

# Trabajo Fin de Grado en CSHOTELES

Autora: Rosa Elena Fernández Alcázar

Tutora: María Elena González Gascón

Curso Adaptación Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orhiuela

Fecha de entrega: 2 de junio de 2014



## INDICE

0. Introducción .....	1
1. Análisis Externo.....	4
2. Análisis Interno.....	9
3. Análisis BCG/DAFO.....	14
4. Análisis del público objetivo de cada uno de los hoteles.....	19
5. Plan de marketing.....	20
5.1.    Objetivo de marketing ¿qué queremos hacer?.....	20
5.2.    Estrategias del marketing mix.....	21
5.2.1. Política de producto.....	22
5.2.2. Política de precio.....	32
5.2.3. Política de distribución.....	33
5.2.4. Política de comunicación.....	36
5.2.4.1. Offline.....	36
5.2.4.2. Online.....	37
6. Gestión del talento.....	44
7. Conclusiones.....	45
8. Bibliografía.....	47
9. Anexos.....	48

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo va analizar estrategias comerciales de mejora para la cadena CS hoteles, compuesto por dos hoteles de tres estrellas en propiedad y gestión en Benidorm, Comunidad Valenciana, (España).

Fundamentalmente nos centraremos en el hotel Centro Mar (que tiene 54 habitaciones) que actuará como caso base, y las conclusiones se extrapolarán al hotel Carlos I (197 habitaciones). Ambos en Benidorm en zonas próximas aunque con ubicaciones estratégicamente diferentes.

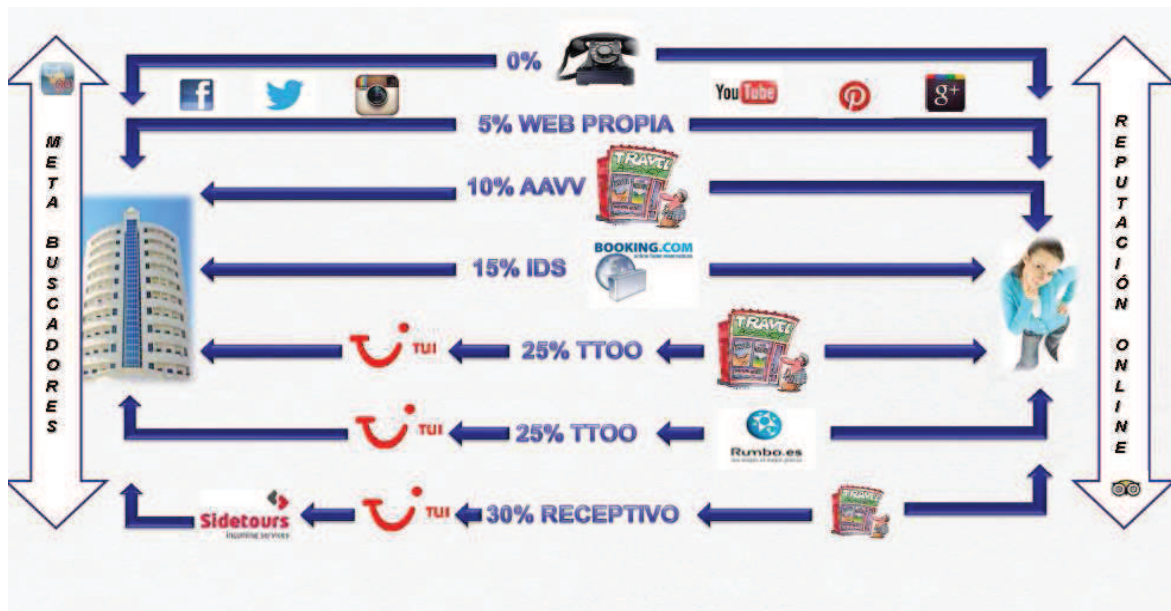
Partimos de la base de que obviamente los dos hoteles son muy diferentes entre sí, sobre todo por la ubicación de cada uno y por la tipología de cliente. En este sentido el tipo de cliente es diferente en cada hotel y la segmentación del mismo que vamos a aplicar en el hotel Centro Mar no es aplicable al Carlos I. Por otro lado nos planteamos como reducir el grado de intermediación que hay en las ventas de ambos hoteles, en este sentido las conclusiones del hotel Centro Mar si serán extrapolables al hotel Carlos I. Es decir, lo que sí es extrapolable es el aumento de rentabilidad vía reducción del grado de intermediación.

Durante los últimos 5 años la venta del canal tradicional (touroperadores y agencias minoristas de viajes) ha perdido fuerza siendo el canal de venta online el que la ha ganado (Booking, Destinia, Venere...).

En los últimos años, aún manteniéndose e incrementándose el nivel de ocupación, nuestro margen comercial, se ha visto reducido. Esto es así debido, principalmente a dos razones:

- El mercado hotelero de Benidorm, es un mercado maduro y en competencia cuasi perfecta (oferta muy homogénea y muchos competidores), en la que la única diferenciación, es el precio.
- Se ha experimentado un aumento del poder de negociación de la figura del intermediario (ya sea agencia o touroperador), que habitualmente trabaja con una comisión que oscila entre el 15% y el 30% del precio de la reserva, como podemos observar en el siguiente gráfico 1, con la denominación distribución hotelera actual.

## Distribución hotelera actual.



(Gráfico 1)

Fuente: elaboración propia

En el gráfico anterior número uno, podemos observar desde el máximo grado de intermediación con un 30% de las agencias receptoras <sup>1</sup>, con una reputación online mínima de nuestro hotel, pasando por TTOO (Tour Operadores), son agencias de viajes mayoristas con un 25% de intermediación, después tenemos las IDS (Internet Distribution System) con una intermediación media, son las agencias por internet. La que continúa el gráfico con menor intermediación son las tradicionales AAVV (agencias de viajes), las que directamente la agencia reserva en nuestro hotel. Y por último tenemos las más deseadas, de menor intermediación, reservas a través de la Web y telefónicamente, para ello deberemos conseguir una buena posición en los buscadores y reputación online.

Una complicación adicional para competir frente a las OTAs (Online Travel Agencies, como por ejemplo Booking) es que exigen que el precio en sus web sea menor siempre que el hotel pueda hacer público en su página web u otros canales de venta, con lo cual siendo el producto el mismo y estando el hotel obligado a vender más caro, la estrategia para

<sup>1</sup> Las agencias de turismo receptoras se localizan en los principales sitios en donde llegan los turistas y suelen ocupar espacios situados en lugares poco visibles desde el exterior.

Actúan como representante de las agencias emisoras, son las encargadas de recibir acomodar y dar toda la información necesaria a los turistas clientes, de todo lo que les espera en el destino al cual van a visitar tratar de dar consejos y hacer lo más amena posible la estancia del cliente en ese destino.

<http://www.monografias.com/trabajos93/tipos-agencia-viajes/tipos-agencia-viajes.shtml#ixzz30vli9sFB>

disminuir esta dependencia es muy compleja y de ahí la necesidad de hacer un estudio minucioso que se materializará en este trabajo.

El objetivo principal de la cadena CS hoteles es mejorar la rentabilidad pasando del escenario actual del 85% de nuestras ventas se realiza a través de las agencias y un 15% directamente por el cliente final. A un nuevo escenario del primer año conseguir 70%-30% (es decir un 70% de venta con intermediación y un 30% de venta directa), y en los próximos cuatro años llegar a un 50%-50%.

El hotel que analizaremos está en Benidorm a escasos 50 metros de la playa, en un punto privilegiado cerca de la zona de ocio con una ocupación media cercana al 90% aunque sólo abre actualmente 9 meses al año. Otra área de mejora es tener las condiciones internas y externas para poder abrir durante todo el año con un margen de rentabilidad suficiente.

El objeto del trabajo en primer lugar es hacer un análisis de la situación del mercado, de la competencia, de los canales de venta del mercado, de los canales de venta del hotel. Haremos tanto un análisis interno como externo. Nuestro principal objetivo es hallar el modo de aumentar las ventas directas, pero la consecución de este fin requerirá de cambios en el conjunto de la empresa para adaptarse a la nueva situación.

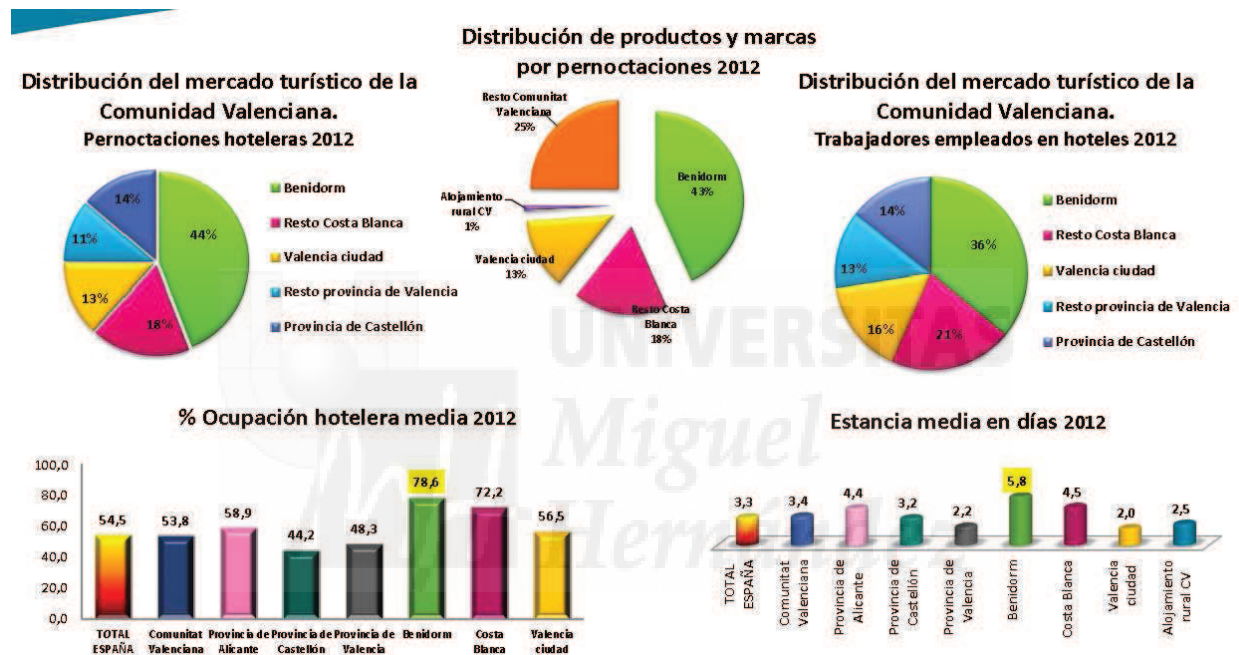
Dichos cambios se reflejarán por ejemplo en materia de recursos humanos dónde debemos aprovechar del modo más eficiente las capacidades del personal para los nuevos objetivos. También se darán cambios en el área financiera y contable, pues habrá modificaciones tanto de costes como de ingresos esperando un incremento del margen comercial.

Los principales cambios se reflejarán en el área de marketing que es desde donde deben emprenderse las acciones necesarias para conseguir incrementar la venta directa frente a la venta mediante intermediarios.

## 1. ANÁLISIS EXTERNO

En primer lugar vamos a realizar un análisis externo del sector turístico en España, centrándonos en especial en la Comunidad Valenciana. Como vamos a poder ver en los siguientes gráficos la cuota de mercado de Benidorm en la Comunidad Valenciana es muy importante. Podemos ver que el 44% de las pernoctaciones se dan en Benidorm, además con tan solo el 36% de trabajadores (es decir, la productividad de los trabajadores es mayor gracias en parte a la mayor ocupación).

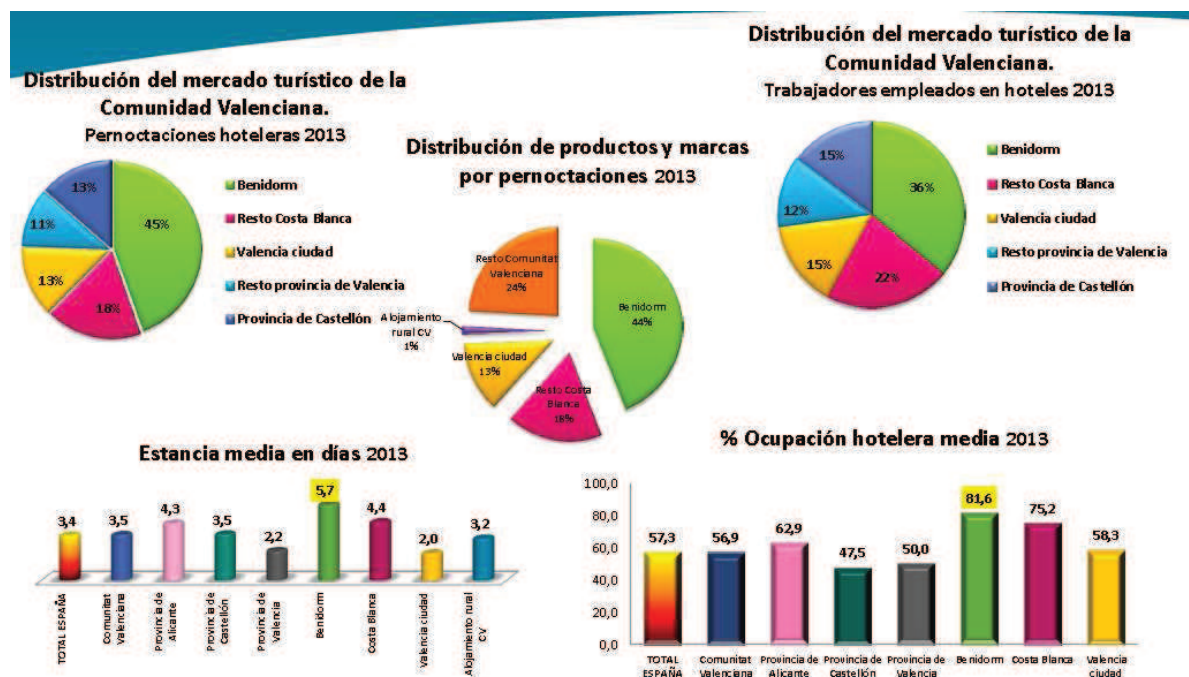
Gráfico de distribución del mercado turístico 2012



Fuente: HOSBEC (Asociación Empresarial de Hoteles de Benidorm y de la Costa Blanca)  
(Gráfico 2) [HOSBEC Monitor Anual 2012](#)

Para el año 2013 frente al año 2012 se puede apreciar un ligero incremento del número de pernoctaciones en términos relativos frente al resto de la Comunidad, sin variaciones en la distribución de trabajadores del sector.

## Gráfico de distribución del mercado turístico 2013



Fuente: HOSBEC (Asociación Empresarial de Hoteles de Benidorm y de la Costa Blanca)  
(Gráfico 3) [HOSBEC Monitor Anual 2013](#)

En base a los gráficos dos y tres obtenidos de la Asociación Empresarial de Hoteles de Benidorm y de la Costa Blanca (HOSBEC), Benidorm y la Costa Blanca refuerzan su condición de motor del turismo de la Comunidad Valenciana al representar el 63% del mercado. Puede verse una evolución positiva desde el año 2012 hasta el año 2013 en casi todos los indicadores en base a las dos figuras anteriores.

“Benidorm registra casi 11 millones de pernoctaciones hoteleras durante 2013 y consolida su tercera posición en el ranking nacional con un ligero crecimiento sobre 2012. Lo cual nos indica que pese a ser un mercado maduro sigue en auge. Benidorm y la Costa Blanca continúan siendo los motores indiscutibles del turismo de la Comunidad Valenciana<sup>2</sup>.

Entre Benidorm y la Costa Blanca se alcanza una concentración del 63% de todas las pernoctaciones hoteleras de la Comunidad Valenciana que en su conjunto ha sido de 24.812.000 pernoctaciones. En concreto el 45% del volumen de negocio hotelero se realizó en Benidorm (10.928.000 pernoctaciones) y el 18% (4.662.000 pernoctaciones) en el resto de establecimientos hoteleros de la Costa Blanca lo cual confirma el liderazgo de Benidorm en la zona. Por lo tanto Benidorm es el principal y máximo contribuidor a la actividad

<sup>2</sup> (Esta información ha sido obtenida de HOSBEC, si el lector desea leer la noticia entera así como información adicional al respecto, puede hacerlo visitando el siguiente enlace ([http://www.hosbec.com/noticia\\_ampliada.php?noticia=3694](http://www.hosbec.com/noticia_ampliada.php?noticia=3694)).

turística, no sólo de la provincia de Alicante, sino de toda la Comunidad Valenciana. Además es el tercer municipio español sólo por detrás de Barcelona y Madrid en cuanto al número de pernoctaciones, pero cabe destacar tal y como analizaremos más adelante, que en relación al tamaño del municipio estaría por delante de estos.

La relevancia de Benidorm y de la Costa Blanca en el ámbito internacional es todavía superior: de los más de 10,4 millones de pernoctaciones hoteleras de extranjeros, el 71% se produjeron en la provincia de Alicante (7,4 millones) y el 52,5% en Benidorm (casi 5,5 millones de pernoctaciones). Dentro del propio ámbito de la provincia de Alicante 3 de cada 4 pernoctaciones de extranjeros tuvieron lugar en Benidorm, y un 26,3% en el resto de los municipios de la provincia. Lo cual de nuevo nos confirma el liderazgo de Benidorm tanto en la provincia como en la Comunidad Valenciana.

Otros datos destacables son tanto la ocupación media anual de Benidorm (81,6%) y de la Costa Blanca (75,2%) muy superiores a las medias registradas en las otras provincias (Valencia 50% y Castellón 47,5%), así como la media de España que se sitúa en el 57,3%. Si bien pudiera parecer que al tener siempre determinado porcentaje de ocupación la gestión puede adaptarse, esto no es así, es mucho más cómodo funcionar con una ocupación alta. El motivo es que el porcentaje de ocupación representa una media, pero la realidad está sujeta a picos de alta y baja ocupación por lo que tener un 50% como media de ocupación supone desequilibrios en cuestiones tales como el personal que determinados días estará ocioso y otros resultará escaso. El que sea mejor tener una alta ocupación media afecta a todas las áreas no sólo al personal.

Las diferencias también son sustanciales en cuanto a la estancia media en días. Benidorm lidera de nuevo este dato, con 5,7 días de estancia media, mientras que la Costa Blanca registra 4,4 días por turista alojado en hoteles. El tener estancias medias más largas en días permite al hotel funcionar mejor con menos reservas, puesto que estas son de mayor calidad.

Benidorm aparece durante los 12 meses del año en el TOP 10 de puntos turísticos españoles con mayor número de pernoctaciones registradas, siendo el único municipio junto con Madrid, Barcelona, San Bartolomé de Tirajana y Adeje que mantiene esta posición. De nuevo hay que recordar que se trata de una estadística poco ventajosa para Benidorm si lo comparamos con Madrid o Barcelona ya que no se tiene en cuenta el número de habitantes de estas dos ciudades. “

Los mejores registros fueron alcanzados en los meses de abril, mayo, agosto y octubre de 2013, ocupando la tercera posición. El resto de los meses se ha mantenido en la cuarta y quinta posición, y sólo en el mes de enero ocupó el sexto lugar del ranking. Esta tendencia se debe al interés particular del destino Benidorm, más basado en “sol y playa” y que por



tanto centra su mayor atractivo en los meses de mejor clima. En la comparativa de destinos turísticos españoles, sólo Benidorm entra en el grupo de élite del turismo español, codeándose con las grandes capitales e importantes destinos turísticos tanto de Baleares como de Canarias.

Tabla de pernoctaciones 2012 de la élite del turismo español

Fuente HOSBEC

2012	
PUNTO TURÍSTICO	PERNOCTACIONES
Barcelona	16.215.628
Madrid	15.541.908
San Bartolomé de Tirajana	10.701.493
<b>Benidorm</b>	<b>10.471.313</b>
Adeje	9.766.448
Calvià	8.799.415
Palma de Mallorca	7.886.460
Pajara	6.752.483
Salou	5.500.234
Arona	5.322.133

Tabla de pernoctaciones 2013 de la élite del turismo español

Fuente HOSBEC

2013	
PUNTO TURÍSTICO	PERNOCTACIONES
Barcelona	16.666.406
Madrid	14.873.643
<b>Benidorm</b>	<b>10.928.076</b>
San Bartolomé de Tirajana	10.617.342
Adeje	9.997.284
Calvià	8.235.670
Palma de Mallorca	7.963.749
Pajara	7.147.113
Arona	5.704.194
Salou	5.454.254

Fuente: HOSBEC (Asociación Empresarial de Hoteles de Benidorm y de la Costa Blanca)

(Tabla 1 y 2) [http://www.hosbec.com/noticia\\_ampliada.php?noticia=3694%20](http://www.hosbec.com/noticia_ampliada.php?noticia=3694%20)

De las tablas anteriores podemos concluir que la situación de Benidorm ha mejorado respecto a la competencia. El aumento de pernoctaciones de Benidorm frente a otros destinos hace descartar causas del aumento de las pernoctaciones como una leve mejora

de la economía. De modo que hay algo en Benidorm que funciona mejor que en el resto de destinos, bien sea por la mejor promoción del destino o por el mero interés de la ciudad.

Tabla del ratio de pernoctación por habitante

	2013		
	HABITANTES	PERNOTACIONES	RATIO PERNOCTACIÓN/HABITANTE
BARCELONA	1.611.822	16.666.406	10,34
MADRID	3.215.633	14.873.643	4,63
BENIDORM	73.948	10.928.076	147,78

(Tabla 3) Elaboración propia. Datos [Ayuntamiento Madrid](#), [Ayuntamiento Barcelona](#) y [Portal del Comerciante de Benidorm](#).

A continuación podemos ver la importancia relativa de Benidorm como destino frente a la Costa Blanca, a la Comunidad Valencia y al país. Cabe destacar que hay una mejoría notable desde el 2012 hasta el 2013. Por otro lado, dadas las características del destino, vemos también que los meses abril, mayo, agosto y octubre son los mejores debido al clima y en particular a los años que se reflejan en las tablas 4 y 5 que podemos observar en anexos. Se puede ver una mejora notable en meses como agosto (entre otros) comparando 2012 con 2013.

Además vemos las tablas 6 y 7 del resumen anual de HHM\_2013 y HHM\_2012. En el que podemos observar que Benidorm en cuanto a punto turístico, está durante casi todos los meses del año 2013 entre los cinco primeros puestos, midiendo las pernoctaciones, exceptuando tan solo el mes de enero 2013 que Benidorm se situó en el puesto seis.

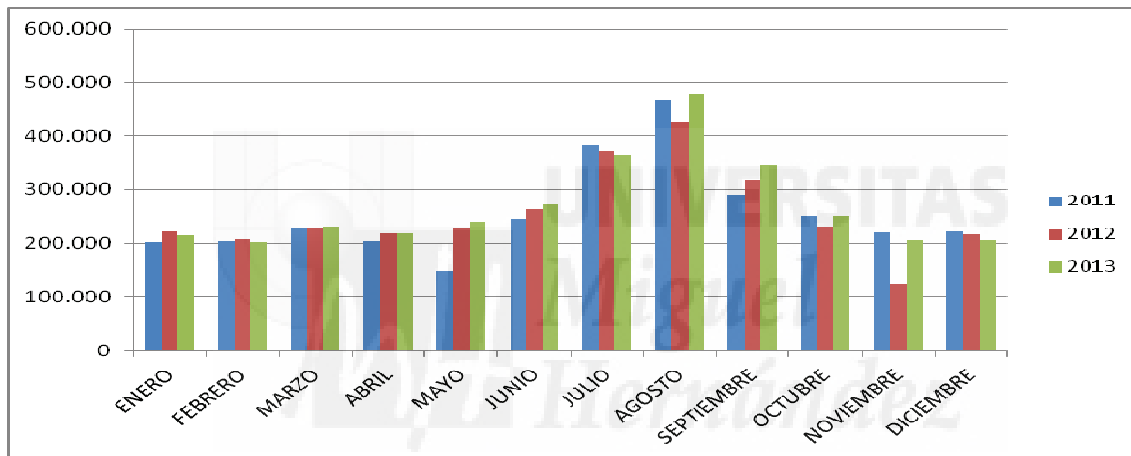
Además comparando 2013-2012 podemos observar que la tendencia de mejora hacia el 2013 se ve reflejada en el aumento de pernoctaciones anuales, tanto de residentes en España como en el extranjero. La ocupación medio por habitación ha aumentado de un 78,6 % en 2012 a un 81,6% en 2013. Con la peculiaridad de la bajada en estancia medio por día ha disminuido de 5,8 en 2012 a 5,7 en 2013. La conclusión es que Benidorm es uno de los principales destinos turísticos del país.

## 2. ANÁLISIS INTERNO

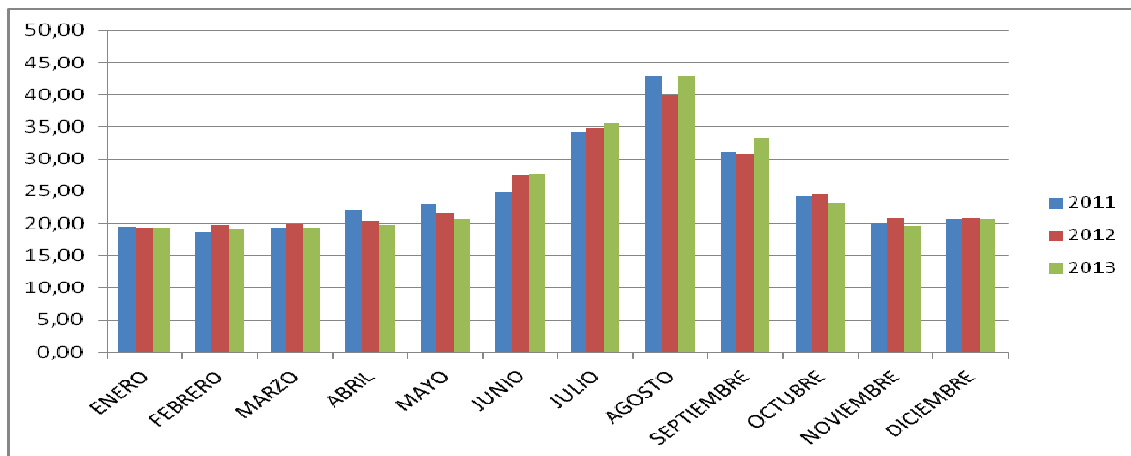
Una vez analizado el entorno o mercado, vamos a pasar a analizar lo que sería nuestra empresa, que en este caso cabe matizar que se trata de dos hoteles. Hay que tener en cuenta que estamos tratando con dos hoteles, con diferencias importantes por ejemplo en cuestiones tales como el tamaño. Nuestra estrategia a la hora de implementar cambios será empezar aplicándolos en el hotel Centro Mar, puesto que es el hotel más pequeño y por tanto el riesgo que se asume para la cadena en su conjunto es menor. Como decíamos en la introducción, hay cuestiones más extrapolables que otras, como la estrategia para reducir el porcentaje de ventas que llegan a través de intermediarios.

Vamos a comenzar con el hotel Carlos I y luego pasaremos al hotel Centro Mar.

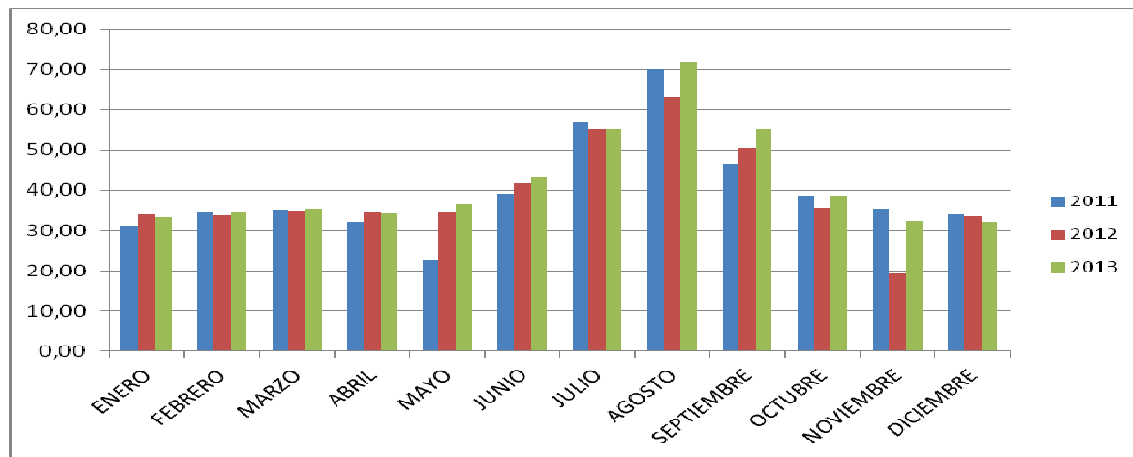
INGRESO (Gráfico 4)



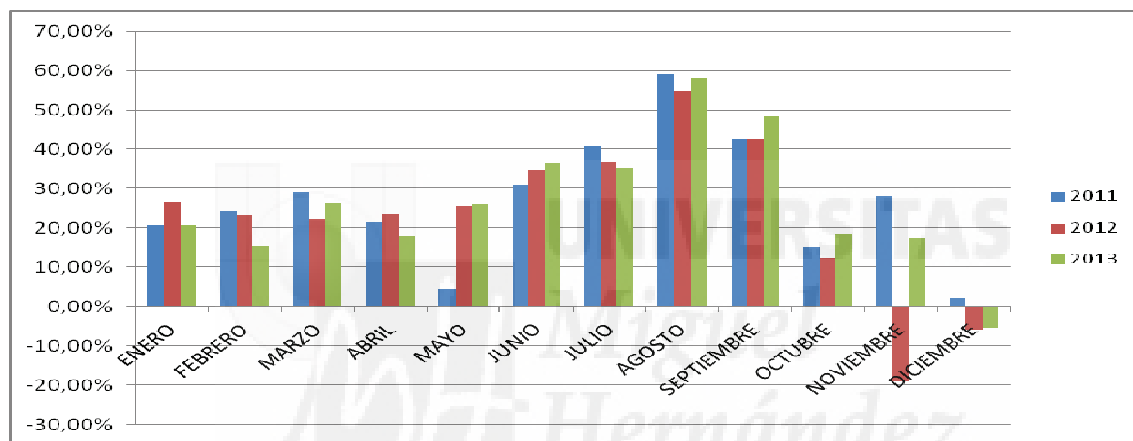
PRECIO MEDIO POR PERSONA (Gráfico 5)



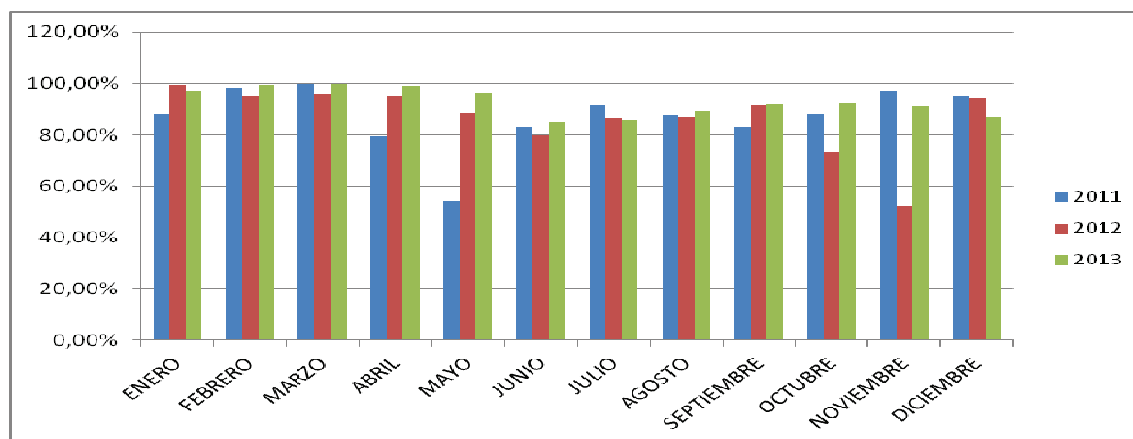
REV PAR<sup>3</sup> (Gráfico 6)



MARGEN BRUTO (Gráfico 7)



OCUPACIÓN (Gráfico 8)



Tablas en anexos y gráficos (Elaboración propia).

<sup>3</sup> El RevPAR es el más importante medidor utilizado en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento o una cadena. Es una abreviatura del inglés Revenue Per Available Room, ingreso por habitación disponible. Se refiere siempre a un periodo determinado (semanal, mensual, anual, etc.).

Nuestros primeros cinco meses del año corresponden con el IMSERSO (Programa Nacional de Vacaciones Tercera Edad), en el cual tenemos un precio tasado y por lo tanto poco podemos hacer por mejorar el precio medio.

De junio al quince de octubre, corresponde a nuestra temporada media-alta-media, y del quince de octubre a diciembre, volvemos a tener IMSERSO, incluyendo navidad.

Es crítica la gestión del ingreso de la temporada media-alta, para poder mejorar nuestro precio medio anual y la rentabilidad de la empresa.

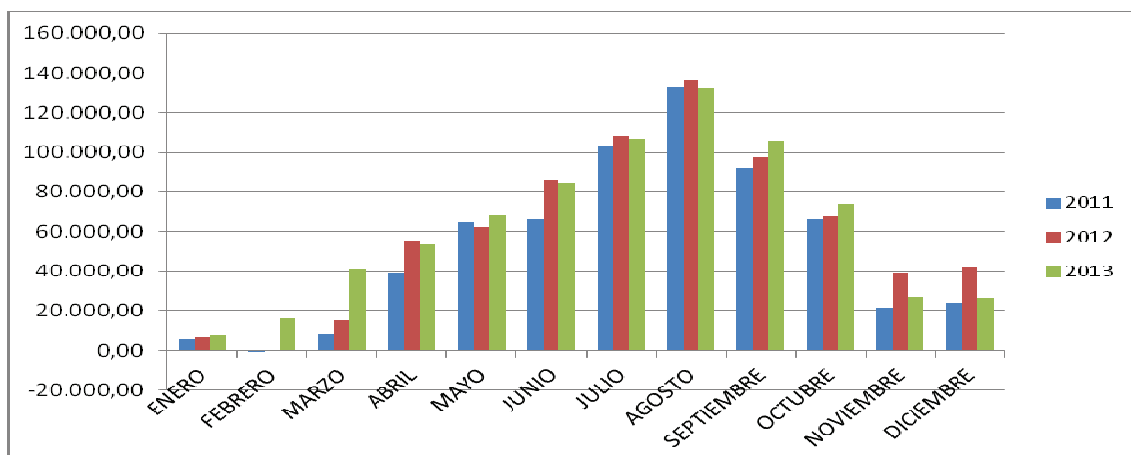
Según el gráfico número 4, podemos deducir, una pequeña caída de ingreso, un 0,3% (2011-2012), una bajada del 0,2% el precio medio (2011-2012), un bajada del 13% del margen bruto, una disminución de Rev PAR del 0,9% y una disminución del 13% de la ocupación. La causa de que el margen caiga proporcionalmente más que el precio es debido a que habiendo una menor ocupación los costes fijos representan una carga mayor para el hotel. La conclusión general del 2011 hacia el 2012 es una tendencia a peor.

Por contraposición desde el 2012 hasta el 2013 observamos una tendencia clara a la mejora. Una incremento considerable del ingreso, un 5,7% (2012-2013), el precio se ha mantenido constante (2012-2013), un incremento del 13,8% del margen bruto, un incremento del 6,7% del Rev PAR y un aumento de la ocupación del 7,4%.

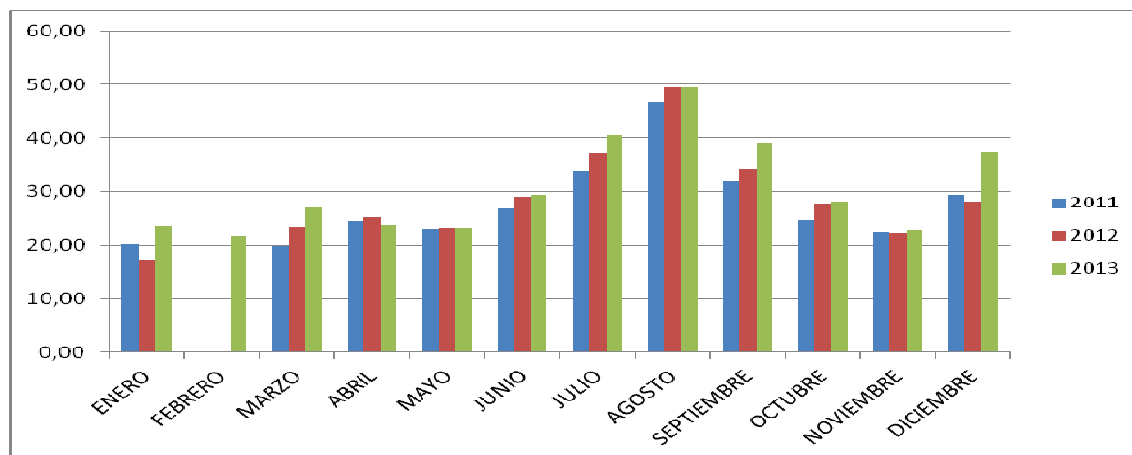
De este análisis se desprende la necesidad de mejorar el precio medio, ya que, toda mejora que se aplique se verá reflejada directamente en el margen bruto, siempre y cuando, y hasta ahora ha sido así, se mantengan las ocupaciones estables. Otra solución es mejorar la ocupación pero como ya es muy alta es mejor vía aumentar el precio, pero esto es complicado por la elevada competencia.

A continuación presentaremos los datos del hotel Centro Mar, teniendo en cuenta que en 2011 abrió 257, en 2012 298 días y el 2013 300 días..

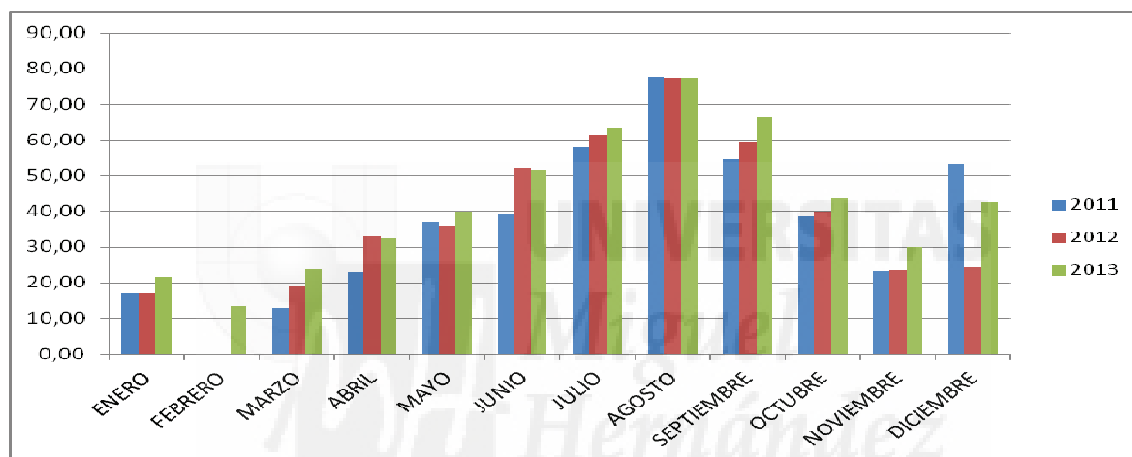
INGRESO (Gráfico 9)



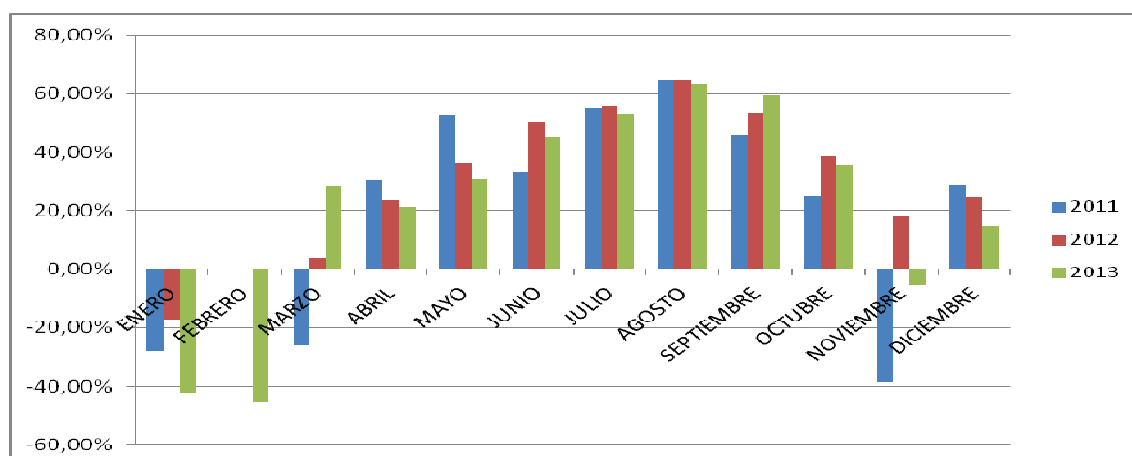
PRECIO MEDIO POR PERSONA (Gráfico 10)



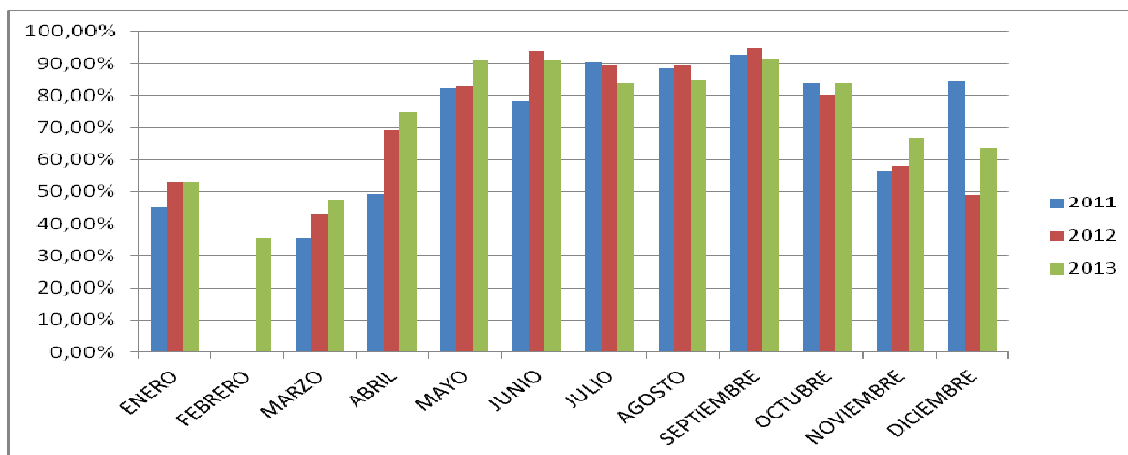
REV PAR (Gráfico 11)



MARGEN BRUTO (Gráfico 12)



## OCUPACIÓN (Gráfico 13)



Tablas y gráfico anteriores: elaboración propia.

En el caso del hotel Centro Mar, estamos durante todo el año en mercado libre, ya que no hay ningún período en cual tengamos IMSERSO.

En este caso, es mucho más notoria la estacionalidad de las ventas y la buena gestión del ingreso, nos ocupa durante todo el año. Según se desprende de los gráficos, el ingreso mejora entre 2011 y 2012 en un 15% (motivado en parte por estar más días abierto), el precio medio aumenta un 1,8%, el margen bruto crece un 6,1%, aún bajando la ocupación un 0,9 %.

La tendencia a la mejoría del ingreso continúa durante 2013, llegando a un incremento del 3,5%, de igual modo el precio medio y el RevPar aumentan un 4,2% y un 4,6% respectivamente. Es en el margen bruto donde encontramos un empeoramiento del 26%, es decir pasamos de un 29,3 % en 2012 a un 21,48 % durante 2013, debido como se puede observar en los gráficos, que durante 2013 abrimos en enero y febrero en contraposición con 2012 los mismo meses que permaneció cerrado. La ocupación alcanzada en estos dos meses no fue la óptima para alcanzar márgenes positivos, lo que contribuye a minorar el margen global del año 2013.

Es muy importante el aumento del precio medio. Inicialmente se ofrece un precio más alto, a modo de ejemplo supongamos que se vende a 100€ por habitación, hasta que la ocupación llega al 60%, una vez alcanzamos este objetivo y vemos que llega el día de la ocupación en sí y faltan habitaciones por llenar, se baja el precio, por ejemplo hasta 50€ e imaginemos que llegamos a llenar hasta el 80%. Cuando vemos que el día del cliente es inminente y ya estamos con una ocupación del 80% el precio se baja sustancialmente ya que los costes marginales del último cliente son muy reducidos, básicamente cuestiones como la alimentación, amenities, limpieza de la habitación (dado que la plantilla es la misma)...

### 3. ANÁLISIS BCG/DAFO

#### BCG

La aportación del turismo es clave para consolidar el proceso de recuperación económica española y se convierte así en la avanzadilla de la recuperación que todos esperamos. El sector creció en 2013 un 0,6%, frente a la caída de 1,3% del conjunto de la economía española. Según Exceltur el crecimiento durante 2014 será del 1,8%<sup>4</sup> triplicando el crecimiento del 0,6%, que los analistas anticipan para el PIB general al cierre del ejercicio 2014.

Esta optimista previsión de crecimiento, también contempla por primera vez en los últimos tres años, una aportación positiva al PIB turístico de la demanda de los españoles, esto se convierte en la mejor noticia para los destinos turísticos y las empresas que más dependen de la clientela nacional, como es nuestro caso (un 95% de nuestros clientes son nacionales). Benidorm acumula los últimos doce meses consecutivos (hasta abril 2014) incrementos de ocupación cercanos al 2,8%.

Según Exceltur, la previsión de crecimiento dentro del PIB turístico nacional de Benidorm será cercana al 3%

Nuestros principales competidores son los hoteles de tres estrellas de Benidorm, resaltando que tienen una rivalidad marcada por anillos de ubicación.

Los competidores directos del hotel Carlos I son el [hotel Sol y Sombra](#), el [hotel Fiesta Park](#) y el [hotel Cabana](#). y mientras que los principales competidores del hotel Centro Mar son el [hotel Alameda](#), el [hotel RH Sol](#), y el [hotel Bilbaíno](#).

Sería interesante poder comparar con cada uno de ellos nuestros hoteles en cuanto a ocupación, ventas... se refiere, pero no es posible debido a que no tenemos datos, ni existen a nuestro alcance.

El hotel Centro Mar se sitúa en el anillo 1 (hoteles de tres estrellas muy próximos a la playa), mientras que el hotel Carlos I estaría en el anillo 4. En la imagen siguiente, (gráfico 14) lo podemos apreciar, numerando los anillos como el más cercano al mar número uno y el más lejano número cuatro.

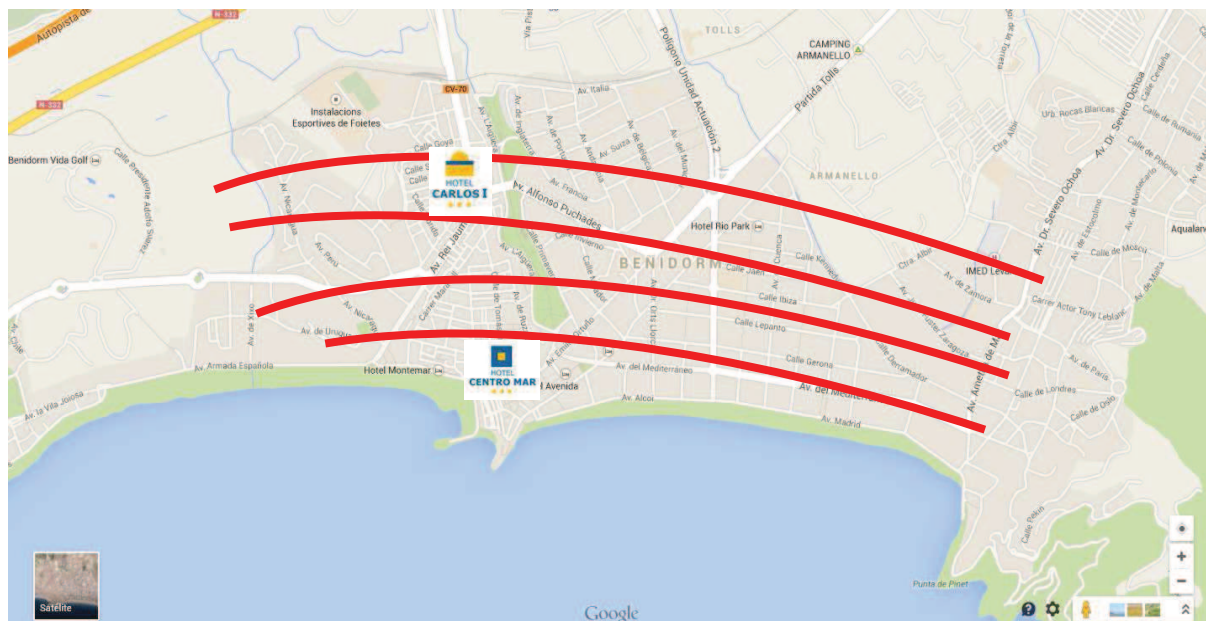
---

4

[http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Presentación%20Informe%20Perspectivas%20N47%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014%20def%20\[Modo%20de%20compatibilidad\]1.pdf](http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Presentación%20Informe%20Perspectivas%20N47%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014%20def%20[Modo%20de%20compatibilidad]1.pdf)



## Anillos de Benidorm



Fuente: elaboración propia a partir de los mapas de Google Maps  
(Gráfico 14)

En las imágenes de Google Maps siguientes podemos observar la situación o ubicación de nuestros hoteles a estudio.

## Mapa hotelero de Benidorm



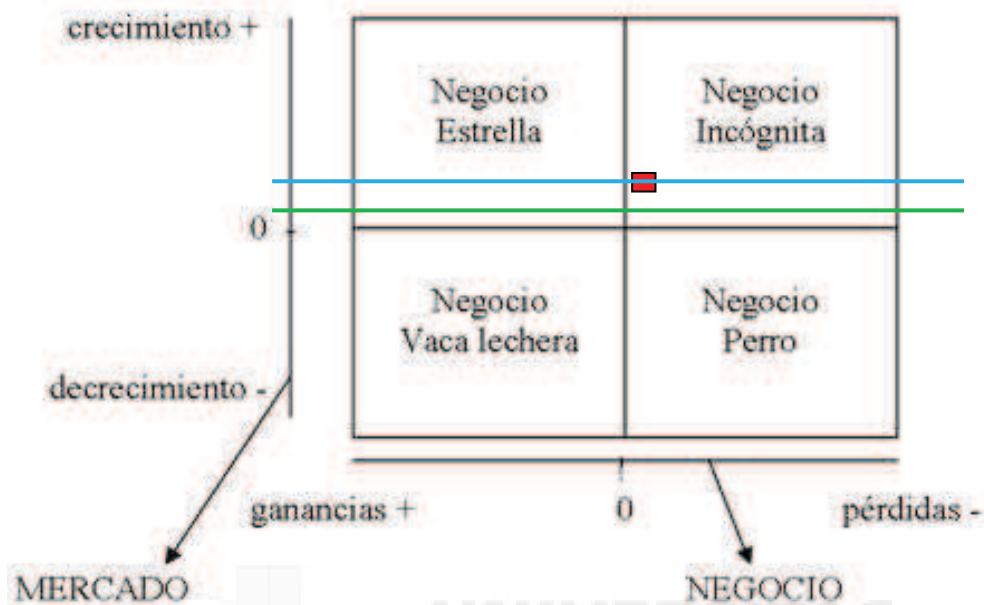
Mapa de Benidorm. Google Maps. (Gráfico 15)

<https://www.google.es/maps/search/mapa+benidorm+hoteles/@38.5355998,-0.1222888,15z>

Si tenemos en cuenta el gráfico en el que veíamos los anillos de competencia que hay en Benidorm, vemos que en cuanto a la participación relativa del hotel Centro Mar es más alta que la participación relativa del hotel Carlos I (pese a que el número de habitaciones es mayor). En cuanto al grado de crecimiento ninguno de los dos hoteles tiene una evolución muy destacable (cabe recordar que estamos hablando de un mercado muy maduro en el que salvo un hotel de reciente apertura, es raro observar crecimientos agresivos). A

continuación vamos a representar la matriz BCG en base a la previsión de crecimiento del sector turístico nacional, frente a la participación prevista que Benidorm tiene en ella.

Matriz BCG de los hoteles Carlos I y Centro Mar



Fuente: elaboración propia (Gráfico 16)

- HOTEL CENTRO MAR Y HOTEL CARLOS I
- 1,8% Crecimiento de mercado del sector turístico nacional 2014.
- 3,0% Crecimiento de mercado del sector turístico Benidorm 2014.

## DAFO

### DEBILIDADES CSHOTELES

- Insuficiente capacidad de captar directamente al cliente sin intermediación.
- Poca experiencia en el mundo online.
- Personal no preparado (idioma), para el mercado exterior, (rusos, ingleses, belgas, holandés...).
- No adaptado al MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions). El turismo MICE incluye turismo de negocios, eventos, incentivos y convenciones.

### Debilidades Hotel Centro Mar

- Dificil acceso con vehículo, al encontrarse en el centro de la ciudad.
- No dispone de servicio de parking en el mismo edificio del hotel.
- Zonas comunes reducidas.

- Colas en el restaurante, debido a su aforo reducido a 60 personas, teniendo a máxima capacidad en el hotel 120 personas.
- Muchas diferencia entre habitaciones interiores y exteriores.
- Dependencia en algunos departamentos del Hotel Carlos I.
- Nuestro principal público objetivo, las parejas de 20 a 70 años, en temporada alta, no manifiestan en nuestras encuestas un alto grado de satisfacción, debido a coincidir con familias con niños, siendo ambos públicos objetivo incompatibles en muchos casos.

#### Debilidades Hotel Carlos I

- Distancia lejana de la playa.
- Entorno. Enclavado en un barrio poco atractivo de Benidorm.
- Muy vinculado a la tercera edad.
- Piscina pequeña.
- Comedor con capacidad limitada.
- Estancamiento de ingresos por departamento: bodega, restaurante y bar.
- Producto poco diferenciado.

#### AMENAZAS CSHOTELES

- Nuevos destinos (norte de África y Turquía, pero en la actualidad están inmersos en la primavera árabe).
- Benidorm como destino carece de desarrollo de actuaciones, decisiones muy politizadas con falta de visión estratégica (medio y largo plazo). Otros destinos como Salou o Barcelona realizan campañas de promoción conjuntas de todas las opciones de oferta turística del destino y tienen una visión panorámica del mismo (el destino se considera como un bloque indivisible en el que se incluyen hoteles, restaurantes, atracciones turísticas, monumentos...).
- Falta de iniciativas de complementariedad entre productos turísticos que podrían articular ofertas más atractivas y con mayores efectos.
- Promoción e imagen del destino asociada a una imagen estática en el tiempo. Benidorm como destino sigue ofertando el mismo producto y los mismos atractivos que hace muchos años (de momento la suerte es que sigue siendo demandado).
- Pérdida de mercados como congresos, eventos y salud por falta de posicionamiento y adaptación a los cambios. Otros destinos están realizando acciones para tomar parte en el mercado de congresos y Benidorm está perdiendo esta oportunidad pese

a tener ventajas estratégicas o competitivas puesto que para la estancia en este tipo de eventos es un destino muy agradable.

- Mercado maduro ( en competencia casi perfecta)

### FORTALEZAS CSHOTELES

- Enfoque de la cadena hacia el cliente.
- Producto actualizado (los hoteles están reformados).
- Trato personal y familiar a nuestros clientes.
- Personal proactivo y asertivo.
- Animación.
- Cliente directo aun suponiendo un porcentaje pequeño de ventas, es muy fiel.
- Buena reputación online.

#### Fortalezas Hotel Centro Mar

- Proximidad a la playa.
- Personal formado y orientado a las nuevas tecnologías.
- Enclavado en el centro histórico (situado en la zona de ocio y servicios de la ciudad).
- Piscina en la azotea con vistas panorámicas a las dos playas de Benidorm.
- Excelente reputación online, puesto 14 en TRIPADVISOR de 196 hoteles de Benidorm.
- Wifi gratis en todo el hotel: zonas comunes y habitaciones.

#### Fortalezas Hotel Carlos I

- Amplitud de zonas comunes
- Parking propio en el edificio del hotel.
- Transporte público cercano.
- Buena reputación online, puesto 49 en TRIPADVISOR de 196 hoteles de Benidorm.
- Habitaciones amplias.
- Buena animación
- Fácil acceso.
- Zona gimnasio y sauna.

## OPORTUNIDADES CSHOTELES

- La competencia directa en venta online es baja, ya que la mayoría de hoteles se quedan cómodos con las ventas de sus intermediarios. Esta oportunidad cada año es menor ya que cada vez esta vía se emplea más.
- Mejora de la accesibilidad desde áreas emisoras como AVE y remodelación aeropuerto L'Altet.
- Incremento en la oferta de compañías aéreas de bajo coste en el aeropuerto de L'Altet.
- Mejora de la conectividad entre el aeropuerto y la estación de tren. Lanzadera estación AVE Villena-Benidorm. Compra de billete directo en origen.
- Efecto de los nuevos sistemas on line para la comercialización de los productos y servicios turísticos que benefician a empresas con disponibilidad de medios para entrar en estos sistemas

## 4. ANÁLISIS DEL PÚBLICO OBJETIVO DE CADA UNO DE LOS HOTELES

### PÚBLICO OBJETIVO DE HOTEL CARLOS I

- Mayor de edad ( 18 a 80 años)
- Clase media y media-baja.
- Motivo viaje: pareja y familia.
- Mayoritariamente españoles, estamos en una situación de 95,98 % de nuestro clientes españoles y un 4,02% extranjeros en 2013. En los últimos años la tendencia se ha mantenido, hemos seguido anclados en el público español.
- Preferencia: la ubicación no crítica, dando mayor importancia al trato familiar por parte del personal del hotel, animación, calidad de la comida; en definitiva buscan disfrutar del hotel y de sus instalaciones.
- Sexo: hombres y mujeres.

### PÚBLICO OBJETIVO DE HOTEL CENTRO MAR

- Mayor de edad ( 18 a 70 años)
- Clase media.
- Motivo viaje: pareja, familia, amigos, gay
- Español, inglés y portugués. Mayoritariamente españoles con un 95%, frente un 5% de nuestro clientes ingleses y portugueses en 2013. Nuestro servicio debe dirigirse a público español.

- Preferencias: la ubicación es crítica a la hora de la elección del hotel junto con el entorno y enclave de la piscina. Valoran positivamente el trato familiar y la calidad de la comida aunque en menor medida.
- Sexo: hombres y mujeres.

## 5. PLAN DE MARKETING

A partir de este momento centraremos el estudio en el HOTEL CENTRO MAR, utilizándolo como proyecto base para cumplir nuestros objetivos.

Los resultados obtenidos nos servirán para fijar nuevas metas y áreas de mejora en el HOTEL CARLOS I. Ya hemos mencionado en la introducción que las estrategias aplicables en Centro Mar quizás presentarán resultados diferentes en el hotel Carlos I puesto que son hoteles diferentes, no obstante para la cadena es menos arriesgado seguir esta estrategia de “ensayo error” en el pequeño para acabar aplicando en el grande. A priori pensamos que la estrategia de segmentación que queremos aplicar en Centro Mar es poco aplicable al hotel Carlos I. Sin embargo la técnica que implementaremos para reducir el grado de dependencia de los intermediarios si es aplicable, y como ya hemos dicho parece más sensato hacer primero la prueba en el hotel pequeño.

### 5.1. OBJETIVOS DE MARKETING: ¿QUÉ QUEREMOS HACER?

Fidelización de clientes, nuestro objetivo será fidelizar el 25% de nuestros clientes directos a corto plazo, es decir, el primer año. Y en un futuro, cuatro años vista poder llegar a fidelizar el 50% de nuestros clientes directos mediante nuestro “Club Estrella” que más adelante explicaremos al detalle.

Para lograr nuestros objetivos pretendemos hacer coincidir las expectativas esperadas con la realidad a la hora de disfrutar de su estancia en nuestros hoteles. En la actualidad se venden por igual las habitaciones con vistas y sin vistas, es decir, el cliente al hacer su reserva no sabe qué tipo de habitación le va a tocar. Con lo cual aquellos clientes a los que se les ha asignado una habitación interior sin vistas pueden salir decepcionados, ya que en todos los medios en los cuales nos promocionamos mostramos las vistas, la piscina, el mar...

En definitiva las expectativas que hemos creado en este cliente no se corresponderían con la realidad que encuentra cuando se le asigna una habitación interior. ¿Cómo haremos para que las expectativas se adecuen más a la realidad? La idea es que haremos que el cliente pueda escoger el tipo de habitación en la cual quiere hospedarse, con lo que si escoge la

habitación sin vistas (habitación estándar) lo hará por un precio un poco menor y sabiendo de antemano las condiciones de la misma con lo cual no cabe que se dé una insatisfacción en base a expectativas no cubiertas.

**Objetivos Cuantitativos:**

- Disminuir la intermediación. Esta disminución se quiere conseguir de forma progresiva hasta alcanzar una venta directa de un 50% en cuatro años.

**Objetivos Cualitativos:**

- Redefinir y fusionar el Marketing Offline y potenciar el Marketing Online.
- Posicionarnos como retadores (más adelante vamos a analizar su posición actual y el cambio estratégico que planteamos).
- Mejorar rentabilidad. Tenemos dos herramientas para mejorarla, una es la reputación online que se traduce en mayores ventas futuras y la otra es reducir el grado de dependencia de los intermediarios. La primera herramienta nos permite incrementar el ingreso y la segunda reducir los costes. Para conseguir nuestro objetivo perseguido y comentado anteriormente de aumentar al 30% de nuestras ventas a clientes directos para el primer año y el 50% en los próximos cuatro años.

5.2. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

En función de la capacidad y posición de dominio de la empresa en el mercado, actualmente nuestra empresa adopta la estrategia de "seguidor".

Estamos conformes con nuestra cuota de mercado y simplemente mantenemos nuestra posición, no somos una empresa ni innovadora ni agresiva, y nuestra estrategia es defensiva, defendiendo nuestra parcela de mercado a base de precio bajo o muy moderado. Somos más vulnerables a los ataques de los competidores que desean aumentar su participación.

Proponemos ir pasando a la estrategia de "retador", es decir, mejorar nuestra rentabilidad, creciendo a base de encontrar puntos débiles en competidores de nuestro mismo tamaño o menor peso y buscando estrategias de diferenciación (innovando).

Lo haremos utilizando las palancas que nos ofrecen tanto el marketing offline como el online dentro del marketing mix.

### 5.2.1 Política de Producto:

En el hotel Centro Mar se nos plantea un problema de hasta ahora difícil solución. El hotel tiene 54 habitaciones, de las cuales 27 son exteriores y 27 interiores. Las exteriores son habitaciones amplias pero dobles, no pudiendo alojar en ellas familias. Sin embargo, las interiores la mayoría son triples habiendo algunas cuádruples, cumpliendo así las características necesarias para las familias.

La mayoría de los "clientes de familia" nos demandan habitaciones exteriores (esta demanda no se puede cubrir porque la habitación exterior no tiene suficiente espacio) siendo totalmente imposible satisfacer esta necesidad, lo que provoca una gran discrepancia entre las expectativas creadas por nuestro hotel (fotos, web, comentarios...) y la realidad con las que se encuentra al llegar a nuestro establecimiento.

El hotel también tiene dificultad de realizar un buen programa de animación para las familias, motivado por la escasez de zonas comunes amplias y la convivencia de parejas, con familias con niños, no pudiendo ocupar la piscina para tal fin. Desde el punto de vista económico y rentabilidad por cliente alojado, el turismo de familia es menos rentable, que el turismo de parejas.

Mejora de Producto, Estrategia de Diferenciación y Estrategia de Segmentación.

a) Mejora de Producto

1. Modificación de la ubicación del bar y restaurante (recordemos que de ahora en adelante estamos hablando en todo momento de Centro Mar): En el apartado anexos podremos encontrar algunos presupuestos de los solicitados para el proyecto de obra

Las ventajas serían:

- Aumento de la capacidad del restaurante (motivo de queja en la actualidad).
- Incremento de ingresos del bar por su visibilidad desde la calle.
- Posibilidad de crear una terraza a escasos metros del hotel.
- Aumento de comidas de la calle ya que en la actualidad cuando el hotel está lleno no se puede dar este servicio. Las expectativas de crear clientes que llegan a comer desde la calle se deberían a dos factores, el aumento de la capacidad y la mayor visibilidad.

Desventajas de esta reforma:

Alto coste de la obra. Ver anexos para consultar el presupuesto.



2. Además proponemos en el ático del hotel, donde se encuentra la piscina panorámica, con vista a la playa de poniente y de levante; la creación de una barra chill-out con servicio directo a la terraza. Será de uso exclusivo para los clientes del hotel.

Imagen desde la piscina situada en la azotea del hotel Centro Mar.



Fuente: elaboración propia (Gráfico 17)

#### b) Estrategia de Diferenciación

Necesitamos diferenciarnos de nuestra competencia ofreciendo servicios que nos aporten un valor añadido adoptándolo como una ventaja competitiva.

1) Diferenciación en calidad. El objetivo es conseguir la certificación de la “Q de Calidad” Turística otorgada por la Secretaría de Estado de Turismo y las Comunidades Autónomas. Esta Marca nos daría prestigio ya que es garantía de calidad, seguridad y profesionalidad.

2) Adaptarnos a SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destino): Es un proyecto de mejora de la calidad de los destinos turísticos promovido por el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA) y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), que trabaja con empresas/servicios turísticos de hasta 30 oficios diferentes, con el objetivo último de mejorar la experiencia y satisfacción del turista. Se basa, entre otras herramientas, en la aplicación de un Manual de Buenas Prácticas.

3) Propuesta de hotel para mayores de 18 años idea que surge de los grandes resorts del Caribe. Los hoteles para adultos son para mayores que no les gusta tener niños a su alrededor o que quieren conocer gente de su misma edad. Puede ser un hotel para el

descanso y tranquilidad en pareja sin ruidos infantiles. O puede ser un hotel para ir de fiesta debido a que estamos rodeados de bares, restaurante, pubs y discotecas.

Según el siguiente informe elaborado por "Tourism and Law" publicado el 21 de diciembre de 2012 en "CEHAT" (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos), referente a la legalidad en España de los hoteles para adultos, podemos observar como esta segmentación de cliente nos afecta dentro del marco legal del estado español.<sup>5</sup>

*"Actualmente no hay normativa alguna que regule concretamente la legalidad de este tipo de alojamientos, así como tampoco jurisprudencia que se pronuncie al respecto, por lo que determinar si esta práctica es conforme a derecho es algo que debe puntualizar el propio legislador.*

*No obstante lo anterior, en el presente informe trataremos de analizar los posibles argumentos a favor y en contra que han argumentado algunos expertos en Derecho sobre esta práctica.*

*Tras consultar, a título confidencial, con varias Administraciones Públicas de diferentes Comunidades Autónomas, las mismas nos indican que este tema podría estar relacionado, al no haber normativa turística que lo regule, con el derecho de admisión regulado en el artículo 59.1.e del Real Decreto 2816/1982, de 27 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas. En cualquier caso, nos indican que prohibir expresamente la entrada a menores en ciertos establecimientos hoteleros podría ser contrario lo que establece el artículo 14 de la Constitución Española. Alegan que lo que podría existir es una recomendación, por parte del hotel, sobre la no entrada de menores debido a que las instalaciones no serían las adecuadas para niños o porque ofrece una cierta tranquilidad que con menores no la habría. Pero jamás una prohibición.*

*Es decir, se permite la adecuación a un concreto tipo de potencial cliente, fomentar esa especialización cuanto se quiera y anunciarse como tal. Ahora bien, lo que podría suponer un problema (con consecuencias administrativas vía sanciones y civiles, vía daños y perjuicios) sería no permitir entrar a un menor sin que existiese una norma que lo permitiese (por ejemplo la que impide a los menores acceder a lugares donde se visualicen películas no aptas para todos los públicos).*

*En este sentido, hay que tener presente que el artículo 14 de la Constitución Española establece que "los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra*

---

<sup>5</sup> <http://www.cehat.com/frontend/cehat/Informe-Sobre-La-Legalidad-De-Los-Hoteles-Solo-Para-Adultos-vn5731-vst576>

condición o circunstancia personal o social". Teniendo en cuenta lo anterior, y según la opinión de muchos expertos, no permitir la entrada de menores a ciertos establecimientos hoteleros, podría suponer una discriminación por razón de edad.

Del mismo modo, y una vez consultada la normativa turística de algunas comunidades autónomas, en todas ellas se establece que los usuarios tienen derecho a no sufrir discriminación en el acceso a los establecimientos de las empresas turísticas y en la prestación de servicios turísticos por razones de discapacidad, raza, lengua, nacionalidad, lugar de procedencia o residencia, sexo, opción sexual, religión, opinión o cualesquiera otras circunstancias personales o sociales, de acuerdo con lo que establece la Constitución y demás normativa específica sobre la materia.

Por otro lado, y como argumentos a favor de esta práctica por parte de los hoteles, se podría alegar el derecho a la libertad empresarial recogido en el artículo 38 de la Constitución Española. El empresario debe tener derecho a decidir qué modelo de empresa quiere explotar y cómo debe gestionar sus propios negocios, teniendo presente que habrá a cierto público que no le guste las decisiones tomadas y elija no acudir a su establecimiento. Pero esto son consecuencias que debe valorar el propio empresario, pensando en que público le interesa más para su propio negocio.

Esta argumentación (la puesta "cara a cara" del Derecho constitucional del artículo 14 de la Constitución Española frente a la libertad de empresa en casos puntuales y sin que esto suponga, de hecho, ningún tipo de discriminación, sino la ampliación de la variedad, existiendo posibilidades alternativas) requeriría un informe mucho más extenso que podríamos valorar como consulta a alguna Administración competente.

Por último, el derecho de admisión de ciertos establecimientos hoteleros también podría servir para defender la práctica de estos hoteles. Según el artículo 59.1.e del Real Decreto 2816/1982, de 27 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas, el público no podrá entrar en el establecimiento en cuestión sin cumplir con los requisitos a los que la empresa tuviese condicionado el derecho de admisión, a través de su publicidad o mediante carteles bien visibles y colocados en los lugares de acceso del local, debiendo constar en los mismos tales requisitos. Los requerimientos, por lo tanto, para el ejercicio del derecho de admisión son, por un lado, dar publicidad de las condiciones establecidas por la empresa y, por otro lado, que dichas exigencias no discriminen de manera arbitraria. El incumplimiento de estas obligaciones, impedirá que el empresario niegue la entrada a cualquier persona, por lo que, teniendo en cuenta esto último, se podría entender que si el hotel publicita claramente en su entrada, página Web y catálogos que se recomienda únicamente a mayores de edad, estaría cumpliendo con la ley sin discriminación de ningún tipo.

*Hay que tener presente que hay playas para nudistas y locales nocturnos para homosexuales, ¿porqué no un hotel sólo para adultos que quieren disfrutar del descanso de los menores? Además, hay que tener en cuenta que hay millones de establecimientos hoteleros en toda España, por lo que una familia con niños puede escoger entre otros muchos hoteles para pasar sus vacaciones. Caso contrario, sería si únicamente hubiesen dos locales, no teniendo más opciones para escoger.*

*En cualquier caso, y aun habiendo argumentos tanto a favor como en contra de los hoteles sólo para adultos, lo cierto es que la ley no dice nada al respecto, así como tampoco la jurisprudencia actual. Por ello, entendemos que debe ser un juez el que determine si estas actuaciones, por parte de algunos establecimientos hoteleros, son legales y si, por lo tanto, discriminan a los menores de edad.*

*Nosotros entendemos, como bien nos han indicado algunas de las Administraciones consultadas, que quizás prohibir la entrada a menores de edad en ciertos hoteles sí podría ser discriminatorio para ellos pero indicar, tanto en folletos, entrada del establecimiento, página Web u otro medios publicitarios, que es un hotel recomendado únicamente para adultos porque sus instalaciones son básicamente para mayores de edad (por no disponer de parques, sala de juegos, piscinas pequeñas, etc.), no vulneraría la normativa turística. “*

*Entendemos, según se desprende de este artículo, que Benidorm cumple con los condicionantes al tener una variada y múltiple oferta de hoteles para el público inferior a 18 años. Además pensamos publicitar en todos los medios en los que aparezcamos, dicha restricción, junto con la labor de nuestro departamento de reservas a la hora de no aceptar público inferior a dicha edad.*

Nos preocupa el efecto traumático que se puede producir al pasar de una comercialización tradicional (a todo tipo de público) a esta innovadora segmentación de mercado, por ello planteamos en una primer fase aplicar restricciones a la reserva a menores de 18 años, cobrándolo a precio de adulto, para gradualmente a un horizonte a tres años vista implantarlo de manera definitiva.

A continuación vamos a analizar la situación actual en lo referente a los precios para familias (es decir para quienes vienen con niños) y las tarifas hacia las que nos gustaría converger.

Tarifa actual familia: primer niño gratis y el segundo niño 50% (precio adulto)

Bebé: 0 a 2 años. No paga. Cuna incluida.

Niño: de 2 hasta 12 años.

Adulto: desde los 12 años.

A modo de ejemplo una familia de 5 miembros de los cuales 3 son niños, con edades de 1 año, 5 años y 11 años, sólo pagaría la mitad de un niño a precio de adulto. Los 5 excepto el

bebé, consumirían casi la misma proporción del coste variable de alojamiento y comida. El ratio de TrevPar<sup>6</sup> por pax en este caso sería mucho menor en este escenario que en el escenario de mayores de 18, ya que en este último todo cliente alojado paga.

Planteamos implantar una estrategia de turismo temático muy especializado para tipos de clientes segmentados, para así poder reducir la estacionalidad y liberándonos así del temible efecto de temporada. Aparte de sol y playa, nuestro cliente busca algo más, que el motivo del viaje no sea solo una escapada sino qué voy a hacer, tenemos que darle al turista lo que está buscando con esa oferta complementaria.

Para ello proponemos los siguientes packs adicionales, como incentivo y mayor atractivo para el nuevo y único mercado al que nos vamos a dirigir.

#### Clásico

Experiencia para adultos clásico: Una experiencia elegante y especial en la que incluye botella de Cava, cesta de frutas de temporada, aceite para masaje y pétalos de rosas perfumados en la habitación.

#### Estimulante

Experiencia que estimula tus sentidos: Una experiencia muy golosa estimulante para los sentidos incluyendo botella de vino, bombones, aceite de chocolate y antifaz.

#### Saludable

Experiencia del bienestar. Una experiencia relajante en la que incluye agua mineral, cesta de fruta, pintura corporal, dados y gel estimulante.

#### Relax

Experiencia relax, repara cuerpo y mente. La experiencia relax incluye cata de té, pastelería surtida y aceite aromático corporal.

#### Amigos

Experiencia con amigos. Disfruta durante tu estancia de una consumición por persona en cualquiera del establecimiento del Grupo “La Sal” en Benidorm (La Room – Kentucky – La Sal, locales emblemáticos de Benidorm cercanos a nuestro hotel.

#### Escapa aventura marina

Experiencia donde podrás disfrutar de buceo en más de 7 puntos distintos de alrededor de la Isla de Benidorm y varios más en la fantástica y mágica Llosa.

---

<sup>6</sup> El TrevPar es un medidor utilizado en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento o una cadena. Es una abreviatura del inglés Total Revenue Per Available Room, ingreso total por pax disponible. Se refiere siempre a un periodo determinado (semanal, mensual, anual, etc.).

### Escapa montaña

Disfruta de una experiencia con la naturaleza practicando cualquiera de los siguientes deportes: Barranquismo, Escalada, Vías Ferratas, Rafting, Puenting, Senderismo, Trekking y Kayak.

### Experiencia náutica

Disfruta de una excursión en barco recorriendo las magníficas calas de la Costa Blanca.

### Experiencia nostálgica

Disfruta del espectáculo del Benidorm Palace, es una famosa sala de fiestas con uno de los espectáculos más impresionantes de Europa, que incluye el menú gran Palace Plus.

### Experiencia hagan juego

Visita el Casino Mediterráneo en el puerto deportivo de Alicante, estancia de 4 horas, grupo mínimo 10 personas.

Hasta el momento nos hemos centrado en segmentar el cliente, es decir nos planteamos dirigirnos en especial a un tipo de cliente que son los adultos. Hemos hablado también de que pretendemos darle a escoger al cliente el tipo de habitación en el que se va a hospedar. A continuación lo que vamos a hacer es especificar todo tipo de detalles respecto a esta segmentación del producto en base a sus características. Analizaremos cuestiones como cuantas habitaciones hay de cada tipo, que ofrece cada tipo de habitación, las tarifas actuales y las tarifas con segmentación así como los diferentes escenarios económicos a los que podemos llegar implementando nuestra estrategia. Por otro lado, es importante valorar un intangible que es la satisfacción del cliente que ve satisfechas sus expectativas con la realidad una vez que se le ha dado la posibilidad de escoger.

### c) Estrategia de Segmentación

Con el objetivo de incrementar la rentabilidad estamos planteando una subida de precios que no se va a percibir como tal. En concreto vamos a respetar el precio de la habitación estándar, y a incrementar las tarifas de los otros dos tipos de habitaciones.

- Habitación con Vistas al Mar (HVM) 7 habitaciones: suplemento (8€ persona/día)
- Habitación Exterior (HEX) 20 habitaciones: suplemento (4€ persona/día)
- Habitación Estándar (HSD)

A la hora de plantear los tres escenarios lo que vamos a ir variando es el porcentaje de ocupación total del hotel, es decir, el número de habitaciones totales vendidas en el año. En

todo momento y escenario se compara entre la situación con segmentación y sin segmentación, de modo que incluso en el escenario pesimista se refleja un incremento de los ingresos, pero este incremento es con respecto a las mismas ventas y sin la segmentación. El número de habitaciones vendidas totales en el año que hemos tenido en cuenta parten del supuesto de que el hotel no está abierto los 365 días del año, tal y como viene sucediendo.

1. **SEGMENTACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA (Tabla 8)**

		HAB. POSIBLES	% OCUPACION
VENDIDAS	12.215	16.092	75,91%

PRECIO MEDIO	RevPar Habitación
HABITACIÓN ESTANDAR 43,19	

	Nº HAB.	%HAB.	Δ POR PERS.	Δ. POR HAB.	HAB.	Δ PRODUC.
HVM	7	12,96%	8	16	1.583,43	25.334,81 €
HEX	20	37,04%	4	8	4.524,07	36.192,59 €
HSD	27	50,00%	0	0	6.107,50	0,00 €
	54	100,00%			12.215,00	61.527,41 €

2. **SEGMENTACIÓN ESCENARIO REALISTA (Tabla 9)**

		HAB. POSIBLES	% OCUPACION
TOTAL HABITACIONES	9.161	16.092	56,93%

PRECIO MEDIO	RevPar Habitación
HABITACIÓN ESTÁNDAR 43,19	

	Nº HAB.	%HAB.	Δ POR PERS.	Δ. POR HAB.	HAB.	Δ PRODUC.
HVM	7	12,96%	8	16	791,71	12.667,41 €
HEX	20	37,04%	4	8	2.262,04	18.096,30 €
HSD	27	50,00%	0	0	6.107,50	0,00 €
	54	100,00%			9.161,25	30.763,70 €

3. **SEGMENTACIÓN ESCENARIO PESIMISTA (Tabla 10)**

		HAB. POSIBLES	% OCUPACION
TOTAL HABITACIONES	7.329	16.092	45,54%

PRECIO MEDIO	RevPar Habitación
HABITACIÓN ESTÁNDAR 43,19	

	Nº HAB.	%HAB.	Δ POR PERS.	Δ. POR HAB.	HAB.	Δ PRODUC.
HVM	7	12,96%	8	16	316,69	5.066,96 €
HEX	20	37,04%	4	8	904,81	7.238,52 €
HSD	27	50,00%	0	0	6.107,50	0,00 €
	54	100,00%			7.329,00	12.305,48 €

(Elaboración propia)

HVM : habitación Vista Mar

HEX : habitación Exterior

HSD : habitación Standard

Cabe destacar que hemos sesgado los resultados mostrando de un modo cifras más pesimistas. El motivo es que frente a los escenarios en los que desciende la ocupación, hemos mantenido las habitaciones ocupadas estándar, y todo el descenso se ha centrado en las que tienen un mayor precio. Consideramos que esto no sucedería así sino que habría un equilibrio en el descenso de la ocupación, es decir quizás aproximadamente en la misma proporción en todos los tipos de habitaciones. Preferimos hacerlo tal como lo hemos hecho y mantenernos en todo momento más prudentes.

Sin lugar a dudas el impacto más relevante no será el mayor ingreso sino la percepción del cliente. En este sentido la segmentación (que está demostrada como una estrategia óptima desde el punto de vista microeconómico en tanto en cuanto que mejora la información del producto) generará una mayor satisfacción al cliente, puesto que quien quiera una habitación con mejores vistas la podrá tener con un pequeño suplemento en el precio y quien prefiera una habitación más económica podrá tenerla.

Además como estrategia para satisfacer y fidelizar a algunos clientes, se practicará cuando sea posible el upgrade. Esto quiere decir que una vez llegado el cliente que tiene una habitación sin vistas, según disponibilidad se le puede mejorar puesto que no han sido reservadas, además esto no incrementaría los costes puesto que el coste marginal de atender cada habitación es el mismo. Además al cliente se le genera un efecto regalo o sorpresa que es mejor que si simplemente considera que al precio pagado le corresponde la habitación con vistas.

En el escenario Optimista, tenemos en cuenta que todas las habitaciones vendidas se venden segmentando perfectamente, es decir, vendiendo primero las Vistas Mar, después las Exteriores y todas con el suplemento. En los otros dos escenarios estamos suponiendo que se venden en primer lugar las estándar y el resto de la ocupación se reparte entre los dos tipos de habitaciones con vistas.

#### d) Estrategia de fidelización.

Consiste en lograr que un cliente que ya ha estado en nuestro hotel, se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, asiduo o frecuente. Para ellos buscamos un sentimiento de pertenencia del cliente hacia nuestra empresa, que consiste en que el cliente se sienta parte de la misma otorgándole un carnet de socio, con el que pueda tener acceso a ciertos beneficios, tales como descuentos u ofertas especiales. Nos planteamos crear el "Club Estrella"

Motivado por las condiciones contractuales a las que nos vemos obligados con los Touroperadores y agencias minoristas, no podemos publicar un precio para nuestro cliente directo igual o inferior al precio con ellos pactado. De ahí, la necesidad de crear una



herramienta que nos permita “esquivar” esta obligación. Dicha herramienta es el “Club Estrella CSHOTELES”. El cliente al ser socio tiene las siguientes ventajas:

- ✓ 4% descuento en su reserva (acumulable a otros descuentos)
- ✓ 10% en sus consumiciones del bar y el restaurante
- ✓ Check-in antes de la 12:00h, según disponibilidad
- ✓ Check-out antes de las 14:00h, según disponibilidad.
- ✓ Recibir puntalmente nuestras mejores ofertas.

Y las siguientes condiciones:

✓ La tarjeta “Club Estrella de CShoteles” es personal e intransferible, sólo su titular podrá acceder a los descuentos y promociones asociados a esta tarjeta. La tarjeta “Club Estrella de CShoteles” es personal e intransferible, sólo su titular podrá acceder a los descuentos y promociones asociados a esta tarjeta.

✓ Únicamente podrán ser titulares de la Tarjeta Club Estrella las personas físicas, mayores de 18 años, que hayan aceptado las condiciones.

✓ La “Tarjeta Club Estrella”, es propiedad de CShoteles, quien se reserva el derecho de cancelarla en caso de que por parte del titular se haya realizado un uso inadecuado de la misma. Está terminantemente prohibida la venta o trueque de la tarjeta.

✓ La cuenta podrá ser cancelada a instancia del titular mediante solicitud a CShoteles, indicando nombre, apellidos y número de socio.

✓ En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, se informa que los datos de carácter personal que proporciona el cliente y que en el futuro nos proporcionará serán recogidos en nuestro ficheros para la gestión, facturación y realización de estadísticas, cuyo responsable es CShoteles, pudiendo el cliente ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición al tratamiento de sus datos en nuestra sede social de avenida Foietes, número seis de Benidorm o por el correo electrónico a [administración@cshoteles.com](mailto:administración@cshoteles.com)

El cliente al darse de alta, en nuestro club, nos proporciona su correo electrónico y sus datos personales, nosotros le entregamos una tarjeta de la cual hacen uso durante su estancia en el hotel y un código de cliente.

El correo electrónico pasa a formar parte de nuestra base de datos CRM (Customer relationship management), la cual utilizaremos para hacer ofertas puntuales y mediante mailchimp, con un enlace a nuestra Web, con su código de cliente podrán acceder a un área restringida sólo a socios. En dicha área aparecerá un motor de reservas en el que podrán realizar su reserva. En el momento de la cotización les pedirá que introduzcan su código para aplicar los descuentos ofrecidos o inherentes a la tarjeta estrella.

El CRM es un sistema informático de apoyo que gestiona los datos de los clientes para relacionarse con ellos. Es uno de los sistemas más olvidados y menos utilizados en la gestión hotelera diaria, en momentos como los actuales, el uso correcto de una estrategia de relación con clientes a través de un software de CRM es esencial para la optimización de los resultados del hotel. Con la gestión de CRM conseguirás aumentar el ratio de fidelización de tus clientes habituales como la captación de nuevos clientes.

De acuerdo con Peppers y Rogers<sup>7</sup>, "una empresa que se vuelca a sus clientes es una empresa que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad. En su forma más generalizada, CRM puede ser considerado un conjunto de prácticas diseñadas, simplemente, para poner a una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes. De este modo, aprender más acerca de cada uno, con el objetivo más amplio de que cada uno sea más valioso incrementando el valor de la empresa."

Con una buena base de datos, es decir unos 2.000 clientes introducidos en nuestro CRM podríamos clasificar a nuestros clientes, por edades, sexos, preferencias, etc. y enviarles campañas adaptadas a los gustos y necesidades de cada cliente, con el fin de fidelizarlos, que vuelvan a nuestro establecimiento.

### 5.2.2. Política de Precio

- Implementación de la técnica de Revenue Management. "El revenue management es una técnica que consiste en la obtención de datos históricos en relación con la actividad del hotel para, mediante el análisis de los mismos, interpretar tendencias, calcular la previsión de ventas estimada en un período de tiempo... y utilizar esta información para aplicar estrategias que nos lleven a vender las unidades hoteleras de la forma más rentable posible en el canal de distribución adecuada y con la mejor eficiencia de comisiones, así como establecer las políticas de precios adecuadas en función de la demanda, el segmento de cliente, etc." <sup>8</sup>Para ello es necesaria la formación inmediata de los departamentos responsables de la política de precios.

---

<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)

<sup>8</sup> (<http://www.tecnohotelnews.com/2012/07/conceptos-basicos-de-revenue-management/>)

## Revenue Management



Fuente: TecnoHotel Julio de 2012 (gráfico 18)

- Lo que se plantea como hemos analizado es hacer una estructura con diferentes precios en función de las calidades o características de la habitación, fundamentalmente en base a las vistas. Esta estrategia nos ayudará a conseguir dos objetivos, por un lado mejorar la adaptación de las expectativas con la calidad percibida por el cliente y por otro lado incrementar los ingresos. Otra cuestión que va a variar es que todo aquel que ocupe la habitación independientemente de que sea o no niño pagará a precio de adulto, esta estrategia persigue además de incrementar los ingresos, penalizar el que acudan niños al hotel, puesto que se desea orientarlo exclusivamente a adultos. Fruto de la segmentación del producto (HVM, HEX, HSD) y de la segmentación de mercado (solo para mayores de 18 años), nuestro precio medio, RevPar y TrevPar, van a sufrir un incremento importante, según lo expuesto en la política de producto (recordemos que lo que vamos a hacer es incrementar el precio de las habitaciones que no son estándar, es decir, las que tienen vistas)

### 5.2.3. Política de Distribución

La distribución de productos turísticos ha sufrido una profunda transformación. Internet ha ido adquiriendo, poco a poco, mayor protagonismo y va a continuar haciéndolo. Si nos centramos en la distribución hotelera, veremos que ésta ha sufrido diversos cambios que

han dado paso a la necesidad, por parte de las empresas, de tomar partido y ser protagonistas en este nuevo escenario, es decir en la actualidad las estrategias de competencia que exige el entorno son más proactivas.

La distribución hotelera consistía en el diseño de paquetes u ofertas vacacionales cerradas que eran comercializadas por TTOO, AAVV o mediante la venta directa de los mismos hoteles, este modelo está cambiando día a día. Tal modelo se caracterizaba por ofrecer un producto estático del cual el cliente final era el que debía adaptarse a ese tipo de producto, es decir el servicio ya estaba cerrado y no se adaptaba en grado alguno al consumidor. El principal problema de este tipo de modelo es precisamente esta falta de dinamismo que se debe mayoritariamente a la fuerte dependencia a los TTOO por parte de los hoteles.

La dependencia respecto al TTOO no permite que exista flexibilidad a la hora de negociar la venta y las condiciones con el cliente final, siendo el consumidor quien debe decidir “tomar” o “dejar” la oferta sin poder aplicar cambios. El cliente dispone de un producto cerrado y, como consecuencia, debe adaptarse.

A medida que Internet va ganando fuerza se está dando una revolución en el mundo de la distribución hotelera. Ahora nos encontramos con muchísimos canales de distribución donde el objetivo del hotelero es maximizar los rendimientos, lo cual se puede hacer minimizando la intermediación (tal y como nos planteamos en este trabajo) y, por ende, maximizar su venta directa. La clave del éxito para todo tipo de hoteles es apostar por la distribución online como complemento a su modelo más tradicional, buscando un equilibrio entre ambos. Los buenos resultados de la distribución hotelera online dependerán de dos conceptos. En primer lugar de la tecnología, que nos permitirá aumentar las ventas mediante una gestión coherente y dinámica de tarifas e inventario. En segundo lugar del marketing online, en este ámbito deberemos implementar una estrategia adecuada que nos garantice el correcto posicionamiento de nuestro producto en Internet.

Internet permite al cliente observar, comparar y decidir por qué alternativa decantarse. Lo cual nos lleva a que el cliente se haya vuelto más exigente. Es por este motivo que las agencias han tenido que adaptarse y ofrecer nuevos modelos de distribución donde las claves son el dinamismo y la flexibilidad.

En resumen, podríamos decir, que se ha pasado de un enfoque hacia el producto, a un enfoque hacia el cliente, de ahí de la importancia de las dos últimas características mencionadas. Por enfoque al producto entendemos que el paquete estaba cerrado y el grado de adaptación hacia el cliente era bajo (es decir, era el cliente quien debía adaptarse al producto). En cambio el actual enfoque al cliente, nos lleva a ofertas muy adaptadas y segmentadas hacia el cliente.

Por un lado vamos a utilizar la estrategia push (se entiende por estrategia push aquella dirigida a las acciones del marketing tradicional) “con actuaciones orientadas al canal”, dicho de otro modo, vamos a empujar al hotel Centro Mar hacia el mercado a través del canal, con todas las herramientas que este nos aporta. Dirigiremos nuestras actuaciones hacia las TTOO y AAVV para al mismo tiempo emplear la estrategia pull (estrategia pull hace referencia al marketing online) “actuaciones orientadas al mercado final”, es decir, buscando aumentar la notoriedad de la marca de forma que sin ayuda del canal demanden nuestro producto.

Entendemos que la clave está en el dimensionamiento correcto de este mix, así el cliente es el que decide, maneja mucha información y cada vez más nos ayuda a eliminar la intermediación. Aunque pensemos que la estrategia pull cada vez esté tomando más relevancia, creemos también que por mucho tiempo el canal seguirá siendo un actor clave y por tanto no hay que dejarlo de lado, olvidando las actuaciones push. Identificaremos al marketing tradicional con las actuaciones push y al marketing online con las actuaciones pull.

Planteamos reducir la longitud del canal de distribución, incentivando la venta directa del hotel al consumidor, consiguiendo una mayor rentabilidad y una mayor posibilidad de fidelización, según como hemos comentado anteriormente en el objetivo principal.

Cabe matizar que el entorno económico y tecnológico en el que nos situamos es muy volátil y puede aparecer una aplicación de éxito que puede truncar radicalmente este resultado a nuestro favor o en nuestra contra, no obstante trabajaremos para conseguir el objetivo a sabiendas de la variabilidad del resultado en función de causas exógenas.

### Canales de Venta. Online / Offline

Dos canales:

a) A través de intermediación:

**Hotel** → Receptivo<sup>9</sup> → Tour operador → Minorista → **Cliente**

b) Directo:

**Hotel** → **Cliente**

---

<sup>9</sup> Las agencias de turismo receptoras se localizan en los principales sitios en donde llegan los turistas y suelen ocupar espacios situadas en lugares poco visibles desde el exterior.

Actúan como representante de las agencias emisoras, son las encargadas de recibir acomodar y dar toda la información necesaria a los turistas clientes, de todo lo que les espera en el destino al cual van a visitar tratar de dar consejos y hacer lo más amena posible la estancia del cliente en ese destino.

<http://www.monografias.com/trabajos93/tipos-agencia-viajes/tipos-agencia-viajes.shtml#ixzz30vi9sFB>

Dentro del apartado de la intermediación planteamos la supresión de la contratación de grupos durante todo el año. Aunque sea una manera de asegurarnos una alta ocupación, con un empleo reducido de esfuerzo comercial (en una sola negociación, consigues ocupar veintisiete habitaciones, es decir 54 pax. que es la ocupación máxima de un autobús), tenemos que tener en cuenta que en un alto porcentaje de casos, si los grupos no están señalizados (entendemos por señalizado el que se haya pagado un parte), cancelan a muy pocos días de la entrada de cliente. Esto provoca que nuestro margen de maniobra para volver a vender las habitaciones canceladas, sea muy reducido; y las habitaciones queden sin ocupar u ocupadas a precio de oferta muy agresiva, reduciendo una vez más la rentabilidad de nuestro establecimiento. Otra de las desventajas de la contratación de grupos, es que el poder de negociación de la agencia es mayor, dado que está contratando un alto número de habitaciones por lo que siempre tenderemos a menor precio que las ventas unitarias. Por otro lado al contratar un grupo siempre se aplica que cada 25pax, se bonifica con una persona gratis, por lo que contribuye a disminuir nuestro RevPar.

#### 5.2.4. Política de Comunicación, promoción y publicidad

##### 5.2.4.1 Offline

#### Publicidad Offline

Crearemos un diseño específico para el hotel Centro Mar, nuestro objetivo es aparecer en todos los catálogos de los Tour Operadores y Agencias de Viajes, con la misma imagen, consiguiendo así una visión por parte de los clientes homogénea.

Creación de un argumentario de venta en español e inglés que sirva de soporte al equipo comercial, en el cual aparezcan nuestras debilidades y amenazas minimizadas; así como nuestras fortalezas y oportunidades maximizadas.

Seguiremos apoyando al canal en páginas publicitarias como lo hemos hecho hasta ahora, apareciendo en los catálogos de las AAVV y los TTOO, aunque suprimiremos la inversión mantenida hasta ahora en páginas amarillas, ya que consideramos que el retorno de la inversión publicitaria es cada vez más reducida, esta inversión la destinaremos a la estrategia pull mediante marketing online.

En definitiva, estamos planteando una estrategia B2B “Business to Business”, es decir un conjunto de técnicas comunicativas que favorecen la comunicación entre vendedor y cliente final.

#### Promoción Offline

1. Potenciar el “networking” con receptivos y mayoristas a través de visitas concertadas y con objetivos a conseguir.

2. Minoristas: detectar las principales agencias emisoras para premiarlas (por ejemplo regalándoles noches de hotel para que vengan y lo conozcan con sus familiares) por su gestión con la finalidad de fidelizarlas. Siempre sin perjuicio del intermediario y apoyando la labor del mismo.
3. Con el objetivo de incorporar nuevos clientes y fidelizarlos, contactaremos para establecer colaboraciones con: asociaciones, autocaristas, agrupaciones deportivas, clubs, federaciones, etc. Marcándonos objetivos a conseguir tanto en número de nuevos clientes como en términos económicos.
4. Investigar si los Tour Operadores organizan Fans Trips (viajes organizados por las AAVV y los TTOO para sus vendedores con el fin de que conozcan el producto que venden) e incorporarnos a ellos con la finalidad de que conozcan nuestro producto y nos promocionen directamente al cliente.
5. Ferias: Establecer un calendario anual de asistencia a ferias y eventos turísticos que sean de interés para promoción, actualización y contactos.

Para 2014 serían/fueron:

Internacionales:

- World Travel Market (Londres) (03/11-06/11)
- BTL 2014 Feria Internacional de Turismo (Lisboa) (12/03 – 16/03)
- Fitur Feria Internacional de Turismo (Madrid) (22/01 - 26/01)
- Salón Internacional de Turismo de Cataluña (Barcelona) (4/04 – 6/04)

Nacionales:

- Expovacaciones (Bilbao)( 9/05 – 11/05)
- Aratur, Salón aragonés del turismo (Zaragoza) (30/05 – 01/06)
- Navartur, Feria de Navarra 2014 (21/01 – 24/02)
- Intour, Feria de Turismo de Valladolid (22/11 - 23/11)

#### 5.2.4.2 Online

##### Publicidad y Promoción Online

##### WEB

Creación de una página web orientada a la venta Online. Se trata de la plataforma para identificarnos y darnos a conocer.

Creación de una versión móvil de la web basado en Responsive design (Acceder a todo tipo de dispositivos móviles).

La página Web junto con el Blog será el centro de nuestra estrategia de Marketing Online. Ambos tienen que estar integrados bajo el mismo dominio.

Esta web estará vinculada a las Redes Sociales. En ella se colocarán los botones para acceder a las distintas redes.

Objetivos que se pretenden alcanzar con la página web:

- Vender: En nuestro caso la venta se materializaría a través de un motor de reservas situado en la web ó bien por llamada telefónica una vez que visiten la web.
- Captar nuevos clientes: a través de las ofertas a los clientes que contraten por esta vía.
- Fidelizar los clientes: vamos a aplicar las 6 claves de la persuasión de Robert Cialdini y Steve Martin. Según estos autores para conseguir una mayor satisfacción del cliente una vez en el hotel o bien hacer más probable que acuda al mismo, deberíamos tener en cuenta las siguientes estrategias<sup>10</sup>:

1- Reciprocidad. Damos a quien nos ha dado, daremos un pequeño obsequio a quienes reserven por la web.

2- Escasez. Queremos aquello que escasea, en la web hay que intentar dar la sensación de que son las últimas habitaciones que quedan.

3- Autoridad. Se nos convence mejor si la persona tiene autoridad en la materia. Buscaremos algún blogger de viajes que aconseje el hotel y que describa su experiencia en su blog.

4- Consistencia. Nos convencerán mejor si nos venden algo acorde a nosotros mismos. La segmentación nos permitirá ofrecer un servicio adecuado y coherente a las necesidades de nuestro cliente.

5- Simpatía. Si nos cae bien es más fácil que nos convenza. Mostraremos fotos en las que aparezcan clientes y empleados con una imagen divertida, en definitiva que se lo estén pasando bien. Esto ha de ser correspondido más tarde durante la estancia del cliente en nuestro hotel.

6- Consenso. Si mucha gente lo hace es más fácil que lo hagamos nosotros. Para ello demostraremos con nuestra reputación online que nuestros clientes están satisfechos (Trip Advisor...).

- Prescripción del hotel: con los comentarios y críticas (es decir opiniones de la gente que ha estado en el hotel)

Estrategia:

- Posicionarnos en los buscadores:

Analizar Keywords (palabra claves) y utilizarlas para los contenidos de la Web

Captar enlaces de calidad con otras páginas que tengan relación con el negocio.

---

<sup>10</sup> (<https://www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw>)



Hacer enlaces dentro de la página.

Manteniendo la web como le gusta a los buscadores (a modo de ejemplo cabe señalar que Google periódicamente modifica los criterios de posicionamiento y estos deben de estar actualizados en nuestra web, a través del contenido y de los criterios de búsqueda).

Generar contenido y actualizarlo periódicamente.

Mecanismos de control:

- Chequear la web bimensualmente.

### BLOG: Creación de un Blog del hotel.

Junto con la Página Web es el centro de la estrategia online. Los contenidos del Blog van a mejorar el posicionamiento de la Web. También nos sirve para compartir contenido en las redes sociales y dar una imagen más humana y activa del hotel. Muy importante integrarlo en la Web.

En el caso de que fueran varias personas las que escriben, se pone como blogger dentro del Blog.

Los objetivos serían, en primer lugar dar información de interés a los clientes como información turística de utilidad, información de eventos, ferias y otros. Además dar información útil del establecimiento y hacernos más visibles, mostrar el lado humano y cercano del hotel, crear enlaces a otras plataformas nuestras para mejorar el SEO

Para lograr este objetivo la estrategia que vamos a aplicar sería realizar dos post semanales utilizando las palabras claves que queremos posicionar, generar contenido de calidad e interés para tener muchas visitas (monitorizar para ver cuáles son los temas de interés). El contenido administrado estará clasificado por secciones según de qué se trate: opiniones, noticias, planes para hacer por los alrededores, anticiparnos a preguntas que puedan surgirle a los clientes, contestar preguntas frecuentes, presentar guías de sitios dónde practicar determinados deportes, planes con niños, rutas gastronómicas, etc. Otro factor clave será la utilización de imágenes, videos y enlaces. Publicaremos las entradas en las redes sociales: facebook, twitter y google+. Enlazaríamos además con post relacionados (de otros blogs o páginas), como por ejemplo intercambiar enlaces con bloggers que tengan relación con nuestro sector. Merece una mención especial Trip Advisor pues es una Web que a menudo es empleada por los clientes para decidir a qué hotel o a que lugares acuden, en esta página (que combina propiedades propias de las redes sociales y de los foros) los clientes valoran el establecimiento, el hospedaje, la limpieza, la comida, la atención y en definitiva todos los aspectos del hotel. Una buena nota en Trip Advisor puede marcar la diferencia en la decisión del cliente potencial a la hora de contratar o no nuestro servicio.

Para la medición del buen funcionamiento del blog utilizaríamos como herramientas Google Analytics y Google PageRank, estas nos permiten conocer el número de visitas, la evolución del posicionamiento y la importancia del blog (PageRank)

### Realizar Campañas SEM: Posicionamiento en buscadores

En primer lugar vamos a definir SEM (Search Engine Marketing), es una gestión eficaz de enlaces patrocinados, ejecutando campañas en buscadores, se asemeja a la publicidad tradicional. Y SEO (Search Engine Optimization) gestión de posicionamiento en los buscadores de forma orgánica y natural, con el fin de aparecer en los primeros resultados de búsqueda. La principal diferencia entre SEM y SEO, es que el primero hay que pagar mientras que el segundo es gratuito.

El objetivo principal de las campañas de SEM es conseguir el mayor número de visitas a nuestra web y además pretendemos que el mayor número de estas visitas se materialice en reservas en la web. Otro objetivo secundario que se persigue con el SEM es saber qué está haciendo la competencia o en qué posición están.

La estrategia que aplicaremos consistirá en primer lugar, en posicionar la Web, para ello vamos a emplear una estrategia basada en la micro segmentación. Es decir, en lugar de hacer entradas dirigidas a un público objetivo que agrupe el 80% de nuestros clientes, haremos campañas muy específicas dirigidas a micro segmentos. Esta estrategia es rentable en el contexto online, por tener bajos costes. En el marketing tradicional sería imposible plantearnos estrategias de este tipo, debido al alto coste que supondría. Por ejemplo podemos hacer un post específico para despedidas de soltero. Cuanto más específica sea la campaña a la hora de gestionarla como pago por click más rentable será cada click, puesto que el cliente está mucho más delimitado.

Mantendremos una campaña durante todo el año para posicionar el hotel de forma constante, haciendo además campañas puntuales según la temporada ó evento.

Para medir el grado de éxito de la campaña haremos los ratios de:

- Medición de tráfico que ha generado (CPC)
- Medición del retorno de la inversión (ROI)

### Redes Sociales

Hay que elegir las RRSS en las que vamos a tener presencia teniendo en cuenta que necesitan de una atención continua. Por lo tanto se puede empezar con una pequeña presencia e ir aumentando a medida que las vamos controlando.

Las más interesantes para nuestro negocio serían: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube (por otro lado no se descartan acciones en redes de potencial crecimiento como Google+, Pinterest, Flickr y Foursquare).

En líneas generales debemos seguir la misma estrategia y abordar los mismos temas que estamos tratando en el Blog.

### Facebook

El objetivo es dar a conocer el hotel en Facebook y así incrementar el tráfico a nuestra web. Con el buen uso de esta red social pretendemos mantener el contacto con nuestros clientes, informarles, interactuar con el cliente haciendo que comenten y opinen, hacer que el cliente atraiga a su comunidad y así ampliar la nuestra, mejorar el posicionamiento SEO...

La estrategia que aplicaremos consiste en hacer dos publicaciones al día de distinto tipo con una diferencia horaria entre 5 y 6 horas (según los últimos estudios<sup>11</sup> las mejores horas para publicar son las 15:00h y en por la tarde en torno a las 19:00h). (La publicación más efectiva es texto + enlace + imagen). Subiremos los post que hagamos en "Notas" con el fin de integrar el Blog y posicionarnos, interactuaremos con los seguidores diariamente, organizaremos concursos puntuales a lo largo del año. Pretendemos además promocionarnos a través de los anuncios: Facebook Ads (es poco costosa. Hay que segmentar lo más posible para que las campañas sean más efectivas).

La medición sería mediante número de Fans, número de "me gusta", número de veces que se ha compartido una publicación, cuántos comentarios se han hecho, segmentación de los usuarios, etc. Se mide en la misma página de Facebook con su propia herramienta (estadísticas de Facebook), y los anuncios con el administrador de anuncios de Facebook.

### Twitter

El objetivo propuesto con Twitter es monitorizar lo que se dice del hotel en la red, monitorizar lo que se dice de la competencia, mantener el contacto con nuestros clientes, interactuar con ellos y con sus seguidores

Otra prioridad de Twitter es mejorar el posicionamiento SEO.

Además Twitter sigue la estrategia de realizar entre 5 y 10 tweets diarios. De ellos la mitad con contenido sobre el hotel (artículos del blog, cosas del hotel, noticias antiguas, etc), otra parte retweets comentados de otros usuarios con el fin de generar conversación y el resto retweets de contenido relacionado con viajes, ocio, vacaciones, etc. Utilizar videos sobre ó

---

<sup>11</sup> [http://www.larazon.es/detalle\\_hemeroteca/noticias/LA\\_RAZON\\_474420/7449-twitter-y-facebook-tienen-horas-idoneas-y-diferentes-para-publicar#.Ttt1nBRm6XVO41V](http://www.larazon.es/detalle_hemeroteca/noticias/LA_RAZON_474420/7449-twitter-y-facebook-tienen-horas-idoneas-y-diferentes-para-publicar#.Ttt1nBRm6XVO41V)

desde el hotel para llamar la atención: imágenes del exterior, un amanecer, una decoración especial, etc.

Una cuestión muy importante en Twitter es devolver el seguimiento (analizando previamente). Se debe seguir a un número mayor de usuarios de los que nos siguen (ratio de 1,5), ponernos un número de seguidores nuevos a conseguir (por ejemplo 10), hacer listas mensuales de con quién nos interesa interactuar, no abusar de las automatizaciones. Para todo ello tenemos una herramienta para gestionar Twitter con Hootsuite o Tuit útil.

La manera de medir a Twitter es con su propia herramienta: Socialbro. Controlar quienes nos siguen, a quienes seguimos, dónde están los seguidores, influencia de esos seguidores, hora en la que twitean, etc. También medir el crecimiento mensual de la comunidad.

### Instagram

El objetivo de Instagram es compartir fotografías y videos propios, ya que ayuda al posicionamiento SEO y genera tráfico a la Web.

La estrategia es ir subiendo todas las fotos relativas al hotel según se va disponiendo de imágenes, también videos cortos de 20 segundos.

La norma de medirlo al igual que Facebook, es con "me gustas"

### Youtube

El objetivo con Youtube es mejorar posicionamiento SEO y compartir videos del hotel u otros de interés mediante la estrategia de subir videos de calidad cada vez que haya una fiesta, eventos especiales, actividades del hotel que sean dignas de grabar, videos informativos, etc.

La medición se realiza a través de Youtube Analytics y se miden los comentarios, los seguidores, los "Me Gusta" y las respuestas de la empresa.

El resto de redes sociales son de características similares pero se encuentran en situación de estudio debido a su potencial crecimiento.

### RRSS de Geolocalización:

#### Foursquare

Tiene como objetivo geolocalizar la empresa para los dispositivos móviles y saber qué se dice del negocio simplemente localizándolo. La estrategia a seguir es interactuar con el público y se mide mediante la valoración de los comentarios con Google Analytics.

### Reputación Online:

1. Monitorizar mediante alertas y vigilando los portales de opinión

a) Poner alertas en “Google Alerts” y “Mention”:

La finalidad es la de mantenernos informados de lo que se dice sobre nuestra marca, sobre la competencia y sobre el sector en webs, blogs, noticias y RRSS.

Alertas:

- El nombre de la empresa con diferentes versiones y lo mismo el de la competencia.
- La palabra “opinión” y el nombre de la empresa.
- Las palabras claves que se utilizan para el posicionamiento.

b) Seguimiento y control de nuestra posición con respecto a los hoteles de Benidorm en Booking, Tripadvisor, Venere, Destinia, Trivago y Atrápalo.

Monitorizarlo y estudiarlo para tomar las medidas oportunas.

2. Gestionar la Reputación:

- Se contestarán todas las críticas tanto positivas como negativas con la mayor brevedad posible.
- Se realizará un manual de procedimiento para la gestión de las opiniones negativas y para el tratamiento de las situaciones de crisis.

General:

1. Mensualmente se planifican las acciones que se van a emprender y se realiza un calendario con asignación de tareas, seguimiento de las mismas y su resultado.
2. Como complemento a la planificación anterior, se hace una tabla mensual con apoyo del personal a las distintas acciones programadas.
3. Hacer partícipe al personal implicándolo en las distintas estrategias de marketing online
4. Semestralmente se revisan las estrategias
5. Reuniones quincenales con el equipo para aportar ideas e impresiones
6. Estimular al equipo para que hagan fotos, videos y aporten material para mantener activo el contenido. (Potenciar el contenido visual)
7. Buscar proyectos colaborativos con proveedores u otras empresas que tengan relación con el sector para hablar de ellos y ellos de nosotros (no en el mismo momento porque Google lo penalizaría)
8. Crear un grupo de Whatsapp para la comunicación interna de los grupos de trabajo
9. Tener en cuenta la política de Cookies
10. A tener en cuenta con respecto al personal
  - La presencia en Internet es “nuestra” por lo que las Claves son del hotel
  - En caso de prescindir del personal, cambiar las claves

- Si es posible, firmar un acuerdo de no difamación y de confidencialidad (no sirve para nada pero es disuasorio).

#### Integración con la parte offline

- Publicitar las Redes Sociales en los soportes Offline: folletos, papelería, indicadores en puerta del hotel, salones, recepción, etc
- Animar a poner críticas en las redes sociales a los clientes que estén contentos con la estancia antes de que vuelvan a sus casas
- Sincronizar la publicidad de cualquier acción offline (eventos, fiestas, etc) que se vayan a realizar en el hotel.
- Compartir con el personal las críticas tanto positivas como negativas con el fin de subsanar las deficiencias y potenciar lo bueno.

#### Análisis de todas las actuaciones:

- Todas las acciones se tienen que medir para saber el resultado de las mismas.
- Se realiza un análisis mensual de la web, blog y de las redes sociales.
- Para la medición se utilizarán las herramientas a las que se ha hecho alusión en el plan. (Google Analytics, Social Bro, Facebook y Youtube (sus propias herramientas))
- Se realiza un cuadro de mando en Excel con los KPIs que se hayan fijado
- Una vez analizado, se toman las decisiones sobre cada una de las plataformas y de las distintas actuaciones para evitar errores y potenciar los aciertos.

#### 6. Gestión del talento.

Conseguir una plantilla actualizada y enfocada a la atención al cliente y a la fidelización del mismo.

Realizar un mapa de competencia para todos y cada uno de los puestos de trabajo. Para ello se definirán unas competencias transversales y unas competencias específicas.

Las competencias transversales aplicables a todo el personal, independientemente del puesto de trabajo que ocupe. Todo el personal tendrá en algún momento determinado contacto con el cliente, por ello es tan importante que la responsabilidad de la reputación online sea de todo el equipo. Se creará la figura del coordinador de las estrategias de maximización de la reputación online que se encargará de fijar los objetivos específicos y las vías para lograrlos.

Las competencias específicas se definirían para cada puesto de trabajo en concreto.

Para ello debemos realizar una Revisión del Talento del personal con el fin de evaluar su desempeño y su potencial. Todo ello con el fin de determinar qué parte del personal está cualificado para seguir el objetivo de la empresa y tomar medidas en un futuro si fuera necesario.

Por último, establecer un programa de formación para aquellos que lo necesiten y que tras la revisión de talento, la empresa lo crea conveniente.

## 7. Conclusiones

Las principales conclusiones que se desprenden de este trabajo serían las siguientes. En primer lugar consideramos que es fundamental reducir el grado de intermediación al que estamos sujetos en el hotel (Booking, Online Travel, Venere, AAVV y TTOO...). Para poder permitirnos el reducir el grado de dependencia de la venta offline, vamos a desarrollar un conjunto de acciones para dinamizar las ventas online empleando como herramientas la página web, el blog y las redes sociales.

Hemos determinado en cuanto al marco de la competencia que Benidorm se encuentra sujeto a un contexto de competencia cuasi perfecta, en tanto que el número de hoteles es elevado siendo el servicio ofertado prácticamente el mismo, de modo que la competencia se centra habitualmente en el precio, de aquí la importancia de disminuir la intermediación puesto que de este modo aumentaría nuestro margen de rentabilidad. La estrategia de disminuir la intermediación sería común para los dos hoteles, siendo lo más prudente aplicarla inicialmente en el hotel Centro Mar, que es el más pequeño.

Tras estudiar el público objetivo de ambos hoteles, hemos considerado una estrategia interesante el distinguir el hotel Centro Mar como un hotel especializado en mayores de 18 años, para ello aplicaremos una estrategia de adaptación progresiva, inicialmente lo que haremos será cobrar a los niños como una acción evasiva. A medio plazo la idea es promocionar el hotel como un hotel recomendado para adultos (no contemplamos la prohibición absoluta de la entrada menores), esta estrategia aumentaría nuestro precio medio ya que estás cobrándole a quien antes no le cobrabas (nos referimos a los niños).

Otra de las ideas a las que hemos llegado en este trabajo es que vamos a segmentar el tipo de habitaciones que ofrece el hotel. Es decir, actualmente se ofrecen todo tipo de habitaciones bajo un mismo tipo de tarifa y condiciones y lo que pretendemos es ofertar cada tipo de habitación bajo un precio y condiciones distintas. La idea es que habrá tres

tipos de habitación: con vistas al mar, exterior e interiores siendo la interior la más barata y llevando las otras dos un suplemento en el precio por persona y día. Esta segmentación de los tipos de habitación nos permite llegar a dos objetivos. En primer lugar los ingresos aumentarán independientemente del escenario (hemos contemplado diversos escenarios con ocupaciones dispares), por otro lado el cliente no se sentirá decepcionado con su estancia en el hotel ya que las expectativas creadas coincidirán con la realidad (es decir el cliente sabe qué tipo de habitación le corresponde)

En cuanto a mi opinión personal del TFG, no me ha parecido una tarea fácil, ya que ha necesitado mucha dedicación y esfuerzo para elaborarlo, pero a la vez interesante para mi futuro profesional, debido a que en CShoteles yo soy la contable, no tenía muchos conocimientos en cuanto a realizar un plan de marketing para la empresa, además tampoco tenemos a nadie especializado para llevar el departamento de marketing exclusivamente. CShoteles, es una empresa familiar, donde los propietarios son cinco socios y hermanos, en la que tan solo dos de ellos trabajan diariamente en la empresa, a pesar de que tienen formado un “comité de empresa” en el que se toman las decisiones relativamente importantes. Por ello creo que la presentación de mi TFG en el comité de CShoteles, debido a que son totalmente datos reales de los hoteles, puedo dar a conocer mis conocimientos y opiniones sobre la empresa y así evolucionar en mi puesto de trabajo.



## 8. Bibliografía

Hosbec (2013). "HOSBEC monitor resumen 2013".

[http://www.hosbec.com/noticia\\_ampliada.php?noticia=3694](http://www.hosbec.com/noticia_ampliada.php?noticia=3694)

[HOSBEC Monitor Anual 2012](#)

[HOSBEC Monitor Anual 2013](#)

Datos habitantes de ciudades:

Ayuntamiento Madrid:

<http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCEstadistica/Nuevaweb/Publicaciones/Padrón%20Municipal%20de%20Habitantes/2013/Municipio.pdf>,

Ayuntamiento Barcelona:

<http://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/tpob/ine/a2013/sexe/bcn.htm>

Portal del comerciante de Benidorm

<http://www.portaldelcomerciante.com/miafic/index.php?Id=11&cen=6>

Informe elaborado por "Tourism and Law" publicado el 21 de diciembre de 2012 en "CEHAT" (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos),

<http://www.cehat.com/frontend/cehat/Informe-Sobre-La-Legalidad-De-Los-Hoteles-Solo-Para-Adultos-vn5731-vst576>

Persuasión de Robert Cialdini y Steve Martin.

<https://www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw>

Información interna CShoteles, hotel Carlos I y hotel Centro Mar.

[http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Presentación%20Informe%20Perspectivas%20N47%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014%20def%20\[Modo%20de%20compatibilidad\]1.pdf](http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Presentación%20Informe%20Perspectivas%20N47%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014%20def%20[Modo%20de%20compatibilidad]1.pdf)

Definición CRM:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)

9. Anexos

## RESUMEN AÑO 2012 POR MESES

	Puesto	Viajeros			Pernoctaciones			Grado ocupación (%)		Estancia media (días)	Personal empleado	
		Residentes en España	Residentes extranjero	TOTAL	Residentes en España	Residentes extranjero	TOTAL	Por plazas	Por habitaciones			
<b>ene-12</b>	Benidorm	11	54.612	31.806	86.418	316.111	232.537	548.648	54,3	55,2	6,4	3.807
	Costa Blanca		100.077	52.485	152.562	419.264	307.235	726.499	43,4	44,9	4,8	5.945
	C. Valenciana		220.131	103.828	323.959	660.631	421.012	1.081.643	35,3	38,2	3,3	10.419
	España		2.396.200	1.640.261	4.036.461	5.083.905	7.528.387	12.612.292	37,4	42,6	3,1	140.683
<b>feb-12</b>	Benidorm	12	75.450	38.953	114.403	334.794	248.606	583.400	58,5	60,0	5,10	3.888
	Costa Blanca		136.088	61.380	197.468	467.389	323.926	791.315	47,2	49,7	4,01	6.194
	C. Valenciana		312.934	128.552	441.486	839.624	481.827	1.321.451	41,5	45,8	2,99	11.336
	España		2.904.405	1.874.290	4.778.695	6.166.428	7.985.963	14.152.391	41,9	47,7	2,96	147.803
<b>mar-12</b>	Benidorm	9	71.222	60.508	131.730	383.926	357.466	741.392	65,4	66,8	5,63	4.287
	Costa Blanca		138.430	92.511	230.941	553.718	471.124	1.024.842	53,0	56,4	4,44	6.731
	C. Valenciana		350.423	183.162	533.585	1.043.798	691.019	1.734.817	47,2	50,1	3,25	12.442
	España		3.338.506	2.457.534	5.796.040	7.513.235	9.937.180	17.450.415	44,6	50,0	3,01	160.316
<b>abr-12</b>	Benidorm	2	108.601	64.341	172.942	501.873	377.468	879.341	74,4	73,3	5,08	4.707
	Costa Blanca		188.240	102.859	291.099	723.391	504.438	1.227.829	61,4	62,2	4,22	7.416
	C. Valenciana		412.187	217.468	629.655	1.276.675	782.045	2.058.720	53,0	54,6	3,27	13.708
	España		3.886.422	3.243.027	7.129.449	9.382.948	12.160.540	21.543.488	49,9	54,0	3,02	179.479
<b>may-12</b>	Benidorm	1	73.045	82.500	155.545	406.551	496.264	902.815	74,1	75,5	5,80	5.070
	Costa Blanca		154.023	126.827	280.850	588.715	652.631	1.241.346	59,7	62,9	4,42	7.811
	C. Valenciana		597.847	367.029	964.876	1.058.120	914.218	1.972.338	49,7	53,4	3,30	14.169
	España		3.629.300	4.135.897	7.765.197	7.890.420	16.875.116	24.765.536	48,6	53,5	3,19	204.040
<b>jun-12</b>	Benidorm	8	86.468	85.043	171.511	484.612	533.251	1.017.863	83,6	81,7	5,93	5.337
	Costa Blanca		194.308	135.220	329.528	735.650	715.368	1.451.018	69,6	68,5	4,40	8.318
	C. Valenciana		468.604	252.789	721.393	1.452.714	1.000.056	2.452.770	59,8	64,0	3,40	15.802
	España		4.162.012	4.442.273	8.604.285	9.661.004	20.651.772	30.312.776	57,9	60,9	3,52	222.256
<b>jul-12</b>	Benidorm	12	131.397	79.057	210.454	682.644	568.294	1.250.938	90,5	87,8	5,94	5.700
	Costa Blanca		246.811	139.596	386.407	1.048.131	769.756	1.817.887	78,8	77,0	4,70	9.029
	C. Valenciana		531.930	269.754	801.684	2.007.578	1.105.196	3.112.774	68,7	67,7	3,88	17.086
	España		4.576.389	5.104.890	9.681.279	12.553.790	24.909.106	37.462.896	65,5	66,5	3,87	238.626
<b>ago-12</b>	Benidorm	13	145.808	81.736	227.544	731.905	572.429	1.304.334	93,7	86,3	5,73	6.046
	Costa Blanca		285.048	142.368	427.416	1.251.761	783.131	2.034.892	85,9	82,4	4,76	9.769
	C. Valenciana		595.885	286.570	882.455	2.344.583	1.190.969	3.535.552	76,0	73,4	4,01	18.077
	España		5.221.688	5.045.087	10.266.775	15.560.215	25.251.138	40.811.353	70,7	70,4	3,98	242.950
<b>sep-12</b>	Benidorm	6	95.084	84.369	179.453	557.327	550.604	1.107.931	87,3	85,9	6,17	5.595
	Costa Blanca		182.828	141.356	324.184	798.878	746.292	1.545.170	72,4	74,0	4,77	8.946
	C. Valenciana		426.198	266.104	692.302	1.523.891	1.077.901	2.601.792	62,2	64,7	3,76	16.427
	España		4.022.832	4.738.105	8.760.937	9.973.541	22.107.430	32.080.971	60,9	65,7	3,66	230.785
<b>oct-12</b>	Benidorm	3	62.599	81.949	144.548	403.371	535.729	939.100	74,9	75,8	6,50	5.044
	Costa Blanca		123.554	130.531	254.085	535.990	701.325	1.237.315	59,8	61,9	4,87	7.776
	C. Valenciana		300.818	236.308	537.126	910.642	970.001	1.880.643	49,5	53,6	3,50	13.617
	España		3.548.102	3.713.356	7.261.458	7.568.935	16.306.246	23.875.181	50,3	55,0	3,29	192.882
<b>nov-12</b>	Benidorm	8	60.323	56.276	116.599	294.508	368.775	663.283	60,7	60,8	5,69	4.259
	Costa Blanca		106.898	87.006	193.904	382.954	466.741	849.695	47,8	49,3	4,38	6.522
	C. Valenciana		253.318	160.709	414.027	652.268	651.110	1.303.378	40,6	43,8	3,15	11.233
	España		2.720.771	2.048.469	4.769.240	5.502.481	8.426.294	13.928.775	41,1	47,0	2,92	144.772
<b>dic-12</b>	Benidorm	9	57.685	35.249	92.934	274.890	257.377	532.267	54,3	62,3	5,73	3.646
	Costa Blanca		113.410	61.350	174.760	389.605	332.628	722.233	42,7	48,5	4,13	5.931
	C. Valenciana		243.158	113.175	356.333	641.807	452.372	1.094.179	34,7	39,1	3,07	10.407
	España		2.641.151	1.691.564	4.332.715	5.293.103	7.084.168	12.377.271	36,6	40,2	2,86	138.238

Fuente: HOSBEC [HOSBEC Monitor Anual 2012](#) (Tabla 4)

## RESUMEN AÑO 2013 POR MESES

	Puesto	Viajeros			Pernotaciones			Grado ocupación (%)		Estancia media (días)	Personal empleado	
		Residentes en España	Residentes extranjero	TOTAL	Residentes en España	Residentes extranjero	TOTAL	Por plazas	Por habitaciones			
ene-13	Benidorm	6	46.041	30.985	77.026	258.466	261.268	519.734	52,5	54,0	6,8	3.697
	Costa Blanca		91.446	56.754	148.200	360.745	332.026	682.771	40,6	42,9	4,6	5.783
	C. Valenciana		194.105	113.719	307.824	548.240	449.018	997.258	32,3	36,1	3,2	10.082
	España		2.111.103	1.607.096	3.718.199	4.446.448	7.496.697	11.943.145	35,9	40,8	3,2	133.474
feb-13	Benidorm	5	67.716	34.952	102.668	324.759	249.473	574.232	62,1	64,6	5,9	3.818
	Costa Blanca		125.308	59.085	184.393	433.211	327.599	760.810	48,5	52,6	4,1	5.973
	C. Valenciana		270.522	130.748	401.270	710.444	493.315	1.203.759	40,7	46,1	3,00	10.705
	España		2.535.554	1.814.212	4.349.766	5.238.466	7.836.067	13.074.533	41,2	47,3	3,01	139.925
mar-13	Benidorm	5	97.720	50.460	148.180	461.542	332.435	793.977	67,3	66,9	5,36	4.373
	Costa Blanca		178.395	90.084	268.479	663.234	456.161	1.119.395	56,3	57,5	4,17	6.896
	C. Valenciana		405.717	191.681	597.398	1.201.331	681.456	1.882.787	49,5	51,8	3,15	12.462
	España		3.594.050	2.583.593	6.177.643	8.303.927	10.524.690	18.828.617	46,7	51,0	3,05	158.342
abr-13	Benidorm	3	75.826	81.263	157.089	450.256	439.921	890.177	74,8	74,9	5,67	4.623
	Costa Blanca		142.779	129.781	272.560	628.057	588.371	1.216.428	62,1	64,4	4,46	7.260
	C. Valenciana		319.612	238.963	558.575	1.034.202	840.989	1.875.191	49,9	53,5	3,36	12.911
	España		3.112.438	3.169.822	6.282.260	7.156.410	11.929.218	19.085.628	45,7	51,2	3,04	167.841
may-13	Benidorm	3	90.808	98.165	188.973	510.015	523.641	1.033.656	80,5	82,5	5,47	5.034
	Costa Blanca		173.608	155.427	329.035	694.176	704.432	1.398.608	66,0	69,5	4,25	7.886
	C. Valenciana		394.684	277.557	672.241	1.199.582	1.006.287	2.205.869	54,2	58,5	3,28	13.981
	España		3.673.598	4.450.895	8.124.493	8.185.155	18.177.850	26.363.005	51,3	56,2	3,24	201.228
jun-13	Benidorm	4	92.189	91.983	184.172	500.514	570.036	1.070.550	84,4	86,8	5,81	5.209
	Costa Blanca		198.738	152.392	351.130	728.362	786.472	1.514.834	72,3	74,2	4,31	8.428
	C. Valenciana		458.437	271.469	729.906	1.409.577	1.083.290	2.492.867	61,0	63,3	3,42	15.254
	España		4.115.889	4.598.058	8.713.947	9.337.579	21.426.038	30.763.617	58,1	62,1	3,53	219.079
jul-13	Benidorm	4	120.481	84.985	205.466	629.515	594.186	1.223.701	89,7	86,5	5,96	5.306
	Costa Blanca		238.556	152.672	391.228	1.019.276	823.059	1.842.335	80,3	78,0	4,71	9.064
	C. Valenciana		530.520	286.182	816.702	1.993.738	1.167.958	3.161.696	70,0	69,1	3,87	16.753
	España		4.594.579	5.026.948	9.621.527	12.438.341	25.143.060	37.581.401	65,3	66,7	3,91	233.384
ago-13	Benidorm	3	151.882	92.524	244.406	717.555	610.469	1.328.024	94,2	89,9	5,43	5.657
	Costa Blanca		302.583	158.106	460.689	1.261.068	822.624	2.083.692	87,4	85,4	4,52	9.565
	C. Valenciana		619.302	322.857	942.159	2.382.264	1.262.585	3.644.849	78,5	76,3	3,87	17.351
	España		5.443.487	5.289.980	10.733.467	15.949.897	26.046.566	41.996.463	72,2	72,5	3,91	238.172
sep-13	Benidorm	4	87.282	97.951	185.233	504.213	617.324	1.121.537	88,7	91,0	6,05	5.270
	Costa Blanca		177.166	158.619	335.785	758.668	837.461	1.596.129	76,1	78,3	4,75	8.759
	C. Valenciana		418.541	283.397	701.938	1.482.320	1.156.031	2.638.351	66,9	66,9	3,76	15.843
	España		4.048.296	4.821.124	8.869.420	9.943.284	22.747.660	32.690.944	61,8	67,4	3,69	227.190
oct-13	Benidorm	3	70.729	88.881	159.610	416.554	584.186	1.000.740	78,8	80,4	6,27	5.156
	Costa Blanca		136.419	145.499	281.918	541.510	780.091	1.321.601	46,2	51,7	3,31	8.118
	C. Valenciana		324.878	271.031	595.909	969.483	1.078.980	2.048.463	59,4	56,7	3,44	13.893
	España		3.525.006	3.949.290	7.474.296	7.589.594	17.467.557	25.057.151	52,3	57,4	3,35	191.946
nov-13	Benidorm	5	78.054	69.212	147.266	363.982	396.906	760.888	68,6	65,9	5,17	4.374
	Costa Blanca		137.067	101.153	238.220	469.178	491.253	960.431	54,1	54,8	4,03	6.805
	C. Valenciana		299.710	185.399	485.109	794.281	687.665	1.481.946	45,4	47,8	3,05	11.549
	España		2.957.459	2.149.719	5.107.178	6.184.646	8.858.671	15.043.317	44,4	50,7	2,95	142.402
dic-13	Benidorm	5	69.875	41.086	110.961	322.397	288.463	610.860	58,7	66,9	5,51	4.013
	Costa Blanca		123.156	67.266	190.422	421.110	364.838	785.948	45,8	52,4	4,13	6.256
	C. Valenciana		259.723	132.707	392.430	675.572	503.829	1.179.401	37,2	43,0	3,01	10.624
	España		2.825.423	1.831.954	4.657.377	5.650.906	7.917.146	13.568.052	40,0	44,5	2,91	137.463

Fuente: HOSBEC [HOSBEC Monitor Anual 2013](#) (Tabla 5)

**PUNTOS TURÍSTICOS CON MAYOR NÚMERO DE PERNOCTACIONES.  
DATOS POR MESES 2013**

		Viajeros		Pernoctaciones			Grado ocupación		Estancia media	Total personal empleado
		Residentes en España	Residentes en el extranjero	Residentes en España	Residentes en el extranjero	TOTAL	Por plazas	Por habitaciones		
<b>ENERO</b>										
1º	Madrid	285.990	216.268	498.362	491.256	989.618	39,7	47,6	2,0	11.811
2º	San Bartolomé De Tirajana	9.412	92.412	59.676	879.663	939.339	75,0	85,0	9,2	7.257
3º	Adeje	8.744	86.901	61.806	788.797	850.603	77,7	87,9	8,9	6.643
4º	Barcelona	102.367	250.851	182.958	653.829	836.787	39,1	44,8	2,4	11.250
5º	Pájara	2.770	49.133	23.861	506.189	530.050	58,2	65,6	10,2	4.679
<b>6º</b>	<b>Benidorm</b>	<b>46.041</b>	<b>30.985</b>	<b>258.466</b>	<b>261.268</b>	<b>519.734</b>	<b>52,5</b>	<b>54,0</b>	<b>6,8</b>	<b>3.697</b>
7º	Arona	4.416	52.011	32.281	464.247	496.528	84,6	90,6	8,8	3.176
8º	Puerto De La Cruz	16.396	23.798	100.830	265.001	365.831	77,4	84,7	9,1	2.505
9º	Mogán	1.346	37.161	6.456	31.955,2	326.008	80,2	91,6	8,5	1.894
10º	Sevilla	50.706	54.465	85.737	112.204	197.941	33,2	38,9	1,9	2.760
<b>FEBRERO</b>										
1º	Madrid	295.257	240.625	479.904	539.498	1.019.402	45,1	56,3	1,9	11.667
2º	Barcelona	103.278	302.571	182.903	779.257	962.160	50,2	62,2	2,4	11.453
3º	San Bartolomé De Tirajana	14.095	95.580	59.687	813.067	872.754	77,2	85,1	8,0	7.588
4º	Adeje	10.886	86.314	61.043	721.854	782.897	78,8	87,7	8,1	6.643
<b>5º</b>	<b>Benidorm</b>	<b>67.716</b>	<b>34.952</b>	<b>324.759</b>	<b>249.473</b>	<b>574.232</b>	<b>62,1</b>	<b>64,6</b>	<b>5,6</b>	<b>3.818</b>
6º	Pájara	1.789	49.614	7.615	453.753	461.368	56,0	62,0	9,0	4.300
7º	Arona	4.732	48.205	30.248	418.548	448.796	85,1	91,4	8,5	3.176
8º	Puerto De La Cruz	16.465	22.316	94.179	252.922	347.101	81,4	86,6	9,0	2.480
9º	Mogán	1.132	32.251	5.074	292.840	297.914	80,8	89,5	8,9	1.933
10º	Palma De Mallorca	30.334	28.367	110.933	125.347	236.280	44,9	52,4	4,0	2.414
<b>MARZO</b>										
1º	Barcelona	123.137	392.597	234.592	1.043.234	1.277.826	59,2	67,2	2,5	11.469
2º	Madrid	323.428	291.778	565.055	665.078	1.230.133	48,8	58,3	2,0	11.421
3º	San Bartolomé De Tirajana	20.436	100.298	86.649	840.697	927.346	75,3	81,6	7,7	7.390
4º	Adeje	19.127	95.809	96.647	760.447	857.094	77,9	87,2	7,5	6.593
<b>5º</b>	<b>Benidorm</b>	<b>97.720</b>	<b>50.460</b>	<b>461.542</b>	<b>332.435</b>	<b>793.977</b>	<b>67,3</b>	<b>66,9</b>	<b>5,4</b>	<b>4.373</b>
6º	Pájara	4.474	68.019	18.821	615.487	634.308	69,0	73,4	8,8	4.783
7º	Arona	9.178	57.040	52.067	445.572	497.639	84,8	92,1	7,5	3.232
8º	Palma De Mallorca	36.836	59.789	180.957	280.958	461.915	56,1	62,3	4,8	3.472
9º	Puerto De La Cruz	20.433	25.745	112.135	242.461	354.596	74,8	76,7	7,7	2.494
10º	Torremolinos	27.419	38.309	138.009	206.357	344.366	67,8	68,8	5,2	1.869
<b>ABRIL</b>										
1º	Barcelona	114.005	462.571	213.693	1.214.458	1.428.151	68,2	77,8	2,5	11.706
2º	Madrid	315.260	319.436	529.683	721.373	1.251.056	51,4	63,5	2,0	11.475
<b>3º</b>	<b>Benidorm</b>	<b>75.826</b>	<b>81.263</b>	<b>450.256</b>	<b>439.921</b>	<b>890.177</b>	<b>74,8</b>	<b>74,9</b>	<b>5,7</b>	<b>4.623</b>
4º	Adeje	12.660	90.683	66.725	710.595	777.320	72,6	78,8	7,5	6.571
5º	Palma De Mallorca	44.385	117.807	158.735	542.234	700.969	71,8	80,1	4,3	4.519
6º	San Bartolomé De Tirajana	12.797	69.370	72.563	593.846	666.409	60,7	66,4	8,1	6.363

7ª	Pájara	3.414	54.759	19.364	462.422	481.786	54,2	63,5	8,3	4.607
8ª	Arona	7.176	48.716	33.615	405.694	439.309	77,2	81,8	7,9	3.106
9ª	Calvià	105.39	63.932	61.813	357.315	419.128	57,4	66,1	5,6	3.000
10ª	Torremolinos	41.752	61.805	127.904	279.643	407.547	71,1	72,7	3,9	2.219
<b>MAYO</b>										
1ª	Barcelona	111.614	506.383	218.232	1.366.000	1.584.232	73,6	83,3	2,6	11.806
2ª	Madrid	326.511	365.376	543.119	818.484	1.361.603	53,5	65,4	2,0	11.903
3ª	<b>Benidorm</b>	<b>90.808</b>	<b>98.165</b>	<b>510.015</b>	<b>523.641</b>	<b>1.033.656</b>	<b>80,5</b>	<b>82,5</b>	<b>5,5</b>	<b>5.034</b>
4ª	Calvià	8.718	149.070	50.538	855.806	906.344	65,2	65,2	5,7	5.021
5ª	Palma De Mallorca	33.946	173.646	98.254	796.379	894.633	73,5	77,9	4,3	5.338
6ª	San Bartolomé de Tirajana	25.485	70.757	112.290	635.682	747.972	66,1	73,0	7,8	6.527
7ª	Adeje	18.115	81.080	78.697	668.466	747.163	68,8	79,2	7,5	6.507
8ª	Salou	42.142	99.445	136.408	487.829	624.237	66,1	64,0	4,4	2.739
9ª	Lloret de Mar	26.853	87.923	97.775	409.867	507.642	58,3	57,6	4,4	2.208
10ª	Torremolinos	34.232	93.486	107.659	387.154	494.813	78,3	80,4	3,9	2.514
<b>JUNIO</b>										
1ª	Barcelona	116.145	493.130	211.902	1.291.494	1.503.396	71,6	82,1	2,5	12.283
2ª	Madrid	312.848	363.652	516.649	801.185	1.317.834	53,7	68,2	2,0	11.620
3ª	Calvià	<b>10.903</b>	<b>171.713</b>	<b>45.243</b>	<b>1.193.853</b>	<b>1.239.096</b>	<b>82,8</b>	<b>85,1</b>	<b>6,8</b>	<b>6.381</b>
4ª	<b>Benidorm</b>	<b>92.189</b>	<b>91.983</b>	<b>500.514</b>	<b>570.036</b>	<b>1.070.550</b>	<b>84,4</b>	<b>86,8</b>	<b>5,8</b>	<b>5.209</b>
5ª	Palma De Mallorca	34.064	195.918	89.243	919.711	1.008.954	69,1	76,4	7,8	6.503
6ª	San Bartolomé de Tirajana	34.116	72.545	140.079	637.882	777.961	73,2	79,4	4,6	2.555
7ª	Adeje	20.475	77.636	84.908	680.816	765.724	67,8	67,1	8,6	4.760
8ª	Lloret de Mar	25.893	114.915	47.310	600.258	647.568	65,0	71,8	8,4	2.677
9ª	Pájara	5.746	61.178	26.555	549.598	576.153	81,6	83,8	8,8	2.165
10ª	Sant Llorenç des Cardassar	1.218	64.897	5.391	550.169	555.560	76,3	76,9	7,8	3.095
<b>JULIO</b>										
1ª	Barcelona	108.607	554.207	207.205	1.581.175	1.788.380	79,2	85,6	2,7	11.872
2ª	Calvià	11.340	207.081	68.977	1.573.946	1.642.923	91,8	92,7	7,5	6.759
3ª	Madrid	292.059	347.291	481.957	756.875	1.238.832	48,8	57,8	1,9	11.396
4ª	<b>Benidorm</b>	<b>120.481</b>	<b>84.985</b>	<b>629.515</b>	<b>594.186</b>	<b>1.223.701</b>	<b>89,7</b>	<b>86,5</b>	<b>6,0</b>	<b>5.306</b>
5ª	Palma De Mallorca	38.443	201.505	105.125	1.077.761	1.182.886	89,4	89,4	4,9	6.028
6ª	Salou	43.429	115.971	178.536	882.377	1.060.913	92,8	91,1	6,7	3.323
7ª	San Bartolomé de Tirajana	40.333	84.130	196.802	763.335	960.137	79,0	78,8	7,7	6.982
8ª	Lloret de Mar	15.800	141.960	43.649	900.216	943.865	82,7	82,3	6,0	2.989
9ª	Adeje	21.903	87.678	98.555	779.488	878.043	78,9	80,7	8,0	6.658
10ª	Pájara	11.071	68.295	62.869	633.357	696.226	79,1	77,0	8,8	4.603
<b>AGOSTO</b>										
1ª	Barcelona	91.721	581.182	186.028	1.721.796	1.907.824	84,1	88,2	2,8	11.634
2ª	Calvià	12.153	202.061	71.703	1.524.250	1.595.953	90,1	93,4	7,5	6.846
3ª	<b>Benidorm</b>	<b>151.882</b>	<b>92.524</b>	<b>717.555</b>	<b>610.469</b>	<b>1.328.024</b>	<b>94,2</b>	<b>89,9</b>	<b>5,4</b>	<b>5.657</b>
4ª	Palma De Mallorca	33.211	231.731	103.521	1.153.012	1.256.533	92,6	93,0	4,7	5.875
5ª	Salou	55.908	121.499	236.055	869.843	1.105.898	94,5	93,2	6,2	3.418
6ª	Madrid	249.551	295.429	445.735	647.659	1.093.394	44,0	48,5	2,0	11.167
7ª	San Bartolomé de Tirajana	46.953	79.781	257.269	763.875	1.021.144	80,4	85,0	8,1	7.444
8ª	Lloret de Mar	27.470	151.959	90.885	925.347	1.016.232	88,0	88,2	5,7	3.118
9ª	Adeje	25.643	90.064	122.659	812.422	935.081	82,8	85,6	8,1	6.754
10ª	Pájara	14.824	70.962	85.821	699.842	785.663	88,1	87,0	9,2	4.453

SEPTIEMBRE										
1ª	Barcelona	99.023	503.921	181.540	1.383.901	1.565.441	72,4	74,5	2,6	11.962
2ª	Madrid	325.586	366.493	570.088	805.878	1.375.966	55,8	65,5	2,0	11.384
3ª	Calvià	7.040	169.861	32.295	1.172.673	1.204.968	81,3	82,9	6,8	6.351
4ª	<b>Benidorm</b>	<b>87.282</b>	<b>97.951</b>	<b>504.213</b>	<b>617.324</b>	<b>1.121.537</b>	<b>88,7</b>	<b>91,0</b>	<b>6,1</b>	<b>5.270</b>
5ª	Palma De Mallorca	29.752	191.038	73.937	930.741	1.004.678	80,1	86,5	7,9	7.402
6ª	Salou	31.498	94.986	127.566	751.012	878.578	85,6	87,5	7,0	3.268
7ª	San Bartolomé de Tirajana	34.711	75.768	161.435	712.456	873.891	73,4	74,7	8,1	6.700
8ª	Adeje	16.314	81.116	73.815	719.293	793.108	75,0	76,3	5,2	2.691
9ª	Lloret de Mar	22.799	110.755	55.626	637.140	692.766	75,2	76,3	8,8	4.507
10ª	Pájara	9.245	65.525	51.266	603.627	654.893	79,7	77,0	8,7	3.065
OCTUBRE										
1ª	Barcelona	113.711	548.100	208.131	1.413.061	1.621.192	72,1	84,4	2,5	12.052
2ª	Madrid	359.228	388.449	626.374	874.436	1.500.810	58,5	71,7	2,0	11.725
3ª	<b>Benidorm</b>	<b>70.729</b>	<b>88.881</b>	<b>416.554</b>	<b>584.186</b>	<b>1.000.740</b>	<b>78,8</b>	<b>80,4</b>	<b>6,3</b>	<b>5.156</b>
4ª	San Bartolomé de Tirajana	21.069	100.006	114.993	833.548	948.541	76,4	83,2	7,8	7.515
5ª	Adeje	10.472	102.580	58.134	835.561	893.695	81,4	87,0	7,9	6.775
6ª	Palma De Mallorca	30.890	138.936	83.878	670.553	754.431	66,6	71,2	4,4	5.371
7ª	Calvià	5.296	96.899	16.976	688.672	705.648	57,7	61,7	6,9	4.368
8ª	Pájara	3.628	70.738	21.629	644.296	665.925	77,6	81,7	9,0	4.544
9ª	Arona	6.138	57.132	35.287	476.266	511.553	84,7	89,9	8,1	3.131
10ª	Torremolinos	24.434	58.214	91.435	345.481	436.916	74,7	78,5	5,3	2.290
NOVIEMBRE										
1ª	Madrid	359.616	275.207	629.732	623.724	1.253.456	50,4	62,3	2,0	11.435
2ª	Barcelona	125.550	368.471	231.464	937.315	1.168.779	53,2	64,5	2,4	11.870
3ª	San Bartolomé de Tirajana	15.726	97.904	88.834	838.300	927.134	76,4	89,3	8,2	7.564
4ª	Adeje	10.202	99.623	60.267	796.285	856.552	79,9	89,4	7,8	6.818
5ª	<b>Benidorm</b>	<b>78.054</b>	<b>69.212</b>	<b>363.982</b>	<b>396.906</b>	<b>760.888</b>	<b>68,6</b>	<b>65,9</b>	<b>5,2</b>	<b>4.374</b>
6ª	Pájara	2.398	64.308	12.668	597.073	609.741	74,5	86,2	9,1	4.614
7ª	Arona	4.266	54.304	29.705	456.311	486.016	84,1	93,8	8,3	3.183
8ª	Puerto de la Cruz	20.569	29.711	120.597	244.574	365.171	80,0	86,8	7,3	2.450
9ª	Mogán	1.219	39.141	7.608	326.514	334.122	82,6	92,1	8,3	1.978
10ª	Sevilla	75.395	61.959	137.549	136.370	273.919	46,0	52,0	2,0	2.909
DICIEMBRE										
1ª	Madrid	381.969	249.484	690.736	550.803	1.241.539	48,4	57,1	2,0	11.332
2ª	Barcelona	115.465	321.311	203.001	819.237	1.022.238	44,7	51,5	2,3	11.910
3ª	San Bartolomé de Tirajana	11.526	99.534	62.759	891.955	954.714	74,8	80,9	8,6	7.843
4ª	Adeje	11.305	96.115	61.842	798.162	860.004	77,5	84,9	8,0	6.974
5ª	<b>Benidorm</b>	<b>69.875</b>	<b>41.086</b>	<b>322.397</b>	<b>288.463</b>	<b>610.860</b>	<b>58,7</b>	<b>66,9</b>	<b>5,5</b>	<b>4.013</b>
6ª	Pájara	2.682	53.303	15.123	547.653	562.776	66,4	74,5	10,1	4.461
7ª	Arona	6.399	52.296	37.898	423.433	461.331	78,5	86,0	7,9	3.071
8ª	Yaiza	6.482	35.868	48.861	316.514	365.375	76,8	81,7	8,6	2.724
9ª	Puerto de La Cruz	14.922	29.070	74.226	287.163	361.389	76,5	82,4	8,2	2.610
10ª	Mogán	1.331	37.329	7.084	333.959	341.043	77,9	91,2	8,8	1.945

Fuente: HOSBEC (Tabla 6) [HOSBEC Monitor Anual 2013](#)

<b>HOTEL CARLOS I</b>						
	INGRESO	PRECIO MEDIO PERSONA	X REV PAR 197 HAB	MARGEN BRUTO	OCUPACION	
ene-11	201.257	19,53	31,18	20,60%	88,10%	
feb-11	203.861	18,6	34,63	24,40%	98,20%	
mar-11	227.417	19,4	35,07	29,10%	99,80%	
abr-11	203.319	22,22	32,03	21,50%	79,50%	
may-11	149.205	23,02	22,69	4,50%	54,40%	
jun-11	246.544	24,73	39,25	31,10%	83,00%	
jul-11	384.289	34,27	56,97	40,60%	91,50%	
ago-11	467.619	42,91	70,04	59,20%	87,60%	
sep-11	290.525	31,16	46,35	42,40%	83,00%	
oct-11	251.251	24,18	38,77	15,10%	87,90%	
nov-11	221.255	20,06	35,2	27,90%	97,20%	
dic-11	222.661	20,58	34,21	2,20%	95,00%	
<b>TOTAL</b>	<b>3.069.203</b>	<b>25,22</b>	<b>39,76</b>	<b>26,55%</b>	<b>87,00%</b>	
ene-12	222.321	19,34	34,18	26,70%	99,15%	
feb-12	208.044	19,84	33,95	23,02%	94,92%	
mar-12	227.340	19,87	34,78	22,30%	95,80%	
abr-12	219.218	20,32	34,74	23,30%	94,90%	
may-12	226.731	21,57	34,65	25,50%	88,80%	
jun-12	262.477	27,40	41,77	34,60%	79,70%	
jul-12	372.168	34,83	55,37	36,90%	86,20%	
ago-12	426.121	39,88	63,29	54,70%	87,00%	
sep-12	320.130	30,88	50,42	42,50%	91,30%	
oct-12	230.377	24,49	35,47	12,50%	73,40%	
nov-12	123.105	20,72	19,39	-19,00%	52,30%	
dic-12	217.839	20,72	33,42	-5,90%	94,00%	
<b>TOTAL</b>	<b>3.055.871</b>	<b>25,00</b>	<b>39,34</b>	<b>23,10%</b>	<b>86,50%</b>	
ene-13	214.724	19,34	33,24	20,60%	97,30%	
feb-13	202.558	19,06	34,62	15,40%	99,50%	
mar-13	230.444	19,35	35,38	26,40%	100,00%	
abr-13	218.700	19,74	34,40	18,00%	98,80%	
may-13	238.986	20,66	36,49	26,10%	96,40%	
jun-13	271.927	27,64	43,51	36,40%	85,10%	
jul-13	366.071	35,49	55,13	35,20%	85,70%	
ago-13	478.247	42,98	71,80	58,10%	89,40%	
sep-13	347.112	33,16	55,18	48,40%	92,10%	
oct-13	250.734	23,21	38,77	18,70%	92,40%	
nov-13	204.610	19,65	32,46	17,30%	91,10%	
dic-13	206.927	20,62	32,05	-5,30%	86,90%	
<b>TOTAL</b>	<b>3.231.039</b>	<b>25,00</b>	<b>41,93</b>	<b>26,30%</b>	<b>92,89%</b>	

Elaboración propia

(Tabla 7)

**HOTEL CENTRO MAR <sup>12</sup>**

	INGRESO	PRECIO MEDIO X PERSONA	REV PAR 54 HAB	MARGEN BRUTO	OCUPACION
ene-11	5.929	20,24	16,96	-28,10%	45,10%
feb-11	-86	0	0	0,00%	0,00%
mar-11	8.381	19,81	12,89	-26,00%	35,70%
abr-11	39.275	24,56	22,88	30,20%	49,30%
may-11	64.725	22,95	37,04	52,60%	82,10%
jun-11	65.899	26,77	39,36	33,40%	78,50%
jul-11	103.092	33,75	57,93	55,00%	90,30%
ago-11	133.284	46,7	77,54	64,40%	88,40%
sep-11	92.549	31,88	54,81	45,80%	92,70%
oct-11	65.954	24,83	38,41	25,20%	84,20%
nov-11	21.225	22,48	23,05	-38,60%	56,50%
dic-11	23.618	29,36	53,28	28,80%	84,80%
<b>TOTAL</b>	<b>623.845</b>	<b>29,82</b>	<b>43,04</b>	<b>20,23%</b>	<b>76,60%</b>
ene-12	6.912	17,07	16,93	-17,10%	52,90%
feb-12	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
mar-12	15.394	23,44	19,01	3,70%	42,90%
abr-12	55.303	25,35	33,19	23,20%	69,30%
may-12	62.152	23,16	36,01	36,30%	82,60%
jun-12	86.051	29,01	51,91	50,40%	93,80%
jul-12	108.373	37,37	61,42	55,60%	89,20%
ago-12	136.637	49,55	77,27	64,70%	89,20%
sep-12	97.556	34,32	59,40	53,20%	94,60%
oct-12	67.990	27,59	39,92	38,60%	80,20%
nov-12	39.400	22,24	23,36	18,40%	57,90%
dic-12	42.223	28,18	24,20	24,80%	49,00%
<b>TOTAL</b>	<b>717.991</b>	<b>30,80</b>	<b>43,19</b>	<b>29,32%</b>	<b>75,90%</b>
ene-13	8.188	23,53	21,69	-42,20%	52,90%
feb-13	16.313	21,69	13,41	-45,60%	35,60%
mar-13	40.962	27,00	23,60	28,20%	47,50%
abr-13	53.557	23,70	32,29	21,10%	74,90%
may-13	68.319	23,32	40,02	30,80%	91,00%
jun-13	84.208	29,39	51,44	45,10%	90,90%
jul-13	107.035	40,40	63,11	52,90%	83,80%
ago-13	132.581	49,55	77,27	63,20%	85,00%
sep-13	105.807	39,12	66,25	59,60%	91,20%
oct-13	73.812	28,16	43,64	35,40%	84,10%
nov-13	26.735	22,74	30,06	-5,30%	66,60%
dic-13	26.004	37,47	42,63	14,50%	63,60%
<b>TOTAL</b>	<b>743.521</b>	<b>32,12</b>	<b>45,20</b>	<b>21,48%</b>	<b>75,90%</b>

(Tabla 8)

<sup>12</sup> El HOTEL CENTRO MAR en 2011 abrió 257, en 2012 298 días y el 2013 300 días.



## DATOS 2012

### Viajeros, pernотaciones, personal empleado, estancia media, ocupación media

	Número de viajeros			Número de pernотaciones			Personal Empleado	Estancia media días	Ocupación media por hab.
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero			
<b>TOTAL ESPAÑA</b>	<b>83.182.531</b>	<b>43.047.778</b>	<b>40.134.753</b>	<b>281.373.345</b>	<b>102.150.005</b>	<b>179.223.340</b>	<b>186.903</b>	<b>3,3</b>	<b>54,5</b>
Comunitat Valenciana	6.931.852	4.482.615	2.449.237	24.150.057	14.412.331	9.737.726	13.727	3,4	53,8
Provincia Alicante	3.418.286	2.104.827	1.313.459	15.042.091	8.145.051	6.897.040	7.958	4,4	58,9
Provincia Castellón	934.333	750.924	183.409	3.277.178	2.663.084	614.094	1.916	3,2	44,2
Provincia Valencia	2.579.238	1.626.867	952.371	5.830.781	3.604.192	2.226.589	3.853	2,2	48,3
<b>BENIDORM</b>	<b>1.804.081</b>	<b>1.022.294</b>	<b>781.787</b>	<b>10.471.313</b>	<b>5.372.513</b>	<b>5.098.800</b>	<b>4.782</b>	<b>5,8</b>	<b>78,6</b>
COSTA BLANCA	3.243.204	1.969.714	1.273.490	14.670.040	7.895.445	6.774.595	7.532	4,5	72,2
VALENCIA CIUDAD	1.562.457	826.283	736.174	3.184.030	1.441.926	1.742.104	2.116	2,0	56,5
ALOJAMIENTO RURAL CV	106.137	98.690	7.447	285.268	250.694	34.574	1.427	2,5	10,6

### PORCENTAJES COMPARATIVOS

	Número de viajeros			Número de pernотaciones			Personal Empleado
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>BENIDORM sobre TOTAL CV</b>	<b>26,0%</b>	<b>22,8%</b>	<b>31,9%</b>	<b>43,4%</b>	<b>37,3%</b>	<b>52,4%</b>	<b>34,8%</b>
<b>COSTA BLANCA (INC. BENIDORM) sobre TOTAL CV</b>	<b>46,8%</b>	<b>43,9%</b>	<b>52,0%</b>	<b>60,7%</b>	<b>54,8%</b>	<b>69,6%</b>	<b>54,9%</b>
<b>VALENCIA CIUDAD sobre TOTAL CV</b>	<b>22,5%</b>	<b>18,4%</b>	<b>30,1%</b>	<b>13,2%</b>	<b>10,0%</b>	<b>17,9%</b>	<b>15,4%</b>
<b>ALOJAMIENTO RURAL sobre TOTAL CV</b>	<b>1,5%</b>	<b>2,2%</b>	<b>0,3%</b>	<b>1,2%</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,4%</b>	<b>10,4%</b>

Fuente: HOSBEC

## DATOS 2013

### Viajeros, pernотaciones, personal empleado, estancia media, ocupación media

	Número de viajeros			Número de pernотaciones			Personal Empleado	Estancia media días	Ocupación media por hab.
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero			
<b>TOTAL ESPAÑA</b>	<b>83.829.573</b>	<b>42.536.882</b>	<b>41.292.691</b>	<b>285.995.873</b>	<b>100.424.653</b>	<b>185.571.220</b>	<b>182.537</b>	<b>3,4</b>	<b>57,3</b>
Comunitat Valenciana	7.201.461	4.495.751	2.705.710	24.812.437	14.401.034	10.411.403	13.451	3,5	56,9
Provincia Alicante	3.615.987	2.152.545	1.463.442	15.590.262	8.170.738	7.419.524	7.928	4,3	62,9
Provincia Castellón	954.879	783.179	171.700	3.329.646	2.815.319	514.327	1.931	3,5	47,5
Provincia Valencia	2.630.593	1.560.030	1.070.563	5.892.533	3.414.975	2.477.558	3.591	2,2	50,0
<b>BENIDORM</b>	<b>1.911.050</b>	<b>1.048.608</b>	<b>862.447</b>	<b>10.928.075</b>	<b>54.59.768</b>	<b>5.468.307</b>	<b>4.711</b>	<b>5,7</b>	<b>81,6</b>
COSTA BLANCA	2.700.327	1.426.837	1.273.490	15.282.981	7.968.594	7.314.387	7.566	4,4	75,2
VALENCIA CIUDAD	1.559.158	804.299	754.859	3.224.823	1.401.018	1.823.805	1.974	2,0	58,3
ALOJAMIENTO RURAL CV	100.606	94.732	5.874	306.388	269.663	37.665	1.415	3,2	11,0

### PORCENTAJES COMPARATIVOS

	Número de viajeros			Número de pernотaciones			Personal Empleado
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>BENIDORM sobre TOTAL CV</b>	<b>26,5%</b>	<b>23,8%</b>	<b>31,9%</b>	<b>44,0%</b>	<b>37,9%</b>	<b>52,5%</b>	<b>35,0%</b>
<b>COSTA BLANCA (INC. BENIDORM) sobre TOTAL CV</b>	<b>37,5%</b>	<b>31,7%</b>	<b>47,3%</b>	<b>61,6%</b>	<b>55,3%</b>	<b>70,3%</b>	<b>56,3%</b>
<b>VALENCIA CIUDAD sobre TOTAL CV</b>	<b>21,7%</b>	<b>17,9%</b>	<b>27,9%</b>	<b>13,0%</b>	<b>9,7%</b>	<b>17,5%</b>	<b>14,7%</b>
<b>ALOJAMIENTO RURAL sobre TOTAL CV</b>	<b>1,4%</b>	<b>2,1%</b>	<b>0,2%</b>	<b>1,2%</b>	<b>1,9%</b>	<b>0,4%</b>	<b>10,5%</b>

Fuente: HOSBEC

Elaboración Hosbec. Datos INE. Informes HHM\_2013 y HHM\_2012. Resumen anual.

**PRESUPUESTO**

**LINEA BUFFET SELF-SERVICE MURAL DE 8,50X0,70X0,85 COMPUESTO POR:**

- \* 3 MODULOS CUBA FRIA (2) SIN RESERVA Y (1) CON RESERVA DE 1,60X0,70X0,85
  - \* 4 CUBETAS GN 1/1, TOTAL: 12 CUBETAS
- \* 1 MODULOS BAÑO MARIA SIN RESERVA DE 2,30X0,70X0,85
  - \* 6 CUBETAS GN 1/1, TOTAL: 6 CUBETAS

**TODO CON CRISTAL CURVO DE SEGURIDAD, SEGÚN NORMATIVA SANITARIA**

- \* 1 MODULO PARA PAELLA
- \* PANTALLA MANTENEDORA
- \* MODULO PARA OLLA Y LA OLLA

<p>2 N° 01: Mueble self cuba fría 1600x700x850 sin reserva *Construido en acero inoxidable AISI 304 18/10. *Encimera con frontal de 65mm en punto redondo, totalmente soldada. *Refrigerada mediante serpentín y compresor hermético refrigerante R-134-A. *Aislamiento con poliestireno extruido, ecológico, libre de HFC. *La regulación y control de la temperatura se realiza mediante termostato digital. *Cuba con cantos sanitarios para facilitar su limpieza *Laterales extraíbles para acceso de zona eléctrica y zona compresor. *Registro frontal extraíble.</p>	<p>2.875,00 €</p>	<p>5.750,00 €</p>
<p>2 N° 02: Soporte con luz simple 1600 4GN *Construidos en acero inoxidable AISI 304 18/10. *Soporte de tubo redondo 50 mm. *Iluminación con fluorescentes. *Calefacción e iluminación con halógenos.</p>	<p>600,00 €</p>	<p>1.200,00 €</p>
<p>2 N° 03: Cristal Curvo para Self-Service GN 4/1 *Cristales de seguridad templados.</p>	<p>316,00 €</p>	<p>632,00 €</p>
<p>2 N° 04: Panel decorativo nogal para self 1600 acabado madera *Acabado madera</p>	<p>191,00 €</p>	<p>382,00 €</p>



**HOTEL CENTRO MAR  
BENIDORM  
BENISSA , 7 de enero de 2013**

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <p><b>1 N° 05: Mueble self cuba fría 1600x700x850 con reserva neutra</b><br/>           *Construido en acero inoxidable AISI 304 18/10.<br/>           *Encimera con frontal de 65mm en punto redondo,<br/>           totalmente soldada.<br/>           *Refrigerada mediante serpentín y compresor hermético<br/>           refrigerante R-134-A.<br/>           *Aislamiento con poliestireno extruido, ecológico, libre de HFC.<br/>           *La regulación y control de la temperatura se realiza<br/>           mediante termostato digital.<br/>           *Cuba con cantos sanitarios para facilitar su limpieza<br/>           *Laterales extraíbles para acceso de zona eléctrica y zona compresor.<br/>           *Registro frontal extraíble.</p> | <p><b>3.213,00 €</b></p> | <p><b>3.213,00 €</b></p> |
| <p><b>1 N° 06: Soporte con luz simple 1600 4GN</b><br/>           *Construidos en acero inoxidable AISI 304 18/10.<br/>           *Soporte de tubo redondo 50 mm.<br/>           *Iluminación con fluorescentes.<br/>           *Calefacción e iluminación con halógenos.</p>   | <p><b>600,00 €</b></p>   | <p><b>600,00 €</b></p>   |
| <p><b>1 N° 07: Cristal Curvo para Self-Service GN 4/1</b><br/>           *Cristales de seguridad templados.</p>   | <p><b>316,00 €</b></p>   | <p><b>316,00 €</b></p>   |
| <p><b>1 N° 08: Panel decorativo nogal para self 1600 acabado madera</b><br/>           *Acabado madera</p>  | <p><b>191,00 €</b></p>   | <p><b>191,00 €</b></p>   |



**HOTEL CENTRO MAR  
BENIDORM  
BENISSA , 7 de enero de 2013**

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <p><b>1 N° 09: Mueble self baño maría húmedo 2300x700x850</b><br/>           *Construido en acero inoxidable AISI 304 18/10.<br/>           *Encimera con frontal de 65mm en punto redondo,<br/>           totalmente soldada.<br/>           *Cuba con cantos sanitarios para facilitar su limpieza y<br/>           asegurar su higiene para cubetas GN de profundidad<br/>           máxima 200mm.<br/>           *Calentamiento indirecto del agua mediante resistencias<br/>           de silicona colocadas en parte inferior de la cuba.<br/>           *Laterales extraíbles para fácil acceso de zona eléctrica y<br/>           zona de grifería.</p> | <p><b>3.529,00 €</b></p> | <p><b>3.529,00 €</b></p> |
| <p><b>1 N° 10: Soporte con luz y calor simple 2300 6GN</b><br/>           *Construidos en acero inoxidable AISI 304 18/10.<br/>           *Soporte de tubo redondo 50 mm.<br/>           *Iluminación con fluorescentes.<br/>           *Calefacción e iluminación con halógenos.</p>   | <p><b>898,00 €</b></p>   | <p><b>898,00 €</b></p>   |
| <p><b>1 N° 11: Cristal Curvo para Self-Service GN 6/1</b><br/>           *Cristales de seguridad templados.</p>   | <p><b>566,00 €</b></p>   | <p><b>566,00 €</b></p>   |
| <p><b>1 N° 12: Panel decorativo nogal para self 2300 acabado madera</b><br/>           *Acabado madera</p>  | <p><b>361,00 €</b></p>   | <p><b>361,00 €</b></p>   |



**HOTEL CENTRO MAR  
BENIDORM  
BENISSA , 7 de enero de 2013**

- |   |                        |                        |
|---|------------------------|------------------------|
| <p><b>1 N° 13: Mueble self neutro 800x700x850</b><br/>*Construido en acero inoxidable AISI 304 18/10.<br/>*Encimera con frontal de 65mm en punto redondo, totalmente soldada.<br/>*Patas regulables en altura para facilitar la alineación.<br/>*Frontal de acero inoxidable, panel decorativo opcional.<br/>*Estante intermedio.</p> | <p><b>946,00 €</b></p> | <p><b>946,00 €</b></p> |
| <p><b>1 N° 14: Panel decorativo nogal para self 800 acabado madera</b><br/>*Acabado madera</p>  | <p><b>167,00 €</b></p> | <p><b>167,00 €</b></p> |
| <p><b>1 N° 15: Pantalla mantenedora de calor 500x320x500</b><br/>*Construido en acero inoxidable AISI 304 18/10<br/>*Mantenimiento de alimentos que precisan calor por la parte superior.<br/>*Ideal como complemento de la placa caliente de sobremesa.<br/>Medida 500x320x500; Potencia 300W; Tensión 230V.</p>                     | <p><b>537,00 €</b></p> | <p><b>537,00 €</b></p> |
| <p><b>1 N° 16: Mesa Avant central soporte 1 estante 600x700x650</b><br/>* 1 estante inferior<br/>* plafón frontal<br/>* mesa soporte para marmita del cliente<br/>* decoració nogal self</p>  | <p><b>980,00 €</b></p> | <p><b>980,00 €</b></p> |



**EJEMPLO DE DECORACION**

**HOTEL CENTRO MAR  
BENIDORM  
BENISSA , 7 de enero de 2013**

**1 N° 15: OLLA PARA SOPA**

**MOD.: OSI-10**

**BAO MARIA**

**MEDIDAS: Ø 0,34 X0,34**

**POTENCIA: 400 W**

**ACABADO INOX**

**SAMMIC**

**250,00 €**

**250,00 €**



**BASE IMPONIBLE: 20.518,00 €**

**DESCUENTO -20%: -4.103,60 €**

**SUBTOTAL: 16.414,40 €**

**DESCUENTO ESPECIAL -1%: -164,14 €**

**SUBTOTAL: 16.250,26 €**

**I.V.A. 21%: 3.412,55 €**

**TOTAL: 19.662,81 €**

**FORMA DE PAGO:**

**A LA FIRMA**

**ENTRE EL 1 Y 15 DE MARZO**

**ENTRE EL 1 Y 15 DE ABRIL**

**ENTRE EL 1 Y 15 DE MAYO**

**ENTRE EL 1 Y 15 DE JUNIO**

**ENTRE EL 1 Y 15 DE JULIO**

**ENTRE EL 1 Y 15 DE AGOSTO**

**ENTRE EL 1 Y 15 DE SEPTIEMBRE**

**6.000,00 €**

**2.000,00 €**

**2.000,00 €**

**2.000,00 €**

**2.000,00 €**

**2.000,00 €**

**2.000,00 €**

**1.662,81 €**

**MEDIANTE PAGARES NEGOCIABLES DE BANCA MARCH**

**SEGÚN CONVERSACION ENTRE OSCAR Y DAVID**

**VALIDEZ DEL PRESUPUESTO UN MES**

**Sin otro particular, esperando sea de su conformidad, le saluda atentamente.**

**PEDRO CABRERA TRO**