacionado con la parte de su deporte). El alojamiento y la pensión que el turista contratará no tiene nada que ver con lo que se muestra a continuación, sino que es el hotelero quien se encarga de todo lo demás.

⁸ <http://www.diariodemallorca.es/mallorca/2011/03/20/estacion-esqui-bicis/654703.html> Diario de Mallorca, 20 de marzo de 2011

MAXI CYCLING PACKAGE IN THESE HOTELS:**MINI CYCLING PACKAGE IN THESE HOTELS:**

Alcudia: Playa de Muro, Playa de Muro Village, Alcudia Park, Palace de Muro, Parc Natural, Los Principes

PRICE FOR SALE ON SITE

30.01.2015 - 06.03.2015 € 38.- per week (Mini Plus only)
07.03.2015 - 24.10.2015 € 68.- per week
Extension day: € 4.- (with Mini Plus € 3.-)

MAXI CYCLING PACKAGE SERVICES

- Support from our team
- Welcome- and information evening
- Farewell evening on friday with awarding of souvenir prizes
- Proof of participation (vignette)
- Daily cycling picnic: drinking water, tea, sport drink, 1 piece of fruit, 1 sandwich, dried fruit
- Cycling road map with numerous touring proposals
- Sport bag
- Drinking bottle (0,75l)
- **1 Team-Jersey short-sleeved**
- 5% Coupon for purchase from € 75.- to € 149.-
- 10% Coupon for purchase from € 150.- for purchase of cycling tights
- Training/kilometer log
- Repair shop with bicycle mechanics
- Bicycle washing area
- Tyre pumps and tools
- Numbered bicycle hooks in bicycle storage (cellar/tent)
- Large info board
- Cycling tips
- Riding safety training (Alcudia only 04.03.-15.05.2015)
- Cycle Lab: special price for performance diagnostics and seating position analysis (Alcudia only 14.02.-30.05.2015)
- ... and much more!

Playa de Palma: Pueblo Park, Pabisa Chico, Pabisa Bali, Gran Fiesta, Tropical

Lanzarote: Barcelo Lanzarote Resort

PRICE MINI PACKAGE FOR SALE ON SITE

20.10.2014 - 31.12.2015 € 28.- per week
Extension day: € 3.-

MINI-PLUS CYCLING PACKAGE IN THESE HOTELS:

Can Picafort: Gran Vista

Alcudia: Maritimo

Paguera: Lido Park

Andalucia: Barrosa Park, Barrosa Palace

PRICE MINI-PLUS PACKAGE FOR SALE ON SITE

30.01.2015 - 06.03.2015 € 38.- per week
07.03.2015 - 01.11.2015 € 48.- per week
Extension day: € 3.-

MINI CYCLING PACKAGE SERVICES

- Support from our team
- Proof of participation (mini vignette)
- 6 x cycling picnic: drinking water, 1 piece of fruit, 1 sandwich
- Cycling road map with numerous touring proposals
- Drinking bottle (0,75l)
- Repair shop for minor repairs
- Bicycle washing area
- Tyre pumps and tools
- Numbered bicycle hooks in bicycle storage (cellar/tent)
- Info board

ADDITIONALLY IN THE CYCLING PACKAGE MINI-PLUS

- **1 Team Jersey short-sleeved**

9

Fuente: www.huerzeler.com

A parte de todo esto, como se ha mencionado con anterioridad, Max Hürzeler arrienda bicicletas de gran calidad a un precio que oscila entre los 75 y los 135 euros por semana dependiendo de la marca y de la calidad de la bicicleta en cuestión. Son bicicletas que tienen un precio de mercado de unos 3000 euros cada una, y él afirma que es más rentable para el turista alquilarla en las

⁹ Lista de precios del Turoperador Max Hürzeler

instalaciones del hotel, que el hecho de traerla desde su país de origen en avión. Dichas bicicletas se pueden alquilar tanto in situ como directamente a través de la página web. A continuación, se pueden observar algunos de los diferentes tipos de bicicletas que se ofertan en la página web del TTOO.

| | | |
|---|---|--|
|  |  |  |
| <p>TYPE CARBON</p> | <p>TYPE ALU</p> | <p>TYPE CARBON DI2</p> |
| <p><i>CENTURION or CUBE Shimano Ultegra triple chain ring: 52-39-30 Gears: 12-27 / 10 speed or Shimano Ultegra two chain ring: 50-34 Gears: 11-32 / 11 speed Frame sizes: 46-62 No request concerning gearing possible. According availability on site!</i></p> <p><i>First Week € 115.- Extension Day € 15.-</i></p> | <p><i>Cube or Centurion Alu, carbon fork Shimano Ultegra triple chain ring: 52, 39, 30 Gears: 12 – 27, 10x or Shimano Ultegra two chain ring, 50, 34 Gears 11 – 32, 11x Frame sizes: 46-64 No request concerning gearing possible. According availability on site!</i></p> <p><i>First Week € 90.- Extension Day € 12.-</i></p> | <p><i>CUBE Carbon Shimano Ultegra Di2 Two chain rings, 50, 34 Gears: 12-28, 10x Frame sizes: 49-60</i></p> <p><i>First Week € 135.- Extension Day € 18.-</i></p> |

10

Fuente: www.huerzeler.com

Todo lo consigue con la colaboración con los hoteles con los que trabaja. Dichos hoteles le habilitan un lugar donde poder tener las bicicletas de alquiler, así como también donde poder dejar las propias aquellos clientes que no deseen alquilarla. A parte esto, como se ha dicho antes, el turoperador también dispone de una pequeña tienda donde vender equipaje y accesorios, además de un pequeño taller para reparaciones y puesta a punto de bicicletas. Disponer de una zona de lavado de bicicletas también es importante.



11

Fuente: www.huerzeler.com

¹⁰ <http://www.bicycle-holidays.com/en/rental-bicycles/> página web del TTOO Max Hürzeler/ Alquiler de bicicletas

¹¹ <http://www.bicycle-holidays.com/en/cycling-stations/infrastructure/> página web del TTOO Max Hürzeler/ Taller mecánico.

Estructura de costes

En cuanto a los gastos del hotel, el abanico es mucho más amplio que el de los ingresos. Existen todos aquellos gastos relacionados con las compras de los suministros necesarios para el buen funcionamiento del hotel, así como también aquellos gastos derivados del uso y disfrute de la habitación (consumos de agua, electricidad, calefacción...). Pero en primer lugar cabría distinguir entre los términos coste y gasto. Entenderemos por costes la utilización o consumo de un recurso; y por gastos, la disminución del capital circulante (término financiero). El coste estará directamente relacionado con el producto en sí, mientras que el gasto no estará directamente ligado con un producto en concreto, sino que será el conjunto de ellos y se medirá en un tiempo determinado, el cual nos servirá para usarlo en la cuenta de resultados. (Artículo 6, El control de los gastos generales).

Seguidamente enumeraré los principales gastos que puede tener el hotelero por el hecho de tener el hotel abierto:

1. Gastos de personal. Salarios de los trabajadores del hotel.
2. Costes de lavandería.
 - (1) Agua.
 - (2) Energía (Solar o eléctrica).
 - (3) Acción mecánica. Es fundamental que se respeten las cargas máximas de ropa que puede soportar la lavadora para optimizar el coste.
 - (4) Productos químicos. Detergente utilizado para el lavado. Los dosificadores son importantes para no malgastar producto y reducir gastos.

Como curiosidad, el coste por kilo de ropa lavada en un hotel podría desglosarse de la siguiente manera:

| | |
|-----------------|-----|
| - Agua | 8% |
| - Energía | 15% |
| - Productos | 10% |
| - Personal | 55% |
| - Mantenimiento | 6% |
| - Amortización | 4% |

3. Artículos de clientes y limpieza.
4. Alimentación y bebidas.
5. Gastos de administración.
 - (1) Gastos de papelería e imprenta.
 - (2) Mantenimiento de equipos y programas.
6. Gastos por suministro de agua y energía.
7. Gastos de mantenimiento. Averías en habitaciones y zonas comunes.
8. Gastos de marketing. Publicidad.
9. Gastos de propiedad.

Si nos centramos en los ingresos y gastos solamente generados por los cicloturistas, se puede afirmar que éstos serán solo un porcentaje del total, dado que todos los clientes del hotel no serán cicloturistas.

Por otro lado, este tipo de clientes suele resultar bastante barato para el hotelero, puesto que la mayor parte del día la pasan fuera del hotel (en ruta). Atendiendo al perfil del cicloturista, se sabe que se marchan por la mañana después del desayuno, entre las 9 y las 10, y vuelven al hotel por la tarde, sobre las 5 o las 6. De la encuesta que se realizó en el trabajo de campo previamente mencionado, obtuve los siguientes datos: el 91% se alojó en régimen de media pensión, un 8% reservó solamente la habitación o el apartamento y por último, el 1% reservó la pensión completa. No se encontró ningún caso de reserva en régimen de alojamiento y desayuno ni en régimen de todo incluido. En el caso del todo incluido, es muy probable que sea por el hecho de no poderlo disfrutar durante todo el día, puesto que no están en el hotel.

Volviendo al tema de ingresos y gastos, el hotelero sale parcialmente beneficiado en el sentido de que el cliente solamente está por la noche en el hotel, por lo que el consumo de suministros es menor que en el caso de que estuviese un mayor número de horas. Al llegar al hotel, estos clientes suelen ir a asearse a sus habitaciones y reunirse en el bar del hotel para después ir a cenar. El consumo en el bar suele ser bastante abundante y aquí es donde el hotelero puede generar un mayor volumen de ingresos.

Otro aspecto a tener en cuenta en lo referente a los ingresos y los gastos del hotel, es saber cuántos días pernoctará el cicloturista. Estos suelen pasar alrededor de 9 días en el hotel, teniendo una estancia media de 9,6 días. En las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes datos:

- Estancia de más de 1 semana: 55%
- Estancia entre 5 y 7 días: 44%
- Estancia entre 3 y 5 días: 1%

Por último, para conocer mejor el perfil del cicloturista, es importante saber cuál es la nacionalidad predominante entre ellos, la edad media de los clientes a los que atendemos, cuál es su profesión, su nivel anual de ingresos, sus gustos, su motivación del viaje y las actividades que también están dispuestos a realizar durante sus vacaciones.

Plan de negocio.

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, con este proyecto se pretende promocionar una tipología turística que permite desestacionalizar el turismo en las islas Baleares. Visto que es un modelo que funciona a la perfección en la zona norte de Mallorca, se intentará aplicar a hoteles de otras zonas de la isla. En este caso, se escoge la zona este (Llevant) para implantar este modelo de negocio. Concretamente, se han mantenido conversaciones con el Insootel Cala Mandiá Resort & Spa (hotel de 4 estrellas situado en el municipio de Manacor) para la implantación de dicho modelo de negocio.

En primer lugar, cabe destacar que nos encontramos ante un hotel de grandes dimensiones, el cual consta de 564 habitaciones divididas en 4 áreas bien diferenciadas. Dadas las necesidades de los clientes, se debería hacer una pequeña reforma en una de las áreas para poder construir el garaje y el taller donde los clientes dejarían sus bicicletas. En concreto, la reforma consistiría en desmontar un escenario que se encuentra en desuso en el área B del hotel para la construcción del garaje justo en la misma ubicación en la que se encuentra actualmente el escenario.

Dado que el hotel consta de 4 áreas, los clientes que viniesen motivados por la práctica del cicloturismo se alojarían todos en la zona B. El turoperador Max Hürzeler tendría en exclusiva esa zona del hotel para alojar a sus clientes, los cuales podrían usar las instalaciones ubicadas en las demás áreas sin ninguna restricción. Solamente por su comodidad en cuanto a la facilidad de acceso con las bicicletas, se les alojaría allí.

En cuanto a precios, dado el tipo de contrato con el turoperador, el hotel se llevará un precio fijo por persona y día según la fecha del año en la que se encuentren, siendo más cara la estancia en los meses de abril, mayo y junio (temporada alta cicloturista) y más bajos en los meses de enero, febrero, octubre y noviembre. También relacionado con precios, una tercera persona en la habitación pagaría un 50% menos que los 2 primeros y una cuarta un 75% menos. Si esas tercera y cuarta persona fuesen niños menores de 11 años, pagarían un 75% menos el primero y gratis el segundo niño. Menores de tres años no pagarían estancia en el hotel.

En cuanto a las fechas de apertura del hotel, se ha pensado en una apertura para cicloturistas el 15 de enero y un cierre del hotel el 15 de noviembre. Los meses de verano el hotel solo tendría clientes de sol y playa, dado que las altas temperaturas en dicha época del año no son apropiadas para la práctica de este deporte. Por tanto, entre el 1 de julio y el 15 de septiembre no habría cicloturistas en la zona.

A continuación para dar un valor económico a las cifras del negocio, se pasará a ver el mismo, desde tres puntos de vista diferentes (punto de vista pesimista, modelo de negocio esperado y por último, veremos el modelo de negocio desde una visión optimista). El siguiente gráfico muestra el volumen de ingresos según la fecha del año en la que nos encontremos. Se puede observar como dependiendo de la temporada en la que nos encontremos, los precios por persona varían. En temporada alta para el cicloturista, los precios

ascienden a 75 euros por persona y día, mientras que en temporada baja cicloturista, el precio se mantiene en 45 euros por persona y día.

| Fecha | Precio | P. Pesimista | P. Esperado | P. Optimista |
|-----------------|--------|-----------------|----------------|----------------|
| 15 ene - 14 feb | 45 | 93555 | 187110 | 283500 |
| 15 feb. 14 mar | 55 | 114345 | 228690 | 346500 |
| 15 mar - 14 abr | 65 | 135135 | 270270 | 409500 |
| 15 abr - 30 may | 75 | 233887,5 | 467775 | 708750 |
| 1 jun - 30 jun | 65 | 135135 | 270270 | 409500 |
| 15 sep - 14 oct | 55 | 114345 | 228690 | 346500 |
| 15 oct - 15 nov | 45 | 93555 | 187110 | 283500 |
| TOTAL | | 919957,5 | 1839915 | 2787750 |

Fuente: Elaboración propia

Dado que la zona B del hotel consta de 84 suites con una capacidad máxima de 4 personas en cada una de ellas, se han realizado las siguientes operaciones para obtener los datos anteriores:

Periodo pesimista: se ha multiplicado el número de habitaciones por el precio, por el número de días del periodo en cuestión y por el número de personas que se alojarán en la habitación. Se ha estimado una media de 3 personas por habitación, teniendo un 50% de descuento el tercer ocupante. Todo ello ha sido calculado teniendo en cuenta que solamente se ocupase un 33% de las 84 habitaciones reservadas a los cicloturistas.

Periodo esperado: se han realizado las mismas operaciones que en el periodo pesimista, pero teniendo en cuenta que se ocuparían un 66% de las habitaciones de la zona B.

Periodo optimista: igual que en las dos estimaciones anteriores, se han calculado los ingresos en función del número de habitaciones, personas alojadas, precio y por el número de días del periodo, teniendo en cuenta que en esta ocasión, estarían todas las habitaciones ocupadas.

En cuanto a los gastos generados por los cicloturistas, deberemos atender a costes fijos y a costes variables (en función el consumo y de la ocupación). Dentro de los costes fijos del hotel encontraremos todos aquellos relacionados con las amortizaciones técnicas, gastos de personal, seguros, impuestos, suministros varios (agua, gas, electricidad, etc.) y el coste de mantenimiento de ascensores, equipos informáticos e instalaciones de seguridad. Después, hay que atender a los costes variables en función de la ocupación, como por ejemplo, las compras de alimentos y bebidas.

De todos los gastos, el más importante y más elevado es el coste del personal. Puede llegar a suponer entre un 40 y un 50% del total de gastos (Artículo X). En un hotel de las características y dimensiones del Insootel Cala Mandiá Resort & Spa, es necesario un mínimo de 50 personas entre todos los departamentos para la apertura del hotel. Entre altos cargos y empleados el coste de personal al mes podría rondar los 85.000 euros en temporada baja. En temporada alta lo triplicaría, dado que también se triplicaría el número de trabajadores.

En la siguiente tabla podemos observar un ejemplo de los porcentajes que supondrían todos los costes del hotel:

| | % GASTO TOTAL | % INGRESO TOTAL | % INGRESO TOTAL POR DEPARTAMENTO |
|-------------------------------|---------------|-----------------|----------------------------------|
| Habitaciones | | | |
| Personal | 15-20 | 12-13 | 17-24 |
| Otros | 11-14 | 7-12 | 10-21 |
| Alimentación y bebidas | | | |
| Personal | 20-22 | 13-18 | 52-54 |
| Consumos | 7-9 | 5-6 | 18-23 |
| Otros productos | 3-5 | 2-5 | 8-14 |
| Departamentos menores | | | |
| Total | 1-2 | 1-2 | 50-80 |
| Administración | | | |
| Personal | 6-10 | 4-9 | |
| Otros | 5-10 | 4-6 | |
| Marketing | | | |
| Personal | 4 | 3,5 | |
| Otros | 6-7 | 4,5-5,5 | |
| Suministros | | | |
| Agua, luz, gas | 3-4 | 2-3 | |
| Mantenimiento | | | |
| Personal | 2-3 | 1-2 | |
| Otros | 3-3,5 | 2-3 | |

Fuente: Artículo “Optimización de costes en la gestión hotelera”

Aunque, en este trabajo debemos centrarnos solamente en los gastos que generarían solamente los cicloturistas. Por ese motivo, se calculará el gasto total para las 564 habitaciones del hotel y después se obtendrá el correspondiente gasto para solamente las 84 habitaciones de la zona B.

Se puede afirmar que a final de temporada, lo normal es que el hotel consiga tener beneficios si se consigue llevar a cabo una buena gestión. Los gastos pueden llegar a suponer un 70% de los ingresos, por lo que es primordial hacer las cosas de la mejor manera posible para optimizar los beneficios.

Para conseguir el total de ingresos, se hará de la misma manera que se hizo para conseguir los mismos solo de la zona B dedicada a cicloturistas y después se calcularán los gastos en función de los ingresos, teniendo en cuenta que solo se superarán dichos gastos si se supera la tasa de ocupación del modelo esperado (que en el caso del hotel entero será del 85% de habitaciones ocupadas). El precio también será diferente, en función del tipo de suite (más caras en la zona A) y de la fecha en concreto. Dado que los precios oscilan entre 70 y 200 euros la noche durante la temporada se estimarán los siguientes precios medios: en temporada media/baja se calcularán los ingresos teniendo en cuenta un precio de 80 euros por persona y día y en temporada alta, éstos serán de 130 euros por persona y día. Se estimará una ocupación de 2 adultos y 2 niños por habitación (es lo más normal), pagando solamente los adultos. Los niños salen gratis.

Para obtener el número de ingresos, los calcularemos de la siguiente manera:

- Temporada media/baja: meses de marzo, abril, mayo, junio (1/2), septiembre (1/2) y octubre. Por tanto, tenemos un total de 5 meses, en los cuales multiplicaríamos el total de días, por el total de habitaciones, por el precio medio de 80 euros, por el número de personas por habitación (2) y por la ocupación esperada (85%). Todo ello da un total de 11.505.600 euros de ingresos.

- Temporada alta: meses de junio (1/2), julio, agosto y septiembre (1/2). Tenemos 3 meses fuertes en este caso. Se haría el mismo cálculo, solamente cambiando el precio por los 130 de la temporada alta. Todo ello da lugar a unos ingresos de 11.217.960 euros.

Por último, se sumarían las dos cantidades, obteniendo unos ingresos a final de temporada de 22.723.560 euros. Finalmente, dado que los gastos suponen un total del 70% de estos ingresos, tendríamos los siguientes: 15.960.492 euros. Por tanto, a final de temporada se obtendrían un total de 6.817.068 euros en función de beneficio neto.

Obtenidos los ingresos y los gastos de toda la temporada turística, podemos saber todo lo que correspondería al Area B (que es lo que nos interesa para este trabajo) durante los meses en los que vienen los cicloturistas.

Por tanto, se dividirán el total de gastos por el total de habitaciones para obtener el gasto por habitación y luego lo se multiplicará por 84, es decir, por el número de habitaciones de la zona B. Estos cálculos, dan un total de 28.298,74 euros en concepto de gastos por habitación durante toda la temporada. Multiplicando esta cantidad por las habitaciones dedicadas al cicloturismo, obtenemos un total de 2.377.094,55 euros en concepto de gastos de la zona B.

Por último, se tendría que calcular el gasto por meses, puesto que los cicloturistas no tendrían contratadas las habitaciones todos los meses de la temporada. Por lo tanto, se dividirá la cantidad de gastos obtenidas por el número de meses que estará abierto el hotel, y multiplicado por el número de meses en los que vendrán estos turistas. Entonces, como el hotel permanecerá abierto 10 meses, dividiremos entre 10 y multiplicaremos por 7,5 (dado que tendremos cicloturistas en el hotel durante siete meses y medio). Todo ello da un total final de gastos de 1.785.820,91 euros.

Para acabar con el análisis económico, vemos que con esta cantidad de gastos es viable ampliar la temporada turística y dedicar unos meses más al año a llevar a cabo esta actividad económica ofreciendo los servicios a los cicloturistas. Todo ello se verá ahora más detallado con los 3 periodos mencionados anteriormente, en los que además de ver qué ingresos y gastos tendríamos, se verá también la rentabilidad del proyecto.

Periodo pesimista: En este periodo no se cubren gastos, por lo que no sería viable llevar a cabo la actividad económica. Con un 33% de ocupación solamente obtendríamos unos ingresos de 919.957,5 euros, por lo que no llegaríamos a los 1.785.820,91 euros de gastos. Se obtendrían pérdidas y se tendría que optar por no ampliar el modelo de negocio y seguir con el turismo de sol y playa dedicado a familias, que tan buenos resultados le está dando a este hotel.

En este caso, el hotel obtendría una rentabilidad negativa del 48,48%. Es normal que solamente con un 33% se obtengan unos resultados tan malos.

Periodo esperado: Con un 66% de ocupación de cicloturistas, se cubren gastos y se obtienen un pequeño margen de beneficio de 54.094, 09 euros. No es un margen de beneficio amplio, pero al ser el primer año que se dedican al

cicloturismo, la previsión de ocupación esperada tampoco debe ser muy alta. De todos modos, un 66% de ocupación basta para cubrir con todos los gastos y para obtener un pequeño margen de beneficios.

La rentabilidad obtenida en este caso sería del 3,03%, por lo que se puede tener en cuenta el proyecto

Periodo optimista: En este caso, se ha optado por estimar una ocupación del 100% de las habitaciones. Se han obtenido unos ingresos de 2.787.750 euros, con los que se supera ligeramente el millón de euros de beneficio. Es complicado llegar a obtener el 100% de ocupación durante toda la temporada, pero esto es el máximo beneficio que se podría obtener si se ocupasen todas las habitaciones dedicadas a los cicloturistas.

La rentabilidad que se obtendría con las características descritas en este periodo optimista sería del 56,1%. Es un dato que nos muestra que se podría obtener una rentabilidad muy alta, aunque seguramente no se obtendría dicha rentabilidad en los primeros años que se dedicasen al cicloturismo.

A modo de conclusión, lo normal sería tener una ocupación entre el 70 y el 80 por ciento durante toda la temporada, lo que supondría cubrir gastos y obtener un margen de beneficios considerable. En este caso la rentabilidad rondaría entre el 10 y el 20 por ciento, por lo que sería un dato considerable para ver que el proyecto es fiable. Por otro lado, si las cosas se hiciesen de forma que los clientes quisieran repetir la experiencia e incluso recomendar el hotel a otras personas, lo normal sería que la ocupación en los siguientes años fuese superior, siendo de más del 90% en los meses fuertes de la temporada cicloturista.

A continuación, en la página siguiente, se verá el esquema del modelo de Canvas para el Insotel Cala Mandía Resort & Spa, el cual será explicado seguidamente después de éste.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>Key Partners</p>  <ul style="list-style-type: none"> - TTOO especializados. - Relaciones con proveedores. - Economías de escala para reducir costes. | <p>Key Activities</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Puesta a punto de bicicletas. - Alquiler de bicicletas. - Rutas cicloturistas. - Venta de artículos. | <p>Value Proposition</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Oferta de serv. adicionales. - Mayor valor patrimonial. - Mayor valor percibido por el cicloturista. | <p>Customer Relationships</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Trato especializado para cicloturistas. - Fidelización del cliente. - Adaptación de horarios y tipo de comida para cicloturistas. | <p>Customer Segments</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Turismo familiar. - "Adults-Only" - <u>Cicloturismo.</u> |
|--|--|--|--|--|

| | |
|--|---|
| <p>Key Resources</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos tienen gran importancia. El trato con el cliente. - Activos físicos. Infraestructuras para cicloturistas: Garage, taller, tienda - Buena política de marketing y publicidad. - Relación con los TTOOs que trabajan con el hotel. | <p>Channels</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Venta en el mismo establecimiento. - Venta vía telefónica (central de reservas). - Venta a través de la página web del hotel. - <u>Canales de distribución indirectos (AAVV y TTOO)</u> |
|--|---|

| | |
|---|--|
| <p>Cost Structure</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Coste de personal, coste de suministros (agua, calefacción, electricidad), Costes de productos de alimentación y bebidas, costes de marketing, etc. | <p>Revenue Streams</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por persona y día (habitación del hotel), ingresos de bar, - Todo aquello relacionado con el cicloturismo es beneficio del TTOO. |
|---|--|

Aplicación modelo Canvas.

Como se ha visto al principio de este trabajo, se busca adaptar el negocio del cicloturismo al turismo de sol y playa para ampliar la temporada turística en Balerares.

En concreto, en el Insotel Cala Mandía Resort & Spa, hotel ubicado en el municipio de Manacor, se puede explicar este negocio utilizando el Business Canvas Model. De esta manera, tal y como se ha mencionado con anterioridad, el segmento de mercado al cual atenderemos será un tipo de turismo motivado por la práctica del ciclismo y por el clima de nuestro territorio. A parte de los cicloturistas, el hotel en cuestión, seguiría trabajando con el turismo familiar (el cual le está dando unos resultados muy buenos) junto con el "Adults Only", para aquellos que quieran disfrutar de sus vacaciones sin niños. El perfil de cliente que se busca es de mediana edad, con un nivel de renta anual considerablemente alto. La mayoría de cicloturistas que vendrían serían de nacionalidad alemana, danesa, suiza o austriaca, dado que son las nacionalidades mayoritarias con las que trabaja el turoperador Max Hürzeler.

En lo que se refiere a la propuesta de valor, decir que todas las mejoras que se llevarán a cabo en el hotel para poder alojar a los cicloturistas, aumentará tanto el valor patrimonial del mismo, como el valor percibido por el cliente. Además, el hotel podrá ofrecer servicios adicionales a los otros clientes dado que los cicloturistas no están durante toda la temporada. Dentro de las mejoras que se harán en el hotel encontramos la construcción del garaje y taller para bicicletas en el lugar donde había un antiguo escenario, el cual se tendrá que desmontar. A parte de esto, se tendrá que mejorar el acceso a la zona B del hotel para que los cicloturistas no tengan problemas a la hora de entrar con las bicicletas.

En tercer lugar, los canales de distribución de venta de las habitaciones serán los habituales, aunque la mayoría de los cicloturistas se decantan todavía por la compra de paquetes turísticos en AAVV o a los TTOO. Pocos cicloturistas reservan por su cuenta a través de la página web o directamente en el mismo establecimiento, ya sea en persona o por teléfono, aunque sí existe esa posibilidad. Es mucho más cómodo para ellos organizar un viaje en grupo con un TTOO. En este caso, la compañía de Max Hürzeler se encargaría de organizar viajes desde diferentes ciudades de Alemania y de otros países. Luego, ya en Mallorca tendrían también un transfer que les llevaría desde el aeropuerto hasta el hotel en cuestión. A modo de aclaración, los transfers que utilizan están también habilitados para llevar las bicicletas de la mejor manera posible para que no sufran daños durante el trayecto. Finalmente, ya en el hotel, contarán con varios empleados dedicados en exclusiva a la atención de estos clientes. Dichos empleados, serán del mismo turoperador, y se encargarán del cuidado de bicicletas en el taller y garaje, de montar rutas a las clientes e incluso de ir con ellos a alguna de estas rutas cicloturistas.

Seguidamente, la relación del hotel con los clientes tiene que ser positiva para que estén a gusto y quieran volver a repetir la experiencia en el mismo establecimiento. Por eso, los cicloturistas necesitan un trato especializado, unos horarios de comidas adaptados a sus necesidades y una variedad de alimentos característica para el buen desarrollo de su deporte favorito. Aunque el régimen de alojamiento más usado por los cicloturistas es de media pensión, en el Insotel Cala Mandía Resort & Spa no se cambiaría el modelo de todo incluido, por lo que los clientes cicloturistas también tendrán alimentos y bebidas incluidas durante todo el día. De ese modo, se ahorraría el coste de tener que adaptar horarios para ellos, y si por algún motivo alguno de ellos decide no ir en ruta algún día, puede disfrutar del hotel y sus instalaciones sin tener que pagar ningún coste adicional. De igual forma que se ha mencionado en el apartado anterior, la relación que tengan los empleados de Max Hürzeler con los clientes tendrá la misma importancia que la que tengan los empleados del hotel. Es por eso, que una buena relación con ellos también es de vital importancia para los intereses del hotel y sobre todo para el bienestar de los clientes.

En cuanto a los ingresos del hotel por el cicloturismo, solamente encontramos el precio de la habitación, la venta de algunos artículos de merchandising (aunque no los tengamos en cuenta a la hora de calcular los beneficios del hotel) y aquellos servicios en el bar o cafetería del hotel que se encuentren fuera del régimen de todo incluido. A parte de esto, todo aquello relacionado con la práctica del cicloturismo (alquiler de bicicletas, excursiones guiadas, etc.) es beneficio del TTOO especializado.

Los recursos clave en este modelo negocio son todos aquellos que nos ayudarán a llevar a cabo el negocio de la mejor manera posible. Por tanto, la relación con el TTOO especializado es el principal recurso clave para el buen funcionamiento del negocio. Por otro lado, el trato que tenga el personal con el cliente resultará clave para que éstos se sientan a gusto y también para una posible fidelización del cliente, lo cual será uno de los objetivos del hotel para futuras temporadas turísticas. Otro de los recursos clave será tener una buena política de marketing con la que promocionar el hotel y sus instalaciones tanto a nivel nacional como internacional. La aparición en ferias de turismo internacional es una de las principales maneras de dar a conocer ésta nueva tipología turística ofertada por el hotel. Tanto clientes como posibles aliados (turoperadores especializados) pueden conocer lo que se ofrece a través de dichas ferias turísticas.

Las actividades clave serán todas aquellas que tengan como finalidad el buen desarrollo y el éxito del negocio. Casi todas ellas las llevará a cabo el TTOO, dado que será el encargado de la puesta a punto de bicicletas, su comercialización, el establecimiento de rutas cicloturísticas y demás actividades relacionadas con el ciclismo. Las asociaciones clave que se llevarán a cabo entre diferentes empresas para el buen funcionamiento del negocio se podrían también explicar en este punto, puesto que se llevan a cabo entre el hotelero y el TTOO. Ellos trabajan conjuntamente para que los cicloturistas puedan estar a gusto en el establecimiento hotelero y se cubran todas sus necesidades.

Por último, en cuanto a la estructura de costes, decir que los cicloturistas son un tipo de cliente barato para el hotelero, puesto que la mayor parte del día no están en el hotel. En cuanto a los ingresos, destacar que el hotelero solo percibirá aquello relacionado con el uso y disfrute de la habitación además de los servicios de bar que no estén incluidos dentro del "all inclusive". Los tratamientos del SPA también serían una fuente de ingresos, puesto que no están incluidos en el precio de la habitación y no forman parte del régimen de todo incluido. En cuanto a gastos, destacar que el más importante es el gasto de personal, suponiendo más del 40% del total de gastos; y que otros gastos como el pago de los suministros y de los alimentos y bebidas, son los más destacados para este tipo de tipología turística.

Analisis DAFO

Por último, a modo de dar mayor credibilidad a la propuesta de negocio del cicloturismo, se puede presentar el siguiente análisis DAFO:

| Debilidades | Amenazas |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Estacionalidad.2. No hay muchos hoteles capacitados para albergar/alojar cicloturistas.3. Poca oferta complementaria abierta todo el año.4. Poca promoción en el extranjero.5. Referente a Baleares, poca presencia de cicloturistas en las demás islas | <ol style="list-style-type: none">1. Competencia de otros mercados con el mismo tipo de clima.2. Posible cambio de preferencias en los gustos del cicloturista.3. Políticas promocionales de los competidores. |
| Fortalezas | Oportunidades |
| <ol style="list-style-type: none">1- Red de carreteras en buen estado y relativamente "poco transitadas".2. Equipos profesionales escogen nuestro destino para realizar sus stages de pretemporada.3. Relación calidad-precio.4- Clima excepcional en los meses que hay cicloturismo. | <ol style="list-style-type: none">1. Posibilidad de crecimiento.2. Mayor involucración del Gobierno y de Organizaciones públicas.3. Mayor publicidad en el extranjero.4. Mejorar la oferta complementaria.5. Mejorar el concepto de la población local con respecto al cicloturismo.6- Introducir este deporte en las demás islas. |

Fuente: Elaboración propia. El cicloturismo en Mallorca (2011)

Debilidades.

La primera debilidad que se debe mencionar cuando se analiza Mallorca como destino cicloturístico es la estacionalidad. Al igual que sucede con la temporada turística balear de sol y playa, cuando hablamos de cicloturismo también hay una serie de meses en los que los ciclistas deciden no realizar este tipo de viajes por cuestiones meteorológicas. Se habla de estacionalidad en cicloturismo durante los meses de invierno y verano. Las altas temperaturas y el frío no son propicias para la práctica del cicloturismo y es por eso que dichos turistas llevan a cabo sus viajes en primavera y en otoño. Cabe decir, que en este caso, el cicloturismo es un turismo estacional, aunque no es un problema, ya que nos ayuda a desestacionalizar el turismo en las islas, ya que no concentra su actividad en verano.

Otra de las debilidades que tiene nuestro destino es que muy pocos hoteles pueden ofrecer todo lo que demandan estos turistas. Un hotel debe disponer de un garaje para las bicicletas, al igual que de un taller con mecánico para poder reparar cualquier avería que haya podido tener una bicicleta. Para que el cicloturista esté a gusto con el servicio, este mecánico debe estar disponible cuantas más horas mejor. Otra de las instalaciones necesarias para los cicloturistas es un lugar donde poder limpiar sus bicicletas.

Por otro lado, otra debilidad que veo es que no hay mucha promoción por parte del Gobierno de las Islas Baleares en el extranjero. Son los propios cicloturistas los que se encargan de escoger el destino, porque ya conocen Mallorca y su clima, no por la promoción que se haya hecho desde aquí. Si se pretende que el cicloturismo sea una alternativa al turismo de sol y playa para desestacionalizar el turismo en las islas, se debería promocionar más y mejor en el exterior. Los

eventos más importantes a nivel cicloturístico en Mallorca son la Challenge de Mallorca y la Semana Internacional de ciclismo Master.

Finalmente, para acabar con las debilidades, decir que si hablamos de Baleares como conjunto, encontramos una gran desigualdad entre islas al hablar de presencia de cicloturistas. La mayor parte de estos realizan sus “stages” en Mallorca. En cambio, la presencia de cicloturistas en otras islas como por ejemplo, Menorca e Ibiza es muy baja, por no decir que es prácticamente nula. Este debería ser otro punto a mejorar por el Gobierno de cara a la promoción de las demás islas, ya que al hablar de cicloturismo, Mallorca lleva mucha ventaja sobre las demás.

Amenazas.

La principal amenaza para Mallorca es la competencia de otros mercados que dispongan del mismo clima que nosotros. En este caso, se puede hablar tanto de competencia de mercados nacionales como internacionales. Dentro del territorio español existen otras Comunidades Autónomas que disponen del mismo clima y que además también cuentan con buenas carreteras y prácticamente el mismo tipo de promoción (las vueltas ciclistas a dichas CCAA e incluso la Vuelta ciclista a España). Cuando hablo de competencia a nivel nacional me refiero básicamente a los destinos bañados por el mar Mediterráneo, los cuales gozan de las mismas condiciones climatológicas que Mallorca. Por lo tanto, Comunidades Autónomas como Catalunya, Andalucía o la Comunidad Valenciana son competidores de Mallorca en potencia. Lo mismo sucede con los destinos internacionales que también disponen del mismo tipo de clima: Sur de Francia, Italia, la región de los Balcanes (todavía por explotar), Italia, Grecia, etc.

Otra posible amenaza es el cambio en las preferencias de los cicloturistas. Por algún motivo en concreto, los cicloturistas pueden decantarse por otro destino en vez de por el nuestro. Me refiero a hechos, acontecimientos, al entorno exterior, que puedan afectar a la decisión del turista.

Finalmente, otra amenaza son las políticas promocionales de los destinos competidores. Es lógico que si un destino tiene una mejor política promocional que otro, venda mejor su producto y los cicloturistas decidan irse allí en lugar de seguir viniendo a Mallorca. Por eso, más adelante se hará hincapié en que se debe mejorar la estrategia promocional de Mallorca de cara al exterior para atraer más turistas y para no perder los que ya tenemos.

Fortalezas.

Al hablar de fortalezas nos referimos a lo que tenemos que nos hace ser mejores que nuestros competidores. En primer lugar, destacaría que Mallorca dispone de una red de carreteras en buen estado y en ocasiones poco transitadas, lo que facilita la práctica del cicloturismo. El hecho de que la práctica de este deporte se lleve a cabo en primavera y otoño se ve favorecida por la menor presencia de coches en las carreteras. Es sabido que en los meses estivales, las carreteras están más ocupadas y es más peligroso para los ciclistas circular por ellas. Dentro de este mismo apartado, aparte del buen estado de las carreteras, nos encontramos con lo que ha hecho el Gobierno para fomentar el ciclismo, es decir, habilitar vías para el uso exclusivo de los ciclistas, así como también las “ecovías”. Además, se puede destacar también la habilitación del carril bici en Palma y otras zonas de la isla.

Otra de las denominadas fortalezas es que algunos equipos profesionales realizan sus “stages” de pretemporada en la isla, lo que conlleva que muchos cicloturistas semiprofesionales o amateurs les quieran imitar, y decidan venir a Mallorca de vacaciones para practicar su deporte favorito.

La relación calidad-precio es otra fortaleza de nuestro destino. Debido a que la temporada cicloturista no se encuentra en la temporada alta estival, los hoteles tienden a bajar los precios para llenar sus habitaciones. Es una buena manera además, para atraer a más cicloturistas, que ven que pueden venir a Mallorca a un coste bastante inferior al de temporada alta.

Por último y no menos importante, decir que al igual que es una debilidad, también es una fortaleza el clima excepcional que tenemos en Mallorca durante los meses de primavera y otoño para la práctica del cicloturismo. Concretamente, durante los meses de marzo, abril y mayo el clima es espectacular para la práctica de dicho deporte.

Oportunidades.

En cuanto a las oportunidades que tiene el destino de Mallorca para crecer cuando hablamos de cicloturismo, podemos nombrar las siguientes: En primer lugar, existe una posibilidad real de crecimiento ya que se pueden mejorar las instalaciones para los cicloturistas. Es decir, se pueden mejorar los servicios prestados por los hoteles así como también se pueden mejorar y ampliar las vías habilitadas para el uso exclusivo de ciclistas.

En segundo lugar, se debe hacer una mayor publicidad en el extranjero. Se necesita más promoción y una mejor estrategia de marketing. El Gobierno debería involucrarse más para promover el crecimiento de este tipo de turismo, ya que como se ha podido ver, es un segmento que todavía se puede explotar más.

Otra de las oportunidades para que Mallorca se convierta en un destino de referencia también en cicloturismo, es mejorar la oferta complementaria de las zonas costeras, ya que normalmente solo tienen abierto durante la temporada turística de sol y playa. Si se consigue que los hoteles estén llenos o prácticamente llenos durante más tiempo, los empresarios que se dedican a la oferta complementaria (bares, restaurantes, souvenirs...) también se verán beneficiados y tendrán abiertos durante más tiempo sus negocios.

Un aspecto a mejorar también es el hecho de que la población local no tiene un concepto tan bueno cuando se encuentra con los cicloturistas en la carretera. Los locales debemos ser respetuosos con ellos y no arriesgar en los adelantamientos y demás ya que su vida está en juego.

Por último, como ya se ha mencionado, se debería ampliar el concepto de cicloturismo a las otras islas baleares ya que Mallorca acoge a la mayor parte de estos.

Conclusiones

El cicloturismo es una alternativa real al turismo de sol y playa para poder ampliar la temporada turística en las Islas Baleares y de ese modo, poder ayudar a desestacionalizar el turismo. Tal y como se ha visto a lo largo del trabajo, los turistas que vienen a Mallorca motivados por la práctica del ciclismo, vienen durante los meses de primavera y otoño principalmente. Por ese motivo, este tipo de turismo, junto con el de sol y playa nos permitiría tener una temporada turística mucho más amplia que la que tenemos actualmente. Los hoteles podrían permanecer abiertos durante 9 o incluso 10 meses al año si apostasen por el cicloturismo como vía de escape de la estacionalidad provocada por el turismo de sol y playa.

Por otro lado, como ya se ha comentado con anterioridad, el perfil del cicloturista nos dice que es un cliente barato para el hotelero, puesto que la mayor parte del día se encuentra fuera del hotel y lo que consumen en lo que se refiere a comida y bebidas es relativamente menor a lo que lo haría un cliente que estuviese todo el día dentro del resort hotelero. Además, suele ser un cliente con un nivel de renta alto, por lo que el gasto medio que tienen en la isla durante su estancia va acorde con su nivel patrimonial. Por eso y otros motivos, los hoteleros pueden estar interesados en ampliar su oferta turística a estos nuevos clientes.

El Canvas Business Model nos ha ayudado a dar una visión de negocio a esta tipología turística y se ha podido llegar a la conclusión de que es viable llevar a cabo este proyecto. Con la ayuda del Insotel Cala Mandiá Resort & Spa, se han podido dar cifras económicas para ver cómo sería el modelo de negocio y se ha podido ver que con una ocupación media de un 66% (2/3 de las habitaciones del hotel ocupadas) se cubren gastos y se obtiene un pequeño margen de beneficio en este hotel en cuestión. Todo lo que supere esta cifra ya sería positivo, aunque por debajo de ella no se tendrían beneficios. La rentabilidad que se podría esperar con una ocupación de entre el 70 y el 80% el primer año estaría entre el 10 y el 20 por ciento, por lo que es un proyecto atractivo para el hotelero.

Como se ha podido observar en el análisis DAFO, aún existen ciertas cosas a mejorar tanto a nivel gubernamental como a nivel de los establecimientos hoteleros. Es decir, el gobierno en cuestión podría llevar a cabo una mayor y mejor promoción en el exterior y los hoteleros deben adaptar sus instalaciones para poder alojar a cicloturistas. En cuanto a las instalaciones necesarias, encontramos el garaje y taller para bicicletas, rampas de acceso, zona de lavado de bicicletas, etc. Es cierto que existen amenazas, que hay otros destinos con las mismas características que las que tenemos en Mallorca, pero hay que tomar la delantera a estos países y ser pioneros en esto. Por último, añadir que debemos aprovechar el magnífico clima de la isla para explotar este tipo de turismo y que los precios en temporada baja son más asequibles y es otro de los puntos a tener en cuenta para atraer a los clientes.

Finalmente, me atrevería a asegurar que el cicloturismo es una opción muy a tener en cuenta para aquellos establecimientos turísticos que deseen ampliar su temporada y así poder obtener un mayor margen de beneficio.

Anexos

A modo de anexos se presentan las diferentes encuestas realizadas en el trabajo de campo.

Castellano

1. Nacionalidad

| | |
|-------------|--------------------------|
| alemana | <input type="checkbox"/> |
| inglesa | <input type="checkbox"/> |
| francesa | <input type="checkbox"/> |
| belga | <input type="checkbox"/> |
| suiza | <input type="checkbox"/> |
| escandinava | <input type="checkbox"/> |
| otros | <input type="checkbox"/> |

2. Edad

3. Sexo

| | |
|--------|--------------------------|
| hombre | <input type="checkbox"/> |
| mujer | <input type="checkbox"/> |

4. Profesión

| | |
|---|--------------------------|
| Propietario empresa | <input type="checkbox"/> |
| Gerente/Director general/alto ejecutivo | <input type="checkbox"/> |
| Profesión intermedia | <input type="checkbox"/> |
| Obrero/ Empleado | <input type="checkbox"/> |
| Retirado | <input type="checkbox"/> |
| Estudiante | <input type="checkbox"/> |
| Desocupado | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

5. Práctica del cicloturismo

| | |
|-----------------------|--------------------------|
| De manera profesional | <input type="checkbox"/> |
| Semiprofesional | <input type="checkbox"/> |
| Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |

6. Nivel anual de renta

| | |
|-------------------|--------------------------|
| menos de 10000€ | <input type="checkbox"/> |
| de 10000 a 15000€ | <input type="checkbox"/> |
| de 15000 a 20000€ | <input type="checkbox"/> |
| de 20000 a 25000€ | <input type="checkbox"/> |
| más de 25000€ | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Cómo viajan?

| | |
|-----------|--------------------------|
| solos | <input type="checkbox"/> |
| en pareja | <input type="checkbox"/> |
| grupo | <input type="checkbox"/> |

8. donde se alojan

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| casa amigos o familiares | <input type="checkbox"/> |
| casa propia | <input type="checkbox"/> |
| casa apto alquiler | <input type="checkbox"/> |
| hotel o apartamento | <input type="checkbox"/> |

9. categoría alojamiento

| | |
|-------------|--------------------------|
| 1 estrella | <input type="checkbox"/> |
| 2 estrellas | <input type="checkbox"/> |
| 3 estrellas | <input type="checkbox"/> |
| 4 estrellas | <input type="checkbox"/> |
| 5 estrellas | <input type="checkbox"/> |

10. días de estancia

| | |
|-------------------|--------------------------|
| menos de 3 días | <input type="checkbox"/> |
| de 3 a 5 días | <input type="checkbox"/> |
| de 5 s 7 días | <input type="checkbox"/> |
| mas de una semana | <input type="checkbox"/> |

11. Régimen de alojamiento

| | |
|------------------|--------------------------|
| Solo habitación | <input type="checkbox"/> |
| AD | <input type="checkbox"/> |
| HP | <input type="checkbox"/> |
| Pensión completa | <input type="checkbox"/> |
| Todo incluido | <input type="checkbox"/> |

12. Modo de reserva

| | |
|-----------|--------------------------|
| AAVV/TTOO | <input type="checkbox"/> |
| Internet | <input type="checkbox"/> |
| Telefono | <input type="checkbox"/> |

13. otras actividades

| | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| ir de compras | <input type="checkbox"/> |
| conciertos | <input type="checkbox"/> |
| diversión nocturna | <input type="checkbox"/> |
| rutas gastronómicas | <input type="checkbox"/> |
| visita museos | <input type="checkbox"/> |
| visita pueblos y mercados tipicos | <input type="checkbox"/> |
| tomar el sol en la playa | <input type="checkbox"/> |
| otros deportes | <input type="checkbox"/> |
| senderismo | <input type="checkbox"/> |
| actividades acuáticas | <input type="checkbox"/> |

14. Motivación del viaje

| | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Clima | <input type="checkbox"/> |
| Infraestructuras | <input type="checkbox"/> |
| Seguridad | <input type="checkbox"/> |
| Playa | <input type="checkbox"/> |
| Diversión Nocturna | <input type="checkbox"/> |
| Aspectos culturales | <input type="checkbox"/> |
| Visitar familiares o amigos | <input type="checkbox"/> |
| Practicar deporte | <input type="checkbox"/> |
| Otro, especificar | <input type="checkbox"/> |

15. Rutas que conoce o ha ido

16. Nivel de satisfacción

| | |
|----------|--------------------------|
| Muy mal | <input type="checkbox"/> |
| Mal | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Bien | <input type="checkbox"/> |
| Muy bien | <input type="checkbox"/> |

Alemán

1. Nationalität

| | |
|--------------|--------------------------|
| Deutsch | <input type="checkbox"/> |
| Englisch | <input type="checkbox"/> |
| Französisch | <input type="checkbox"/> |
| Dänische | <input type="checkbox"/> |
| Schweizer | <input type="checkbox"/> |
| Scandinavian | <input type="checkbox"/> |
| Andere | <input type="checkbox"/> |

2. Alter

3. Sex

| | |
|------|--------------------------|
| Mann | <input type="checkbox"/> |
| Frau | <input type="checkbox"/> |

4. Beruf

| | |
|------------------------------|--------------------------|
| Business besitzer | <input type="checkbox"/> |
| Manager/CEO/senior executive | <input type="checkbox"/> |
| Intermediate Beruf | <input type="checkbox"/> |
| Arbeiter/Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> |
| Im Ruhestand | <input type="checkbox"/> |
| Student | <input type="checkbox"/> |
| Unbesetzt | <input type="checkbox"/> |
| Anderen | <input type="checkbox"/> |

5. Radfahren Praxis

| | |
|--------------|--------------------------|
| Professional | <input type="checkbox"/> |
| Semi pro | <input type="checkbox"/> |
| Gelegentlich | <input type="checkbox"/> |

6. Jahreseinkommen

| | |
|------------------|--------------------------|
| $x < 10000€$ | <input type="checkbox"/> |
| 10000 bis 15000€ | <input type="checkbox"/> |
| 15000 bis 20000€ | <input type="checkbox"/> |
| 20000 bis 25000€ | <input type="checkbox"/> |
| $25000€ < x$ | <input type="checkbox"/> |
| NS/NC | <input type="checkbox"/> |

7. Reise-Form

| | |
|-------------|--------------------------|
| Allein | <input type="checkbox"/> |
| Mit Partner | <input type="checkbox"/> |
| Gruppe | <input type="checkbox"/> |

8. Wo schlafen Sie?

| | |
|----------------------------|--------------------------|
| Bei Freunden oder Familien | <input type="checkbox"/> |
| Wohneigentum | <input type="checkbox"/> |
| Wohnung zu vermieten | <input type="checkbox"/> |
| Hotel oder appartement | <input type="checkbox"/> |

9. Hotelkategorie

| | |
|---------|--------------------------|
| 1 * | <input type="checkbox"/> |
| 2 ** | <input type="checkbox"/> |
| 3 *** | <input type="checkbox"/> |
| 4 **** | <input type="checkbox"/> |
| 5 ***** | <input type="checkbox"/> |

10. Wie viel Tage reisen Sie?

| | |
|---------------------|--------------------------|
| 3 Tage oder wenig | <input type="checkbox"/> |
| von 3 bis 5 Tage | <input type="checkbox"/> |
| von 5 bis 7 Tage | <input type="checkbox"/> |
| mehr als eine Woche | <input type="checkbox"/> |

11. Was haben Sie gebucht?

| | |
|--------------------|--------------------------|
| Nur Zimmer | <input type="checkbox"/> |
| Bett und Frühstück | <input type="checkbox"/> |
| Half Pension | <input type="checkbox"/> |
| Voll Pension | <input type="checkbox"/> |
| A-I | <input type="checkbox"/> |

12. Wo haben Sie gebucht?

| | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Reisebüro/Reiseveranstalter | <input type="checkbox"/> |
| Internet | <input type="checkbox"/> |
| Telefon | <input type="checkbox"/> |

13. Andere Aktivitäten

| | |
|---|--------------------------|
| Einkaufen | <input type="checkbox"/> |
| Music Konzerte | <input type="checkbox"/> |
| Nachtleben | <input type="checkbox"/> |
| gastronomische Touren | <input type="checkbox"/> |
| Besuch Museen | <input type="checkbox"/> |
| Besuch Dörfern und traditionellen Märkten | <input type="checkbox"/> |
| Sonnenbaden am Strand | <input type="checkbox"/> |
| andere Sportarten | <input type="checkbox"/> |
| Wandern | <input type="checkbox"/> |
| Aktivitäten rund ums Wasser | <input type="checkbox"/> |

14. Reise-Motivation

| | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Klima | <input type="checkbox"/> |
| Infrastruktur/ gute Straßen | <input type="checkbox"/> |
| Sicherheit | <input type="checkbox"/> |
| Strand/Meer | <input type="checkbox"/> |
| Nachtleben | <input type="checkbox"/> |
| kulturelle Aspekte | <input type="checkbox"/> |
| Besuch der Familie oder Freunden | <input type="checkbox"/> |
| Sport machen | <input type="checkbox"/> |
| Andere, bitte angeben | <input type="checkbox"/> |

15. Welche Radwege wissen Sie?

16. Trip Zufriedenheit

| | |
|--------------------|--------------------------|
| Sehr schlecht | <input type="checkbox"/> |
| Schlecht | <input type="checkbox"/> |
| regelmäßige/Normal | <input type="checkbox"/> |
| Gut | <input type="checkbox"/> |
| Sehr gut | <input type="checkbox"/> |

Inglés

1. Nationality

| | |
|--------------|--------------------------|
| German | <input type="checkbox"/> |
| English | <input type="checkbox"/> |
| French | <input type="checkbox"/> |
| Danish | <input type="checkbox"/> |
| Swiss | <input type="checkbox"/> |
| Scandinavian | <input type="checkbox"/> |
| Other | <input type="checkbox"/> |

2. Age

3. Sex

| | |
|-------|--------------------------|
| Man | <input type="checkbox"/> |
| Woman | <input type="checkbox"/> |

4. Occupation

| | |
|--|--------------------------|
| Business owner | <input type="checkbox"/> |
| Manager/managing director/senior executive | <input type="checkbox"/> |
| Intermediate Profession | <input type="checkbox"/> |
| Worker/Employee | <input type="checkbox"/> |
| Retired | <input type="checkbox"/> |
| Student | <input type="checkbox"/> |
| unemployed | <input type="checkbox"/> |
| other | <input type="checkbox"/> |

5. Cyclist Practice

| | |
|--------------|--------------------------|
| Professional | <input type="checkbox"/> |
| Semi pro | <input type="checkbox"/> |
| Occasionally | <input type="checkbox"/> |

6. Anual income

| | |
|------------------|--------------------------|
| x < 10000€ | <input type="checkbox"/> |
| 10000 bis 15000€ | <input type="checkbox"/> |
| 15000 bis 20000€ | <input type="checkbox"/> |
| 20000 bis 25000€ | <input type="checkbox"/> |
| 25000€ < x | <input type="checkbox"/> |
| NS/NC | <input type="checkbox"/> |

7. Travel form

| | |
|--------------|--------------------------|
| Alone | <input type="checkbox"/> |
| With Partner | <input type="checkbox"/> |
| Group | <input type="checkbox"/> |

8. Accomodation

| | |
|-----------------------------|--------------------------|
| With friends or relatives | <input type="checkbox"/> |
| Own house | <input type="checkbox"/> |
| House or apartment for rent | <input type="checkbox"/> |
| Hotel or apartment | <input type="checkbox"/> |

9. Hotel category

| | |
|---------|--------------------------|
| 1 * | <input type="checkbox"/> |
| 2 ** | <input type="checkbox"/> |
| 3 *** | <input type="checkbox"/> |
| 4 **** | <input type="checkbox"/> |
| 5 ***** | <input type="checkbox"/> |

10. Day stay

| | |
|----------------------|--------------------------|
| 3 days or less | <input type="checkbox"/> |
| between 3 and 5 days | <input type="checkbox"/> |
| between 5 and 7 days | <input type="checkbox"/> |
| more than a week | <input type="checkbox"/> |

11. What type of accomodation did you book?

| | |
|-------------------|--------------------------|
| Only a room | <input type="checkbox"/> |
| Bed and breakfast | <input type="checkbox"/> |
| Half Board | <input type="checkbox"/> |
| Full Board | <input type="checkbox"/> |
| A-I | <input type="checkbox"/> |

12. Where did you book your holiday?

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Travel agency or Touroperator | <input type="checkbox"/> |
| Internet | <input type="checkbox"/> |
| Telephone | <input type="checkbox"/> |

13. Other activities

| | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Shopping | <input type="checkbox"/> |
| Live music | <input type="checkbox"/> |
| Nightlive | <input type="checkbox"/> |
| gourmet | <input type="checkbox"/> |
| tour | <input type="checkbox"/> |
| visit museums | <input type="checkbox"/> |
| visit towns and traditional markets | <input type="checkbox"/> |
| sunbathe at the beach | <input type="checkbox"/> |
| other sports | <input type="checkbox"/> |
| hiking | <input type="checkbox"/> |
| water activities | <input type="checkbox"/> |

14. Trip motivation

| | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Weather | <input type="checkbox"/> |
| infrastructures/ good roads | <input type="checkbox"/> |
| security | <input type="checkbox"/> |
| Beach/sea | <input type="checkbox"/> |
| Nightlive | <input type="checkbox"/> |
| Cultural aspects | <input type="checkbox"/> |
| Visit friends or relatives | <input type="checkbox"/> |
| Do sport | <input type="checkbox"/> |
| Other | <input type="checkbox"/> |

15. Which cycle routs do you know of Mallorca?

16. Satisfaction

| | |
|----------------|--------------------------|
| Very bad | <input type="checkbox"/> |
| Bad | <input type="checkbox"/> |
| regular/Normal | <input type="checkbox"/> |
| Good | <input type="checkbox"/> |
| Very good | <input type="checkbox"/> |

Bibliografía

- 1) Feder, F., Edici, E., Mat, E., Coordinaci, X. T., Luengo, C. A., Hern, A., Geogr, E. El impacto economic del cicloturismo en Europa. Síntesis de los principales estudios realizados (2014).
- 2) Kozak, M., & Rimmington, M. (2000). Tourist Satisfaction with Mallorca, Spain, as an Off-Season Holiday Destination. *Journal of Travel Research*. <http://doi.org/10.1177/004728750003800308>.
- 3) Lamont, M. (2009). Reinventing the Wheel: A Definitional Discussion of Bicycle Tourism. *Journal of Sport & Tourism* (Vol. 14, pp. 5–23). <http://doi.org/10.1080/14775080902847363>.
- 4) Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocios. Editorial Deusto.
- 5) Rodriguez, A. El modelo de negocios Monetizando la oportunidad.
- 6) El control de gastos generales.
- 7) Pérez, L., Izquierdo, J., Iguanzu, F., Truyols, T., Martín, T., Martínez, P., & Alfonso, Y. Ideas para minimizar la estacionalidad en turismo Índice Ideas para minimizar la estacionalidad en Comunidad Hosteltur.
- 8) Generation, B. (2011). The Business Model Canvas. Viitattu, 94105. Retrieved from http://scholar.google.com.au/scholar?q=business+model+canvas&btnG=&hl=en&as_sdt=0,5#7
- 9) Baleares, I. El problema de la estacionalidad para las pymes turísticas, 1–2.
- 10) Alemany, B., Ruiz, J. C., & Suau, C. (2010). Estudio sobre Productos turísticos emergentes en las Illes Balears, 408.
- 11) Ballester, Toni. (2011). El cicloturismo en Mallorca, 2011.
- 12) Garau Vadell, Joan B; Serra Cantallops, Antoni. El cicloturismo en Baleares. (1998) Palma, Govern Balear. Conselleria de Turisme