



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**ANÁLISIS Y PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA MARCA PURE SALT
LUXURY HOTELS**

Autor: Begoña Margherita Violante Amengual
Director: Javier Morales Mediano

MADRID | Junio 2023

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | 4 |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | 4 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 4 |
| RESUMEN | 5 |
| ABSTRACT | 6 |
| ANÁLISIS..... | 7 |
| 1. Introducción..... | 7 |
| 1.1. Presentación de la empresa..... | 7 |
| 1.2. Motivaciones | 8 |
| 1.3. Objetivos..... | 8 |
| 1.4. Metodología..... | 9 |
| 2. Análisis externo | 11 |
| 2.1. El turismo en las Islas Baleares | 11 |
| 2.2. Análisis sobre el sector hotelero en las Islas Baleares..... | 13 |
| 2.3. Las cinco fuerzas de Porter..... | 17 |
| 2.3.1. Rivalidad entre competidores existentes | 18 |
| 2.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores..... | 20 |
| 2.3.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos | 21 |
| 2.3.4. Poder de negociación del proveedor..... | 22 |
| 2.3.5. Poder de negociación del cliente | 24 |
| 3. Análisis interno..... | 26 |
| 3.1. Misión, visión y valores..... | 26 |
| 3.2. Modelo de gestión | 27 |
| 3.2.1. Creación de valor..... | 28 |
| 3.2.2. Configuración de valor | 29 |
| 3.2.3. Captación de valor | 30 |
| 3.3. Estructura de la empresa..... | 32 |
| 3.4. Estrategia actual de Marketing de la empresa: Marketing Mix..... | 35 |
| 3.4.1. Estrategia de Producto | 36 |
| 3.4.2. Estrategia de Precio | 38 |
| 3.4.3. Estrategia de los Canales de distribución | 40 |
| 3.4.4. Estrategia de Promoción..... | 41 |
| 3.5. Análisis DAFO | 43 |
| 4. Propuesta estratégica | 46 |

| | | |
|---------------------------------|---|----|
| 4.1. | Propuestas estratégicas en la Sostenibilidad de Pure Salt Luxury Hotels | 46 |
| 4.2. | Propuestas de Marketing Operativo para Pure Salt Luxury Hotels..... | 50 |
| 4.3. | Propuestas de desarrollo corporativo a largo plazo de Pure Salt Luxury Hotels | 52 |
| CONCLUSIONES..... | | 53 |
| FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO | | 56 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 57 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Las cinco fuerzas de Porter en el sector turístico de las Islas Baleares.... | 18 |
| Ilustración 2: Modelo de negocio: Creación Configuración y Captura de valor..... | 28 |
| Ilustración 3: Organigrama Oficina Corporativa Mac Hotels y Pure Salt Luxury Hotels..... | 33 |
| Ilustración 4: Organigrama Hoteles Pure Salt Port Adriano..... | 34 |
| Ilustración 5: Marketing Mix: Producto, Precio, Promoción y Punto de venta..... | 36 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Número de turistas llegados a las Islas Baleares por vía aérea..... | 12 |
| Gráfico 2: Capacidad por tipo de establecimiento en las Islas Baleares..... | 13 |
| Gráfico 3: Distribución de la llegada de turistas por isla y residencia en 2021..... | 17 |
| Gráfico 4: Número de hoteles según su categoría en las Islas Baleares en 2021..... | 19 |
| Gráfico 5: Evolución del tipo de alojamiento en las Islas Baleares en 2021..... | 21 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Puntuación necesaria para las categorías de los hoteles de las Islas Baleares.. | 15 |
| Tabla 2: Análisis DAFO para la marca Pure Salt | 44 |
| Tabla 3: Opciones estratégicas a partir de la matriz DAFO | 46 |

RESUMEN

El propósito de este estudio consiste en presentar una serie de propuestas estratégicas basadas en los principios de sostenibilidad, marketing y desarrollo corporativo para la marca Pure Salt Luxury Hotels, perteneciente al Grupo Mac, una cadena hotelera familiar ubicada en las Islas Baleares.

Con el fin de alcanzar dicho propósito, se ha llevado a cabo un estudio utilizando un enfoque deductivo, abordando en primer lugar los aspectos más generales y posteriormente los más específicos. En primer lugar, se ha realizado un análisis externo para obtener un conocimiento detallado del mercado en el cual la compañía opera, es decir, las Islas Baleares. A continuación, se ha llevado a cabo un análisis interno centrado en la marca objeto de estudio, Pure Salt Luxury Hotels, una marca de hoteles de lujo perteneciente a una cadena hotelera familiar con sede en Mallorca. Para analizar tanto los factores internos como los externos, se han empleado modelos como las cinco fuerzas de Porter, el Modelo de gestión, el Marketing Mix y el Análisis de la Matriz DAFO.

Tras el análisis exhaustivo de las características del mercado y de la marca, se han identificado tres propuestas estratégicas. En primer lugar, se propone adoptar una visión más sostenible para la marca, con el objetivo de promover prácticas respetuosas con el medio ambiente y responsables desde el punto de vista social.

En segundo lugar, se sugiere implementar una estrategia operativa para mejorar la estrategia de marketing de la empresa a través de la plataforma de redes sociales Instagram, aprovechando su amplio alcance y su capacidad para generar interacción con los clientes.

Por último, se recomienda impulsar el desarrollo corporativo de la marca mediante la adopción de un modelo de innovación basado en una estrategia proactiva. Este modelo se centra en la formación de alianzas estratégicas y la expansión geográfica como vías para el crecimiento y la consolidación de la marca.

En resumen, este estudio ofrece una serie de propuestas estratégicas orientadas hacia la sostenibilidad, el marketing y el desarrollo corporativo de la marca Pure Salt Luxury Hotels del Grupo Mac, una cadena hotelera familiar ubicada en las Islas Baleares. Estas propuestas tienen como objetivo mejorar la posición competitiva de la marca y promover su crecimiento sostenible en el mercado.

Palabras clave: hoteles, Islas Baleares, sostenibilidad, marketing, desarrollo.

ABSTRACT

The purpose of this study is to propose a series of strategic proposals based on sustainability, marketing, and corporate development for the Pure Salt Luxury Hotels brand, owned by Grupo Mac, a family-owned hotel chain located in the Balearic Islands. To fulfill this purpose, a deductive study has been conducted, addressing general aspects followed by specific ones. Firstly, an external analysis has been carried out to gain a more detailed understanding of the market in which the company operates, the Balearic Islands. Secondly, an internal analysis of the brand under study, Pure Salt Luxury Hotels, a high-end hotel brand from a Mallorcan family-owned hotel chain.

To analyze both internal and external factors, models such as Porter's Five Forces, the Management Model, the Marketing Mix, and SWOT Analysis have been utilized.

After analyzing the market characteristics and the brand, three strategic proposals have been concluded. The first proposal is aimed at adopting a more sustainable vision for the brand. The second proposal focuses on operational strategies to enhance the company's marketing through the social media platform, Instagram. Lastly, it is recommended to foster the corporate development of the brand through an innovation model based on proactive strategies. This model entails leadership oriented towards strategic alliances, and proposed geographical expansion.

In summary, this study presents a series of strategic proposals geared towards sustainability, marketing, and corporate development for the Pure Salt Luxury Hotels brand of Grupo Mac, a family-owned hotel chain located in the Balearic Islands. These proposals aim to improve the brand's competitive position and promote its sustainable growth in the market.

Key words: hotels, Balearic Islands, sustainability, marketing, development.

ANÁLISIS

1. Introducción

1.1. Presentación de la empresa

Grupo Mac, cuyo nombre nace de las siglas del fundador Miguel Amengual Cifre, fue fundado en el año 1976 en Mallorca. Miguel conoció el mundo de la hostelería con tan solo 9 años como botones y posteriormente, como director y arrendatario de hotel. Su primer establecimiento fue el Hotel Garonda; el cual había dirigido unos años atrás. La compañía fue creada junto con su mujer Begoña Delgado, quien ejerció como gobernanta hasta dedicarse a sus hijos Begoña, Aina y Miguel; quienes actualmente conforman tres pilares importantes de la compañía.

Grupo Mac es una cadena con un carácter marcadamente familiar con su máxima finalidad en la fidelización de sus huéspedes. Consideran que “la inversión continuada, la innovación constante y la formación y entusiasmo de quienes componemos el equipo, son los valores irrenunciables que deben conformar nuestro día a día.” (Grupo Mac, s.f.).

Los pilares de Grupo Mac se fundamentan en la vanguardia, orientada al cliente y preocupada por aportar también un valor añadido a la comunidad en la que está establecida, principalmente Mallorca. Donde se encuentra su oficina corporativa y la mayoría de sus hoteles. Sin embargo, la compañía no deja de crecer y apostar por una inversión continuada. Actualmente opera también en Málaga, Zaragoza y Punta Cana (República Dominicana).

En 2017, la compañía se diversificó en dos marcas debido a la evolución del negocio y la innovación constante por la que apuesta la compañía. Por un lado, Mac Hotels es una marca familiar y vacacional con todos los regímenes desde media pensión a todo incluido. Por otro lado, Pure Salt Luxury Hotels, está destinada al segmento lujo, que abarca a los hoteles de 4 estrellas a 5 estrellas Gran Lujo.

Actualmente, la compañía cuenta con seis hoteles en propiedad, tres en gestión y dos restaurantes. Ambas marcas suponen un total de 1.920 habitaciones y al margen del producto puramente hotelero, el grupo opera Pure Salt Residences, un complejo residencial de 11 apartamentos hotel de lujo.

1.2. Motivaciones

Mi principal motivación para realizar el Trabajo de Fin de Grado sobre la cadena hotelera familiar es mi deseo de unirme a la empresa en el futuro. Siendo parte de una familia emprendedora en la industria hotelera, he crecido rodeada de la pasión y el compromiso que implica gestionar y dirigir un negocio hotelero exitoso.

Este trabajo me brinda la oportunidad de profundizar mi conocimiento acerca de la compañía y el mundo que la rodea. Además de estudiar al detalle sus prácticas operativas y enfoque estratégico de diferentes ámbitos como sostenibilidad, marketing, organización, etc.

Otro aspecto que me ha motivado a la hora de la realizar el trabajo es el establecimiento de unas bases para un posible desarrollo viable, así como ayudar a la compañía en un momento de transición.

Sumergirme en su mundo durante el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado es de gran motivación y orgullo para mí.

1.3. Objetivos

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es el análisis tanto del mercado externo como de la propia compañía para la obtención de una propuesta estratégica viable para la marca hotelera Pure Salt Luxury Hotels. Para ello, el presente trabajo tiene tres objetivos concretos. En primer lugar, abordar el marco exterior en el que opera principalmente la compañía, el sector hostelero balear. Es en la islas baleares donde se sitúan la mayoría de los hoteles de la cadena desde hace más de cuatro décadas. Con ello, se pretende conseguir una imagen real sobre el tipo de turista que visita las islas, la oferta y el tipo de turismo que estas islas españolas ofrecen, etc. Es decir, identificar las principales características y tendencias del sector. El segundo objetivo es conocer la compañía de cerca, así como su servicio y la experiencia. Como resultado, se pretende averiguar cómo genera la marca una ventaja competitiva. El tercer objetivo es la elaboración de una propuesta estratégica que la marca pueda poner en práctica.

Por lo tanto, el objetivo global es conocer el mercado y la empresa para poder desarrollar propuestas estratégicas según las necesidades que se detecten.

1.4. Metodología

El presente Trabajo de Fin de Grado se divide en tres partes principales: el análisis externo del modelo del turismo balear, el análisis interno de la marca bajo estudio y la generación de propuestas operativas y estratégicas para la marca Pure Salt Luxury Hotels.

Su estructura se basa en un modelo deductivo, desde los ámbitos más generales a los más específicos. En cuanto a las fuentes de información, se combinan diferentes tipos. Entre los cuales se encuentran artículos de prensa relevantes, artículos académicos de Dialnet, Google Scholar o el repositorio de la universidad, información de primera mano de la compañía y libros académicos, fundamentalmente. Todos ellos citados e incluidos en la bibliografía.

La primera parte del trabajo presenta un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo. Para el análisis cuantitativo se han realizado distintos tipos de gráficos según su función. Los datos se extraerán de los Anuarios de Turismo publicados por el GOIB¹ junto con la *Agència d'estratègia turística Illes Balears*. Así, todas las gráficas presentadas nacen de la misma fuente para que el análisis sea más fiable y las cifras sean consistentes. El análisis cualitativo está basado en los conceptos de los libros *Exploring Strategy* (Johnson et al., 2020) junto con una exhaustiva revisión de la literatura académica y fuentes relevantes para obtener un sólido marco teórico sobre el tema de estudio.

En el análisis interno, se presenta un análisis cualitativo acudiendo a fuentes de información primarias y secundarias. En cuanto a las fuentes de información primarias, se realizan numerosas conversaciones con personas clave de la compañía que cuentan con información de primera mano, como la Directora General, entre otras. Las fuentes de información secundarias se basan tanto en el libro *Conceptos de Administración Estratégica* (David et al., 2008) como en otros artículos académicos de interés que sirven de guía para la consecución del trabajo.

¹ **GOIB**: acrónimo de Gobierno de las Islas Baleares.

Finalmente, el último apartado se basa en aplicar la teoría académica estratégica y operativa orientada a la realidad práctica de la empresa. Se trata de exponer propuestas estratégicas viables para la empresa. Atendiendo al análisis interno y externo realizados anteriormente.

2. Análisis externo

2.1. El turismo en las Islas Baleares

El destino turístico de las Islas Baleares nace entre los años 60 y 70 con el conocido Boom Turístico. Las Baleares aumentaron en más de un 600% la llegada de extranjeros (entre 1960 y 1970) (Martorell y García, 2007). Hecho que hizo ganar importancia al sector de servicios. Es en esa época, cuando los pioneros en el turismo balear dejan el interior de las islas y apuestan por la costa. Nace consigo el conocido turismo de masas. Un turismo de Sol y Playa que se vio potenciado por la aparición de los *tour operadores*. Muchas oportunidades de desarrollo se ofrecían desde el extranjero al archipiélago balear. Este suceso ocurría contemporáneamente al crecimiento de las economías europeas. Este hecho potenció que fuese cada vez mayor el número de huéspedes que las islas acogían cada verano (Miguel Amengual, 2023).

Sin embargo, esto no fue causa del puro azar ya que era un destino bien seleccionado. Las Baleares contaban con puntos a favor puesto que tenía las infraestructuras necesarias. Entre estas, los aeropuertos de Mallorca (1960), actualmente conectado con más de 180 aeropuertos de todo el globo, Ibiza (1963) y Menorca (1968) (Martorell y García, 2007). Otro factor es la tradición turística, desde hacía ya un siglo acogía a prestigiosos escritores, músicos o políticos; a la altura de Chopin o Robert Graves entre otros. Por otro lado, sus condiciones naturales de clima, playas y paisajes también jugaban un punto a su favor. Todo ello se vio potenciado gracias a la institución *Foment del Turisme*, fundada en el 1905, que impulsaba el turismo de las islas por todo Europa desde principios del siglo XX (Martorell y García, 2007). Esta entidad dio paso al auge en el sector hostelero balear hasta llegar a estabilizarse con una suma de viajeros elevada, como puede apreciarse en la Gráfica 1.

A continuación, se presenta un gráfico con el número de extranjeros que llegaron a las Islas Baleares en los últimos años (desde 2004 hasta 2021).

NÚMERO DE TURISTAS LLEGADOS A LAS ISLAS BALEARES POR VÍA AÉREA ENTRE LOS AÑOS 2004 Y 2021 (Millones)

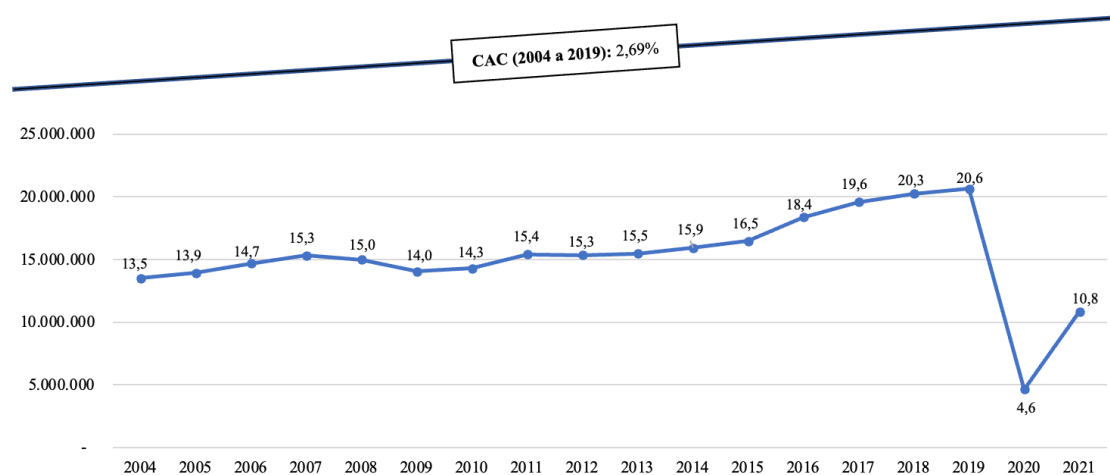


Gráfico 1

Número de turistas llegados a las Islas Baleares por vía aérea. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los Anuarios de Turismo del GOIB.

Se observa en la gráfica como el sector progresa en el número de visitantes año a año. Sin embargo, destacan los descensos de 2019 y 2010 y 2020 derivados de la crisis de la Gran Depresión, originada por las hipotecas subprime de 2008 en Estados Unidos, y de la pandemia de COVID-19 respectivamente.

En el caso de la crisis más notable en el sector, derivada de la pandemia mundial; no solo fue puramente económica sino procedente de las restricciones autonómicas en la apertura de negocios y en la movilidad de los ciudadanos por todo el globo. Hecho que azotó a la hostelería, dado el sector de servicios es el mayor contribuidor al PIB en la región balear, y a gran parte de la economía. Así pues, en 2020 se alcanzó el valor mínimo en la historia del turismo balear, descendiendo en un 77,5% (GOIB, 2022) en 2020 el número de viajeros llegados a las islas respecto al año anterior. Esto causó algunos perjuicios fueros irreparables, pues empresarios se vieron obligados a tener que cerrar o incluso vender sus negocios. Sin embargo, la recuperación ha sido moderada pero positiva; pues en el año 2021 se registraron 10.840.616 turistas (GOIB, 2022), más del doble que el año anterior. Finalmente, se ha logrado un aumento en las cifras de viajeros en el año 2022 (cifra aun no disponible en los Anuarios de Turismo del GOIB).

Actualmente, es esencial mantener una constante evolución debido a que el ámbito del turismo está experimentando un proceso de transformación profunda como consecuencia de los cambios económicos, tecnológicos y sociales que se están produciendo.

2.2. Análisis sobre el sector hotelero en las Islas Baleares

En este apartado, se analizan las características que conforman el turismo balear.

En primer lugar, se hace referencia a la **oferta turística** detallada en los Anuarios de Turismo del GOIB. Conformada por: apartamentos turísticos (A), agroturismos (AG), casas de huéspedes (CH), campings turísticos (CT), ciudades de vacaciones (CV), fondas (F), hoteles (H), hoteles apartamento (HA), hospederías (HO), hoteles residencia (HR*), hoteles rurales (HR), hostales (HS), hostales residencia (HSR), pensiones (PENS), residencias apartamento (RA) y turismos de interior (TI). (GOIB, 2022)

La oferta de alojamiento en las islas es muy amplia, siendo tres tipos los que predominan: hoteles, hoteles apartamento y apartamentos turísticos. El Gráfico 2 muestra el cómputo de plazas² de estos tres tipos de turismo junto con el sumatorio de las plazas pertenecientes a las otras modalidades, registradas por el Gobierno de las Islas Baleares en 2021.

NÚMERO DE PLAZAS POR TIPO DE ESTABLECIMIENTO EN LAS ISLAS BALEARES EN 2021

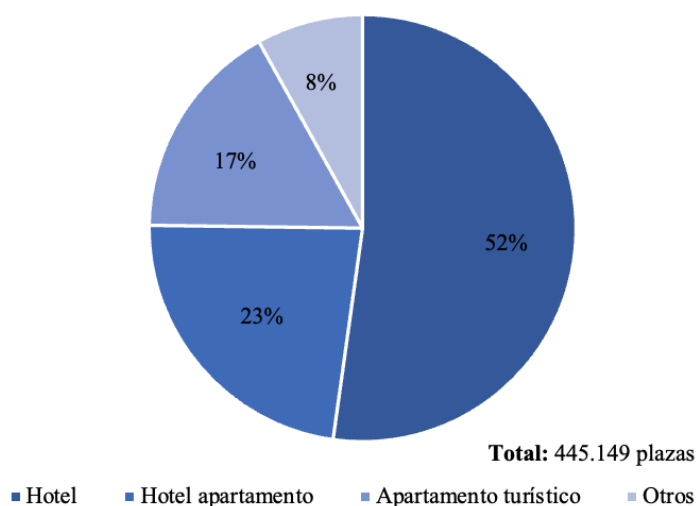


Gráfico 2

Capacidad por tipo de establecimiento en las Islas Baleares. Fuente: GOIB (2022).

² Para el cómputo de plazas, se considera una persona por cama fija del establecimiento. Las camas de matrimonio equivalen a dos plazas. (GOIB, 2022)

Es destacable que el 52% (GOIB, 2022) del mercado sigue en manos de los hoteleros, seguidos de los hoteles apartamentos con un 23% (GOIB, 2022) de la cuota de mercado. Sin embargo, es un hecho ya que los apartamentos turísticos cada vez son más demandados como resultado de la mezcla de un turista más independiente junto con el auge de las plataformas de alquiler vacacional como Airbnb. Estos alcanzan hoy en día una cuota del 17% (GOIB, 2022) sobre el total de la oferta turística. Tan solo un 8% (GOIB, 2022) del mercado turístico balear le pertenece al resto de tipos de alojamientos nombrados anteriormente.

Otra característica importante es la **categorización formal** de los hoteles. Factor trascendental para analizar la evolución y el tipo de turismo. La clasificación viene dada a través de las estrellas; desde 1 estrella hasta 5 estrellas Gran Lujo (GL). En las Islas Baleares predominan los hoteles de 3 y 4 estrellas (GOIB, 2022). No obstante, desde hace unos 15 años, se ha visto una evolución hacia hoteles de alta categorización. Con ello, nace la necesidad de diferenciación hacia otros tipos de hoteles enfocados a distintas actividades como son: el turismo de golf, de ciclismo, urbano o de experiencias. Sin embargo, el turismo de Sol y Playa sigue siendo en protagonista en las Baleares ya que es aproximadamente el 70% de los hoteles del archipiélago (GOIB, 2022). Gracias a esta clasificación se permite diferenciar el nivel de calidad que los clientes pagan y esperan recibir (Begoña Amengual, 2023).

En el caso de las Islas Baleares, la categorización viene dada por un cuestionario de la *Conselleria de Turisme de les Illes Balears* a cumplimentar según cada hotel. En él se especifican los mínimos indispensables que debe cumplir el hotel según las estrellas junto con otros factores que no son indispensables y sumarán puntos a aquellos que los posean. El cuestionario consta de 7 partes generales con sus subapartados:

- Condiciones generales y áreas comunes (recepción, métodos de pago, servicios ofrecidos, etc.).
- Habitaciones: mobiliario y equipamiento (equipamientos de baño, comodidades sanitarias, limpieza, etc.).
- Restauración (comedor y bebidas).
- Ocio y tiempo libre (equipamientos e instalaciones, balnearios y centros deportivos, piscinas, etc.).

- Planes, preparación y adaptación de la oferta.
- Instalaciones para congresos y conferencias (salas, equipos y telecomunicaciones).
- Medidas medioambientales de eficiencia energética (energía, iluminación, instalaciones térmicas, residuos, etc.).

Al final del cuestionario se muestra un cuadrante con los sumatorios de los puntos que obtenga cada hotel y su categoría correspondiente. Se muestra en la Tabla 1 los puntos necesarios estipulados para cada categoría en las Islas Baleares.

PUNTOS REQUERIDOS PARA CADA CATEGORÍA HOTELERA

| CATEGORÍA | 1* | 2* | 3* | 4* | 5* |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Puntos requeridos para alcanzar la categoría | 120 | 200 | 300 | 500 | 700 |
| Puntos requeridos para alcanzar la categoría “Superior” | | | 450 | 650 | |
| Puntos requeridos para alcanzar la categoría “Gran Lujo” | | | | | 950 |

Tabla 1

Puntuación necesaria para las categorías de los hoteles de las Islas Baleares. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de un cuestionario de categorización proporcionado por la compañía.

En este trabajo se pone el foco a los hoteles de alta gama, hoteles desde 4 estrellas a 5 estrellas Gran Lujo. La estrategia de hoteles de alta gama varía a la de aquellos con categorías más bajas. Por lo tanto, este estudio se centrará exclusivamente en el ámbito de hoteles de alta gama para así poder analizar más profundamente a este tipo de turismo tanto en el análisis externo como en el análisis interno de la compañía bajo estudio con su marca de alta gama: Pure Salt Luxury Hotels.

En cuanto al **tipo de turismo**, existen varias alternativas al modelo principal de Sol y Playa. Estas opciones son de distintos tipos y permiten crear un modelo desestacionalizado. Principalmente de deportes con el turismo de golf, cicloturismo, turismo náutico o participación en eventos deportivos como la Palma Marathon

Mallorca³ o La Copa del Rey Náutica⁴. Por otro lado, y con el auge de la construcción de hoteles de lujo, se ven más clientes senior en el archipiélago Balear. Ya no solo en la temporada alta (de abril a octubre) sino también en temporada baja (de noviembre a marzo). Por último, se trabaja también el turismo de Congresos y Convenciones (Klecker et al., 2014). Promovido por la creación de un Palacio de Congresos en Palma inaugurado en 2017 y gestionado por Meliá Hotels International (Collado, 2023).

Todo ello ayuda a las islas a combatir la estacionalidad, fruto de la insularidad y el posicionamiento de Sol y Playa que pierde significado en los meses fríos; lo cual provoca un detrimento en la economía balear. Esto es debido a que la afluencia de turistas varía mucho de temporada alta a baja, siendo insostenible para la mayoría de los hoteles costeros permanecer abiertos todo el año.

Conviene destacar también la **proveniencia de los turistas** mostrados en los Anuarios de Turismo de las Islas Baleares (2022). En el año 2021, un 27,2% (GOIB, 2022) de los turistas que visitaron las Islas Baleares fueron de otras comunidades autónomas españolas. Siendo el resto extranjeros de distintas partes del mundo, aunque en su gran mayoría alemanes (27%) y británicos (11,9%) (GOIB, 2022). Creando así, un patrón de nacionalidades que se repite año tras año. En la gráfica 3, se exponen los porcentajes de las nacionalidades de los turistas registrados en 2021. Donde se especifican también los países con más presencia turística en las Islas Baleares: España, Alemania, Reino Unido, Benelux⁵, Francia, Países Nórdicos, Italia y otros países.

³ Maratón que se lleva cada año en la isla con su recorrido establecido en la primera línea del paseo marítimo de Palma. Esta carrera reúne cerca de 6.000 deportistas de 66 naciones (Jaume, 2022).

⁴ Evento náutico de regatas de vela organizada por el Real Club Náutico de Palma con 40 ediciones. El evento acoge a prestigiosas marcas y personas de España. La revista Hola destaca: “la importancia de Palma como capital del verano español en torno a la Copa del Rey y gracias a ella”. (HOLA.COM, 2022).

⁵ **Benelux**, acrónimo formado por la unión de la primera sílaba del nombre de los países integrantes de la unión económica: de *Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo*. (RAE, 2015)

NACIONALIDAD DE LOS TURISTAS LLEGADOS A LAS ISLAS EN 2021

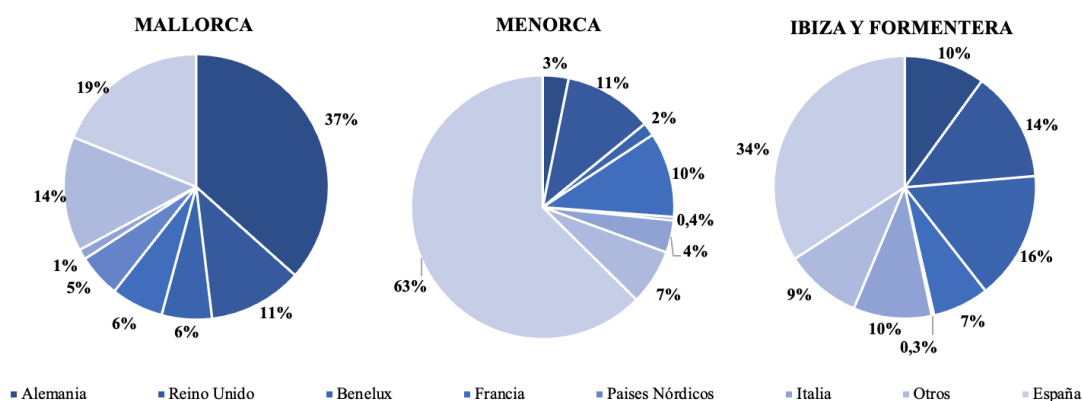


Gráfico 3

Distribución de la llegada de turistas por isla y residencia en 2021. Fuente: GOIB (2022).

En las islas analizadas individualmente (menos Ibiza y Formentera), destaca la variación de la nacionalidad de los viajeros. Sin embargo, en el análisis del conjunto de las islas, se sigue un patrón similar al de Mallorca, debido a que es la más influyente en el total al ser la isla con más capacidad.

2.3. Las cinco fuerzas de Porter

Dentro del sector turístico del archipiélago, se encuentran grandes cadenas hoteleras mallorquinas referentes en todo el mundo; como Meliá International, Iberostar o Barceló. Como resultado, el entorno en el que se sitúan es muy competitivo. Para analizar el entorno, se procede a llevar a cabo el estudio de las cinco fuerzas de Porter.

La herramienta de las cinco fuerzas de Porter, elaborada por Michel Porter en el 1979, nos permite medir los recursos de las empresas frente a la rivalidad de los competidores, entrada de nuevos competidores, poder de los sustitutos, poder de los proveedores y poder de negociación de los clientes. El análisis facilita la identificación de las fuentes de riesgo y oportunidad en su mercado. Posibilitando así, la toma de decisiones informadas sobre su estrategia y posición competitiva. El resultado muestra información sobre cómo las empresas pueden mejorar su competitividad y aumentar su rentabilidad a largo plazo (Johnson et al., 2020; Gutiérrez, 2021).

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

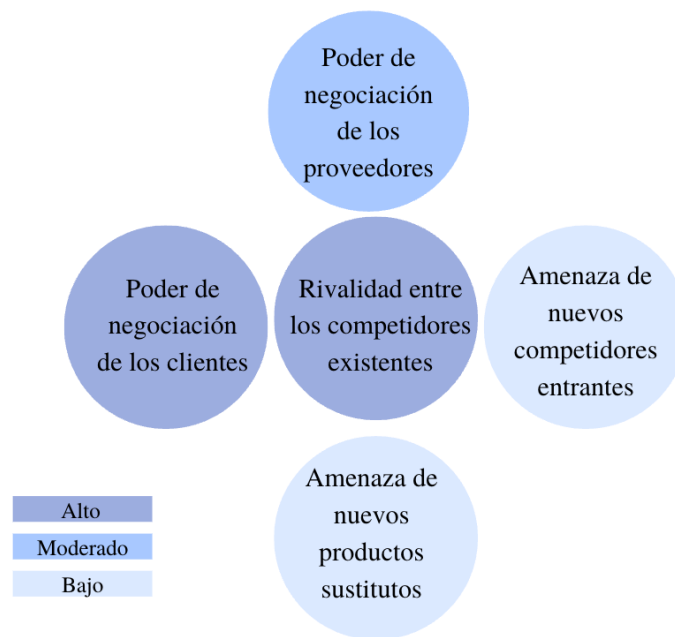


Ilustración 1

Las cinco fuerzas de Porter en el sector turístico de las Islas Baleares. Fuente: Elaboración propia.

2.3.1. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes se refiere a la intensidad de la competencia entre empresas en un mercado determinado (Johnson et al., 2020).

La industria hostelera es un sector muy masificado y de tamaño considerable. El mercado de las Islas Baleares cuenta con una elevada presencia de empresas competidoras. Además, al centrarnos en una región determinada se ven reducidas las diferencias en los productos que ofrecen las empresas. Como se ha mencionado previamente, la mayoría de los alojamientos son de Sol y Playa. Sin embargo, cada vez son más los establecimientos enfocados a necesidades más específicas como: golf, cicloturismo, turismo urbano o de experiencias; a menudo ligados a hoteles de lujo.

En el siguiente gráfico se muestran las cifras de los alojamientos y las plazas de hoteles de alta gama en 2021.

CANTIDAD DE HOTELES EN LAS ISLAS BALEARES SEGÚN SU CATEGORÍA

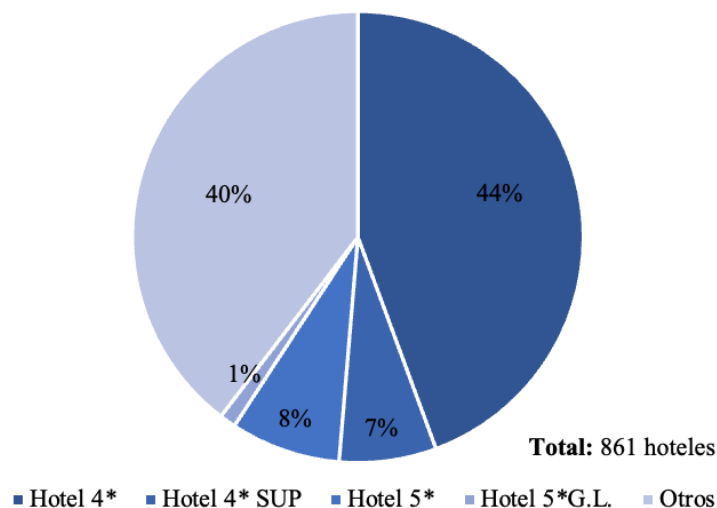


Gráfico 4

Número de hoteles según su categoría en las Islas Baleares en 2021. Fuente: GOIB (2022).

En la competencia en el sector de hoteles de alta gama, la rivalidad es cada vez mayor. De toda la oferta hotelera del archipiélago, los hoteles de 4* a 5*GL conforman un 60% de los establecimientos en 2021 (GOIB, 2022). Entre ellos, destacan hoteles como Maricel, Hotel Castillo Son Vida, Hotel Saint Regis o Hotel Jumeirah. Son muchas las marcas que apuestan por la calidad en las islas. Sin embargo, la competencia está diversificada. Esto se debe a que se trata de que la competencia no son las grandes compañías hoteleras, sino que hoteles en concreto que operan bajo empresas diversas. Las cifras muestran una evolución hacia un turismo de calidad dejando de lado el modelo hotelero de *low cost* y *all inclusive*. Los factores que promueven un sector hotelero de alta calidad pueden estar relacionados con una ubicación particular, servicio de calidad, la oferta de necesidades específicas u otras características que les permita diferenciarse.

No obstante, la competencia es elevada ya que se trata de un terreno de juego reducido. Aunque la rivalidad está distribuida y no solo concentrada en una gran cadena. Hecho que favorece a las cadenas más pequeñas.

2.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los nuevos competidores son aquellas empresas o individuos que entran en un mercado y compiten con las empresas actuales. Pueden surgir del resultado de diferentes factores derivados de la evolución como: nuevas tecnologías, cambios en la demanda del mercado, nuevas oportunidades de negocios, etc. (Johnson et al., 2020).

El sector turístico de las Islas Baleares enfrenta una amenaza alta de nuevos competidores debido a la popularidad de la región como destino turístico que resulta en una demanda elevada del mercado.

Por otro lado, las barreras que frenan esta amenaza son importantes. Esto se debe a que se requiere una gran inversión de capital y una extensa tramitación de licencias. Además, es extenso y estricto el cuestionario que muestra la puntuación que coloca al hotel en su categoría; otra barrera que entorpece la entrada en el sector. En cuanto a la entrada de PYMES (como es el caso de la compañía que se estudia), es un obstáculo la elevada presencia de grandes compañías como Iberostar, Barceló, Meliá o NH de las cuales tres son mallorquinas (Gutiérrez, 2021).

Sin embargo, en febrero del año 2022, el Gobierno de las Islas Baleares estableció una moratoria temporal a modo de bloqueo de plazas (exceptuando a la isla de Menorca). Cuenta Armengol, presidenta de las Islas Baleares, que el objetivo es “crecer en calidad no en cantidad” (Hosteltur, 2022). Como consecuencia de esta medida tomada por el gobierno, los empresarios no pueden hacer más plazas hoteleras, sino que solo se permite un cambio de mandos. (Hosteltur, 2022)

Por lo tanto, el bloqueo de plazas junto con la gran inversión requerida hace que la amenaza de entrada para hoteles de altas categorías sea baja.

2.3.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden reemplazar a otro producto o servicio en función de sus características y prestaciones (Johnson et al., 2020).

En el sector hotelero los principales productos sustitutos son los alojamientos turísticos extra-hoteleros⁷. Entre ellos, destacan los apartamentos con un número elevado de plazas.

Este hecho nace de la mano de las páginas de hospedaje en línea como Airbnb. Son de gran importancia y han ganado una gran cantidad de clientes en los últimos años. Estas plataformas han revolucionado la industria del alojamiento, ofreciendo a los viajeros una amplia variedad de opciones de alojamiento con precios asequibles (Gutiérrez, 2021). Las aplicaciones de hospedaje en línea han ganado un lugar destacado en el mercado, gracias a su creciente popularidad y aceptación.

En la siguiente gráfica se muestra la evolución de los tres tipos de alojamientos con más plazas en las Islas Baleares en los últimos 11 años.

EVOLUCIÓN POR TIPO DE ALOJAMIENTO DESDE 2010 HASTA 2021

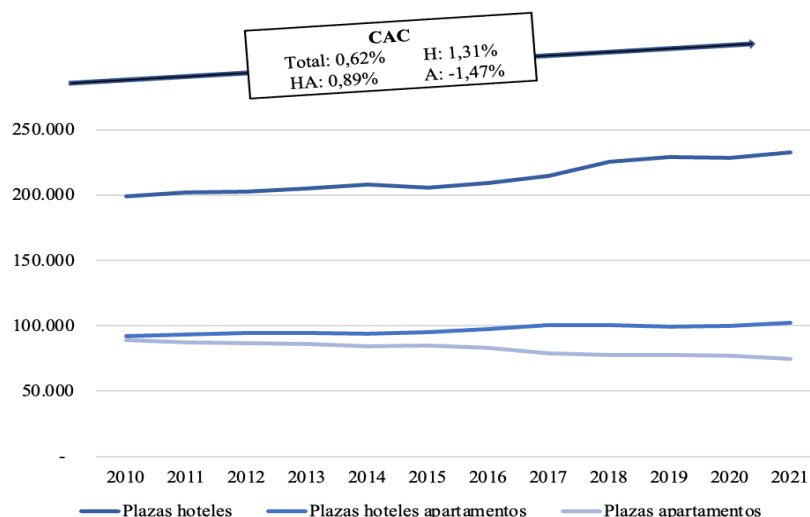


Gráfico 5

Evolución del tipo de alojamiento en las Islas Baleares desde 2010 hasta 2021. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los Anuarios de Turismo del GOIB.

⁷ **Alojamientos extra-hoteleros:** “Son establecimientos extra hoteleros los apartamentos turísticos, alojamientos turísticos al aire libre, albergues turísticos, viviendas de turismo rural y cualesquiera otros que se determinen reglamentariamente.” (CEAV, s.f.: Artículo 34).

Al analizar los datos sobre las plazas disponibles de cada grupo, se puede afirmar con certeza que las plazas de los hoteles siguen siendo mayoritarias. Además, la amenaza de esta alternativa cuenta con gran potencial. Por lo tanto, las cadenas hoteleras invierten también en este producto: apartamentos hotel.

No obstante, llama la atención que mientras las plazas hoteleras crecen las de los apartamentos decrecen. Explica Ramón Estalella, secretario general de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), que esto se debe a que es complicado determinar los volúmenes exactos de viviendas debido a la existencia de una gran cantidad de oferta “b”. La cual está fuera del mercado controlado. (Hosteltur, 2022). Esto no deja tranquilo a todos los ayuntamientos; como es el caso del Ayuntamiento de Palma con su restricción a este tipo de alquiler en la ciudad para proteger al sector hotelero.

Finalmente, se aprecia como los hoteles siguen contando con la ventaja de preferencia de sus clientes. Por consiguiente, la amenaza de estos productos sustitutivos (cada vez de más calidad) es imponente. Aunque, por el momento sigue siendo baja para el sector hotelero balear de alta gama.

2.3.4. Poder de negociación del proveedor

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de influir en un acuerdo comercial con un comprador. El poder de negociación que se tiene frente a sus proveedores es inversamente proporcional a la cantidad de proveedores de productos y servicios en el mercado (Johnson et al., 2020).

Algunos de los proveedores que ofrecen sus productos y servicios al sector hostelero que se analiza son los siguientes:

- Proveedores de alimentos y bebidas.
- Proveedores de tecnología, como softwares para la gestión del negocio: reservas, inventario, u otro tipo de controles necesarios.
- Proveedores de artículos de línea blanca.
- Proveedores de mobiliario, menaje y decoración.

- Proveedores de suministros de limpieza o mantenimiento; ya sea desde la para la disposición de los equipos necesarios o del servicio en sí, como podría ser un servicio de jardinería subcontratado.
- Proveedores de servicios de publicidad y marketing.
- Tour operadores o plataformas de viajes.

Es notable que por el tipo de proveedores que se requieren para el éxito de un hotel o una cadena hotelera, la disponibilidad es muy amplia. Hecho que hace que el cliente (hoteles) tengan el poder. Esto se debe a que las necesidades de los compradores no son complejas o exclusivas para la empresa.

Influyen también factores externos como: la pandemia de COVID-19, la interrupción de la cadena de suministro, el aumento de la demanda o los problemas de producción por la falta de materias primas, entre otros. Como resultado, las empresas escogerán mayoritariamente a aquellos proveedores que cuenten con más stock o envíos más rápidos. No obstante, el problema actual es coyuntural por lo que no necesariamente aumentaría el poder del proveedor (Aina Amengual, 2023).

Otro factor que afecta a la elección de proveedores es la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas. La demanda de productos y servicios éticos y sostenibles está en aumento. Por lo tanto, al establecer relaciones comerciales hay una serie de criterios que se evalúan. Entre ellos, la utilización de productos reciclados y reciclables o productos locales. De igual manera sucede en la contratación de servicios que cumplan con un código ético o sean sostenibles, como la utilización de energías renovables. Por lo tanto, a la hora de seleccionar a un proveedor, este aspecto es una vertiente muy considerada por las empresas (Aina Amengual, 2023).

Es una excepción el último tipo de proveedor mencionado. Muchas empresas hosteleras promocionan sus hoteles través de las plataformas de viajes como Booking o Expedia, que cuentan con todo el poder de negociación. La suscripción de venta a través de estas plataformas está completamente digitalizada. En el caso de empresas pequeñas y medianas (según su tamaño tienen poder para negociar con estos proveedores o no) deben pagar unas cuotas del 18% en Booking y 22% en Expedia (Begoña Amengual, 2023)

sobre el precio estipulado de venta de la habitación en cuestión. Sin embargo, de cara al público, estas plataformas dominantes se reservan el derecho de vender la habitación al precio que quieran. Actualmente, esta realidad de proveedores se está debilitando debido a la venta directa y las redes sociales (Begoña Amengual, 2023).

Por lo tanto, a pesar de que los proveedores están fortaleciendo su influencia, su capacidad de negociación sigue siendo limitada.

2.3.5. Poder de negociación del cliente

El poder de negociación del cliente es la capacidad que tiene el comprador para influir en el precio o condiciones de un producto o servicio. Determinado por factores como la disponibilidad de alternativas, entre otros (Johnson et al., 2020).

Las Islas Baleares cuentan con una numerosa oferta hostelera y extra-hotelera. Por ende, el cliente cuenta con un gran abanico de precios, ubicaciones y tipos de turismo. Determinado que esté en sus manos el poder de elección.

También se ve aumentado el poder de compra por el resultado de la presencia de plataformas digitales como Booking o Tripadvisor. Esto permite la posibilidad de que los clientes hagan públicas sus opiniones, y al público obtener más información de antemano. De igual manera sucede con los buscadores y comparadores; dejando al cliente un amplio abanico de comparaciones de ofertas (Gutiérrez, 2021). Estas facilidades actuales, cada vez alejan más al tour operador del cliente.

Las empresas con ventajas competitivas cuentan con un mayor poder de negociación frente a sus clientes; ya sea por su ubicación privilegiada, calidad de servicios, precios competitivos, experiencias únicas o prácticas ambientales responsables.

Finalmente, se ve reflejado como el poder de compra del cliente es muy elevado. Pasando el relevo del tour operadores tradicional a los propios clientes. Este hecho se debe a que las plataformas de viajes o comparadores de precio que facilitan la comparación de la oferta de manera más sencilla y accesible.

En conclusión, el escenario del mercado turístico balear es un escenario muy complejo. Existen muchos competidores en la industria. Sin embargo, la posibilidad de que entren otros nuevos es más reducida para los hoteles de alta calidad dada su complejidad y gran inversión. Se trata de un mercado muy dinámico y con potencial; la amenaza de productos y servicios sustitutos es un hecho real ya para el sector, aunque en el caso de los hoteles de alta calidad se sigue resistiendo esta amenaza. Los hoteleros cuentan con la mayor parte del mercado. En relación con los proveedores, tienen un poder de negociación bajo. Punto a favor de los hoteleros para poder conseguir precios más competitivos. Finalmente, el poder de negociación de los clientes es alto debido a la elevada posibilidad de alternativas dentro de las Islas Baleares y la facilidad al acceso de plataformas donde comparar toda la oferta.

3. Análisis interno

En este apartado se procede a analizar la marca Pure Salt Luxury Hotels del Grupo Mac. El propósito es identificar los recursos y capacidades de la empresa; así como sus debilidades y limitaciones. El objetivo final es conocer la para para proporcionar información a la empresa que permita la toma de decisiones estratégicas informadas. Consecuentemente, se trata de mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.

3.1. Misión, visión y valores

Dentro de la filosofía de la empresa aparecen conceptos como misión, visión y valores que conforman sus raíces. En primer lugar, la visión es la breve explicación de aquello que la compañía busca alcanzar en el largo plazo. Pretende responder al interrogante de: ¿En qué queremos convertirnos? (David et al., 2008).

La visión sustenta las bases de una misión clara; ya que se actuará conforme lo que se quiera conseguir en el futuro. Como resultado, aparece la misión de la empresa. Expresada por Druker como la base de la empresa constituida por sus prioridades, planes y estrategias. Para el establecimiento correcto de una misión se trata de contestar a la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?” (David et al., 2008: 10).

Las declaraciones de la misión y visión son complementadas por los valores. Estos marcan el patrón de trabajo y desarrollo de la empresa. Aluden a las preguntas de: “¿En qué creemos? ¿Cómo somos? o ¿Cómo es nuestra cultura organizativa?” (Becas Santander, 2022).

En última instancia, se plantean cuáles son los atributos de posicionamiento de la marca. Siendo estos lo que se constituye en la mente de las personas cuando se piensa en la marca (Becas Santander, 2022).

A continuación, la declaración de estos conceptos del Grupo Mac, expresados en su página web corporativa:

Visión: “Ser una compañía referente para quienes buscan un trato directo, cordial y dinámico dentro del turismo vacacional. Pretendemos dar siempre respuestas adecuadas al cliente.” (Grupo Mac, s.f.)

Misión: “Ofrecer experiencias para que los clientes disfruten de sus días de descanso, en hoteles singulares, donde se sientan bien acogidos y atendidos y tengan un grato recuerdo que les invite a regresar. Entenderles y atenderles es nuestra máxima.” (Grupo Mac, s.f.)

Valores: “Dinamismo, frescura, compromiso, transparencia. (Grupo Mac, s.f.)”

Atributos de posicionamiento: “mar, versatilidad experiencia, singularidad, adaptabilidad, diversión, sostenibilidad, diversidad.” (Grupo Mac, s.f.)

En conclusión, se observa que la compañía está comprometida con la evolución y el trato de primera mano a sus clientes realzando así su trabajo de calidad.

3.2. Modelo de gestión

En este apartado, se procede a llevar a cabo el análisis sobre el modelo de negocio de la empresa Grupo Mac Hotels.

En este trabajo, el modelo de negocio o gestión se fundamenta sobre la siguiente definición: “Un modelo de negocio describe una propuesta de valor para clientes y otros participantes, una organización de actividades que producen este valor y estructuras de ingresos y costos asociados” (Johnson et al., 2020: 229). La utilidad del modelo de gestión se basa en describir las relaciones comerciales que crean, configuran y capturan valor y beneficios. No solo para los compradores y vendedores; sino para las múltiples partes involucradas en el funcionamiento de una empresa. Los tres elementos principales de un modelo de gestión son la creación, configuración y captación de valor.

En la ilustración 2, se muestra un esquema sobre los tres elementos y sus puntos clave que los componen.

ESQUEMA DE CREACIÓN, CAPTACIÓN Y CONFIGURACIÓN DE VALOR

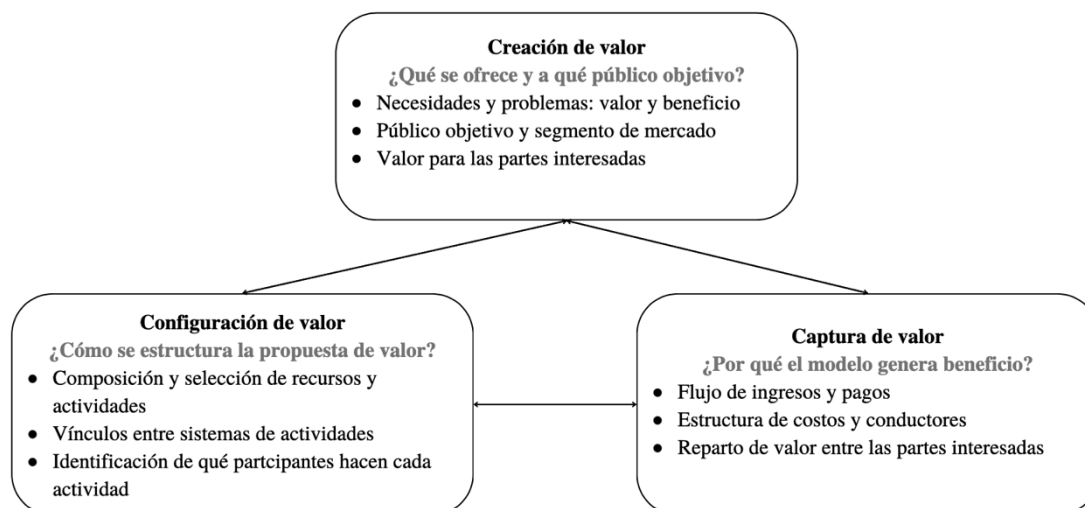


Ilustración 2

Modelo de negocio: Creación Configuración y Captura de valor. Fuente: Elaboración propia a partir del libro Exploring Strategy (Johnson et al., 2020).

A continuación, se analizan los elementos del modelo de gestión aplicados a Pure Salt Luxury Hotels.

3.2.1. Creación de valor

La creación de valor detalla cómo se ofrece y se genera valor para las diferentes partes involucradas. El objetivo principal es satisfacer las necesidades y solucionar los problemas del segmento objetivo (Johnson et al., 2020).

En este ámbito, la marca Pure Salt crea valor a través del servicio de hospedaje de alta calidad para satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes.

En primer lugar, el **valor y beneficio** de la compañía reside en tres pilares principales: el producto, el servicio y el ambiente. El producto principal son los hoteles que tiene la marca en idílicas localizaciones de la isla de Mallorca. Los cuales, tal y como se detalla en su página web, se someten a una inversión continuada, innovación constante y la formación y entusiasmo de quienes forman el equipo. En cuanto al servicio, es caracterizado por una atención al cliente muy completa; así como servicios personalizados, actividades de recreación o entrenamiento para completar una

experiencia satisfactoria. Gracias a los esfuerzos invertidos por todo el equipo humano se consigue un ambiente tranquilo, fresco y dinámico (Grupo Mac, s. f.).

En segundo lugar, el **público objetivo** al que se dirige la marca se compone de personas adultas siguiendo el modelo de *Only Adults* (se trata de hoteles de más de 16 o 18 años según el hotel). Donde se busca una experiencia de hospedaje de alta calidad, comodidad y lujo en enclaves espectaculares de Mallorca. El **segmento de mercado** está conformado por turistas nacionales e internacionales; viajeros de ocio y deportes.

En última instancia, es crucial la creación de **valor para las partes interesadas**. Compuestas por cuatro grupos principales:

- Huéspedes: su valor principal se consigue mediante una experiencia satisfactoria y placentera que cumpla con sus expectativas y necesidades durante su estancia en el hotel.
- Empleados: se trata de ofrecer un lugar de trabajo seguro y agradable con oportunidades de crecimiento y desarrollo. Con el objetivo de conciliar las expectativas entre la empresa y los trabajadores (Grupo Mac, s. f.).
- Proveedores: mediante el establecimiento de relaciones comerciales justas a largo plazo (Aina Amengual, 2023).
- Comunidad local: promoviendo el turismo y el desarrollo económico; teniendo en cuenta los pilares laborales, sociales y medioambientales (Grupo Mac, 2021).

Todo ello, se basa en el conseguir su último objetivo: la creación de valor.

3.2.2. Configuración de valor

La configuración de valor hace referencia a cómo los diferentes recursos y actividades interdependientes de una empresa se combinan y quiénes las realizan para formar su propuesta de valor (Johnson et al., 2020).

En la compañía bajo estudio, la configuración de valor proporciona una red amplia de los recursos y actividades junto con sus participantes y los vínculos que los unen. Para maximizar la eficiencia de sus operaciones se deben tener en cuenta todas las partes involucradas en las operaciones.

Por un lado, la **composición y selección de los recursos** de la empresa constan un amplio abanico. Tanto en la oficina corporativa como en el hotel, se necesita de muchos medios para funcionar. Estos incluyen muchos recursos, algunos son: las instalaciones de los hoteles (habitaciones, piscina, restaurante...), los equipos y maquinarias (electrodomésticos, maquinaria, mobiliario, dispositivos tecnológicos...) junto con el personal corporativo y del hotel.

Por otro lado, algunas de las **actividades** que se llevan a cabo son: limpieza y mantenimiento, recepción de huéspedes, atención a los recursos humanos, funciones financieras y contables, dentro de muchas otras.

Es destacable como las actividades y recursos son muy amplios por lo que deben ser gestionados de la forma más eficiente. Para hacerlo posible, la compañía trata los **vínculos entre este sistema de actividades** dirigidos a conseguir una coordinación eficaz. Todo ello se monitoriza desde la oficina central y se implanta en cada uno de los hoteles Pure Salt de manera generalizada. Por lo tanto, los **participantes de las actividades**, como son recepcionistas, gerentes, cocineros, etc., son formados con los mismos o similares recursos en todos los hoteles de la marca. Además, se les ofrece cursos de formación a los grupos de la misma área de diferentes hoteles en conjunto. En el caso de los hoteles que operan bajo marca Pure Salt, cuentan con muchos recursos compartidos así lo que se consigue es que los mismos participantes puedan llevar a cabo sus mismas actividades en los distintos hoteles y los vínculos se simplifiquen para ser más efectivos (Begoña Amengual, 2023).

Con todo lo mencionado anteriormente, se logra que la propuesta de valor que compone a la empresa se estructure de una forma coordinada, a través de una red flexible y fácil de amoldar según las necesidades tanto del cliente como de la marca u hotel.

3.2.3. Captación de valor

La captación de valor explica la forma en que se organizan los gastos asociados a los recursos y actividades. Además de la forma en que se generan los ingresos a partir de los clientes y otras fuentes. También se detalla cómo se distribuye el valor generado entre la organización y cualquier otra entidad involucrada (Johnson et al., 2020).

La captación de valor de la empresa consta de tres partes principales: los flujos de ingresos y pagos, la estructura de costos y las palancas entre las partes interesadas.

En cuanto a los **flujos de ingresos y pagos**; la generación de ingresos se realiza a través de la venta de habitaciones, servicios de restaurante, de spa o de otros paquetes que proporcione la marca.

En segunda instancia, se considera la **estructura de costos**. Se trata de controlar y optimizar los costos operativos de cada hotel. Incluyendo todos los costos a los que se incurre; como los de materiales y personal, junto con cualquier proveedor o servicios subcontratados. Para ello, se implementan prácticas de gestión de costos a través de la oficina corporativa con el objetivo de minimizar gastos innecesarios a la par que maximizar la eficacia de todos los recursos y servicios.

En última instancia, se estudia el **reparto de valor entre las partes interesadas**. Esto se lleva a cabo mediante cuatro actividades principales: (Johnson et al., 2020)

- Identificación de los factores clave que impulsan el éxito del hotel. Entre ellos se encuentran: calidad del servicio, ubicación, satisfacción del cliente y la reputación en línea (reseñas de Google, Booking, etc.).
- Establecimiento de una política de recompensas justa y equitativa. En el caso del sector turístico balear, se establece mediante convenio colectivo. Adicionalmente, se establecen objetivos para motivar a los trabajadores en su área de trabajo (Begoña Amengual, 2023).
- La proporción de un valor excepcional a través de un servicio de alta calidad para asegurar la satisfacción y fidelidad de los clientes a la compañía.
- Distribución del valor creado equitativamente entre todas las partes interesadas, incluyendo empleados y comunidad local. Aspecto muy importante para la empresa familiar tal y como se detalla en su Memoria de RSC (2021).

Por lo tanto, para que haya un buen balance económico, es trascendental prestar atención a la captación de valor. Esta permite generar ingresos y rentabilidad a través de la

satisfacción de las necesidades y deseos del cliente. Todo ello, le facilita a la empresa mantenerse competitiva.

3.3. Estructura de la empresa

En el siguiente apartado se procede al análisis de la estructura de la empresa Grupo Mac Hotels y la de los hoteles que operan bajo la marca Pure Salt Luxury Hotels.

La estructura de una empresa hace referencia a la forma en que están organizadas las diversas unidades, departamentos y empleados de una organización para cumplir con sus objetivos y metas. Esta misma, define la jerarquía de autoridad y responsabilidad, la división de trabajo y la comunicación interna (Galbraith, 2012).

Dentro de la estructura de la organización, se presta especial atención a los siguientes elementos clave (Sordo, 2023):

- La **cadena de mando**: cómo se asignan y validan las tareas.
- El **rango de control**: número de trabajadores bajo la responsabilidad del gerente de cada departamento.
- La **centralización**: dónde se toman las decisiones, así como las personas y departamentos encargados de la toma de decisiones.

En la compañía familiar⁸ Grupo Mac Hotels, se sigue un modelo de diagrama mecánico o burocrático. Esto significa que cuenta con una **cadena de mando** clara donde en primera instancia las decisiones más importantes se toman desde arriba y van delegando a los departamentos implicados en la decisión (Sordo, 2023). Por su carácter de empresa familiar, los **tramos de control** son estrechos y con una alta **centralización**. Los directores de los departamentos específicos de la corporación cuentan con la autoridad sobre las personas de su departamento y los diferentes hoteles. Así pues, los gerentes de cada departamento llevan a cabo sus propias decisiones. En el caso de que cualquier actividad requiera diferentes departamentos y estos entren en conflicto, la decisión es tomada a cabo por los cargos superiores.

⁸ **Compañía familiar**: Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar. (Navarrete, 2008).

En cuanto al organigrama, se trata de una estructura organizacional funcional. Caracterizada por la agrupación de personas dada su especialización y función en departamentos separados. La autoridad fluye verticalmente desde la cima hasta la base de la organización (Sordo, 2023). Sin embargo, requiere también de la comunicación horizontal entre personas de diferentes departamentos para que todo el equipo se mantenga informado y los cambios o acciones estén consolidados por todos los componentes. Es destacable que ciertas actividades pueden ser subcontratadas, por lo que no se expresan en el organigrama.

A continuación, se presentan los organigramas de la oficina corporativa (Ilustración 3) y de uno de los hoteles de la marca Pure Salt (Ilustración 4), aunque todos ellos siguen un organigrama muy similar.

ORGANIGRAMA OFICINA CORPORATIVA

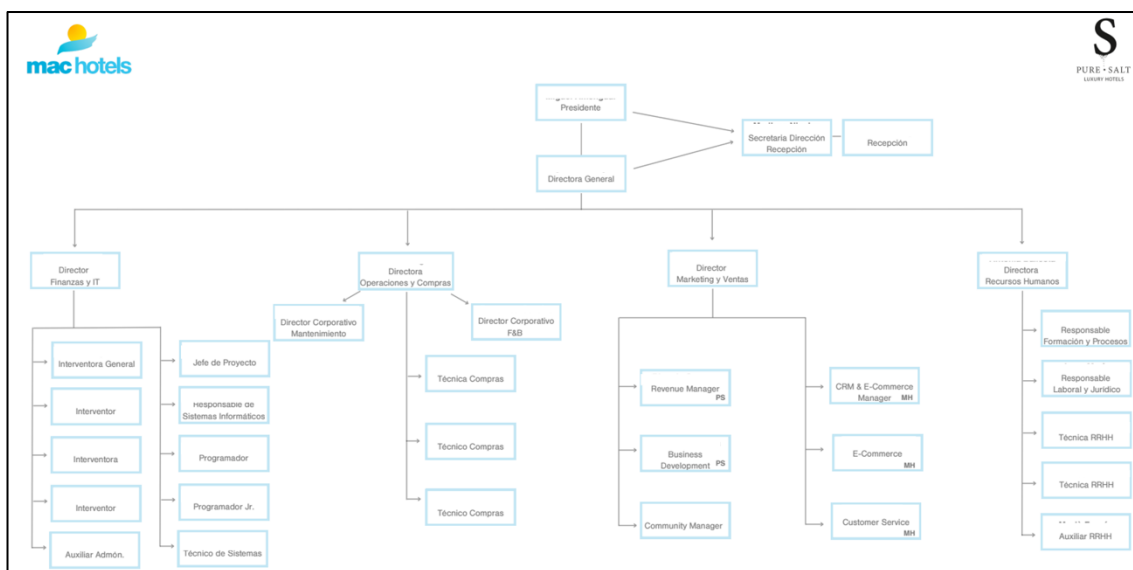


Ilustración 3

Organigrama Oficina Corporativa Mac Hotels y Pure Salt Luxury Hotels. Fuente: Elaborada por la compañía Grupo Mac Hotels editada para eliminar los nombres de las personas.

ORGANIGRAMA HOTEL PURE SALT

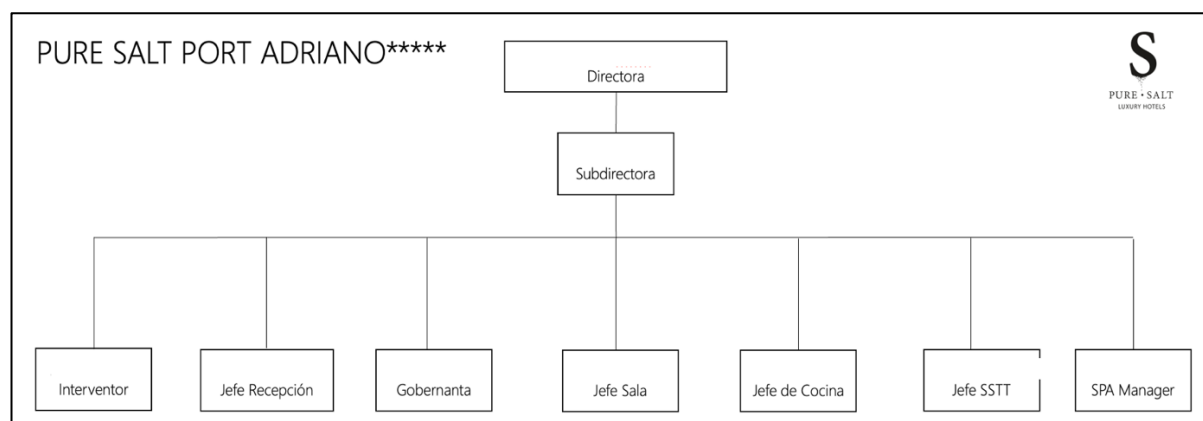


Ilustración 4

Organigrama Hoteles Pure Salt Port Adriano. Fuente: Elaborada por la compañía Grupo Mac Hotels editada para eliminar los nombres de las personas.

Atendiendo a las ilustraciones 3 y 4, se ven reflejadas algunas de las características principales de la estructura del Grupo Mac Hotels:

- Existencia de dos grupos en la **toma de decisiones**. Por un lado, en la oficina corporativa compuesta por el director, subdirectora, directores de departamento y el resto del equipo; con mayor a menor poder de decisión respectivamente. Por otro lado, el organigrama de cada hotel compuesto por el director y subdirector, los encargados de cada departamento y el resto de los trabajadores (no mostrados en el organigrama); de nuevo, con el mismo orden en el poder de decisión. Sin embargo, la realidad es que operan de forma conjunta ya que la oficina central atiende a las necesidades de los hoteles y de igual manera, el director del hotel y su personal, deben cumplir con las asignaciones que requiera cualquier departamento (Begoña Amengual, 2023).
- **Cumplimiento de objetivos** individuales y grupales. Los objetivos individuales son dirigidos y controlados por el director del departamento a cada empleado del departamento o director del hotel. Mientras que los objetivos grupales son controlados por los gerentes de la empresa ya que pueden englobar un departamento entero, varios o toda la compañía en su conjunto (Begoña Amengual, 2023).
- **Definición de las áreas y los puestos** determinada por el organigrama funcional. Muestra las relaciones de cada departamento, cuales dependen de otros y aquellos que funcionan de forma más independiente (Sordo, 2023). En este caso, los diferentes hoteles unidos por la oficina central con un solo departamento para

ambas marcas. Excepcionando al departamento de marketing y ventas que tiene personal enfocado solo a la marca Pure Salt (se muestra PS en la esquina de su puesto) o de Mac Hotels (se muestra MH en la misma posición).

Al mostrar las conexiones de cada equipo se obtiene una **representación del funcionamiento de la empresa** donde cada individuo o equipo es consciente de la aportación de su trabajo y a quien se reporta (Sordo, 2023).

Finalmente, es destacable que el organigrama se adapta al **movimiento continuo** de la empresa (Sordo, 2023). Este viene dado en mayor instancia por el aumento de la oferta hotelera dentro de la compañía, dada por su constante expansión. Puede derivarse también de diversas causas. Entre las cuales se pueden encontrar un ajuste de plantilla o aumento de los departamentos debido a la expansión o aparición de nuevas preocupaciones. Muestra de ello, cuando sucedió con la implementación de un departamento destinado a los Recursos Humanos o podría ser la emergencia de un departamento de Sostenibilidad en un futuro.

3.4. Estrategia actual de Marketing de la empresa: Marketing Mix

En este apartado, se procede al estudio del *marketing* o mercadotecnia⁹ de la marca Pure Salt.

El marketing proporciona numerosas ventajas a la hora de la planificación de las estrategias para conseguir el éxito de su actividad dado el entorno globalizado y futuro incierto. La capacidad competitiva de las empresas es trascendental para conseguir un mejor posicionamiento respecto a la competencia y, por ende, lograr la preferencia del consumidor (Figueroa-Soledispa et al., 2020).

Para ello, en este trabajo se utilizará el análisis del comportamiento de los cuatro elementos de Jerome McCarthy (1960); formulado como referencia de las bases de la mercadotecnia. La estrategia denominada *Marketing Mix* se fundamenta en las conocidas

⁹ **Marketing o Mercadotecnia:** Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. (RAE, s.f.).

4P's, que en su versión en inglés comprenden *Product* (producto), *Price* (precio), *Place* (distribución) y *Promotion* (promoción). Este método sostiene que para lograr sus metas comerciales, las empresas deben emplear estas cuatro variables en conjunto y en coordinación dentro de una estrategia empresarial coherente (McCarthy, 1960).

Se muestra en la Ilustración 5 un esquema sobre el que se basa el marketing mix de este trabajo sobre la marca Pure Salt.

EL MARKETING MIX

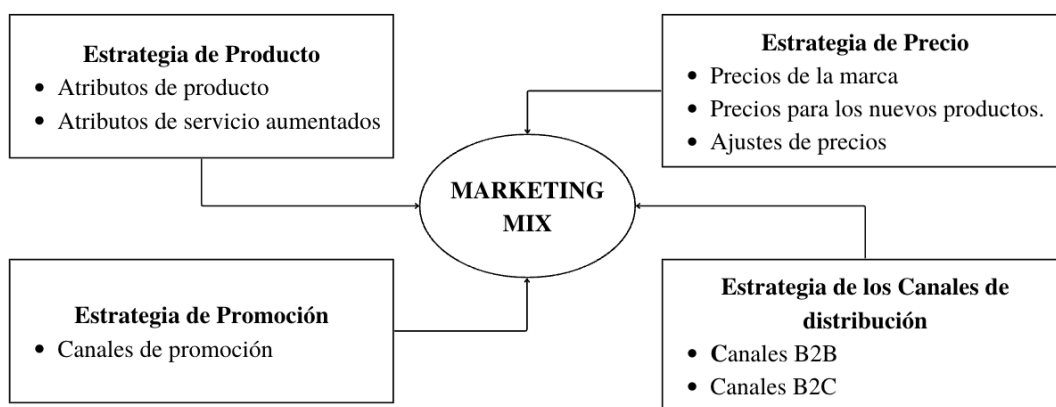


Ilustración 5

Marketing Mix: Producto, Precio, Promoción y Canales de distribución. Fuente: Elaboración propia basada en McCarthy (1960).

A continuación, se describe detalladamente cada una de las 4P's.

3.4.1. Estrategia de Producto

El producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo. Este debe tener la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo. El producto puede ser tangible (como un objeto físico) o intangible (como un servicio o una experiencia) (David et al., 2008).

En el caso de estudio, se trata de la combinación de productos y servicios. Respecto a la cartera de productos bajo la marca Pure Salt, actualmente se encuentran tres hoteles: Pure Salt Port Adriano (5 estrellas GL), Pure Salt Garonda (4 estrellas SUP) y Pure Salt Port de Sóller (4 estrellas) y un conjunto de apartamentos hotel: Pure Salt Residences (5 estrellas). Se ofrecen también otros productos y servicios como tratamientos de Spa localizados en los hoteles, o servicio de restaurantes de la compañía con marca propia o de los mismos restaurantes de los hoteles.

Al trabajar bajo la misma marca siguen patrones de configuración similares y por lo tanto coinciden en los siguientes **atributos de producto** descritos en la obra Guía para la elaboración de un plan de marketing digital (Navío y Vilella, 2020):

- **Diseño:** se cuidan minuciosamente los detalles con áreas espaciosas, bien decoradas, iluminadas y de diseño elegante.
- **Calidad:** mantelería, ropa de cama y toallas de calidad. Así como instalaciones y servicios complementarios como servicios de transporte, tratamientos de spa o restaurante, entre otros.
- **Características:** algunas de las características compartidas son el servicio de habitaciones, servicio de limpieza, localizaciones privilegiadas o servicio de *guest manager*¹⁰ entre otras.
- **Branding:** se ponen en común algunas características para conseguir una fuerte imagen de la marca. Los hoteles cuentan con orquídeas, velas y aromatización corporativa en todas las zonas del establecimiento. Otra característica particular es el hilo musical concreto según los horarios estipulados (Begoña Amengual, 2023).

Adicionalmente, se ejecutan esfuerzos en los **atributos de servicios aumentados** (Navío y Vilella, 2020) para una mayor calidad en el servicio que proporcionan:

- **Servicios de postventa:** cuentan con una recepción abierta durante las 24 horas del día para cualquier consulta una vez finalizada la estancia (de la misma forma cuando se está disfrutando de ella).
- **Entrega:** se ofrecen también servicios de traslado y en caso de no disponer transfers propios del hotel, se gestionan mediante un agente externo desde el hotel.
- **Servicios de soporte:** al tratarse de un destino con muchas posibilidades se ofrecen también servicio de soporte ya sea de deportes: packs de golf o parking de bicicletas; como de cualquier otra necesidad del cliente a cubrir.
- **Otros:** cualquier deseo o necesidad del cliente, puede delegarse en el personal para que el cliente pueda disfrutar al máximo su estancia.

¹⁰ **Guest Manager:** profesional encargado de aumentar el valor de la experiencia de los clientes en el hotel; con el objetivo de anticiparse ante las posibles quejas o sugerencias de los huéspedes. (Dir&Ge, 2022).

Finalmente, vemos como se trata de productos de alta gama con atributos prestigiosos y enfocados al cliente.

3.4.2. Estrategia de Precio

El precio es definido por Armstrong y Kotler como “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Echevarría, et al., 2021). El precio de venta puede ser influenciado por numerosos factores. Entre ellos: los costos de producción, la competencia, la demanda del mercado y los objetivos de la empresa. Además, afectan también los grupos de interés; constituidos por: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores (David et al., 2008).

Se estudia la estrategia de precios basada en tres componentes principales: las grandes estrategias de fijación de precios, las estrategias de precios para nuevos productos y las estrategias de ajustes de precios (Navío y Vilella, 2020).

En primer lugar, la **estrategia de precios de la marca** está basada en el coste. Mediante esta estrategia se toma en consideración los costes fijos y variables por los que se incurren y se añade un margen preciso para la empresa (Francisco, 2023). La marca está posicionada en segmentos premium con productos muy diferenciados. Por lo tanto, no atiende a fijación de precios basada en el valor para el consumidor o en la competencia.

En segundo lugar, se presentan las **estrategias de precios para los nuevos productos**. La marca Pure Salt está en constante crecimiento, con su última incorporación; el hotel Pure Salt Port de Sóller, abierto en 2022. La estrategia que sigue es de precio premium o de prestigio. Esta se basa en precios elevados de la venta de habitaciones para dar imagen y transmitir que se está vendiendo un producto y servicio de calidad, partiendo de la estrategia de precios basada en los costes (Rodríguez, 2023). Debido a que la marca ofrece productos y servicios de calidad en zonas privilegiadas en primera línea del mar.

En tercer lugar, se llevan a cabo **estrategias de ajuste de precios**. Al tratarse de un sector dinámico como es el hostelero, se ajustan los precios constantemente. Ya sea por temporada baja, por poca o alta ocupación, o por causas adversas que desfavorecen la

venta; tal y como fue el caso de la pandemia por COVID-19. Por lo tanto, las estrategias de ajuste de precio se toman en gran consideración.

Cuenta el *Revenue Manager* de la marca: “buscamos vender el producto adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado. Cada cliente tiene su momento de compra y hay clientes que reservan con antelación para precios más económicos y hay clientes que les da igual pagar el dinero que sea. En ese rango, es cuando hacemos las ofertas”. (Samaan, 2023).

Entre estas estrategias de precio figuran:

- **Descuentos:** se llevan a cabo reducciones en el precio para incentivar la compra.
 - Se ofrece un 10% de descuento fijo durante todo el año para los clientes residentes en las Islas Baleares, con el objetivo de favorecer la venta dentro del territorio.
 - Descuento del 30% para el segmento de tercera edad (+65 años) que reserven un mínimo de 5 noches en el hotel.
 - Descuento del 15%-20% por *early booking* para aquellos clientes que reserven su estancia hasta el 31 de enero para cualquier fecha del año.
 - Descuento del 10% para los clientes que contraten la oferta no reembolsable.
- **Promociones:** con el objetivo de incentivar la venta, se llevan a cabo distintas acciones de marketing con descuentos para distintos tipos de clientes. Entre ellas:
 - Promociones de temporada baja.
 - Promociones de spa para los clientes residentes en las Baleares.
 - Promociones según las necesidades de cada hotel para cumplir sus objetivos de venta (promociones de media pensión, de spa, de bar, etc.).
- **Otros:** se ofrece también a los clientes que lo deseen, formar parte del Pure Salt Club (PSCLUB), mediante la fidelización a través de la página web con un 10% de descuento adicional a cualquiera otra promoción o descuento.

3.4.3. Estrategia de los Canales de distribución

La distribución o punto de venta es el conjunto de actividades y estrategias que se utilizan para llevar el producto o servicio desde el fabricante hasta el cliente final. En resumen, es dónde te encuentras en relación con tu cliente y dónde necesitar promocionar tus productos y servicios para conectar con los potenciales clientes (Cera, 2021).

Las decisiones de distribución hacen referencia a la selección de canales de distribución o venta. La compañía utiliza dos medios, físicos y en línea, desde el mismo hotel y a través de canales de venta en línea. Esta estrategia puede ir enfocada directa al consumidor o a otras empresas.

Investigando el caso de la empresa, se observa que esta cuenta con cuatro principales canales de distribución:

- **Canales B2B:** se trata de transacciones comerciales entre empresas.
 - Tour operador tradicional: con tarifas fijas todo el año.
 - Canales online: con precio según demanda. Algunos de ellos son Booking o Expedia.
- **Canales B2C:** se trata de una venta desde la empresa al consumidor final.
 - Página web online.
 - Venta directa en el hotel.

Entre todos los canales de distribución que la empresa trata, priman los de venta directa desde la página web corporativa y la venta directa desde el hotel. Estos son además los canales de venta más beneficiosos para la compañía, debido a que les permite obtener mayor beneficio al no tener que pasar por ningún otro intermediario. El *Revenue Manager* de la compañía enfatiza que, además de esa forma, la empresa se asegura controlar los precios. Esto se debe a que solo tienen información de lo que el cliente está pagando por su habitación (dentro de un rango de precios) si se reserva mediante la propia compañía o la empresa Booking (Samaan, 2023).

Como resultado, la empresa invierte más esfuerzos en la venta directa a través de la propia compañía. Mediante descuentos (como el Club de Fidelización Pure Salt) y campañas de marketing a través de sus redes sociales.

3.4.4. Estrategia de Promoción

La promoción tal como la expresan Kotler y Keller, se refiere a “el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público” (Cordova, 2019). El objetivo principal es persuadirlos para que lo adquieran mediante diferentes actividades de promoción en múltiples canales.

La cadena hotelera mallorquina destina a distintos medios su estrategia de promoción. Para poder promocionar sus productos de alta gama con el máximo potencial posible, el Grupo Mac en 2017 decidió crear una nueva marca: Pure Salt Luxury Hotels. Esta marca, acoge a los hoteles mencionados previamente categorizados entre 4 estrellas y 5 estrellas GL. El principal motivo fue para favorecer la estrategia de promoción. La compañía consideró más efectivo separarlos ya que los públicos objetivos a los que se dirigía eran distintos. Por lo tanto, actualmente la marca cuenta con su propia página web y redes sociales (Begoña Amengual, 2023).

En este apartado se procede a analizar la estrategia mediante una auditoría de los **canales de promoción** en los que la marca tiene presencia (Navío y Vilella, 2020). Se trata principalmente de canales online. Mediante conversaciones con el departamento de Marketing de la empresa, se hace un estudio sobre las estrategias y canales que siguen. Entre los cuales se encuentran:

- La **página web** corporativa con publicaciones y promociones exclusivas.
- **Posicionamiento en buscadores o SEO**, mediante palabras clave que les permite mejorar su posicionamiento en la lista de resultados de buscadores de internet.
- **Redes Sociales y Marketing de contenidos** dirigidos por la *Community Manager* de la empresa que se encarga de las estrategias orgánicas¹¹. Se llevan a cabo publicaciones durante todo el año (incluidos los meses en los que los hoteles están cerrados). Es la principal fuente de marketing para la cadena hotelera por su gran alcance. La marca cuenta con Instagram (@puresalt.luxuryhotels) con 7.660 seguidores y Facebook (@puresalt.luxuryhotels) valorada en 4,6 estrellas.

¹¹ Las estrategias orgánicas son aquellas que se generan a través de publicaciones de contenidos por medios naturales no pagados. Estas favorecen a los objetivos del marketing y son visibles al público de forma natural y voluntaria. (López, 2021)

- Estrategia de ***Email Marketing*** para los usuarios de PSCLUB y subscriptores de las *Newsletter*. Se hacen promociones e informan sobre las novedades de la marca mediante correos electrónicos.
- **Publicidad digital** a través de la presencia en Google y Google Ads. Donde se crean anuncios en línea para alcanzar al máximo de compradores potenciales posibles, en el momento preciso en el que se interesan por el destino o los hoteles.
- Se trabaja también con los **Metabuscadores**¹² o *Metasearch*. La herramienta les permite competir no tanto a nivel de marca, sino con el resto de los canales de distribución mencionados previamente (como los canales de venta online).
- Se hace uso también de estrategias de fidelización mediante la herramienta de ***Customer Relationship Management (CRM)***¹³ para establecer, mantener y consolidar la relación con los clientes. Esto es debido a que su objetivo último es conseguir fidelizar a los clientes.
- Finalmente, otra práctica en este departamento es la **colaboración** con revistas o periodistas que se alojan en el hotel en cuestión que se quiera publicitar mediante un reportaje. Se trata de que reporteros de medios de comunicación, nacionales y extranjeros, se alojen en el hotel y realicen reportajes personales sobre su opinión acerca del hotel.

En la actualidad, resulta sumamente relevante la implementación de estrategias de marketing para la promoción de una marca; en virtud del amplio abanico de información y ofertas que los consumidores poseen. Por ende, se observa cómo la marca Pure Salt se vale de diversos medios para lograr un mayor alcance y una posición competitiva destacada en el mercado.

¹² **Metabuscador:** sistema que emplea la información de otros buscadores para proporcionar respuestas (Senra, 2022). En el caso de los alojamientos, muestra los precios de los canales que venden el producto y así el usuario puede ver dónde está disponible y comparar precios.

¹³ **CRM:** “conjunto de los sistemas informáticos, basados en la web o en un software, que ayudan a las empresas a organizar la información que servirá para desarrollar acciones de marketing, ventas y servicio al cliente.” (ESAN, s. f.)

3.5. Análisis DAFO

En este apartado se efectiviza un análisis estratégico que evalúa los análisis llevados a cabo en los apartados anteriores de este trabajo: Análisis Interno y Análisis Externo. Para ello se utiliza la herramienta de evaluación estratégica DAFO (SWOT en inglés). Mediante esta, se evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización (Johnson et al., 2020; Armstrong y Kotler, 2013). Las oportunidades y amenazas se refieren a factores externos que afectan a la empresa (apartado 2) mientras que fortalezas y debilidades hacen referencia a las características internas de la empresa (apartado 3).

De acuerdo con el libro *Exploring Strategy* de Johnson et al. (2020), el análisis DAFO ofrece información valiosa para la empresa. En primer lugar, ayuda a determinar en qué medida los puntos fuertes y débiles son pertinentes para hacer frente a los cambios que se producen en el entorno empresarial. En segundo lugar, facilitan la identificación de la posición competitiva de la empresa en el mercado; lo cual posibilita el desarrollo de planes de acción estratégicos. En tercer lugar, ayuda a evaluar futuras líneas de actuación.

Conforme a la explicación anterior, se procede a llevar el análisis DAFO para la marca Pure Salt. Teniendo en cuenta información trascendental que afecte a la compañía y el estudio del artículo “La nueva realidad del sector hotelero español” (González, et al., 2007).

ANÁLISIS DAFO PARA LA MARCA PURE SALT

| AMENAZAS (A) | OPORTUNIDADES (O) |
|---|---|
| <p>Existencia de canales online que permiten comparar precios y barajar más opciones a los clientes.</p> <p>Recuperación lenta de la crisis económica por COVID-19 y conflictos geopolíticos desfavorecen al consumo turístico.</p> <p>El cambio climático podría tener consecuencias negativas en el clima de las Islas Baleares.</p> <p>La aparición de nuevas formas de turismo supone una amenaza ante el turismo tradicional balear.</p> <p>La comparecencia de nuevos competidores con precios más competitivos.</p> <p>Limitaciones en el crecimiento causado por el bloqueo de plazas establecido por el Gobierno de las Islas Baleares en 2022.</p> <p>Alta oferta de hoteles de 4* a 5*GL en Mallorca. Especialmente, de marcas de alta gama de grandes multinacionales.</p> <p>Incremento de la competencia en otros destinos costeros europeos y mundiales.</p> <p>Cambio del modelo tradicional de propiedad y explotación. Donde las grandes compañías con tecnologías punteras y poder de marca comercial se encargan de la explotación, haciéndose una gran cuota de mercado.</p> | <p>Apuesta por el desarrollo del sector turístico como uno de los principales motores de la economía balear y española.</p> <p>Clima cálido.</p> <p>Restricción de alquiler vacacional en la ciudad de Palma.</p> <p>Aumento del turismo internacional, especialmente de países emergentes.</p> <p>La promoción del turismo sostenible y de alta calidad atrae a turistas comprometidos con los criterios ESG.</p> <p>Gracias a los canales online, se valora más a las empresas con buena puntuación.</p> <p>La implementación de nuevas tecnologías permite una mejora de la eficiencia de la compañía y, por lo tanto, la experiencia del cliente.</p> <p>La existencia de múltiples canales de distribución facilita un mayor alcance al público.</p> <p>Facilidades en el desplazamiento, gracias a las múltiples conexiones del Aeropuerto Son Sant Joan (PMI).</p> <p>Tendencia de nuevos modelos de turismo hacia hoteles de alta gama, dejando más de lado el modelo “low cost”.</p> <p>Expansión de servicios como Spa, restaurante o actividades deportivas.</p> |
| DEBILIDADES (D) | FORTALEZAS (F) |
| <p>Estacionalidad de la demanda: hoteles abiertos solo en los meses de temporada alta debido a la poca incidencia del turismo en el resto de los meses en los hoteles costeros.</p> <p>Pérdida de competitividad causada por los costes operativos elevados frente a otros competidores de otras regiones o países.</p> <p>Escasez de capital humano al tratarse de empleos temporales.</p> | <p>Ubicación de los hoteles en zonas prestigiosas de Mallorca con gran atracción turística en Europa.</p> <p>Amplia oferta turística: Sol y Playa, turismo de deportes y turismo rural, entre otros mencionados anteriormente.</p> <p>Alta fidelidad de los clientes en sectores de alta gama.</p> <p>Experiencia en el mercado y la cantidad de hoteles que la empresa posee. Favoreciendo a una mejor ejecución del trabajo y reputación.</p> <p>Instalaciones de alta calidad y en constante reforma para una buena conservación.</p> <p>Alto compromiso con las Responsabilidad Social Corporativa (RSC) acorde a los 17 ODS.</p> <p>Recursos financieros internos y externos.</p> |

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS INTERNO

Tabla 2

Análisis DAFO para la marca Pure Salt. Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a la matriz DAFO, se procede a analizar la probabilidad y el impacto de las amenazas y oportunidades para la compañía, así como la capacidad de defenderse frente a las debilidades y explotar las fortalezas.

Por un lado, las amenazas expuestas en la matriz cuentan con una probabilidad de que ocurran elevada y su impacto, de igual forma, sería notable para la empresa. No obstante, por el tipo de amenazas a las que se enfrentan suponen en su mayoría procesos más lentos. Gracias a ello, la marca cuenta con la ventaja de poder evolucionar a la vez que el mercado e incluso, considerar la expansión e internacionalización. En el lado contrario, se presentan situaciones favorables que suponen oportunidades para la marca. El entorno, la tecnología y las estructuras favorecen la explotación de la marca. Lo cual genera un impacto positivo. En particular, la tecnología aplicada y actualizada ayuda a la atracción de nuevos clientes. El resultado del impacto de estas oportunidades se puede observar en el Gráfico 1, apreciando que, a excepción del año 2020, la llegada de turistas a las Islas Baleares no ha dejado de crecer en los últimos 17 años.

Por otro lado, las debilidades y fortalezas son otros factores fundamentales a tener en cuenta. Las debilidades causadas por la dependencia del mercado turístico o vulnerabilidad ante una competencia diversa suponen un impacto medio bajo gracias a los esfuerzos en diferenciación y fuerte explotación. Así pues, la capacidad de defenderse frente a estas debilidades es elevada gracias también a sus fortalezas. La empresa utiliza sus fortalezas como la ubicación privilegiada, instalaciones de calidad o experiencia para multiplicar su potencial y explotarlo gracias a los recursos que la compañía posee.

En resumen, la compañía se encuentra en una situación favorable donde las fortalezas y oportunidades reducen sus debilidades y amenazas.

4. Propuesta estratégica

A continuación, se procede a realizar una propuesta estratégica para la marca Pure Salt del Grupo Mac. Esta se basa en los contenidos del análisis externo e interno de la compañía, estudiados en los apartados anteriores. La propuesta estratégica recomendada se fundamenta en tres principales marcos: propuestas estratégicas acerca de la sostenibilidad, de marketing operativo y desarrollo corporativo.

La generación de las opciones estratégicas se formula a partir de la matriz DAFO de la compañía. Basándose en la interrelación de aspectos internos y externos que afectan tanto de manera positiva como negativa a la marca. El principal objetivo es aprovechar las ventajas y oportunidades a la par que evitar las amenazas y debilidades.

Para ello, se pone el foco en la Ilustración 6: Análisis DAFO para la marca Pure Salt y la Ilustración 7: Opciones estratégicas a partir de la matriz DAFO. Esta última explica cómo se pueden generar las opciones estratégicas a partir de los factores de la matriz.

OPOCIONES ESTRATÉGICAS A PARTIR DE LA MATRIZ DAFO

| | | FACTORES INTERNOS | |
|-------------------|-------------------|--|---|
| | | FORTALEZAS (F) | DEBILIDADES (D) |
| FACTORES EXTERNOS | OPORTUNIDADES (O) | FO: Genera opciones que usen las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades. | DO: Genera opciones para tomar ventaja de las oportunidades para superar las debilidades. |
| | AMENAZAS (A) | FA: Genera opciones que usen las fortalezas para evitar las amenazas. | DA: Genera opciones que minimicen las debilidades y eviten las amenazas. |

Tabla 3

Opciones estratégicas a partir de la matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia a partir del libro Exploring Strategy (Johnson et al., 2020).

4.1. Propuestas estratégicas en la Sostenibilidad de Pure Salt Luxury Hotels

La sostenibilidad es un tema trascendental en la actualidad. Esto se debe a que nos enfrentamos a desafíos globales que amenazan el futuro de nuestro planeta. Entre ellos aparecen el cambio climático, la contaminación, escasez de recursos naturales o la pérdida de la biodiversidad (Hosteltur, 2023).

Por consiguiente, aparece el término de sostenibilidad definido por la Comisión Brundtland en 1987 (ONU, s.f.), como la capacidad de satisfacer necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Además, hace ocho años se desarrollaron también los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se trata de un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar paz y prosperidad con vistas a 2030. Para ello, el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad económica, social y ambiental (ONU, s.f.).

Este término es cada vez más importante para inversores y consumidores por lo que la mayoría de las empresas o al menos aquellas que quieran ser altamente competitivas, están aumentando sus políticas sostenibles en la empresa.

En el mundo del turismo la necesidad de los clientes de consumir más sostenible ya es una realidad. Como resultado, aparecen las consultoras estratégicas para el desarrollo de marcas sostenibles en este sector. Hecho que una vez más, indica que el sector del turismo debe estar a la vanguardia en estos aspectos; dado que los turistas son cada vez más conscientes del impacto ecológico de viajar a la hora de escoger sus vacaciones (Hosteltur, 2023).

Es destacable que la marca de estudio, Pure Salt Luxury Hotels, opera en las Islas Baleares, donde el turismo es muy fuerte y se llevan a cabo numerosas regulaciones restrictivas para garantizar cierta sostenibilidad en un terreno con tanta actividad. En la conferencia organizada por Preverisk sobre los destinos más seguros y sostenibles, Jaume Mata, describe a Mallorca como “una isla puntera en normativas sostenibles y circulares; con un mismo objetivo: posicionar a los dos destinos para estar a la altura de las nuevas exigencias del mercado y del planeta” (Hosteltur, 2023).

Una vez detallados los conceptos y el marco sobre el cual la empresa actúa se proceden a analizar las prácticas sostenibles que la empresa lleva a cabo. Basándome en la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de 2021 (Grupo Mac Hotels, 2021).

Para conseguir su objetivo de sostenibilidad, la empresa opera sobre los ODS en tres áreas:

Área social:

- Fomento de la contratación responsable y el Desarrollo de una Política de Compras Sostenibles y Código ético.
- Colaboraciones con ONG locales.
- Impulsar la estrategia de integración laboral de colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión.

Área laboral:

- Consolidar el Proyecto Formativo Grupo Mac, basado en los siguientes hitos: La Mac Academy y las competencias en idiomas.
- Trabajar por el bienestar del personal.
- Impulsar la renovación e implantación de los planes de igualdad.

Área medioambiental:

- Impulsar la concienciación ambiental entre nuestros clientes y personal.
- Reducir progresivamente la huella ecológica con medidas destinadas a disminuir nuestros impactos ambientales.

Por lo tanto, se muestra como la compañía está comprometida con la sostenibilidad y los ODS. Para mejorar en esa área y ser más competitivo, se proponen las siguientes mejoras:

Área laboral: esta área es muy importante en las empresas ya que crea la sensación de satisfacción entre los empleados y los clientes. Por ello, el punto primordial debe establecerse en las personas; siendo necesario que todos aquellos que quieran participar puedan hacerlo. Se proponen las siguientes prácticas:

- **Facilitar información** a toda la compañía. Se trata de organizar charlas informativas sobre cada acción que realiza la empresa para todos sus trabajadores. Es de notable importancia que si se llevan a cabo tareas sociales, todos sean informados para sentir que están formando parte de esas acciones.
- **Facilitar la comunicación empleado-dirección-empresa** mediante la instalación de buzones de sugerencias. Con el objetivo de que todos los trabajadores puedan ser escuchados. Muchas veces las decisiones y el establecimiento de estrategias o acciones se llevan a cabo desde la oficina corporativa o la alta dirección. Sin embargo, si se comunica en jornadas de información de la empresa lo que se quiere hacer, se pueden obtener más ideas

creativas y de diferentes puntos de vista. Por ejemplo, si se quiere cambiar el bar de zona, consultar al departamento de camareros o de limpieza ayudaría más a conseguir una mayor eficiencia y eficacia. Esto es debido a que conocen de primera mano las necesidades y los movimientos que se llevan a cabo. El resultado que se consigue es una sensación de equipo, valoración y gratitud hacia los trabajadores que en sus tareas principales no están la generación de ideas o propuestas de mejora.

- **Mejorar el cuidado de los empleados.** “Los clientes no son lo primero, lo primero son tus empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes.” Richard Branson. Actualmente, hay muchas personas con estrés o ansiedad en sus grupos de trabajo. La propuesta se basa en ofrecer ayuda psicológica a aquellos trabajadores que lo deseen mediante sesiones de terapia mensuales y sesiones de *Team working*. El objetivo es que todos los trabajadores estén conformes con sus trabajos y con el resto del equipo. Esto no solo mejora el ambiente de trabajo de la empresa, sino de uno mismo. Hecho que se deriva en un aumento de motivación y, por consiguiente, de productividad.

Área medioambiental: el mundo de la hostelería, como muchos otros, acumula una generación de residuos y contaminación elevada. Sin embargo, a través de políticas sostenibles se puede reducir considerablemente su impacto en el medio ambiente. Para ello, se presentan una serie de prácticas que aportan una mejora en esta área:

- **Impulsar la utilización de vehículos eléctricos.** Actualmente, los coches eléctricos están en auge y aquellas personas que para sus viajes decidan usarlos o alquilarlos, tendrán en cuenta el punto de recarga. Por lo tanto, instalar cargadores en el parking de los hoteles, incentivaría el uso de este tipo de vehículos. Además, aquellos hoteles que posean servicio de transfer, es recomendable que lo hagan mediante un medio de transporte eléctrico para reducir su emisión de CO₂.
- **Fomentar el reciclaje.** Es indispensable que se recicle en los hoteles y la oficina central. Sin embargo, resulta poco útil que se haga si no todos los trabajadores están al corriente o no aplican su uso correctamente. Mediante la realización de cursos de reciclaje para clarificar el funcionamiento y recordar al equipo su

importancia; se consigue que el reciclaje se realice de forma correcta y por todos los miembros del equipo.

- **Implementación de energías renovables.** La contaminación en los hoteles es elevada por el alto consumo de energía derivado de las numerosas máquinas y habitaciones. Por lo tanto, realizar inversiones en energías renovables es muy positivo para la empresa tanto en el impacto medioambiental, en su economía a largo plazo como en su imagen. Por un lado, al situarse en las Islas Baleares, la energía solar es muy útil; puesto que se trata de una zona con una elevada exposición de luz solar a lo largo de todo el año. Esta ya está implantada en la oficina corporativa y en uno de los hoteles de la cadena, pero no en los hoteles de alta gama. Por otro lado, la energía geotérmica es otra buena opción para los hoteles de la marca.

4.2. Propuestas de Marketing Operativo para Pure Salt Luxury Hotels

En este ámbito, se estudian nuevas propuestas de marketing para llegar a los máximos clientes posibles con el objetivo de atraerles mediante la venta directa.

Para este apartado, se ha analizado el Instagram de la empresa. Se trata de publicidad orgánica y gratuita con gran potencial de dar visibilidad. Es por ello, por lo que considero que se debe trabajar en ello ya que supone una forma de comunicación de la marca con el público. Cada vez son más los usuarios los que utilizan esta red social en lugar de buscadores como Google.

Se ha visto en el apartado 2.4.2. Estrategia de Precio, como se llevan a cabo numerosos descuentos para atraer a los clientes a reservar a través de la página web. Sin embargo, para conseguir esto, se debería trabajar también en la comunicación a través de las redes sociales.

Mediante el análisis del Instagram de la marca, se aprecia cómo se muestran muchas fotos de los hoteles y comentarios positivos de los clientes. Aunque, mi observación es que como consumidor reconoces que estas ante una marca de hoteles de lujo, pero de precios elevados dada su apariencia. Sin embargo, la realidad es que existen numerosas promociones y descuentos reducen el precio y no aparecen en el *feed* de su Instagram. Para esto, mi primera sugerencia es:

- Publicar los descuentos asiduamente para captar clientes con más requisitos económicos a través de la venta directa.
- Dedicar un apartado de *Instagram stories* a los descuentos para atraer a este tipo de clientes interesados en descuentos es también una vía más simple y fácil de ver para los usuarios de esta red social.

Por otro lado, todos los esfuerzos en sostenibilidad que se llevan a cabo en la marca y la empresa deben también ser comunicados a través de sus redes sociales. En el caso de la RSC de la marca, no se muestra a través del Instagram de Pure Salt, sino que solo a través de la cuenta de Mac Hotels (que los usuarios no unen fácilmente a que es la misma empresa). Por lo tanto, se sugiere comunicar todas las políticas o actividades que se hacen para trabajar de forma sostenible y de acuerdo con los ODS en su perfil de Instagram.

Finalmente, otra gran fuente de visitas y potenciales seguidores emana de los mismos clientes o personajes públicos que están en el hotel. Actualmente, personas de un gran rango de edades están contantemente subiendo fotos a sus foros personales; y si se trata de paisajes paradisíacos u hoteles de encanto, más aún. Por lo tanto, se trata de aprovechar ese contenido. Para ello, hay que potenciar que los clientes activos en esta red social suban publicaciones etiquetando al Instagram de la marca. La tercera sugerencia se basa en:

- Introducir pegatinas o tarjetas de visita en las zonas clave que se quieran mostrar con: “Etiquétanos en @puresalt.luxuryhotels” o frases que capten la atención con nombre de usuario de Instagram al estilo: “No hay verano sin @puresalt.luxuryhotels”. Hecho que favorece a la obtención de publicidad orgánica y mostrar en redes sociales a los clientes satisfechos.
- Una vez obtenidas estas publicaciones o *stories*, la empresa puede re-subir el contenido de los clientes en sus historias para que los usuarios que sigan a la cuenta vean las fotografías también.

Estas prácticas no tienen costo y, sin embargo, ofrecen un alto retorno dando más visibilidad a la marca y por consiguiente atraer a nuevos clientes; lo que las hacen muy recomendables.

4.3. Propuestas de desarrollo corporativo a largo plazo de Pure Salt Luxury Hotels

En este apartado, se presenta una propuesta de desarrollo corporativo para la marca Pure Salt Luxury Hotels. Para seguir creciendo, la marca debería considerar dos factores clave: expansión geográfica, alianzas estratégicas; acompañados de nuevas tecnologías.

Se trata de seguir una estrategia de desarrollo proactiva que permita posicionar a la cadena hotelera y a su marca de lujo como líder en el mercado. La estrategia consiste en identificar nuevas necesidades del mercado y satisfacerlas a través de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). El objetivo es llegar a un mercado emergente (posible *Blue Ocean*¹⁴) a través del liderazgo tecnológico (Canós et al., 2015).

Para lograr una correcta estrategia proactiva, toda la compañía deber estar alineada, especialmente los departamentos de los apartados anteriores: sostenibilidad y marketing. En mi opinión, cualquier tipo de estrategia actual debe estar ligada a la sostenibilidad (tanto por el cumplimiento de nuevas normas como por el potencial de crecimiento) y ser comunicada con un buen marketing para llegar al máximo público posible.

Este tipo de estrategia puede ser aplicada a cualquier empresa independientemente de su tamaño. Se deben contar con las siguientes características: (Canós et al., 2015)

- Pretensión de conseguir liderazgo técnico y de mercado.
- Asumir riesgos.
- Esperar una elevada rentabilidad.
- Ser intensiva en I+D+i.

Una vez determinada la estrategia, el objetivo deber ser el desarrollo y la expansión geográfica a través de la estrategia proactiva. Para conseguir un resultado exitoso y no asumir riesgos elevados, se plantea la consecución de alianzas estratégicas. Se trata de buscar oportunidades de colaboración con empresas del sector, ya sean otras cadenas hoteleras o de servicios complementarios (como agencias de viajes, líneas aéreas, etc.); intensivas en I + D + i. Mediante las alianzas, las empresas pueden unir sus capacidades de innovación y alcanzar resultados mejores.

¹⁴ Estrategia que no esta basada en la competencia destructiva entre empresas, sino en la ampliación de los horizontes de mercado generando valor para la empresa a través de la innovación (AEC, s.f.).

Por otro lado, se debe considerar también la actual tecnología. Se plantea estar actualizado en la implementación de soluciones a través de inteligencia artificial, realidad virtual o autoservicio digital. El desarrollo sostenido por la innovación tecnológica debe servir de utilidad y comodidad para el cliente y la compañía, sin perder el trato directo propio de marcas de hoteles de alta gama como es el caso de Pure Salt Luxury Hotels.

Una vez desarrollado el plan de estrategia de innovación tecnológica y alianzas estratégicas, se propone buscar la expansión hacia nuevos mercados geográficos clave con potencial de desarrollo y de convertirse también en *Blue Oceans*. Algunos de estos mercados geográficos posibles pueden ser el Sudeste Asiático, América Latina, Oriente Medio o África del Norte. Los cuales cuentan con atractivos turísticos, además de estar experimentando un crecimiento turístico significativo. Sin embargo, es trascendental estudiarlos mediante un análisis de mercado detallado y considerar factores como la estabilidad política, la infraestructura turística, la demanda de viajes y la competencia en cada mercado antes de tomar una decisión de expansión.

Actualmente, la cadena ha realizado sus primeros pasos de desarrollo corporativo estratégico con su propiedad en Uvero Alto, República Dominicana. Para ello Grupo Mac Hotels, promotora del proyecto ha hecho dos alianzas estratégicas que confluirán en el “W Puntacana”, una de las marcas más importantes de la cadena Marriott International. El hotel se convertirá en el primer *all inclusive* bajo esta marca en el Caribe. La otra parte de la alianza es el Grupo Puntacana perteneciente a la familia Rainieri, empresa pionera en el desarrollo turístico de la zona. Este gran proyecto, importante para toda la República Dominicana, debe estar listo en junio del 2024 (Begoña Amengual, 2023).

CONCLUSIONES

Grupo Mac Hotels, y en concreto, Pure Salt Luxury Hotels opera en un mercado en auge. Las Islas Baleares son un mercado líder en hostelería y turismo desde hace más de siete décadas sin dejar de crecer; con una cantidad de clientes elevada casi fija todas las temporadas de verano. Sin embargo, dado el tamaño reducido y la concentración de

competencia, cada vez son más los esfuerzos que se deben realizar para permanecer competitivos. El sector se enfrenta a amenazas del entorno como la aparición de un fuerte producto sustituto: el alquiler vacacional; o la saturación de plazas hoteleras por la cual se ha debido imponer una moratoria temporal.

Se observa a lo largo del trabajo que se trata de un sector cambiante y orientado en todo momento a averiguar y satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, se aprecia como es un sector muy susceptible a los cambios y el desarrollo. Las empresas pertenecientes a este sector, deben estar al día en tecnología o cualquier avance que se presente. En cuanto a la digitalización de los procesos, es imponente en todas las áreas de un hotel.

El turista que acoge las Islas Baleares es principalmente británico o alemán. En su mayoría, las islas son escogidas como destino de Sol y Playa. Aunque cada vez más, recibe turistas que visitan las islas para realizar deportes como golf, ciclismo, senderismo, etc.

Grupo Mac Hotels, vio la oportunidad de introducirse en este mercado cuatro décadas atrás. Es una compañía de carácter familiar y con una visión de expansión. Desde su fundación, la compañía no ha dejado de crecer e innovar.

Dentro de esta cadena familiar, nace Pure Salt Luxury Hotels, una marca de hoteles de alta gama orientada al cliente. Sus hoteles, todos ellos lujosos y en constante reforma e innovación, se sitúan en localidades costeras idílicas de la isla de Mallorca. La empresa cuenta con una sólida Responsabilidad Social Corporativa, expresada en su misión y visión. Este carácter sostenible le otorga a la empresa una ventaja de cara a sus clientes, trabajadores y el entorno. Pues cada vez es más importante para las personas consumir y trabajar en un entorno ético y responsable.

La marca tiene un sistema de creación de valor basado en sus productos y servicios de calidad. Se gestiona a través de una red amplia de recursos y personas conectados por la oficina central, a través de un modelo de gestión funcional.

Los hoteles de la marca siguen un mismo patrón. Las instalaciones son sofisticadas y elegantes con espacios bien cuidados. Los productos que ofrecen son de calidad y tiene

unas características de branding que los hace únicos, pero a la vez, les permite identificarse como un hotel “Pure Salt”. En cuanto a la venta, se sirven de medios online y físicos; además de venta directa e indirecta. Esto, junto con su estrategia de precios cambiantes les permite llegar al máximo público objetivo. Todo ello, reforzado por un marketing consistente donde priman los metabuscadores y el SEO; aunque trabajando cada vez más en las redes sociales. Pues es una realidad, que cada vez es más la gente utiliza plataformas como Instagram para buscar restaurantes, hoteles, etc.

Se plantean en este trabajo tres tipos de estrategias operativas. En primer lugar, la sostenibilidad debe ser un pilar clave en la evolución del negocio. Esto se debe a que los modelos de negocio sostenibles (o híbridos) están ganando importancia y se están haciendo con una cuota de mercado imponente. La mejora en este ámbito es una propuesta realista y útil para la empresa, además de favorecer al medio ambiente.

Por otro lado, la segunda propuesta está relacionada con la red social Instagram. Un medio orgánico para la empresa que permite dar más visibilidad de sus hoteles a un amplio público. En este caso, se trata de ir más allá de la publicación de contenido. Lo que se pretende es estimular una comunidad y que los clientes sean partícipes con sus propios *posts* o *stories*. Pues, al fin y al cabo, de cara al resto de usuarios, verlo reflejado en los foros de otras personas es tan válido como una recomendación personal o un comentario en Trip Advisor.

En última instancia, se propone un desarrollo corporativo acompañado de tecnología punta. A través del I+D+i la empresa tiene la oportunidad de llegar a nuevos mercados potenciales posicionándose como líderes. Al ser una empresa familiar de tamaño mediano, se sugieren las alianzas estratégicas para compartir los riesgos que este tipo de inversiones suponen. En resumen, el objetivo de la marca está en crecer y para una máxima efectividad debe apoyarse de la evolución tecnológica.

FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO

Línea de investigación futura primera: estudio de los resultados de las aplicaciones de Responsabilidad Social Empresarial en la marca.

Esta línea de investigación propone analizar de manera rigurosa y sistemática los efectos y resultados de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial recomendadas en este trabajo. Para ello, se puede llevar a cabo la recopilación de datos a través de cuestionarios diseñados específicamente para medir la percepción y la satisfacción de los diferentes grupos de interés; tales como clientes, empleados y la comunidad local, en relación con las prácticas de RSE de la empresa.

Línea de investigación futura segunda: estudio del alcance de la red social Instagram y su relación con un crecimiento en la demanda.

Se trata de llevar a cabo un estudio exhaustivo de las estrategias de marketing y comunicación utilizadas en la plataforma Instagram por Pure Salt Luxury Hotels. Para ello se deben evaluar aspectos como la calidad y creatividad de los contenidos publicados, la interacción con los seguidores, el uso de hashtags relevantes y la gestión de la imagen de marca. Además, se trata de averiguar si el alcance de esta red social genera un aumento en la demanda.

Línea de investigación futura tercera: estudio de distintos mercados geográficos y la competencia existente para que Pure Salt Luxury Hotels pueda abrirse a nuevas fronteras.

Esta línea de investigación tiene como objetivo explorar y analizar diferentes mercados geográficos. El fin es identificar oportunidades de expansión para la marca Pure Salt Luxury Hotels. Se puede llevar a cabo un estudio detallado de los mercados potenciales. Para ello se deben considerar factores como la demanda turística, el desarrollo económico, la competencia existente y las regulaciones locales.

BIBLIOGRAFÍA

AEC (s. f.). Blue Ocean Strategy. Disponible en: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/blue-ocean-strategy>

Armstrong, G y Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing. *Pearson Education*, (11), 648.

Canós, D. L.; Pons, M. C. y Santandreu, M. C. (2015). Estrategias de innovación. *Universitat Politècnica de València*, 7.

CEAV. (s.f.). Ley de Turismo de Aragón. *CEAV*, Título cuarto. Capítulo II. Disponible en: <https://ceav.info/legislacion/leyes-de-ordenacion/ley-62003-de-27-defebrero/capitulo-ii-empresas-de-alojam.htm>

Cera, C. (2021, 3 febrero). Canales de venta: definición, tipos y estrategias. *appvizer.es*. *AppVizer*. Disponible en: <https://www.appvizer.es/revista/relacion-cliente/software-crm/canales-de-venta>

Collado, J. L. R. (2023, 28 febrero). En el conjunto del año, se generaron unos ingresos de 16,2 millones de euros, doblando el resultado de 2021 e incluso mejorando todos los ejercicios anteriores desde su apertura en 2017. *Ultima Hora*. Disponible en: <https://www.ultimahora.es/noticias/palma/2023/02/24/1888427/palau-congresos-palma-genero-impacto-millones-2022.html>

Cordova N. C. O. y Callao A. M., (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. *UCV: Revista de Investigación y Cultura*, 8(4), 11-20. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo#61;7946075>

David, F. R., Ramírez, V. C. A., y Borneville, E. M. J. H. (2008). Conceptos de administración estratégica. *Pearson Educación*, (14), 386.

Dir&Ge. (2022, 20 abril). ¿Qué es y qué hace un Guest Experience Manager?. *Directivos y Gerentes*. Disponible en: <https://directivosygerentes.es/marketing/que-es-que-hace-guest-experience-manager>

ESAN. (s.f.). El CRM y la fidelización de clientes. *Conexión ESAN*. Disponible en: (<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-crm-y-la-fidelizacion-de-clientes>)

Figuroa-Soledispa, M. L., Toala-Bozada, S. P., Quiñonez-Cercado, M. P. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento*, 5 (12), 309-324.

Francisco (2018, 5 marzo). Fijación de Precios y Obtención de Valor para el Cliente. *MKD*. Disponible en: <https://marketingdigitalconsulting.com/fijacion-de-precios-y-obtencion-de-valor-para-el-cliente/>

Galbraith, J. R. (2012). The evolution of enterprise organization designs. *Journal of Organization Design*, 1(2), 1-13.

GOIB (2022). El turisme a les Illes Balears: Anuari 2021. Agència d'estratègia turística Illes Balears. 86

González S. L., Figueroa D., C., y Talón B., P. (2007). La nueva realidad del sector hotelero español. *Empresa global y mercados locales*, 2, 20. Disponible en: from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=612524926>

Grupo Mac Hotels (s.f.). Página Web Corporativa. Disponible en: <https://www.mac-hotels.com/es/>

Grupo Mac Hotels (2021). Memoria de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Mac de 2021. 29. Disponible en: <https://www.mac-hotels.com/es/>

Gutiérrez, C. M. (2021). Análisis del sector hotelero en España: el caso de Meliá Hotels International. *Universitat Politècnica de València*, 36-39. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/171400>

HOLA. (2022, 31 julio). Los primeros invitados VIP llegan a Palma ante el inicio de la 40 Copa del Rey MAPFRE de vela. *HOLA*. Disponible en: https://www.hola.com/realeza/casa_espanola/20220731214649/don-felipe-copa-rey-mapfre-vela-2022/

Hosteltur. (2022, 5 septiembre). Moratoria en Baleares que prohíbe nuevas plazas turísticas desde ya. *Hosteltur*. Disponible en: https://www.hosteltur.com/149812_moratoria-en-baleares-que-prohibe-nuevas-plazas-turisticas-desde-hoy.html

Hosteltur. (2023, 26 enero). Preverisk organiza el evento "Destinos seguros y más sostenibles". *Hosteltur*. Disponible en: https://www.hosteltur.com/155262_preverisk-organiza-el-evento-destinos-seguros-y-mas-sostenibles.html

Jaume, T. (2022, 8 octubre). Maratón de Palma: Así afecta al tráfico este domingo. *Ultima Hora*. Disponible en: <https://www.ultimahora.es/deportes/otros-deportes/2022/10/08/1806819/maraton-palma-asi-afecta-trafico-este-domingo.html>

Johnson, G.; Whittington, R; Regner, P.; Angwin, D.; Scholes, K. (2020). Exploring Strategy: Text & Cases. *Pearson Education*, 797.

Klecker, A.; Samu, D.; Verger, V.; Esponera, J. C.; Fernández, J. M. y Colomina A. (2014). Mallorca, más allá del sol y playa. *Price Waterhouse Coopers*, 27.

López, M. M. (2021, 16 julio). Diferencias entre marketing pagado y orgánico. *Impactum*. Disponible en: <https://mkt.impactum.mx/blog/diferencias-pagado-y-orgánico>

Martorell C, O., y García S. M. A. (2007). Una reflexión sobre el modelo turístico de las Illes Balears. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(1), 76.

McCarthy, E. J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. *Indiana University Library: R. D. Irwin*, 60-10852, 760. Disponible en: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=inu.30000041584743&view=1up&seq=24>

Navío, N. M. & Vilella, N. C (2020). Guía para la elaboración de un plan de marketing digital. *Universitat Oberta de Catalunya*, 67.

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23).

Rodríguez, J. (2023, 19 enero). Precio premium o de prestigio: qué es, cuándo aplicarlo y ejemplos. *Hub Spot*. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/precio-premium>

Santander Universidades: Misión, visión y valores. (2023, 9 enero). Disponible en: <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>

Senra, I. (2022, 27 noviembre). Qué es Metabuscador: Definición, significado y ejemplos. *Arimetrics*. Disponible en: <https://www.arimetrics.com/glosariodigital/metabuscador>

Sordo, A. I. (2023, 20 enero). 9 Tipos de estructuras organizacionales y sus elementos clave. *Hub Spot*. Disponible en :<https://blog.hubspot.es/marketing/diagrama-organizacional>

ONU (s. f.). Sostenibilidad. United Nations. Disponible en: <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/sostenibilidad>

Conversación con Begoña Amengual, (2023, 21 enero). Directora General del Grupo Mac.

Conversación con Aina Amengual, (2023, 7 febrero). Directora de Operaciones y Compras del Grupo Mac.

Conversación con Ricardo Samaan, (2023, 8 marzo). Revenue Manager del Grupo Mac.

Conversación con Miguel Amengual, (2023, 15 marzo). Fundador del Grupo Mac