



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

## **Hills & Sea Kea Resort**

Autor : Dimitri Athanasopoulos  
Director : Robert James Antonides Campos

MADRID | Junio 2024

## Index

<b>Capítulo 1. Introducción .....</b>	<b>5-7</b>
<b>1.1 - Contexto .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 - Problemática .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 - Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 - Metodología .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 - Motivación .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6 - Estructura del documento .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 2. Análisis del entorno hotelero en Grecia .....</b>	<b>8-16</b>
<b>2.1 - El sector hotelero en Grecia .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 - Análisis PESTEL .....	8
2.1.2 - Las cinco fuerzas de Porter .....	10
<b>2.2 - Proyectos similares .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 - Competencia .....</b>	<b>12</b>
2.3.1 - Archipiélago de las Cícladas .....	12
2.3.2 - Kéa .....	13
<b>2.4 - Sostenibilidad en la industria hotelera.....</b>	<b>13</b>
2.4.1 - Sostenibilidad medioambiental .....	14
2.4.2 - Sostenibilidad Social .....	14
2.4.3 - Sostenibilidad económica .....	15
<b>2.5 - Conclusión .....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 3. Análisis del emplazamiento.....</b>	<b>17-23</b>
<b>3.1 - Localización .....</b>	<b>17</b>
3.1.1 - La isla de Kea .....	17
3.1.2 - La región de Vroskopos .....	19
<b>3.2 - Accesibilidad e infraestructuras .....</b>	<b>19</b>
3.2.1 - Accesibilidad al complejo Hills & Sea Kéa Resort .....	19
3.2.2 - Infraestructuras existentes .....	20
<b>3.3 - Conclusión .....</b>	<b>23</b>

## **Capítulo 4. Análisis de viabilidad.....24-36**

<b>4.1 - Estudios de Mercado .....</b>	<b>24</b>
4.1.1 - Tendencias del mercado turístico .....	24
4.1.2 - SWOT Analysis .....	25
<b>4.2 - Análisis demográfico y de clientes objetivo .....</b>	<b>27</b>
4.2.1 - Perfil demográfico .....	27
4.2.2 - Preferencias y comportamiento .....	27
<b>4.3 - Impacto medioambiental .....</b>	<b>33</b>
4.3.1 - Evaluación del impacto ambiental .....	33
4.3.2 - Medidas de mitigación previstas .....	34
<b>4.4 - Impacto Social .....</b>	<b>35</b>
4.4.1 - Evaluación del impacto social .....	35
4.4.2 - Medidas de mitigación previstas .....	35
<b>4.5 - Conclusión.....</b>	<b>36</b>

## **Capítulo 5: Modelo operativo .....37-49**

<b>5.1 - Selección de gestores .....</b>	<b>37</b>
5.1.1 - Análisis de las opciones .....	38
5.1.2 - Recomendación/Selección final .....	40
<b>5.2 - Estructura organizativa .....</b>	<b>41</b>
5.2.1 - Dirección general y Departamentos .....	41
5.2.2 - Gestión del personal .....	43
5.2.3 - Gestión financiera y presupuestaria .....	44
<b>5.3 - Marketing y ventas .....</b>	<b>45</b>
5.3.1 - Estrategia de comunicación continua .....	45
5.3.2 - Estrategia basada en la imagen del gestor .....	46
<b>5.4 - Mantenimiento y Operaciones .....</b>	<b>47</b>
5.4.1 - Planificación y organización de las operaciones cotidianas .....	47
5.4.2 - Mantenimiento de instalaciones y equipos .....	47
5.4.3 - Gestión de suministros y existencias .....	48
5.4.4 - Control de calidad y gestión de los retornos .....	48
<b>5.5 - Conclusión.....</b>	<b>49</b>

<b>Capítulo 6. Modelo financiero y Riesgos .....</b>	<b>50-54</b>
<b>6.1 - Análisis financiero .....</b>	<b>50</b>
6.1.1 - Costes de adquisición .....	50
6.1.2 - Costes de explotación .....	51
6.1.3 - Índice de ocupación .....	53
6.1.4 - Ingresos potenciales por alojamiento .....	53
<b>6.2 - Análisis de los riesgos .....</b>	<b>54</b>
 <b>Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>55</b>
7.1 - Resumen de los resultados .....	55
7.2 - Viabilidad del proyecto .....	56
 <b>Bibliografía.....</b>	<b>57-60</b>



*Fotografía Dimitri Athanasopoulos - Vroskopos*

# Capítulo 1. Introducción

## 1.1 - Contexto

Kéa, conocida con el sobrenombre de «Tzia», es una isla cicládica del mar Egeo, en Grecia. Conocida por su belleza natural, su rica historia y su entorno virgen, Kéa atrae desde hace años a numerosos viajeros en busca de autenticidad durante sus vacaciones.

Además de su innegable atractivo turístico, la isla de Kéa también ofrece un potencial inmobiliario prometedor y en constante evolución. Gracias a la creciente demanda de destinos turísticos exclusivos y respetuosos con el medio ambiente y al apoyo activo del gobierno griego, la isla de Kea es la región ideal para los inversores que buscan nuevas oportunidades en el sector hotelero.

El proyecto Hills & Sea Kea Resort encarna una visión innovadora dentro del sector hotelero, combinando armoniosamente el lujo contemporáneo con el respeto por el medio ambiente. El objetivo de este estudio es evaluar la viabilidad medioambiental, económica y social de Hills & Sea Kea Resort y ofrecer recomendaciones fundamentadas y constructivas para su futuro desarrollo.

## 1.2 - Problemática

El desarrollo y la gestión de un proyecto hotelero se basan fundamentalmente en una pregunta: «¿Cuál es la viabilidad medioambiental, económica y social? Esta pregunta guía los análisis necesarios para desarrollar un proyecto como el Hills & Sea Kea Resort.

La viabilidad de un proyecto inmobiliario de este tipo no se limita únicamente a sus aspectos económicos, sino que se extiende también a sus implicaciones medioambientales y para la comunidad local. Analizando estas tres dimensiones interconectadas, ofreceremos una evaluación completa y detallada de este proyecto situado en la isla griega de Kea. De este modo, esta problemática reúne una exploración construida de los diversos aspectos que configuran la viabilidad global del Hills & Sea Kea Resort.

En resumen, la pregunta central de la disertación es: ¿Cuál es la sostenibilidad medioambiental, económica y social del Hills & Sea Kea Resort ?

## 1.3 - Objetivos

El principal objetivo de este estudio es realizar una evaluación exhaustiva de la viabilidad global del proyecto Hills & Sea Kea Resort en Grecia. Hay varios aspectos a considerar, entre ellos la evaluación del aspecto financiero del proyecto. Por lo tanto, examinaremos las proyecciones financieras del proyecto, teniendo en cuenta las inversiones iniciales, los costes de explotación, los ingresos y la rentabilidad a largo plazo.

La viabilidad de un proyecto hotelero no se limita únicamente a su rentabilidad económica, sino también a su impacto medioambiental en la región. Se realizará un análisis en profundidad

del funcionamiento diario del establecimiento, del uso de los recursos naturales y de la política medioambiental establecida por los inversores. El objetivo de este análisis es determinar en qué medida Hills & Sea Kea Resort podrá minimizar su huella medioambiental mediante prácticas sostenibles.

Además, examinaremos las implicaciones sociales del complejo turístico para la comunidad de Kea y también su impacto en el resto del país. El análisis de este aspecto pondrá de relieve la influencia de Hills & Sea Kea Resort en el empleo local, la relación con las comunidades cercanas y también el valor añadido de la presencia de un complejo de estas características para el desarrollo nacional.

En resumen, estos numerosos estudios tendrán como objetivo proporcionar una evaluación exhaustiva de la viabilidad de Hills & Sea Kea Resort y determinar las estrategias que deben ponerse en marcha para su futuro desarrollo.

#### **1.4 - Metodología**

Para evaluar rigurosamente la viabilidad medioambiental, social y económica del Hills & Sea Kea Resort, se adoptará una metodología clara y definida.

Se realizará un análisis en profundidad del sector hotelero en Grecia para determinar el potencial de viabilidad de este tipo de proyecto en la isla de Kea. Este estudio irá acompañado de una evaluación medioambiental y social de las prácticas cotidianas del complejo hotelero para determinar su influencia en estos diversos aspectos relacionados. Por último, se realizará un análisis en profundidad de las tendencias del mercado turístico y de la viabilidad económica del proyecto mediante proyecciones presupuestarias. Estos análisis determinarán la rentabilidad prevista del Hills & Sea Kea Resort, así como su capacidad para generar rendimientos financieros satisfactorios para los inversores, garantizando al mismo tiempo su sostenibilidad en los años venideros.

Mediante la combinación de estos distintos análisis, identificaremos las oportunidades y los retos que presentan las prácticas cotidianas del complejo y los combinaremos con una evaluación exhaustiva y fundamentada de la viabilidad global de Hills & Sea Kea Resort.

#### **1.5 - Motivación**

La elección de este estudio obedece a un interés personal por intentar comprender el funcionamiento y las prácticas llevadas a cabo por los complejos hoteleros de lujo. En el futuro, quiero trabajar en el sector hotelero para aportar una visión fresca a este sector ya saturado. Me apasionan los aspectos creativos y de gestión de un proyecto de este tipo, lo que resume mi motivación para realizar este estudio.

Este trabajo me brinda una gran oportunidad para evaluar la viabilidad de un proyecto de este tipo desde distintos ángulos, sobre todo en lo que respecta al ecosistema medioambiental y social. Como estudiante apasionada por los temas medioambientales y comprometida con la responsabilidad social en Grecia, este tema representa una interesante oportunidad para aplicar mis conocimientos académicos y profesionales a cuestiones muy presentes en nuestra sociedad. Además, este estudio va más allá de las meras conjeturas teóricas y proporcionará recomendaciones pragmáticas sobre las actividades cotidianas del complejo Hills & Sea Kea

Resort con el fin de maximizar sus efectos positivos y minimizar los posibles impactos negativos causados por su construcción.

En conclusión, esta tesis representa una oportunidad gratificante de combinar mi pasión por el sector inmobiliario, la gestión de proyectos y la búsqueda de soluciones innovadoras para contribuir, en mi pequeña medida, a un futuro turístico sostenible y positivo en mi país de origen, Grecia.

## **1.6 - Estructura del documento**

Este informe se ha redactado en 7 capítulos, cada uno de los cuales trata diferentes aspectos del análisis del potencial del proyecto Hills & Sea Kea Resort.

En primer lugar, la introducción (páginas 3-5) define el marco principal del proyecto, exponiendo el contexto, los problemas, los objetivos, la metodología empleada y las motivaciones del estudio. Además, se ofrece una breve presentación de la estructura del documento para orientar al lector.

El segundo capítulo (páginas 6-14) está dedicado a un análisis en profundidad del entorno hotelero en Grecia. Incluye un estudio del sector hotelero, con un análisis Pestel y una aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter, una revisión de proyectos similares, una evaluación de la competencia, en particular en el archipiélago de las Cícladas y en la isla de Kea, y una reflexión sobre la sostenibilidad en la industria hotelera, abordando aspectos medioambientales, sociales y económicos. El tercer capítulo (páginas 6-14) ofrece un análisis en profundidad del emplazamiento creado por InmoParck Invest para el proyecto. Incluye un estudio de su ubicación, destacando las características de la isla de Kea y de la región de Vroskopos, así como una evaluación de su accesibilidad y de las infraestructuras existentes. El cuarto capítulo (páginas 6-14) examina la viabilidad del proyecto. Este capítulo incluye un estudio de mercado, un análisis demográfico y la identificación de la clientela objetivo, una evaluación del impacto medioambiental y social del proyecto, así como las medidas paliativas previstas para justificar la viabilidad de los distintos aspectos.

El quinto capítulo (páginas 6-14) propone un modelo operativo para la ejecución del proyecto. Incluye la selección de un gestor, el establecimiento de una estructura organizativa, elaboradas estrategias de marketing y ventas programadas, así como planes de mantenimiento y operaciones cotidianas. El sexto capítulo (páginas 6-14) analiza el modelo financiero del proyecto, evaluando los costes de adquisición y explotación, las tasas de ocupación previstas, los ingresos potenciales por alojamiento y los riesgos financieros asociados.

Por último, el séptimo capítulo (páginas 6-14) presenta las conclusiones extraídas del estudio en su conjunto, esbozando las recomendaciones ya citadas sobre la viabilidad y el éxito de la implantación de Hills & Sea Kea Resort.

## Capítulo 2. Análisis del entorno hotelero en Grecia

El sector hotelero en Grecia es un pilar vital de la economía nacional. Este capítulo ofrece un análisis exhaustivo del entorno hotelero y turístico en Grecia, y más concretamente en la isla de Kea, en el archipiélago de las Cícladas. También analizaremos las particularidades de la isla y los retos y oportunidades que presenta el complejo Hills & Sea Kea Resort. Además, examinaremos el creciente compromiso con la sostenibilidad medioambiental, social y económica que sustenta las operaciones cotidianas del complejo.

Esta exploración ayudará a determinar la viabilidad global del proyecto y sus implicaciones para la localidad de Kea, teniendo en cuenta las comunidades locales y las características medioambientales de la región.

### 2.1 - El sector hotelero en Grecia

El estudio del sector hotelero en Grecia utilizando el análisis de Pestel y las 5 fuerzas de Porter proporciona un marco valioso para evaluar las oportunidades y retos potenciales que presenta el proyecto Hills & Sea Kea Resort. Estos análisis son importantes porque permitirán desarrollar estrategias que faciliten la puesta en marcha del nuevo proyecto y la realización de sus actividades cotidianas.

El análisis PESTEL que se presenta a continuación examinará los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legislativos que afectan al sector hotelero en Grecia. A continuación, el modelo de las cinco fuerzas de Porter analizará la competitividad y el atractivo del sector hotelero en Grecia evaluando el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y la intensidad de la competencia entre los operadores existentes.

#### 2.1.1 - Análisis PESTEL :

A) Política: Los destinos turísticos más populares son Atenas, las islas Cícladas (Santorini, Mykonos, etc.), el Dodecaneso (Rodas), Creta (Heraklion, Chania, etc.) y Corfú. Aunque el turismo en Grecia se basaba originalmente en una gobernanza centralizada<sup>1</sup>, la creación de un ministerio dedicado al sector en 2021 ha favorecido la aparición de nuevos destinos turísticos locales en las distintas regiones del país. Este nuevo marco institucional ha permitido a islas como Zante, Paros y Kea desarrollar infraestructuras como puertos marítimos y rutas terrestres para mejorar la accesibilidad, lo que subraya el papel de las autoridades locales.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Estudio Hephæstus

<sup>2</sup> El turismo en Grecia - Wikipedia

B) Economía: Grecia se ha enfrentado a importantes retos económicos en los últimos años, que han tenido un impacto considerable en el sector hotelero. La inversión directa cayó, lo que limitó la aparición de nuevos complejos hoteleros entre 2008 y 2014.<sup>3</sup> Tras el cambio de gobierno, las autoridades han fomentado la inversión concediendo ayudas a los inversores que deseen desarrollar nuevos proyectos en Grecia. A los que deseaban establecer una presencia a largo plazo en Grecia se les prometieron exenciones fiscales y un acceso más rápido a los permisos de planificación. Como resultado, en los próximos 5 años se desarrollarán en Grecia más de 60 nuevos programas hoteleros, el 40% de los cuales correrán a cargo de grupos como One&Only, Marriott International, Mandarin Oriental, Raddisson Hotel Group, SixSenses Group y la famosa cadena hotelera Four Seasons.<sup>4</sup>

C) Social: Junto con Francia, Italia y España, Grecia es uno de los destinos turísticos más populares de Europa desde los años setenta. Cada año, el Gobierno griego registra un aumento del turismo en su territorio, lo que subraya su creciente desarrollo interno y su atractivo cada vez mayor para los turistas de todo el mundo. Este importante aumento del turismo también presenta una serie de riesgos.<sup>5</sup> En particular, los cambios en el comportamiento de los turistas y las nuevas tendencias. Estas variaciones pueden repercutir en el negocio hotelero adaptándose a las nuevas demandas de los consumidores mediante cambios en las estrategias desarrolladas por los grupos hoteleros. Además, la mano de obra local y la relación con las comunidades circundantes representan oportunidades, pero también riesgos en caso de malos acuerdos.

D) Tecnológico: La aparición de herramientas tecnológicas ha tenido un impacto considerable en el sector hotelero en todo el mundo y, en particular, en Grecia. Muchos propietarios de alojamientos locales aprovechan este desarrollo tecnológico colocando sus alojamientos en diversas plataformas de alquiler (AirBnb, Booking.com, etc.).<sup>6</sup> Esta aparición de nuevas actividades profesionales repercute en los negocios hoteleros situados cerca de estos nuevos tipos de alojamiento, ya que responden a las diferentes necesidades de los clientes ofreciendo precios más bajos.

Sin embargo, el desarrollo tecnológico también ha mejorado la eficiencia de las operaciones hoteleras. La adopción de tecnologías innovadoras en la gestión hotelera, como los sistemas de reserva en línea, las aplicaciones móviles y las soluciones de gestión de la sostenibilidad, ha mejorado notablemente la eficiencia operativa del complejo y la experiencia del cliente.

E) Medio ambiente: Grecia posee un entorno natural rico y frágil. El desarrollo de nuevos complejos hoteleros en determinadas regiones está teniendo un impacto considerable en la biodiversidad local, lo que ha solido suscitar las críticas de la población local.<sup>7</sup> En respuesta a esta amenaza, el gobierno griego ha introducido en los últimos años una serie de reformas para

restringir el desarrollo inmobiliario en determinadas zonas. La isla de Mykonos, por ejemplo, fue señalada por su elevada concentración de hoteles, que socavaba el medio ambiente y la biodiversidad de la isla. En respuesta, las autoridades locales de Mykonos trabajaron en

---

<sup>3</sup> [Artículo de Alternativas Económicas - La tragedia griega](#)

<sup>4</sup> [Artículo Les Echos - Los turistas apuestan por Grecia, los inversores también](#)

<sup>5</sup> [Artículo Les Echos - En Grecia, el turismo vuela de récord en récord y roza la sobredosis](#)

<sup>6</sup> [Artículo Tendencias hoteleras - El impacto de AIRBNB](#)

<sup>7</sup> [Universidad del Pireo - Gestión del Turismo](#)

colaboración con el gobierno griego para prohibir la aparición de nuevos proyectos en su territorio y proteger así su medio ambiente.

Además, se critican ciertas prácticas hoteleras por no respetar la sostenibilidad y el medio ambiente local.

F) Legislativo: El Gobierno griego ha demostrado su voluntad de mejorar la situación del país en los próximos años haciendo más atractivas las inversiones.<sup>8</sup> Sin embargo, frente a estas amenazas, las autoridades también han querido respetar su entorno natural introduciendo una serie de reformas en materia de construcción y seguridad para las nuevas construcciones. Todas estas reformas han repercutido en el negocio hotelero de algunos hoteles del país.

### 2.1.2 - Las cinco fuerzas de Porter :

A) Poder de negociación de los proveedores: En el sector hotelero, los proveedores de servicios, como los de alimentos, equipos o viajes, se encuentran en una posición de fuerza frente al complejo hotelero. Pueden influir en los resultados del hotel tanto positiva como negativamente. La decisión de colaborar con determinados proveedores debe ser meditada, estable y a largo plazo para facilitar las operaciones cotidianas del hotel.

B) Poder de negociación de los clientes: En general, los clientes tienen un importante poder de negociación en el sector hotelero. Los establecimientos buscan constantemente mejorar el servicio que ofrecen e invierten mucho en sus infraestructuras para ofrecer a los huéspedes un mayor confort. La gran disponibilidad de alojamiento y las variaciones de precios influyen en las decisiones de los turistas sobre su alojamiento, lo que subraya la importancia para los hoteles de innovar en sus prácticas comerciales y su oferta de servicios.

C) Amenaza de nuevos entrantes: En respuesta al aumento del turismo, el sector hotelero en Grecia ha experimentado un incremento de nuevos proyectos en los últimos años. Para satisfacer la creciente demanda de alojamiento, el Gobierno griego ha adoptado una política positiva hacia los inversores, facilitándoles la creación de empresas. Por lo tanto, estos trastornos suponen una fuerte amenaza para los nuevos operadores, pero esta misma amenaza se ha reducido en determinadas regiones del país, como Mykonos y Sifnos, que prohíben el establecimiento de nuevos proyectos inmobiliarios.

D) Amenaza de productos sustitutivos: Los productos sustitutivos dentro del sector hotelero representan los numerosos tipos de alojamiento que se ofrecen a los clientes potenciales. Entre ellos figuran los hoteles, los campings y las residencias privadas. Existe una fuerte amenaza de sustitución en este mercado, ya que la competencia es fuerte y creciente como consecuencia del aumento del turismo en Grecia en los últimos años.

E) Intensidad de la competencia: La competencia dentro del sector hotelero en Grecia es muy fuerte. Debido al gran atractivo del país y a la afluencia masiva de turistas durante los meses de verano, existe una amplia oferta de alojamiento para satisfacer esta demanda. Como consecuencia, los hoteles se ven obligados a establecer nuevas estrategias dentro de sus negocios para aumentar su rentabilidad y retener a sus clientes.

---

<sup>8</sup> Artículo Rif Trust - El umbral de inversión del visado de oro griego se elevará en 2024

## 2.2 - Proyectos similares

El sector hotelero de las islas griegas se enfrenta tanto a tendencias prometedoras como a retos persistentes. Para responder positivamente a las necesidades y preferencias de los viajeros, las cadenas hoteleras se ven obligadas a seguir innovando y diversificando su oferta, incluyendo el desarrollo de alojamientos de lujo, hoteles boutique y alojamientos más asequibles, con el fin de ampliar su público objetivo. Esta diversificación de la oferta turística por parte de las cadenas hoteleras pone de manifiesto su gran capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del mercado y una mayor innovación en cuanto a los servicios ofrecidos y las experiencias culturales/culinarias que se ofrecen a los viajeros, impulsando así el atractivo del turismo en Grecia. Además, la búsqueda constante de ubicaciones estratégicas por parte de los inversores está contribuyendo a impulsar el rendimiento de los grupos hoteleros. La proximidad a las atracciones turísticas más populares, las playas y los lugares históricos contribuyen a aumentar el flujo de clientes, lo que ayuda a garantizar la viabilidad de los distintos proyectos.

La cadena hotelera Costa Navarino subraya los puntos anteriores.<sup>9</sup> Este complejo hotelero de lujo del suroeste del Peloponeso se cita a menudo como una historia de éxito. Este grupo hotelero está formado por varios emplazamientos turísticos, entre ellos dos hoteles de 5 estrellas (The Westin Resort & The Romanos Hotel), complejos residenciales de lujo, centros de conferencias, spas y centros de talasoterapia, así como un campo de golf de fama mundial llamado «The Bay Course». La diversificación de su oferta les permite responder eficazmente a las demandas de sus clientes y ampliar su atractivo para turistas de todo el mundo. Además, los complejos son fácilmente accesibles gracias a las características terrestres de la región, ya que los aeropuertos internacionales de Kalamata y Atenas se encuentran a sólo 45 y 270 kilómetros respectivamente de las distintas propiedades de Costa Navarino.

La filosofía del grupo de inversores Costa Navarino se basa en el deseo de dar a conocer la región del Peloponeso combinando experiencias de lujo con la ecología, la hospitalidad al estilo griego y el compartir en familia, protegiendo al mismo tiempo su belleza natural y su patrimonio histórico único. Este éxito se refleja también en los diversos premios que han ganado, como el Condé Nast Traveller Readers Travel Awards en años consecutivos.

El aumento de la popularidad de las distintas regiones griegas, y en particular de las islas Cícladas, como destino turístico ha provocado un incremento de la competencia en el sector hotelero. Los hoteles se ven regularmente amenazados por este aumento de la competencia, lo que les obliga a adaptar sus estrategias y diversificar su oferta. Estas convulsiones periódicas dificultan el establecimiento de nuevos hoteles en las distintas regiones griegas, sobre todo si no ofrecen un valor añadido significativo. Por ejemplo, la región del Ática, donde se encuentra Atenas, alberga varios hoteles de lujo, como el One&Only, el Great Britain y el Four Seasons Astir Palace. También es importante subrayar el riesgo de la dependencia de la estacionalidad. Muchos hoteles situados en las islas se ven obligados a operar durante periodos estacionales concretos, sobre todo durante el verano, cuando el turismo es más alto en Grecia. Esta forma de dependencia de una fuerte estacionalidad presenta muchos riesgos y pone de manifiesto ciertas preocupaciones para los inversores en cuanto a la viabilidad financiera de sus establecimientos turísticos, especialmente si no son capaces de generar ingresos suficientes durante los periodos de temporada baja.

---

<sup>9</sup> [Artículo L'Officiel - Costa Navarino: el edén secreto del Peloponeso](#)

La aparición de obstáculos jurídicos o reglamentarios o los cambios políticos griegos también suponen una amenaza importante para los inversores. Las variaciones de estos factores pueden repercutir negativamente en el funcionamiento y los resultados generales del hotel. Un ejemplo notable de proyecto hotelero que ha encontrado dificultades en Grecia es The Ellinikon en Atenas.

Este ambicioso proyecto pretendía transformar el antiguo aeropuerto de Atenas, abandonado desde los Juegos Olímpicos de 2004, en un atractivo destino turístico y residencial ofreciendo hoteles de lujo, complejos residenciales, espacios públicos e instalaciones deportivas, culturales y comerciales.<sup>10</sup> Por desgracia, este prometedor proyecto se enfrentó a numerosos retrasos y obstáculos para su construcción debido a cambios en numerosas normativas, así como a desacuerdos políticos. En particular, la aparición de problemas medioambientales relacionados con la preservación de las zonas costeras atenienses y los yacimientos arqueológicos descubiertos en 2013 ralentizaron el proceso de obtención de los permisos de construcción necesarios.

Estos retos han tenido un impacto considerable en el desarrollo de The Ellinikon y han creado incertidumbre en cuanto a la viabilidad y plena finalización del complejo.

## 2.3 – Competencia

Es imperativo realizar un análisis competitivo del sector hotelero en Grecia para determinar no sólo el número de competidores en las proximidades del Hills & Sea Kea Resort que ofrecen servicios similares, sino también el potencial de este proyecto. La isla de Kea está situada en el archipiélago de las Cícladas, donde existe una fuerte competencia. Mi análisis se dividirá en dos partes, incluyendo un estudio del sector hotelero en las distintas islas del archipiélago y en las islas cercanas a Kea. La segunda parte se centrará en el sector hotelero de Kea para comprender cómo se presentan las diferentes ofertas de alojamiento y analizar la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.

### 2.3.1 - Archipiélago de las Cícladas :

El archipiélago de las Cícladas atrae cada año a millones de visitantes a sus emblemáticas islas de Mykonos, Santorini, Paros y Naxos, lo que genera una enorme demanda de alojamiento.<sup>11</sup>

Para responder positivamente a este aumento de la demanda, los hoteles de las Cícladas amplían su oferta de alojamiento y mejoran constantemente su gama de servicios. El objetivo de esta búsqueda de la innovación es acentuar la rivalidad entre los distintos complejos hoteleros de estas islas. La ubicación geográfica, la calidad de las habitaciones, las instalaciones (como piscinas, spas y restaurantes) y el servicio al cliente son elementos clave en esta competencia. Además, la rápida aparición de plataformas de reservas en línea como Airbnb y Booking.com está intensificando considerablemente la competencia en este sector ya saturado. Los hoteles tienen que competir ahora no solo con otros establecimientos de la región, sino también con los alquileres vacacionales y los alojamientos alternativos ofrecidos por particulares.

---

<sup>10</sup> [Artículo de Bloomberg - La mayor ciudad inteligente de Europa se levanta en Grecia](#)

<sup>11</sup> [Artículo de Le Figaro - En las Cícladas, el turismo bate récords... y no sólo hace feliz a la gente](#)



Mapa Grecia - Archipiélago de las Cícladas

### 2.3.2 - Kéa :

La competencia en el sector hotelero de la isla de Kea es menos intensa en comparación con los destinos turísticos más famosos de las Cícladas, como Mykonos o Santorini. De hecho, Kea se asocia a menudo con un destino más tranquilo y virgen, que atrae generalmente a un flujo más moderado de turistas que buscan una experiencia más tranquila y menos festiva.

Sin embargo, a pesar de la menor competencia, los hoteles de la isla de Kea compiten entre sí para atraer nuevos clientes y mantener su rentabilidad. El sector hotelero de esta zona ofrece servicios más razonables y menos caros, por lo que los hoteles suelen asociarse a una clasificación de 3 y 4 estrellas. Este formato de clasificación dentro del sector hotelero define la calidad de los servicios ofrecidos y la gama de alojamientos a disposición de los clientes.

A pesar de este desfase entre el sector hotelero de Kea y el de las demás islas del archipiélago de las Cícladas, en los últimos años varios inversores han mostrado su interés por desarrollar aquí un complejo de lujo. De hecho, desde 2017 el grupo inversor Kerzner, en colaboración con la promotora inmobiliaria Dolphin Capital, trabaja en un nuevo proyecto hotelero en la zona de Vroskopos.<sup>12</sup> El hotel se inauguró en abril de 2024 y consta de 70 residencias, todas ellas gestionadas por One&Only. Este nuevo complejo hotelero está diseñado para satisfacer la creciente demanda turística de la isla de Kea y es también el primer complejo de 5 estrellas de la región.

## 2.4 - Sostenibilidad en la industria hotelera

En 2023, las autoridades griegas esperan superar los 31,3 millones de llegadas de turistas registrados en 2019, un año récord para el país. Conocido por su belleza natural y su rica historia, y aunque esto supone un revulsivo para la economía del país, las distintas regiones del

<sup>12</sup> [Dolphin Capital Partners - One&Only Kea](#)

país sufren la afluencia masiva de turistas y se ven obligadas a responder cada año a retos tanto medioambientales como socioeconómicos.

#### 2.4.1 - Sostenibilidad medioambiental :

Grecia reconoce la importancia de la sostenibilidad medioambiental en diversos sectores, incluido el hotelero. El gobierno exige estrictamente a los inversores que se adapten a las nuevas normativas para poder seguir operando y satisfacer el aumento de la demanda de alojamiento durante las temporadas altas, protegiendo al mismo tiempo el medio ambiente.

En los últimos años, la preocupación por el medio ambiente ha aumentado en todo el mundo. El gobierno griego ha comprendido rápidamente la importancia de esta consideración y ha establecido nuevas normas sostenibles en los sectores de la construcción y la hostelería. Por ejemplo, los inversores que deseen desarrollar un nuevo complejo hotelero deben cumplir nuevas normas como el uso de materiales respetuosos con el medio ambiente (madera certificada, ladrillos reciclados, aislamiento natural, etc.). Estas decisiones gubernamentales también repercuten en los inversores y complejos hoteleros existentes en las distintas regiones. El grupo Hilton, situado en el centro de Atenas, se ha visto obligado en los últimos años a revisar todos los materiales utilizados en la infraestructura del hotel, lo que ha provocado su cierre en 2022 tras un desacuerdo entre los inversores y el Gobierno. Este suceso se considera una amenaza para los inversores, que tienen que cumplir la nueva normativa gubernamental, y subraya los nuevos objetivos del Estado griego en materia de protección de sus territorios.

Además, algunos hoteles han sido criticados por las comunidades locales por su ubicación. Muchos hoteles están situados cerca de zonas naturales consideradas sensibles, lo que ha llevado al gobierno griego a introducir reformas destinadas a responder positivamente a la sostenibilidad medioambiental de sus regiones. Reformas como la limitación del acceso e incluso la prohibición de construir en zonas específicas ponen de manifiesto el pensamiento ecologista que apoya el gobierno griego.

En conclusión, algunos hoteles se han comprometido abiertamente a responder positivamente a las nuevas reformas impuestas por el gobierno griego. Han puesto en marcha programas de conservación específicos para distintas regiones, como ocurrió en Mykonos, donde todos los establecimientos del distrito de Ornos colaboraron para proteger sus playas y las tortugas, que hace sólo unos años estaban en peligro de extinción.

#### 2.4.2 - Sostenibilidad Social :

El sector hotelero tiene el poder de influir considerablemente en la sostenibilidad social de un país, especialmente Grecia, donde el turismo es muy importante para su desarrollo. Por eso es importante que los inversores no sólo satisfagan sus propios intereses personales y financieros, sino también las necesidades de las comunidades locales.

Los distintos complejos hoteleros tienen el deber de apoyar la artesanía local griega a través de sus actividades comerciales. Dando prioridad a los artesanos locales, por ejemplo, ofreciendo a la venta productos específicos de la región u organizando actividades de descubrimiento para los turistas, los grupos hoteleros podrán no sólo apoyar a las comunidades locales, sino también diversificar su oferta y satisfacer la demanda de los clientes cada año. Como ya se ha dicho, el grupo Costa Navarino, en la región del Peloponeso, es mundialmente conocido por su compromiso con la promoción de la artesanía local. Trabajan en estrecha colaboración con las comunidades para promover no sólo la artesanía local y la historia de la región, sino también la gastronomía griega. Con su implicación, el grupo hotelero Costa Navarino contribuye a

preservar la identidad cultural de la región, al tiempo que ofrece una experiencia auténtica y enriquecedora a sus huéspedes.

Paralelamente a los nuevos métodos adoptados por los inversores en sus complejos hoteleros, y por mediación de los ministros de Turismo, Vassilis Kikilias, y de Cultura, Lina Mendoni, el Gobierno griego afirma estar desarrollando la sostenibilidad social a través del sector hotelero en sus territorios. El principal objetivo de estas reformas es garantizar que las comunidades locales se beneficien de un desarrollo turístico en constante evolución.



*Lina Mendoni - Ministra de Cultura - Grecia*

#### 2.4.3 - Sostenibilidad económica :

De Atenas a las islas griegas, el fuerte aumento del turismo se está convirtiendo en un quebradero de cabeza para el Gobierno, que sin embargo se congratula de la buena salud de un sector que representa el 25% del producto interior bruto del país y emplea a uno de cada cinco trabajadores.<sup>13</sup> Estas estadísticas demuestran el papel vital que desempeña el sector hotelero de Grecia en la economía nacional, contribuyendo al crecimiento económico del país mediante la creación de empleo, el aumento de la inversión y la promoción de Grecia como destino turístico en todo el mundo. Sin embargo, como importante motor económico, la economía nacional puede depender del sector turístico y hotelero.

Esta dependencia plantea riesgos para el desarrollo del país y el mantenimiento de una política gubernamental estable. La vulnerabilidad a las fluctuaciones estacionales y económicas supone una amenaza para los inversores. Además, las convulsiones geopolíticas o la aparición de crisis sanitarias pueden tener un impacto considerable en la viabilidad económica de los complejos hoteleros en Grecia.

Por ejemplo, tras la propagación del covid 19 en Europa en 2020, el Gobierno griego introdujo una serie de medidas estrictas para limitar el riesgo de propagación de la enfermedad entre su población. Estas medidas han provocado el cierre temporal de todos los complejos hoteleros en las distintas regiones del país, lo que ha tenido un gran impacto en los ingresos turísticos previstos inicialmente.

---

<sup>13</sup> [Artículo Le Monde - En Grecia, el crecimiento desenfundado del turismo no sólo hace feliz a la gente](#)



*Parlamento griego (Vouli) - Atenas*

## **2.5 – Conclusión**

En conclusión, el análisis del sector hotelero y turístico en Grecia revela un entorno rico en oportunidades, pero también en desafíos. La presencia de numerosas normativas gubernamentales ha resultado a veces destructiva para determinados proyectos hoteleros en Grecia, pero el respeto de los aspectos medioambientales y sociales ayuda a crear un vínculo positivo con las autoridades griegas y a beneficiarse de su apoyo. Para los inversores es crucial que el sector hotelero siga adoptando enfoques sostenibles en sus operaciones y que éstos estén en consonancia con las pretensiones gubernamentales. Esto no sólo garantizará la viabilidad a largo plazo de sus proyectos y del sector en su conjunto, sino que también preservará el medio ambiente griego para las generaciones futuras.

Además, aunque en el archipiélago de las Cícladas existe una gran competencia en el sector hotelero, la isla de Kea destaca por ofrecer un ambiente más tranquilo y una experiencia cultural a los turistas que buscan estos factores. De hecho, los hoteles locales siguen empeñados en ofrecer experiencias excepcionales para satisfacer a los viajeros y destacar así en el mercado turístico.

Sin embargo, la llegada del nuevo complejo turístico de la marca One&Only demuestra el potencial de la isla.<sup>14</sup> La aparición de este nuevo tipo de hoteles en la región pretende satisfacer una nueva demanda, centrándose en nichos específicos como el lujo de gama alta.<sup>15</sup> Aunque la presencia de este complejo hotelero en la región de Vroskopos pueda parecer una amenaza para los inversores que deseen explotar el Hills & Sea Kea Resort, la presencia de este último añade valor a la isla de Kea y la hará aún más atractiva.

---

<sup>14</sup> [The Luxury travel - Opening of the new One&Only Hotel](#)

<sup>15</sup> [One&Only Kea](#)



*One&Only Kea*

## Capítulo 3. Análisis del emplazamiento

El análisis del emplazamiento reviste una importancia capital en la evaluación global de la viabilidad del proyecto Hills & Sea Kea Resort. En este capítulo se presentará la isla de Kea y, en particular, la zona de Vroskopos, donde se ubicará el hotel. Además, se presentarán todas las instalaciones presentes en el complejo y se examinará la accesibilidad a las mismas por parte de los miembros del complejo hotelero.

El análisis del emplazamiento permitirá comprender las oportunidades y los retos que presenta la demografía de la isla de Kea, ofreciendo una visión global del entorno en el que encajará el Hills & Sea Kea Resort.

### 3.1 - Localización

#### 3.1.1 - La isla de Kea :

La isla de Kea, también conocida como Tzia, es una joya escondida en el corazón del mar Egeo, parte del archipiélago de las Cícladas en Grecia. Situada a poca distancia del puerto de Lavrio, cerca de Atenas, Kea ofrece la tranquilidad de las islas Cícladas, así como un fácil acceso. La ubicación de la isla la convierte en un destino atractivo no sólo para los turistas, sino también para los inversores que buscan aprovechar las ventajas que ofrece.<sup>16</sup>

La isla de Kea ofrece muchas ventajas en términos de ubicación. Fácilmente accesible desde el puerto de Lavrio, a sólo una hora del centro de Atenas, su proximidad al continente facilita los desplazamientos y la logística necesaria para llevar a buen puerto diversos proyectos, en particular los emprendidos por la industria hotelera. Además, la isla de Kea goza de reputación

---

<sup>16</sup> [Kea - Wikipedia](#)

nacional por sus paisajes pintorescos, sus tradiciones locales, su arquitectura cicládica y su gastronomía. Todas estas condiciones favorables ofrecen una experiencia envolvente y atractiva tanto para los visitantes como para los residentes, lo que añade un valor significativo a cualquier proyecto potencial en la isla.

Sin embargo, aunque la isla tiene muchas ventajas, también hay una serie de limitaciones para los inversores que deseen desarrollar un proyecto hotelero en esta región. Aunque en los últimos años la isla de Kea se ha convertido en un popular destino turístico tanto para turistas griegos como internacionales, sigue estando sujeta a fluctuaciones estacionales.<sup>17</sup> La temporada de verano es la más popular, pero los meses de invierno son más tranquilos. Además, se considera que las infraestructuras de la isla son limitadas y necesitan importantes mejoras para responder positivamente al aumento del turismo en la isla. Es necesario mejorar el puerto de Kea y las vías terrestres para facilitar la logística de los distintos proyectos. El gobierno griego ha emprendido numerosas reformas para proteger su medio ambiente, y la isla de Kea es un perfecto ejemplo de ello. La alcaldesa Irene Velissaropoulou trabaja en estrecha colaboración con las autoridades, adoptando prácticas sostenibles y cumpliendo la normativa medioambiental vigente, con el objetivo de preservar el entorno de la isla y limitar el impacto del turismo de masas en su territorio.



Localización de la isla de Kea en Grecia

<sup>17</sup> [Artículo France Economique - En Grecia, el crecimiento desenfadado del turismo no sólo hace feliz a la gente](#)

### 3.1.2 - La región de Vroskopos :

La región de Vroskopos está situada en la costa oriental de la isla de Kea. Esta zona ofrece numerosas vistas del mar Egeo y de las demás islas del archipiélago de las Cícladas. Además, la zona se caracteriza por sus numerosas montañas, olivares y acceso a muchas playas tranquilas y solitarias.

Además de su belleza natural, Vroskopos alberga restos arqueológicos que se remontan a la antigua Grecia. Los visitantes pueden descubrir lugares históricos como ruinas antiguas, iglesias bizantinas y pueblos tradicionales conservados.

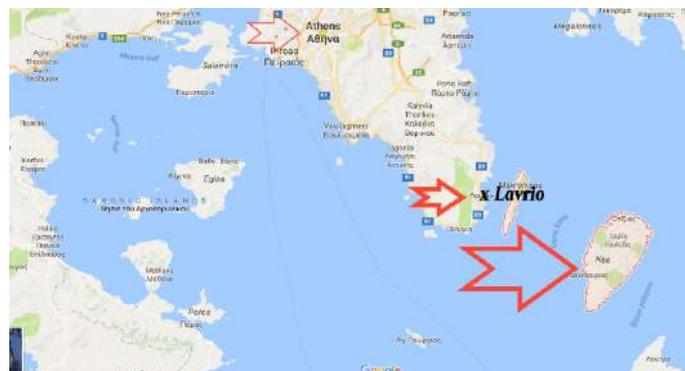


*Isla de Kea - Arqueología*

## 3.2 - Accesibilidad e infraestructuras

### 3.2.1 - Accesibilidad al complejo Hills & Sea Kéa Resort :

Al proyecto Hills & Sea Kea Resort se puede llegar por varios medios de transporte. El puerto de Kea, a unos veinte kilómetros de la región de Vroskopos, sirve a varios destinos en temporada alta, como Atenas a través del puerto de Lavrio, Mykonos, Paros y Andros.<sup>18</sup> Estas conexiones marítimas son especialmente importantes durante los meses de verano, cuando se realizan unos cuarenta viajes a través del puerto de Kea, lo que contribuye a atraer turistas y a mantener una logística fiable para el buen funcionamiento del complejo hotelero.



*Proximidad entre los puertos de Lavrio y Kea - Greeka Map*

<sup>18</sup> [Ruta desde Lavrio - FerryHopper Grecia](#)

Aunque es imposible construir un aeropuerto en la isla de Kea, ésta ofrece un helipuerto. Este medio de transporte no sólo sirve al resto de Grecia, sino también a ciertos países extranjeros, como los de los Balcanes, Turquía y Chipre.



*Helipuerto de Kea - Get Your Guide*

Además, todas las carreteras que unen la región de Vroskopos con el resto de la isla fueron renovadas en 2023 por las autoridades locales tras la inauguración del complejo One&Only, también situado en Vroskopos. Esta proximidad a este prestigioso grupo hotelero ofrece una serie de ventajas, entre ellas el rápido desarrollo de nuevas carreteras en la isla que dan servicio a esta zona.<sup>19</sup>

### 3.2.2 - Infraestructuras existentes :

The Hills & Sea Kea Resort fue desarrollado por el promotor inmobiliario InmoParck Invest. Iniciado en 2018 y finalizado en 2023, este proyecto es una joya para los inversores en términos de infraestructura. El complejo se divide en dos partes diferenciadas: la Margen Derecha incluye 76 residencias de lujo en 5 estilos arquitectónicos diferentes, así como instalaciones deportivas (tenis, baloncesto, minigolf y pádel). La orilla izquierda incluye el hotel de 5 estrellas (72 suites), 3 restaurantes y el Wellness Centre. El objetivo de esta separación es fomentar la tranquilidad de los turistas que desean disfrutar de una residencia privada.<sup>20</sup>

#### A) Orilla Izquierda - Hills & Sea Kea Resort

##### **Hotel de 5 estrellas (72 suites) - 3 restaurantes - Wellness Center**

La Orilla Izquierda es el corazón del complejo Hills & Sea Kéa Resort. Aquí se construyó el hotel de 5 estrellas que incluye muchas de las instalaciones que ofrece el complejo. Aquí se ubican 72 suites, aunque hay 3 tipos diferentes de suite, Junior Suites, Spa Suites y Superior Suites, con una superficie de 39m<sup>2</sup>, 49m<sup>2</sup> y 59m<sup>2</sup> respectivamente, para satisfacer todas las

---

<sup>19</sup> [eRed - Real Estate and Development](#)

<sup>20</sup> [InmoParck Invest Website](#)

necesidades de los huéspedes. Cada una de ellas cuenta con piscina privada y vistas panorámicas al mar Egeo y al resto de islas del archipiélago de las Cícladas.

Además de las suites del hotel, el Left Bank cuenta con 3 restaurantes gourmet. Esta diversificación de las opciones de restauración permite al Hills & Sea Kéa Resort satisfacer las necesidades de todos y ampliar la gama de servicios ofrecidos a los huéspedes. El Wellness Centre del complejo también amplía la gama de servicios que el hotel ofrece a sus huéspedes. Incluye instalaciones de masaje, yoga y spa, así como una piscina de 200 m2.



*Hills & Sea Kea Resort - Restaurant 3D - Batis Studio*



*Hills & Sea Kea Resort - Restaurant 3D - Batis Studio*

## B) Orilla Derecha - Hills & Sea Kea Resort

### **76 residencias - Instalaciones deportivas**

Las 76 residencias situadas en la orilla derecha del complejo Hills & Sea Kéa Resort se presentan en 5 formas distintas y presentan características arquitectónicas diferentes; la villa tipo A, B, C, D y E.

La villa tipo A dispone de 2 dormitorios, dos cuartos de baño, un amplio salón, una piscina y dos plazas de aparcamiento para una superficie total de 75m<sup>2</sup>. Esta villa representa la infraestructura más pequeña en términos de residencias de lujo. La villa de tipo B tiene 2 dormitorios, un dúplex, dos cuartos de baño, dos plazas de aparcamiento y una piscina con una superficie total de 90m<sup>2</sup>. Aunque estas dos residencias tienen características más o menos similares en función de la superficie total, el objetivo del promotor inmobiliario InmoParck Invest era satisfacer todas las demandas y requisitos de los clientes en función de sus posibilidades económicas.

Villa tipo C tiene 3 dormitorios, 2 baños, dos plazas de aparcamiento y una piscina con una superficie total de 105m<sup>2</sup>. La Villa tipo D tiene las mismas características arquitectónicas, pero la superficie total aumenta de 105m<sup>2</sup> a un total de 120m<sup>2</sup>. Esta distinción en términos de espacio se basa en las mismas motivaciones que el desarrollo de los tipos de villa A y B.

La villa tipo E es la más impresionante del complejo. Esta residencia cuenta con 5 dormitorios, 5 baños, una piscina de 40m<sup>2</sup>, 3 plazas de aparcamiento y una superficie total de 450m<sup>2</sup>. Esta construcción fue diseñada para satisfacer todas las necesidades de los clientes que desean disfrutar de una residencia privada con su familia.

Además de las 76 residencias, el complejo Right Bank of the Hills & Sea Kéa Resort proporciona las instalaciones deportivas para toda la urbanización. El equipo de InmoParck Invest ha desarrollado un campo de minigolf, dos pistas de tenis, una pista de pádel y una cancha de baloncesto. Esta diversificación en términos de infraestructuras crea un ambiente agradable entre los inquilinos del complejo que desean practicar deporte durante su estancia.



*Hills & Sea Kea Resort - Residences 3D - Batis Studio*

### 3.3 - Conclusión

En conclusión de este análisis del emplazamiento, podemos afirmar que la ubicación prevista para el Hills & Sea Kea Resort ofrece muchas ventajas, tanto desde el punto de vista medioambiental como social. En efecto, la situación geográfica del complejo ofrece un marco idílico para un complejo hotelero de lujo. Además, la accesibilidad de las infraestructuras locales y también del emplazamiento, aunque requiera pequeños ajustes, garantiza un fácil acceso de los turistas y las partes interesadas al lugar.

Por último, la presentación detallada de las instalaciones del complejo subraya el compromiso de los inversores de ofrecer un servicio de calidad y una experiencia inolvidable a sus clientes. La división del complejo en dos bancos también garantiza una mejor organización de las operaciones cotidianas del hotel.

En conjunto, el análisis del emplazamiento confirma que el proyecto Hills & Sea Kea Resort reúne todos los elementos necesarios para convertirse en un éxito sostenible, que ofrezca una experiencia excepcional a sus huéspedes y contribuya positivamente al desarrollo económico y social de la región.



*Fotografía Dimitri Athanasopoulos - Vroskopos*

## Capítulo 4. Análisis de viabilidad

El análisis de la viabilidad de un proyecto hotelero como el Hills & Sea Kea Resort requiere un estudio de mercado, un análisis demográfico de la clientela prevista y alcanzable y un análisis en profundidad del impacto socioambiental de este tipo de complejo hotelero en la región.

### 4.1 - Estudios de mercado

#### 4.1.1 - Tendencias del mercado turístico :

En los últimos años, el turismo en Grecia se ha desarrollado notablemente, con un aumento constante del número de visitantes internacionales. Este aumento del turismo ha consolidado la posición del país como uno de los principales destinos turísticos de Europa y del mundo. Grecia reúne una atractiva mezcla de cultura, historia y paisajes naturales, y se beneficia de una posición geográfica accesible en el Mediterráneo, lo que facilita la llegada de turistas internacionales.

La mejora de la situación económica y la estabilidad política del país han aumentado su atractivo turístico. Las campañas de marketing llevadas a cabo por el gobierno griego para promocionar los emblemáticos yacimientos arqueológicos del país también han contribuido a aumentar el atractivo turístico del país.<sup>21</sup> (Acrópolis, el templo de Poseidón, las ruinas de Delfos, etc.), la cultura griega y las islas han contribuido a ampliar la oferta turística y satisfacer la creciente demanda.

Además, la diversificación de la oferta turística de Grecia se refleja en el desarrollo de nuevos complejos hoteleros en su territorio. El gobierno griego está facilitando a los inversores extranjeros la realización de este tipo de proyectos concediéndoles ventajas como reducciones fiscales y facilitando la obtención de licencias urbanísticas.<sup>22</sup> Aunque los mercados «tradicionales» como Europa Occidental y los Balcanes siguen siendo importantes para el turismo en Grecia, el país ha desarrollado su imagen turística local a través de nuevos mercados como China, Rusia y Oriente Medio. La diversificación del mercado turístico y el aumento de las inversiones han atraído a una nueva clientela con mayor poder adquisitivo.

El aumento de la popularidad de las islas Cícladas en todo el mundo también ha repercutido en el atractivo turístico del país. Las islas de Mykonos, Santorini y Paros, todas ellas parte del archipiélago de las Cícladas, son destinos importantes a escala nacional. Estas islas representan el 45% del número de turistas en Grecia durante la temporada de verano.

En resumen, el turismo en Grecia ha experimentado un crecimiento significativo y positivo en los últimos años. Este aumento se ha caracterizado por una diversificación de la oferta turística y un ascenso de categoría de los establecimientos, lo que ha dado lugar a un crecimiento significativo del número de visitantes. Esta evolución refuerza la posición de Grecia como destino turístico mundial de primer orden, que ofrece a los turistas una experiencia rica en historia y belleza natural.

---

<sup>21</sup> [Aegean Airlines - Antetokounmpo Promotion](#)

<sup>22</sup> [GovGreece](#)

#### 4.1.2 - SWOT Analysis :

En el marco de un estudio de mercado, se considera pertinente y beneficioso realizar un análisis DAFO para evaluar los principales riesgos, amenazas, puntos fuertes y nuevas oportunidades que deben aprovecharse en relación con la inauguración de un hotel de 5 estrellas en la isla de Kea y, más concretamente, del Hills & Sea Kea Resort.

##### A) Fuerzas (Strengths)

La ubicación del Hills & Sea Kea Resort ofrece un paisaje natural excepcional y un fácil acceso a las atracciones turísticas propias de la región de Kea. Además, la infraestructura ofrecida por el promotor inmobiliario InmoParck Invest a los inversores que deseen explotar el Hills & Sea Kea Resort es de alta calidad, moderna y práctica, lo que facilita la gestión diaria del hotel.

El proyecto Hills & Sea Kea Resort ofrece una nueva experiencia en términos de servicio hotelero, combinando un enfoque ecológico con instalaciones de alta gama para los turistas que deseen disfrutar de una estancia inolvidable.



*Hills & Sea Kea Resort - Residences 3D - Batis Studio*

##### B) Puntos débiles (Weaknesses)

Abrir y gestionar un hotel como el Hills & Sea Kea Resort presenta una serie de riesgos. De hecho, como nuevo participante en un mercado hotelero ya saturado en Grecia, el complejo podría enfrentarse a una serie de retos debido a la escasa reputación tanto de la marca como del destino. Esta debilidad subraya una vez más la importancia de una selección adecuada del gestor hotelero por parte de los inversores del complejo. Además, la dependencia estacional del sector hotelero griego del turismo supone un reto para la viabilidad económica del proyecto. La limitada accesibilidad de la isla también plantea un reto logístico para el Hills & Sea Kea Resort. Por último, la presencia de un puerto considerado limitado y de un único helipuerto limita considerablemente la llegada de visitantes a la isla de Kea.



*Puerto marítimo de Kea - FreePik*

### C) Oportunidades (Opportunities)

Las iniciativas del Gobierno griego en el sector turístico han reunido y presentado numerosas oportunidades a los inversores que desean instalarse en el país. La expansión del turismo en los últimos años es una gran oportunidad para el Hills & Sea Kea Resort, que atrae a una clientela internacional diversa. Además, el creciente auge del turismo sostenible es un punto importante que el complejo debe explotar. El hotel podrá capitalizar esta tendencia ofreciendo servicios ecológicos y actividades inmersivas en el entorno natural de Kea para satisfacer todas las necesidades de los huéspedes.

El desarrollo de asociaciones entre Hills & Sea Kea Resort y las empresas locales también es una oportunidad que el hotel puede explotar. Trabajar con agentes locales puede enriquecer la gama de servicios ofrecidos a los huéspedes del hotel y reforzar su integración en la comunidad local.

### D) Amenazas (Threats)

El desarrollo de un hotel de lujo en el archipiélago de las Cícladas plantea una serie de amenazas. La fuerte competencia de otros establecimientos hoteleros cercanos a la isla y la presencia de alojamientos privados de alquiler (Airbnb, Booking, etc.) suponen una amenaza para el atractivo del hotel. Las normativas gubernamentales destinadas a proteger el medio ambiente también podrían limitar los servicios que ofrece el hotel a sus clientes.

Por último, tras la crisis económica que azotó Grecia de 2008 a 2014, las fluctuaciones económicas en la región siguen siendo significativas y podrían tener un impacto negativo en la demanda turística de la isla y, por tanto, afectar a los resultados financieros del Hills & Sea Kea Resort.

## 4.2 - Análisis demográfico y de clientes objetivo

Realizar un análisis demográfico e identificar el perfil de los clientes potenciales del Hills & Sea Kea Resort es de vital importancia para evaluar la viabilidad del proyecto en la isla de Kea, en Grecia. Estos estudios nos permitirán conocer las características demográficas, las preferencias y el comportamiento de los futuros clientes para poder adaptar los servicios y el alojamiento que ofrece el complejo.

Como parte de estos análisis, se llevó a cabo un estudio de investigación cuantitativa para determinar el perfil demográfico y las preferencias de los turistas. Este estudio incluía 10 preguntas, todas ellas relacionadas con el entorno turístico, para determinar, por ejemplo, el presupuesto medio, el tipo de alojamiento preferido o el número medio de días que pasan los turistas en un hotel. Se recogieron y analizaron un total de 133 respuestas.

### 4.2.1 - Perfil demográfico :

Gracias al estudio cuantitativo <sup>23</sup>, Hemos determinado que los clientes potenciales del Hills & Sea Kea Resort se caracterizan por su búsqueda de una experiencia vacacional de alta gama, que combine un servicio de lujo con unas instalaciones que aúnen comodidad y respeto por el medio ambiente. Este perfil típico de cliente suele estar formado por viajeros acomodados preocupados por el entorno en el que se alojan. De los 133 encuestados, 68 afirmaron que gastarían más de 200 euros/noche en sus hoteles. 43 están dispuestos a gastar un mínimo de 500 euros/noche para obtener un servicio de calidad que responda a sus expectativas y exigencias.

Entre estos perfiles, estimamos que las parejas que desean disfrutar de una luna de miel, las familias numerosas, los viajeros de negocios y los jubilados que buscan un viaje sereno y ecológico podrían estar interesados en alojarse en el complejo.

### 4.2.2 - Preferencias y comportamiento :

El estudio permitió conocer las preferencias y comportamientos de los clientes durante sus estancias turísticas. Se formularon preguntas sobre el tipo de experiencia buscada, la duración de la estancia y el alojamiento requerido, con el fin de determinar eficazmente los servicios que se ofrecerán en el Hills & Sea Kea Resort. Además, estos datos pueden reutilizarse como parte del estudio financiero, que ayudará a definir la viabilidad económica prevista del complejo.

Muchos de los huéspedes encuestados manifestaron su interés por una experiencia vacacional envolvente, que combinara la cultura local de Kea con la cocina mediterránea y las actividades al aire libre. Además, gran parte de las respuestas destacaban la importancia que los turistas conceden a las cuestiones medioambientales, favoreciendo a los establecimientos hoteleros que practican métodos sostenibles en el servicio que ofrecen.

---

<sup>23</sup> [TypeForm Questionary](#)

En resumen, los clientes potenciales del Hills & Sea Kea Resort conceden especial importancia a la calidad de los servicios ofrecidos y a personalizar su estancia disfrutando de experiencias únicas y envolventes.

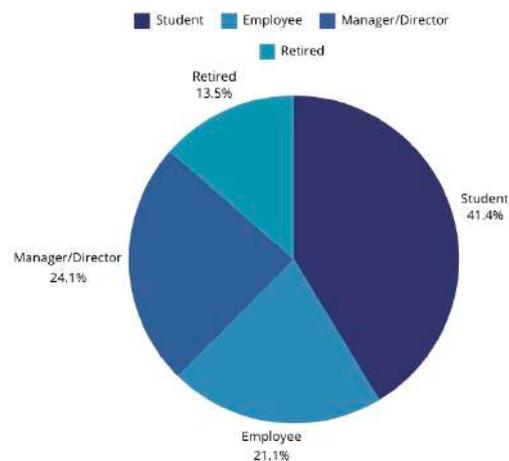
---

*Anexo estudio cuantitativo - Cuestionario*

---

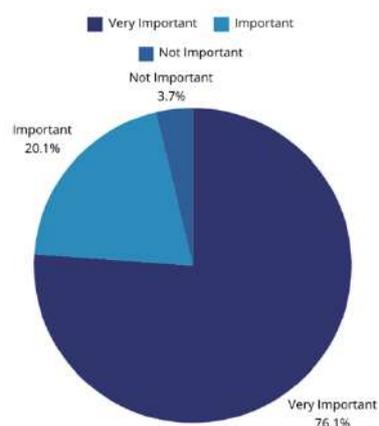
Question 1. What is your situation ?

- Student
- Employee
- Manager/Director
- Retired



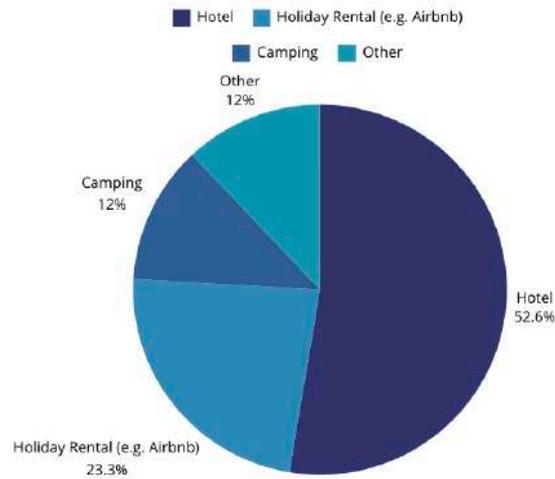
Question 2. How important is the type of accommodation when planning your holiday ?

- Very Important
- Important
- Not Important



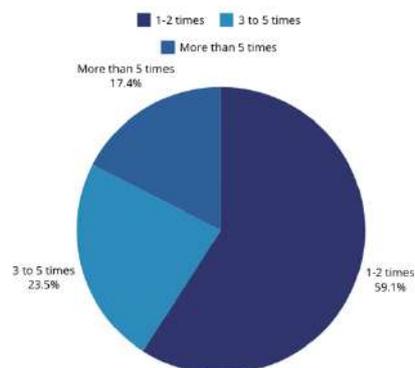
Question 3. What type of accommodation do you prefer for your holiday ?

- Hotel
- Holiday rental (e.g. Airbnb)
- Camping
- Other



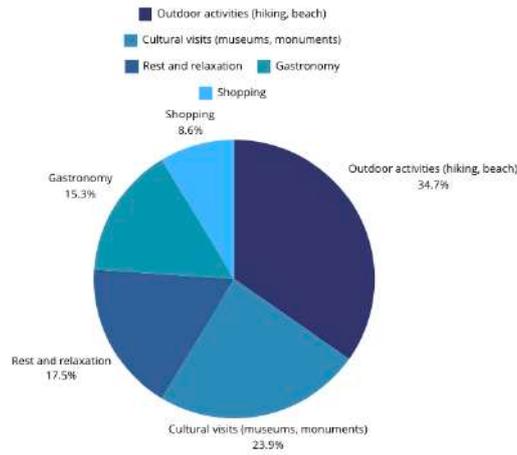
Question 4. How many times a year do you go on holiday and stay in a hotel or other type of accommodation ?

- 1-2 times
- 3 to 5 times
- More than 5 times
- Never



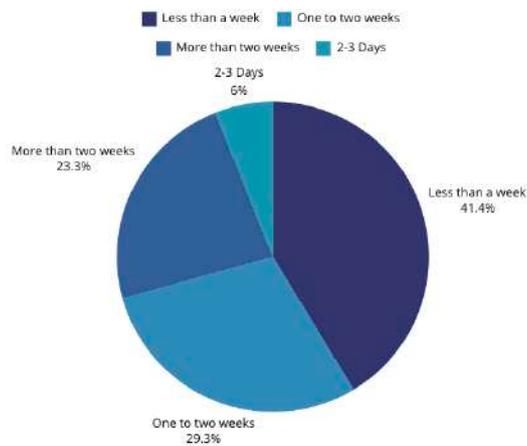
Question 5. What activities do you prefer on holiday ?  
(several answers possible)

- Outdoor activities (hiking, beach)
- Cultural visits (museums, monuments)
- Rest and relaxation
- Gastronomy
- Shopping



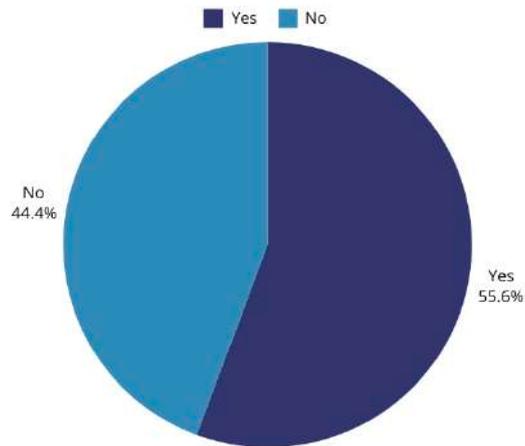
Question 6. What is the average length of your holiday ?

- Less than a week
- One to two weeks
- More than two weeks
- 2-3 Days



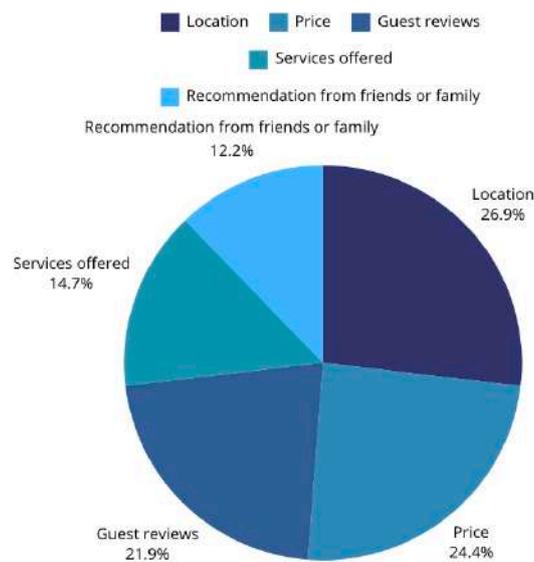
Question 7. Have you ever decided not to book a hotel because it didn't offer certain services ?

- Yes
- No



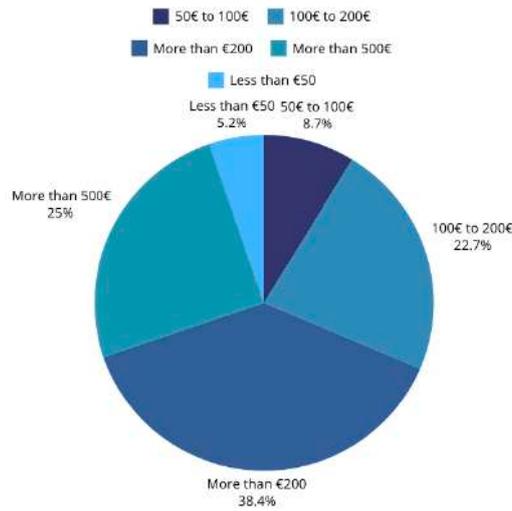
Question 8. What most influences your choice of hotel when booking ? (several answers possible)

- Location
- Price
- Guest reviews
- Services offered
- Recommendation from friends or family



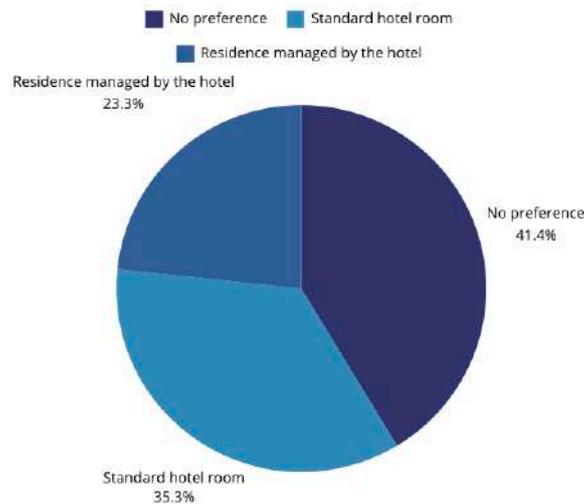
Question 9. What is your average budget for accommodation per night on holiday ?

- 50 € to 100 €
- 100 € to 200 €
- 200 € to 500 €
- More than 500 €
- Less than 50 €



Question 10. During your holidays, which form of accommodation do you prefer between staying in a traditional hotel room and staying in a flat or residence managed by the hotel ?

- No preference
- Standard Hotel Room
- Residence managed by hotel



### **4.3 - Impacto medioambiental**

La inauguración de un proyecto hotelero como el Hills & Sea Kea Resort, aunque muestra un gran potencial, pone de manifiesto muchas preocupaciones sobre su impacto medioambiental. En esta sección se hablará del impacto directo de las operaciones cotidianas del hotel sobre el medio ambiente de Kea y se anunciarán las medidas paliativas previstas por los inversores.

#### 4.3.1 - Evaluación del impacto ambiental :

La isla de Kea es famosa en todo el país por su biodiversidad única y su frágil ecosistema. El entorno natural de la isla ha aumentado su atractivo turístico, atrayendo a nuevos inversores deseosos de explotar la zona.<sup>25</sup> La implantación de un hotel como el Hills & Sea Kea Resort podría alterar el medio ambiente de la isla y, en particular, de la región de Vroskopos.

En primer lugar, el funcionamiento diario del complejo requerirá importantes recursos naturales, como agua y energía. Esta explotación de los recursos de la isla supone una amenaza para la biodiversidad y ha suscitado una serie de preocupaciones entre las comunidades locales y el Gobierno griego.<sup>26</sup> Además, el establecimiento de un nuevo complejo hotelero en Kea provocará la destrucción del hábitat natural de la isla al eliminar parte de la fauna ya presente en la zona.

En segundo lugar, las actividades diarias llevadas a cabo por el hotel provocarán una acumulación de residuos, una posible contaminación del agua y contaminación acústica para los residentes locales que viven cerca del Hills & Sea Kea Resort.

Todas estas cuestiones son amenazas potenciales para la viabilidad medioambiental del proyecto y limitarán su atractivo para los turistas que deseen minimizar su impacto en el medio ambiente.

---

<sup>24</sup> Typeform

<sup>25</sup> [Grece.Immo Website - ¿Por qué todo el mundo habla de Kea?](#)

<sup>26</sup> [Geo - desastre ecológico](#)



*Kea Fotografía - Go ask a local*

#### 4.3.2 - Medidas de mitigación previstas :

Las actividades cotidianas de Hills & Sea Kea Resort tendrán un impacto considerable en la biodiversidad de la isla. Sin embargo, para cumplir los requisitos gubernamentales y limitar su impacto negativo en el entorno natural de la isla, los distintos departamentos del hotel pondrán en marcha medidas de mitigación para responder positivamente a las preocupaciones de los turistas y las comunidades de la isla.

El Hills & Sea Kea Resort incorporará tecnologías «verdes» innovadoras en sus instalaciones. Se instalarán sistemas de recuperación y filtrado de agua, paneles solares y sistemas de gestión de residuos como parte de una política sostenible. La dirección del hotel también establecerá un seguimiento periódico para evaluar el impacto ambiental de las actividades del complejo con el fin de ajustar determinadas estrategias.

Además, los empleados del hotel podrán beneficiarse de formación para mejorar sus métodos de trabajo, y también se ofrecerán programas de concienciación medioambiental. El objetivo de esta iniciativa es sensibilizar al personal de Hills & Sea Kea Resort sobre las prácticas ecológicas y sostenibles que deben adoptar para preservar el entorno en el que van a trabajar. Al integrar estas numerosas medidas en la planificación empresarial del complejo, Hills & Sea Kea Resort podrá aspirar a conciliar las necesidades de los huéspedes respetando al mismo tiempo el entorno en el que opera. Estas medidas proactivas limitarán las preocupaciones sobre la viabilidad del proyecto entre la comunidad local de Kea.



*Hills & Sea Kea Resort 3D - Batis Studio*

## 4.4 - Impacto social

El establecimiento de un hotel de 5 estrellas en la localidad de Kea presenta muchos riesgos y comentarios negativos por parte de la comunidad local. En esta sección se analizarán las diversas preocupaciones que suscita la presencia del Hills & Sea Kea Resort en el aspecto social de la isla y las medidas puestas en marcha por los gestores para mantener una relación positiva con la población local.

### 4.4.1 - Evaluación del impacto social :

La inauguración del Hills & Sea Kea Resort en la región de Vroskopos, en la isla de Kea, ha suscitado una gran inquietud en la comunidad local. De hecho, muchos proyectos hoteleros ya han sido criticados por su funcionamiento cotidiano y su falta de consideración hacia la comunidad.<sup>27</sup> Este fue el caso del Myconian Collection Hotel de Mykonos, cuyos responsables fueron despedidos tras las críticas de la población local, que reclamaba una mejor colaboración entre las partes interesadas.<sup>28</sup>

Desde otro punto de vista, el objetivo de aumentar la oferta de alojamiento es acoger a más turistas y aumentar así el atractivo de la isla. Sin embargo, este aumento supone una amenaza para la conservación del patrimonio local. Además, este aumento masivo de visitantes ejercerá presión sobre las infraestructuras existentes en la isla, como su puerto marítimo y sus rutas terrestres. Estas últimas aún no pueden hacer frente a la afluencia masiva de turistas, lo que podría provocar una sobrecarga y el deterioro de las instalaciones.

Ante este aumento del turismo y la inauguración de dos nuevos complejos hoteleros en la isla de Kea, los inversores se enfrentan a una serie de riesgos que les obligan a ajustar sus estrategias.

### 4.4.2 - Medidas de mitigación previstas :

Para responder positivamente a las preocupaciones expresadas por la comunidad local, los gestores del complejo Hills & Sea Kea Resort deberán mantener una relación sana con la población de Kea e integrarla al mismo tiempo en su oferta de servicios para desarrollar sus negocios y ser así un actor importante en el desarrollo general de la isla. Las consideraciones sociales son muy importantes para la viabilidad del complejo.

Se propondrá una serie de medidas paliativas para minimizar los impactos sociales negativos generados por las prácticas del hotel y garantizar la integración armoniosa del proyecto en la comunidad local. El departamento de recursos humanos del Hills & Sea Kea Resort necesitará un gran número de empleados, y la contratación de mano de obra local se ajusta perfectamente a la política deseada por el hotel. En efecto, la contratación de empleados de la región de Kea

---

<sup>27</sup> [L'hôtellerie Restauration - una recuperación amenazada por la movilización sindical](#)

<sup>28</sup> [Le Figaro - Estafas y facturas elevadas para los turistas en Mykonos](#)

aportará un valor añadido al hotel y favorecerá la inclusión de los jóvenes de la isla en el mundo profesional de la hostelería.

Otra medida desarrollada es la probable colaboración entre el hotel y las autoridades locales. El Hills & Sea Kea Resort proporcionará ayuda financiera para mejorar las infraestructuras y los servicios públicos de la zona con el fin de responder eficazmente a las necesidades emergentes de la población local y de los futuros visitantes. El establecimiento de un diálogo entre la dirección del hotel y las comunidades de la isla garantiza una comunicación abierta y transparente entre las partes interesadas. Esto crea un fuerte vínculo entre el Hills & Sea Kea Resort y los residentes de la isla y garantizará que se escuchen las preocupaciones y necesidades de los residentes.

Por último, las actividades ofrecidas a los huéspedes del complejo deben poner de relieve el patrimonio cultural y los productos locales de la isla. Esta promoción cultural de la isla contribuirá a la experiencia única que buscan los huéspedes que se alojen en Hills & Sea Kea Resort.

Integrando todas estas medidas de mitigación en su estrategia de desarrollo, el Hills & Sea Kea Resort podrá contribuir positivamente al desarrollo de la isla de Kea, preservando al mismo tiempo la identidad y el bienestar de la comunidad local.

#### **4.5 - Conclusión**

El capítulo 4 de esta tesis explora, además de realizar un estudio de mercado, la sostenibilidad medioambiental y social del proyecto hotelero Hills & Sea Kea Resort en la isla de Kea. Examinando estos diferentes aspectos, podemos concluir que las medidas desarrolladas por los directores del hotel son proactivas y responden a las amenazas emergentes tras el establecimiento del resort. Las medidas propugnan un servicio sostenible para el hotel y el mantenimiento de sus actividades en función de su impacto medioambiental y social en la isla.

Por último, el estudio de mercado realizado anteriormente demuestra una vez más el creciente potencial del Hills & Sea Kea Resort en la región de Vroskopos, en el archipiélago de las Cícladas. Además, la clientela objetivo se ajusta a la política establecida por los inversores del hotel.



*Hills & Sea Kea Resort 3D - Batis Studio*

## Capítulo 5: Modelo operativo

El establecimiento de una estructura organizativa es esencial para el buen funcionamiento de Hills & Sea Kea Resort. En este capítulo se expondrán los diversos aspectos de la gestión hotelera, la dirección general del establecimiento y los numerosos departamentos que intervienen en el funcionamiento cotidiano del complejo. Los inversores elaborarán un planteamiento global y bien construido para garantizar la viabilidad general de Hills & Sea Kea Resort.

### 5.1 - Selección de gestores

Elegir la marca adecuada para un complejo en el sector hotelero va más allá de elegir un nombre, un logotipo y una propuesta de valor única. Hoy en día, con la aparición de las redes sociales, hay que establecer una estrategia pertinente y estar en consonancia con la visión, los objetivos, las políticas y los valores de los inversores a través de sus análisis preliminares de sus proyectos hoteleros.<sup>29</sup>

Tras analizar la demografía local, las expectativas y las necesidades de la clientela destinataria, seleccionamos un grupo de opciones disponibles para desarrollar la marca del nuevo Hills & Sea Kéa Resort. Entre las opciones disponibles, se evaluaron Six Senses, Marriott International, Accor (Fairmont) y Four Seasons en función de diversos criterios, como la reputación de la marca, la experiencia del cliente, la oferta de servicios y la compatibilidad con el mercado específico de Kéa.



---

<sup>29</sup> [Forvis Mazars - elegir un gestor](#)

El análisis presentado en este capítulo examina las opciones disponibles y proporciona información valiosa para tomar decisiones con conocimiento de causa. Este análisis nos permitirá recomendar el gestor que mejor se adapte a estos criterios.

#### 5.1.1 - Análisis de las opciones :

##### A) Six Senses :

La marca hotelera Six Senses, propiedad del grupo IHG, se ha hecho un nombre en todo el mundo por su firme compromiso con el lujo ecológico. 21 resorts en 4 continentes llevan el nombre Six Senses y gracias a su enfoque basado en experiencias inmersivas y en perfecta armonía con el entorno local, esta marca hotelera atrae principalmente a clientes que buscan relajarse.<sup>30</sup>

Sin embargo, el Grupo IHG<sup>31</sup> desarrolla el nombre de Six Senses en todo el mundo con el objetivo de atraer a una clientela de calidad con un fuerte poder adquisitivo, adoptando un posicionamiento de gama alta, lo que limita la orientación hacia una clientela más amplia.<sup>32</sup>



*Six Senses Hotel Shaharut - Desierto del Negev*

---

<sup>30</sup> [Six senses Group](#)

<sup>31</sup> [IHG Hotel Development](#)

<sup>32</sup> [Conde Nast traveler - Six Senses](#)

## B) Marriott International :

El grupo Marriott International es líder mundial en el sector hotelero. Gracias a su gama de diferentes marcas hoteleras, la empresa se ha forjado una reputación fiable en todo el mundo, especialmente en Grecia, donde abrió un hotel en Atenas en 2018 y emprendió uno de los proyectos de Costa Navarino asociando uno de sus complejos turísticos a la cadena W Hotel, propiedad del grupo Marriott International.<sup>33</sup>

Como líder del mercado, la estadounidense Marriott International aporta una sólida experiencia en gestión hotelera y un reconocimiento de marca mundial. Sin embargo, su tamaño y su carácter más estandarizado pueden no encajar con el ambiente exclusivo que buscan los clientes objetivo de Hills & Sea Kéa Resort.



*The Westin Resort - Costa Navarino*

## C) Accor (Fairmont) :

Fairmont es una cadena hotelera fundada en 1907 y adquirida en 2015 por el grupo francés Accor.<sup>34</sup> Conocida por sus emblemáticas propiedades en todo el mundo y especialmente en Norteamérica, la cadena Fairmont es sinónimo de servicio hotelero de alta gama. Con su rico patrimonio y su compromiso con la excelencia, Fairmont encarna a la perfección el servicio que buscan los clientes de gama alta.

Sin embargo, su escasa presencia en el continente europeo limita su conocimiento del sector hotelero en Grecia, lo que les obligaría a adaptarse cuidadosamente para encajar a la perfección en el singular ambiente local de la isla de Kea.



*Fairmont - Doha Qatar*

---

<sup>33</sup> [Westin Resort Costa Navarino](#)

<sup>34</sup> [AccorHotels](#)

#### D) Four Seasons :

Sin embargo, su escasa presencia en el continente europeo limita su conocimiento del sector hotelero en Grecia, lo que les obligaría a adaptarse cuidadosamente para encajar a la perfección en el singular ambiente local de la isla de Kea.<sup>35</sup> Como gestor, la cadena Four Seasons proporcionaría una meticulosa atención al detalle y una experiencia excepcional al cliente, que podría responder perfectamente a las expectativas de los clientes de Kéa.

Sin embargo, la apertura en 2019 del Astir Palace Four Seasons en los distritos del sur de Atenas limitaría el atractivo del hotel en la isla de Kea y podría suponer una amenaza para los inversores que deseen instalarse en el archipiélago de las Cíclada.<sup>36</sup> Además, el posicionamiento de ultralujo que ofrece la cadena canadiense podría limitar su alcance a una clientela más diversificada.



*Four Seasons Astir Palace - Athens Greece*

#### 5.1.2 - Recomendación/Selección final :

Tras estudiar detenidamente las numerosas opciones disponibles en cuanto a gestión hotelera, y basándonos en el potencial del Hills & Sea Kéa Resort, se recomienda seleccionar a Six Senses, propiedad del Grupo IHG. Su compromiso con la excelencia en el servicio al cliente, su enfoque solidario y sostenible con el entorno local y su emergente reputación mundial hacen de Six Senses el gestor ideal para Hills & Sea Kéa Resort. Aunque esta decisión fue compartida con la cadena Fairmont, el desconocimiento del sector hotelero en Europa por parte de Six Senses y su escasa adaptación a las exigencias locales suponían una amenaza para la viabilidad económica y socioambiental del proyecto.

Sin embargo, será necesaria una cuidadosa adaptación para integrar perfectamente la historia local de Kea en la experiencia Six Senses, garantizando un ajuste perfecto con la demografía y la clientela objetivo del hotel.

---

<sup>35</sup> [PR Newswire - Four Seasons emprende la siguiente etapa de crecimiento estratégico mundial](#)

<sup>36</sup> [Vogue World - Visita guiada al hotel Four Seasons Astir Palace de Atenas](#)

## 5.2 - Estructura organizativa

La gestión operativa de un complejo hotelero de 5 estrellas como el Hills & Sea Kea Resort es de vital importancia para su éxito a largo plazo y la viabilidad global del proyecto. Esta gestión eficaz garantiza un conjunto de condiciones que promueven la satisfacción de los huéspedes del complejo. Asegura una gama completa de servicios de calidad, lo que es crucial para fidelizar a los clientes y mantener una reputación cálida y positiva. Además, permite un uso eficiente de los recursos disponibles asignados por los inversores y por los beneficios generados anualmente, contribuyendo así a maximizar los beneficios y a reducir los costes innecesarios. El objetivo de este capítulo es explorar los distintos componentes clave que intervienen en la gestión diaria de este complejo hotelero y sugerir estrategias para garantizar su buen funcionamiento.



*Estructura organizativa - Hills & Sea Kea Resort*

### 5.2.1 - Dirección general y Departamentos :

The Hills & Sea Kea Resort debe diferenciarse de la competencia demostrando eficacia en términos de organización. Una estructura organizativa bien definida garantiza el buen desarrollo de las actividades y una experiencia de calidad para el cliente. La organización de este nuevo resort se basa en varios departamentos clave, cada uno de los cuales desempeña un papel esencial en la gestión diaria del establecimiento.

#### A) Dirección General:

La Dirección General constituye el núcleo de la estructura organizativa de Hills & Sea Kea Resort. El Director General, figura central del proyecto, es responsable de mantener la eficacia dentro de los distintos departamentos para garantizar una gestión global viable del hotel. El trabajo del Subdirector consiste en apoyar las decisiones de su superior y responder a sus numerosas peticiones. Su presencia es crucial, ya que garantiza la continuidad y una valiosa ayuda en las decisiones sobre el buen funcionamiento del complejo.

## B) Departamentos :

La presencia de 6 departamentos separados es fundamental y garantiza la gestión eficaz de todo el proyecto Hills & Sea Kea Resort. Entre ellos, están representados y mencionados los departamentos que se ocupan del alojamiento, la restauración, el centro de bienestar, las actividades, la administración jurídica/financiera y el mantenimiento.

### - Departamento de alojamiento

El departamento de alojamiento es uno de los pilares del buen funcionamiento de un complejo hotelero. En el Hills & Sea Kea Resort, bajo la dirección del Director del Departamento de Alojamiento, los distintos miembros del equipo, como recepcionistas, personal de limpieza y miembros del equipo de seguridad del complejo, garantizan un entorno cálido e impecable para los huéspedes. Esta búsqueda constante de la satisfacción del cliente permite responder a las nuevas necesidades y a los problemas emergentes para garantizar la continuidad de las actividades del complejo, en perfecta sinergia con la política del complejo elaborada por la dirección general.

### - Departamento de Restauración

El Departamento de Restauración, bajo la dirección de un Director especializado en esta área, se encarga de garantizar el buen funcionamiento de todos los restaurantes del complejo Hills & Sea Kea Resort. Hay 3 restaurantes, cada uno con su propio representante, que corresponde al ayudante del director. Esta división de responsabilidades y la presencia de empleados del departamento de restauración, como chefs, sumilleres y camareros, garantizan una alta calidad de servicio y satisfacen las necesidades culinarias de los huéspedes alojados en el complejo.

### - Departamento de ocio y actividades

El departamento de ocio y actividades también ocupa un lugar importante dentro del establecimiento. Bajo la responsabilidad del director, los empleados, es decir, los equipos de animadores de actividades ofrecerán una gama completa de actividades para disfrutar tanto dentro como fuera del complejo, con el fin de ayudar a los turistas a descubrir la riqueza cultural de la isla y disfrutar de una experiencia única.

### - Departamento del Centro de Bienestar

El objetivo del departamento Wellness Centre es satisfacer las necesidades de bienestar de los huéspedes. Las numerosas instalaciones, que incluyen salas de masaje, yoga y relajación, están diseñadas para satisfacer las necesidades de todos. El responsable de este departamento se encargará de gestionar las necesidades y las nuevas tendencias en términos de bienestar físico/psíquico, así como todos los empleados que forman parte del departamento.

### - Departamento de Administración y Finanzas

Entre bastidores, el departamento administrativo y financiero garantizará una gestión fiable de los recursos para el buen funcionamiento del complejo. Bajo la supervisión de un director de departamento, la gestión de las finanzas, la contabilidad y los recursos humanos garantizará el buen funcionamiento de las actividades de Hills & Sea Kea Resort y la gestión eficaz del personal de los distintos departamentos.

#### - Departamento de mantenimiento

El departamento de mantenimiento, esencial para el buen funcionamiento del complejo, también estará supervisado por un director para garantizar que las numerosas instalaciones y equipos de Hills & Sea Kea Resort se mantienen de forma eficiente y regular. El departamento de mantenimiento es muy importante para el bienestar del complejo a largo plazo.

#### 5.2.2 - Gestión del personal en el Hills & Sea Kea Resort :

La gestión del personal dentro de la industria hotelera es de suma importancia para garantizar y mantener un servicio de calidad y ofrecer así una experiencia a la cliente adaptada a los requisitos de la demanda turística.<sup>37</sup> En el Hills & Sea Kea Resort, los equipos de recursos humanos pondrán en marcha una serie de estrategias para contratar, formar y motivar a personal cualificado, al tiempo que responden a los retos específicos de este sector empresarial.

##### A) Estrategias de contratación y formación :

El Hills & Sea Kea Resort se compromete a ofrecer un servicio de primera clase a sus huéspedes. Las estrategias de contratación y formación son esenciales para mantener una experiencia de calidad para los huéspedes. Para retener al personal competente, el hotel favorecerá rigurosos procesos de contratación destinados a identificar a los candidatos más adecuados a la cultura y en línea con los valores del establecimiento.

A la hora de contratar personal, se dará prioridad a criterios de selección como el comportamiento, la motivación, la formación académica y profesional y la capacidad para trabajar en un entorno dinámico y multicultural.

Desde el momento de su contratación en los distintos departamentos de la organización, los numerosos empleados podrán beneficiarse de programas de formación adaptados a sus necesidades para mejorar sus competencias técnicas e interpersonales específicas de su puesto de trabajo. Esta formación continua subraya el compromiso de Hills & Sea Kea Resort de mantener un alto nivel de servicio y ofrecer una experiencia única a sus huéspedes.

##### B) Retos :

El sector hotelero reúne numerosos retos en materia de gestión del personal. De hecho, la rotación del personal y la presencia de diversidad cultural y lingüística representan retos importantes en la gestión eficaz del personal que trabaja en el Hills & Sea Kea Resort.

Por ejemplo, la rotación de los empleados de los distintos departamentos se atribuye a las largas jornadas de trabajo, la presión y las nuevas oportunidades profesionales que se les presentan.<sup>38</sup> En respuesta a estas amenazas, los directivos del Hills & Sea Kea Resort introducirán programas de fidelización de empleados y reconocerán los esfuerzos realizados desarrollando oportunidades de promoción interna consideradas atractivas.

---

<sup>37</sup> [Safety Culture - Gestión hotelera](#)

<sup>38</sup> [Mews - Los seis grandes retos de la industria hotelera](#)

Además, la presencia de muchos empleados de distintas regiones presenta barreras culturales y lingüísticas que ponen de manifiesto la presencia de un reto importante a la hora de mantener una gestión eficaz del complejo. Para fomentar un ambiente inclusivo y positivo, los representantes del hotel organizarán actividades de formación sobre sensibilidad cultural para facilitar la comunicación entre los empleados.

### 5.2.3 - Gestión financiera y presupuestaria :

Una gestión financiera y presupuestaria eficaz garantiza el desarrollo sostenible de un complejo turístico. Los equipos de Hills & Sea Kea Resort tendrán que respetar una serie de principios y poner en marcha prácticas viables para mantener una gestión eficaz de los recursos, manteniendo al mismo tiempo una oferta de servicios de calidad y maximizando así la rentabilidad global del complejo.

Para Hills & Sea Kea Resort, será necesario establecer y respetar una serie de principios fundamentales. La gestión prudente de la tesorería y la maximización y diversificación de los ingresos serán objeto de especial atención por parte de los departamentos implicados.

#### A) Procedimientos de presupuestación y seguimiento de gastos:

Todos los departamentos de la estructura organizativa de Hills & Sea Kea Resort deberán establecer un presupuesto financiero anual basado en sus necesidades y en los objetivos previamente establecidos por los inversores. Los distintos presupuestos elaborados se combinarán para formar el presupuesto global del complejo. Se establecerán métodos de seguimiento de los gastos para controlar en detalle los costes reales incurridos durante el año para el buen funcionamiento del hotel.

Estos métodos de desarrollo y seguimiento financiero favorecerán una gestión proactiva de los gastos necesarios y permitirán realizar ajustes en función de las distintas necesidades comunicadas por los departamentos.

#### B) Optimización de los ingresos:

Los hoteles deben ser innovadores y desarrollar nuevas fuentes de ingresos. Esta diversificación les permite no sólo generar beneficios con los servicios que ofrecen, sino también recibir nuevos fondos para mantener el buen funcionamiento del hotel.

Por ejemplo, el Costa Navarino, en la región del Peloponeso, organiza cada año el torneo de golf Aegean Messinia Pro-Am. Este torneo es seguido internacionalmente por los amantes del golf y reúne durante una semana a los mejores deportistas de este deporte. La organización de este evento permite al grupo Costa Navarino diversificar sus fuentes de ingresos y ampliar sus comunicaciones en todo el mundo para aumentar el atractivo turístico.

Gracias a las numerosas instalaciones deportivas, en particular de tenis, de que dispone el Hills & Sea Kea Resort, los directivos podrán emprender el proyecto de organizar torneos anuales de tenis profesional y amateur.

C) Mantener la calidad de los servicios :

La rentabilidad y la creación de beneficios son esenciales para el buen funcionamiento de un complejo hotelero como Hills & Sea Kea Resort. Sin embargo, es importante invertir continuamente en la formación de los empleados del hotel para mantener la calidad de servicio esperada. Además, el mantenimiento de las infraestructuras y la modernización de los equipos garantizarán la satisfacción de los clientes y fomentarán su fidelidad, garantizando una base sólida para la rentabilidad del proyecto a largo plazo.

D) Conclusión

En conclusión, la presencia de una gestión financiera óptima y la optimización de las fuentes de ingresos del proyecto Hills & Sea Kea Resort permitirán a los inversores satisfacer sus propios intereses personales y también garantizar la sostenibilidad del proyecto en los años venideros.

### 5.3 - Marketing y ventas

La viabilidad de un proyecto hotelero como el Hills & Sea Kea Resort depende de sus acciones medioambientales, sociales y de gestión de los recursos.<sup>39</sup> Sin embargo, el éxito de un proyecto de esta envergadura también depende de la estrategia de marketing establecida. Una estrategia de marketing eficaz aumenta el atractivo del establecimiento y crea un sentimiento de pertenencia entre los clientes del hotel y el entorno de Kéa. Teniendo esto en cuenta, se estudiarán dos enfoques estratégicos: La estrategia de comunicación continua<sup>40</sup> y la estrategia basada en la imagen seleccionada de antemano por el director del hotel.<sup>41</sup>

5.3.1 - Estrategia de comunicación continua :

La comunicación continua en el sector hotelero se refiere a un enfoque de comunicación que respeta un flujo regular de información entre el hotel y sus huéspedes objetivo. En lugar de comunicar esporádicamente o sólo en eventos específicos, la comunicación continua implica un compromiso constante con su público objetivo.

Para mantener este formato de comunicación, los inversores del Hills & Sea Kea Resort tendrán que invertir en la investigación y creación de contenidos para las redes sociales. Estas publicaciones destacarán las atracciones locales de la isla de Kea y también comunicarán eventos especiales organizados por el hotel. Además, se pueden enviar boletines periódicos a los huéspedes actuales del hotel para informarles de las últimas promociones y ofertas especiales de alojamiento.

---

<sup>39</sup> [Gaynako - La importancia del marketing para las empresas](#)

<sup>40</sup> [Epik - Continuous Communication](#)

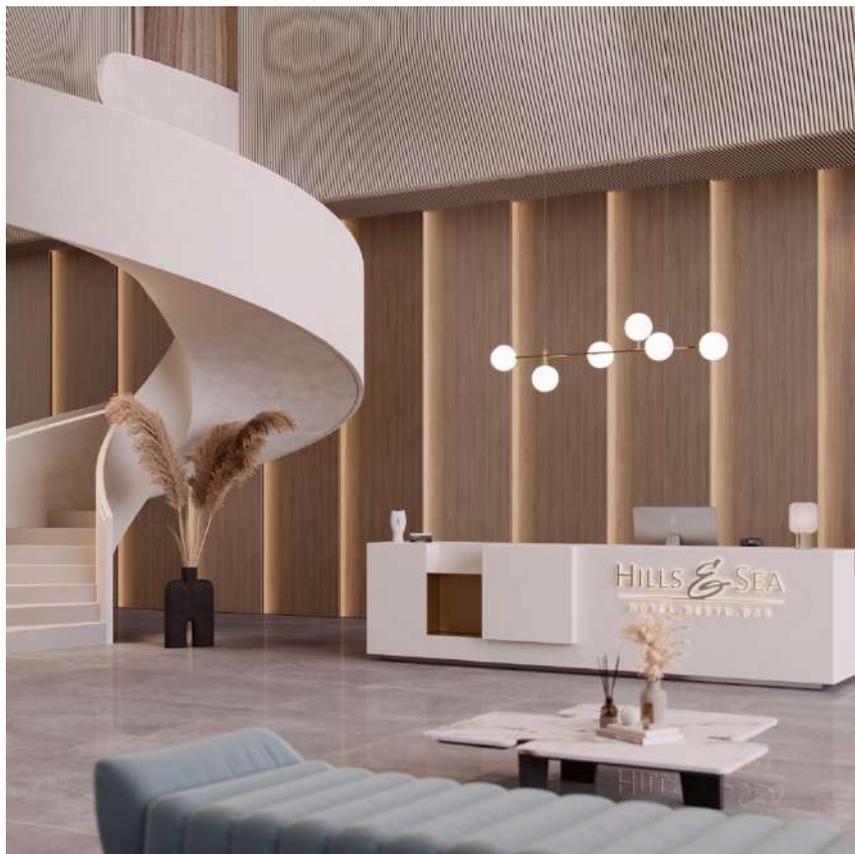
<sup>41</sup> [Hello Darwin](#)

La comunicación continua no sólo ayuda a promocionar el complejo en todo el mundo, sino también a recabar las opiniones de los huéspedes que se han alojado en Hills & Sea Kea Resort. Mantener esta relación entre el hotel y sus huéspedes no solo aumenta su sentimiento de pertenencia al hotel, sino que también ayuda a identificar sus nuevas necesidades, comprender su comportamiento y sus comentarios negativos, y desarrollar nuevas estrategias dentro de los departamentos del hotel.

### 5.3.2 - Estrategia basada en la imagen del gestor :

La selección del gestor del hotel por parte de los inversores es una decisión crucial y determinante en la viabilidad del proyecto Hills & Sea Kea Resort. La imagen y la reputación del gestor definirán el atractivo del complejo en todo el mundo. El desarrollo de una estrategia basada en la imagen del gestor implica capitalizar su reputación, su experiencia en el sector hotelero y los valores que desea mostrar en su actividad diaria.

En este contexto, la imagen del gestor seleccionado podrá utilizarse y promocionarse en las campañas de comunicación de Hills & Sea Kea Resort. Los símbolos de la marca del gestor podrán utilizarse en entrevistas, artículos y apariciones en los medios de comunicación para destacar el proyecto de Hills & Sea Kea Resort.



*Hills & Sea Kea Resort 3D - Batis Studio*

## 5.4 - Mantenimiento y Operaciones

Es imperativo que un complejo turístico como Hills & Sea Kea Resort demuestre una gestión eficaz a través de la calidad de sus operaciones diarias y del mantenimiento de sus infraestructuras.<sup>42</sup> Esta sección se centra en los distintos aspectos que garantizan el buen funcionamiento de las operaciones y la satisfacción de los clientes. Las distintas operaciones que se presentan a continuación son los pilares sobre los que descansa la rentabilidad del establecimiento.

### 5.4.1 - Planificación y organización de las operaciones cotidianas :

Todos los departamentos deben ser plenamente transparentes en cuanto a sus objetivos y actividades a lo largo del año. Esto fomentará una planificación eficaz de las operaciones cotidianas para garantizar la coherencia y eficacia del servicio prestado por el establecimiento. Hay varias formas de hacerlo, como asignar tareas, coordinar al personal y definir claramente los horarios, todo ello respaldado por protocolos de trabajo predefinidos por los responsables de los departamentos para evitar cualquier conflicto con los clientes.

### 5.4.2 - Mantenimiento de instalaciones y equipos :

El mantenimiento de las instalaciones y equipos del complejo no sólo garantiza la calidad del servicio ofrecido por el establecimiento a sus clientes, sino que también los preserva a largo plazo. El mantenimiento preventivo realizado por el departamento de mantenimiento debe llevarse a cabo para evitar posibles averías y la presentación de infraestructuras en mal estado.<sup>43</sup>

Anticipándose a este tipo de problemas y actuando de forma proactiva, todas las infraestructuras presentes en el Hills & Sea Kea Resort tendrán una vida útil más larga y garantizarán la seguridad y el confort de sus huéspedes.

Por ejemplo, las numerosas fuentes presentes en el hotel deberán someterse a dos ciclos completos de mantenimiento cada año para preservar la calidad de la infraestructura.



*Hills & Sea Kea Resort 3D - Batis Studio*

---

<sup>42</sup> [Mews - La importancia del mantenimiento preventivo en la industria hotelera](#)

<sup>43</sup> [Revfine](#)

#### 5.4.3 - Gestión de suministros y existencias :

El suministro y la gestión eficaces son esenciales para garantizar la disponibilidad de los productos y equipos necesarios para las operaciones diarias de Hills & Sea Kea Resort. Los equipos del hotel deberán implantar sistemas de gestión innovadores para minimizar el riesgo de que se agoten las existencias y no se puedan satisfacer las necesidades de los clientes. Además, una gestión eficaz de las existencias y los suministros ayudará a limitar el despilfarro y contribuirá así a la sostenibilidad medioambiental del proyecto.

La disponibilidad de productos y equipos garantiza el buen funcionamiento de los distintos departamentos del hotel, como restauración, limpieza y otros. Una gestión ineficaz de estas operaciones provocará retrasos en los servicios y socavarán así las actividades generales del hotel. El control de las existencias no sólo consiste en mantener niveles adecuados de producto, sino también en evitar sobrecargar los recursos.

Por ejemplo, en las operaciones de restauración del complejo, los equipos pueden aplicar la técnica «FIFO», que consiste en utilizar/consumir productos recién llegados para evitar acumular recursos nutritivos que podrían volverse percederos. Además, se pueden utilizar programas informáticos para gestionar eficazmente las existencias, controlando los niveles de existencias en tiempo real y generando alertas al departamento correspondiente cuando sea necesario reponerlas.

#### 5.4.4 - Control de calidad y gestión de los retornos :

El seguimiento de la calidad de los servicios ofrecidos por el establecimiento a sus huéspedes y la gestión de los comentarios positivos/negativos ayudan a comprender los problemas que deben resolverse en el Hills & Sea Kea Resort.<sup>44</sup>

Presente en todos los aspectos del funcionamiento diario del hotel, pero también a través de la política de servicio deseada, obliga a tener un control eficaz de la calidad ofrecida a los huéspedes. La limpieza de las instalaciones y la calidad de las comidas son evaluadas directamente por los clientes del hotel, lo que hace aún más importante un control eficaz del servicio. Mantener una calidad constante mejora la reputación del hotel. Los comentarios y opiniones de los huéspedes sobre sus experiencias durante la estancia son elementos importantes para mejorar el servicio ofrecido por el Hills & Sea Kea Resort. Existen varios métodos, como las encuestas de satisfacción, los libros de visitas e incluso las interacciones personales directamente con los empleados del complejo, para mejorar este aspecto y mantener la mejora continua del complejo.<sup>45</sup>

Los comentarios de los huéspedes se revisarán para realizar los ajustes necesarios en el servicio y las instalaciones ofrecidas en Hills & Sea Kea Resort.

---

<sup>44</sup> [Hotello - Por qué tener opiniones de clientes?](#)

<sup>45</sup> [Fiducial - Cómo gestionar eficazmente las opiniones de los clientes en el sector hotelero?](#)

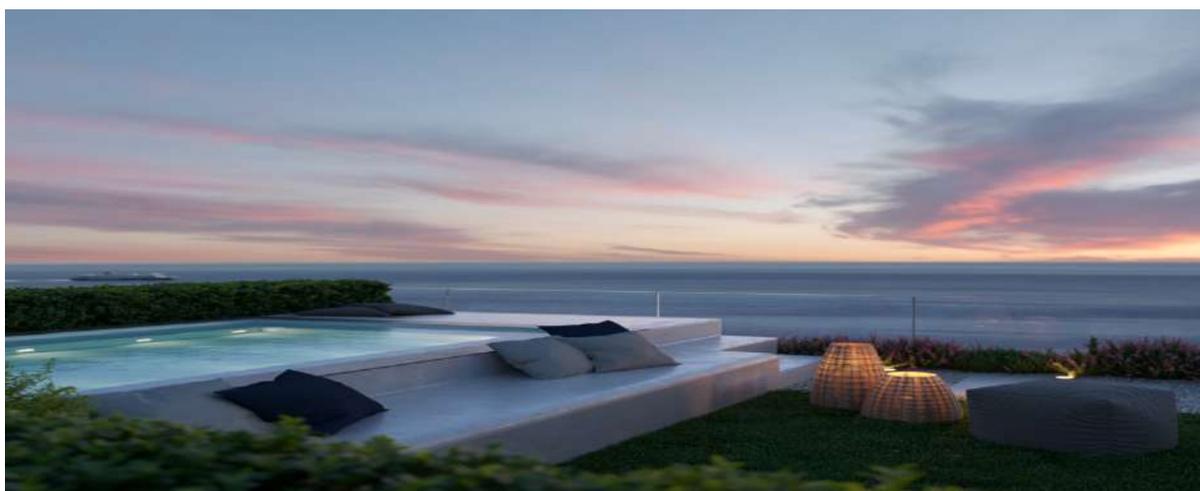
## 5.5 - Conclusión

En conclusión, la presentación de los distintos agentes que intervienen en las operaciones cotidianas del Hills & Sea Kea Resort pone de manifiesto los numerosos riesgos que entraña, pero también el gran potencial de desarrollo de este proyecto. La dirección general del complejo desempeñará un papel central en la supervisión global de las operaciones. Introduciendo nuevas estrategias y manteniendo la transparencia entre departamentos, Hills & Sea Kea Resort podrá demostrar su viabilidad en los próximos años. Además, los numerosos departamentos clave, como los de alojamiento, restauración, ocio y administración, se organizarán de forma que se maximice la eficacia operativa y se satisfagan las distintas necesidades de los huéspedes.

La gestión del personal del hotel también subraya una de las políticas impuestas por los inversores. Con el fin de crear un entorno de trabajo sano y productivo, se ofrecerán procedimientos de contratación y formación a los empleados para mantener un servicio de calidad, que satisfaga las necesidades de los clientes, pero que tampoco repercute negativamente en el bienestar del personal del hotel.

La gestión financiera y presupuestaria también deberá ser rigurosamente controlada y transparente para limitar las irregularidades. Los recursos financieros deberán asignarse eficazmente para maximizar los ingresos del hotel, controlando al mismo tiempo los costes necesarios, y cumplir así los objetivos fijados a principios de año. Se establecerán sistemas de seguimiento para evaluar los resultados financieros del hotel y tomar decisiones informadas que garanticen la rentabilidad del complejo a largo plazo.

Por último, la estructura organizativa establecida para Hills & Sea Kea Resort se ha diseñado para garantizar una gestión eficaz y responsable de las operaciones cotidianas del complejo. La combinación de una sólida planificación estratégica, una comunicación regular basada en la imagen del director, una gestión eficaz del personal y una prudente gestión financiera situará a Hills & Sea Kea Resort como pionero dentro del sector hotelero griego.



*Hills & Sea Kea Resort 3D - Batis Studio*

## Capítulo 6. Modelo financiero y Riesgos

### 6.1 - Análisis financiero

Un análisis financiero del proyecto Hills & Sea Kea Resort arrojará luz sobre la viabilidad económica a largo plazo del complejo. Como inversores que pretenden adquirir la totalidad de las instalaciones y hacerse cargo de las operaciones cotidianas, esta sección ofrecerá previsiones financieras detalladas que incluirán los costes de adquisición, los costes de explotación, las tasas de ocupación previstas, los ingresos potenciales procedentes del alojamiento (Residencia y Hotel) y otras fuentes de ingresos.

#### 6.1.1 - Costes de adquisición :

La primera etapa en el desarrollo de Hills & Sea Kea Resort es la adquisición de todo el complejo y sus instalaciones. En general, el archipiélago de las Cícladas tiene un elevado precio por metro cuadrado. Por ejemplo, en las residencias de lujo situadas en las Cícladas y que presentan las características específicas y la arquitectura única de las islas griegas, los precios de venta han aumentado considerablemente. Más concretamente, en Mykonos, considerada la isla más cara, el precio medio de venta es de 13.359 euros/m<sup>2</sup>, seguida de Santorini con 11.270 euros/m<sup>2</sup>, Paros con 8.000 euros/m<sup>2</sup> y la isla de Kea con 5.462 euros/m<sup>2</sup>. Teniendo en cuenta estas cifras, y en particular el valor por m<sup>2</sup> en la isla de Kea, podemos afirmar sin temor a equivocarnos que la isla tiene potencial geográfico. El valor de las viviendas de lujo y de los terrenos no ha dejado de aumentar desde la crisis de 2014.

La superficie total del complejo es de 200.000 m<sup>2</sup> y, según la legislación griega<sup>46</sup>, la superficie edificable representa un total de 15.280m<sup>2</sup>. El valor global del complejo, basado en el valor por m<sup>2</sup> comunicado por el Observatorio de Precios de Casas de Campo, es de 83.459.360,00 euros. Esta suma representa el valor de la superficie edificable total del proyecto en el que las instalaciones fueron construidas por InmoParck Invest, la sociedad inmobiliaria que se encargó de la promoción. Esta suma incluye el valor estimado de las 76 viviendas y otras instalaciones situadas en la orilla derecha del complejo (28.402.400,00 euros) y el valor estimado de la orilla izquierda (55.056.960,00 euros).

Aunque el proyecto puede disponer de toda la infraestructura prometida en venta, habrá que llevar a cabo renovaciones y un mayor desarrollo del complejo para cumplir las normas exigidas a un hotel de lujo y también para integrar la imagen del gestor hotelero. En este caso, el gestor hotelero recomendado fue Six Senses. En consecuencia, una vez finalizada la adquisición, los inversores deberán aportar financiación adicional para realizar los cambios necesarios en el complejo e integrar la imagen del gestor hotelero en la arquitectura existente. Se reformarán los jardines, las piscinas y las instalaciones de ocio y se comprará el mobiliario y el equipamiento necesarios para garantizar el buen funcionamiento del hotel. Hipotéticamente, el coste de la remodelación de las infraestructuras y la adquisición del mobiliario ascenderá a 5.000.000,00 euros.

---

<sup>46</sup> [\(L. 4495/2017 and L. 4759/2020\)](#)

<b>Acquisition</b>	<b>M<sup>2</sup></b>	<b>Price</b>
<b>Right bank</b>	5200,00	28.402.400,00 €
<b>Left bank</b>	10080,00	55.056.960,00 €
<b>TOTAL</b>	15280,00	83.459.360,00 €

<b>Renovation</b>	<b>M<sup>2</sup></b>	<b>Price</b>
<b>TOTAL</b>	15280,00	5.000.000,00 €

<b>Initial investr</b>	<b>M<sup>2</sup></b>	<b>Price</b>
<b>Acquisition</b>	-	83.459.360,00 €
<b>Renovation</b>	-	5.000.000,00 €
<b>TOTAL</b>	-	88.459.360,00 €

Excel - Business Plan Acquisition & Investment

### 6.1.2 - Costes de explotación :

Los costes operativos incluyen los necesarios para mantener las operaciones diarias de Hills & Sea Kea Resort. Los costes recurrentes incluyen los salarios del personal, los costes de mantenimiento y reparación, los suministros, los servicios de limpieza, la seguridad y los impuestos sobre la propiedad impuestos por el Gobierno griego en 2024.

A través de los servicios ofrecidos por el complejo, las tasas de mantenimiento se incluyen en los precios ofrecidos a los huéspedes que se alojan en Hills & Sea Kea Resort. Como resultado, el 20% de los ingresos generados por el alquiler de las suites del hotel se retendrá para cubrir la limpieza, los costes directos del uso de la habitación, como la electricidad y el agua, y cualquier daño causado por anteriores inquilinos que requiera una renovación mínima. El porcentaje destinado al mantenimiento de las residencias es del 30% debido al tamaño del alojamiento.

Para los servicios ofrecidos por Hills & Sea Kea Resort, el porcentaje destinado al mantenimiento varía y es específico para cada servicio. Para su información, el 60% de los ingresos generados por los servicios de restauración del hotel se destinarán a la compra de alimentos, nuevos materiales y también electricidad, gas y agua.<sup>47</sup> Los gastos de mantenimiento del Centro de Bienestar representan el 38%. El submarinismo es una actividad muy popular en las islas griegas debido a la belleza natural del mar Egeo. Sin embargo, el coste de realizar esta actividad suele ser elevado debido a la gran cantidad de oxígeno que se necesita para recargarla. Por ello, el porcentaje destinado al mantenimiento de esta actividad, y según mi conversación telefónica con el club de buceo Anavyssos, situado en Atenas, es del 50%.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> [Infraspeak Hotel](#)

<sup>48</sup> [Anavyssos Diving Club](#)

Además, las actividades que ofrece el hotel, como el ciclismo de montaña y el senderismo, requieren una pequeña cuota anual de mantenimiento para adquirir nuevos materiales que sustituyan a los dañados por su uso. El porcentaje concedido es del 25% y el 10% respectivamente.

Services	-											
<b>Total revenue</b>	-	<b>3.558.113,53 €</b>	<b>4.586.657,40 €</b>	<b>5.102.992,10 €</b>	<b>6.254.538,75 €</b>	<b>6.795.421,43 €</b>	<b>7.358.832,00 €</b>	<b>7.588.795,50 €</b>	<b>8.152.206,08 €</b>	<b>8.370.671,40 €</b>	<b>8.934.061,98 €</b>	
Revenue Food & Beverages	-	851.223,33 €	1.176.066,00 €	1.356.623,67 €	1.536.202,50 €	1.609.744,50 €	1.724.726,25 €	1.724.726,25 €	1.839.708,00 €	1.839.708,00 €	1.954.689,75 €	
Revenue Wellness Center	-	1.447.079,67 €	1.852.303,95 €	1.972.322,10 €	2.282.358,00 €	2.391.620,40 €	2.610.085,73 €	2.610.085,73 €	2.828.551,05 €	2.828.551,05 €	3.047.016,38 €	
Revenue Yoga	-	280.903,70 €	323.418,15 €	344.373,70 €	493.779,38 €	517.417,88 €	655.395,98 €	655.395,98 €	793.374,08 €	793.374,08 €	931.352,18 €	
Revenue Diving	-	468.172,83 €	646.836,30 €	803.538,63 €	1.152.151,88 €	1.379.781,00 €	1.379.781,00 €	1.552.253,63 €	1.552.253,63 €	1.724.726,25 €	1.724.726,25 €	
Revenue Trekking	-	170.244,67 €	196.011,00 €	208.711,33 €	263.349,00 €	344.945,25 €	344.945,25 €	402.436,13 €	402.436,13 €	448.428,83 €	448.428,83 €	
Revenue Mountain Bike	-	340.489,33 €	392.022,00 €	417.422,67 €	526.698,00 €	551.912,40 €	643.897,80 €	643.897,80 €	735.883,20 €	735.883,20 €	827.868,60 €	
<b>Total Costs Maintenance</b>	-	<b>1.447.420,16 €</b>	<b>1.906.755,12 €</b>	<b>2.152.439,98 €</b>	<b>2.611.983,17 €</b>	<b>2.830.160,79 €</b>	<b>3.029.999,08 €</b>	<b>3.121.984,48 €</b>	<b>3.321.822,76 €</b>	<b>3.412.658,34 €</b>	<b>3.612.496,62 €</b>	
Costs Food & beverages	-	510.734,00 €	705.639,60 €	813.974,20 €	921.721,50 €	965.846,70 €	1.034.835,75 €	1.034.835,75 €	1.103.824,80 €	1.103.824,80 €	1.172.813,85 €	
Costs Wellness Center	-	549.890,27 €	703.875,50 €	749.482,40 €	867.296,04 €	908.815,75 €	991.832,58 €	991.832,58 €	1.074.849,40 €	1.074.849,40 €	1.157.866,22 €	
Costs Yoga	-	50.562,67 €	58.215,27 €	61.987,27 €	88.880,29 €	93.135,22 €	117.971,28 €	117.971,28 €	142.807,33 €	142.807,33 €	167.643,39 €	
Costs Diving	-	234.086,42 €	323.418,15 €	401.769,32 €	576.075,54 €	669.890,50 €	669.890,50 €	776.126,81 €	776.126,81 €	862.363,13 €	862.363,13 €	
Costs Trekking	-	17.024,47 €	19.601,10 €	20.871,13 €	26.334,90 €	34.494,53 €	34.494,53 €	40.243,61 €	40.243,61 €	44.842,88 €	44.842,88 €	
Costs Mountain Bike	-	85.122,33 €	98.005,50 €	104.355,67 €	131.674,50 €	137.978,10 €	160.974,45 €	160.974,45 €	183.970,80 €	183.970,80 €	206.967,15 €	
<b>Gross Margin</b>	-	<b>2.110.693,38 €</b>	<b>2.677.902,28 €</b>	<b>2.950.552,12 €</b>	<b>3.642.555,59 €</b>	<b>3.965.260,63 €</b>	<b>4.328.832,92 €</b>	<b>4.466.811,02 €</b>	<b>4.830.383,32 €</b>	<b>4.958.013,06 €</b>	<b>5.321.565,35 €</b>	

Excel - Business Plan - P&L

El marketing utilizado por Hills & Sea Kea Resort también requiere recursos financieros para poner en marcha una estrategia continua y aumentar el atractivo del complejo. Por este motivo, el 10% de los ingresos anuales generados por el alquiler de alojamiento en el complejo se destinará a mantener comunicaciones periódicas.<sup>49</sup>

Marketing & Sales	-											
Marketing & Promotion	-	1.628.746,75 €	1.993.365,55 €	2.216.363,01 €	2.486.915,18 €	2.701.599,31 €	2.874.101,70 €	3.058.276,75 €	3.254.957,25 €	3.465.038,14 €	3.633.727,52 €	
Distribution Channel Expense	-	1.465.872,08 €	1.794.028,99 €	1.994.726,71 €	2.238.223,66 €	2.431.439,38 €	2.586.691,53 €	2.752.449,07 €	2.929.461,53 €	3.118.534,33 €	3.270.354,77 €	
Other Marketing and Sales	-	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
Costs labors marketing	-	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	
<b>Total</b>	-	<b>3.154.618,83 €</b>	<b>3.847.394,54 €</b>	<b>4.271.089,71 €</b>	<b>4.785.138,85 €</b>	<b>5.193.038,69 €</b>	<b>5.520.793,24 €</b>	<b>5.870.725,82 €</b>	<b>6.244.418,78 €</b>	<b>6.643.572,47 €</b>	<b>6.964.082,30 €</b>	

Excel - Business Plan - P&L

El impuesto de sociedades en Grecia incluye un tipo del 22%, que representa un componente significativo de la carga fiscal de las empresas que operan en el país. El IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido) es también un elemento importante de la fiscalidad en Grecia, con un tipo estándar del 24%. El Gobierno recaudará anualmente estos porcentajes para responder positivamente a los intereses y responsabilidades nacionales.<sup>50</sup>

EBITDA	-											
Greece VAT 24%	-	2.421.626,83 €	3.043.578,73 €	3.371.501,20 €	3.891.352,10 €	4.260.821,41 €	4.576.831,65 €	4.854.166,15 €	5.202.212,37 €	5.511.385,82 €	5.827.969,15 €	
<b>Total</b>	-	<b>7.658.484,97 €</b>	<b>9.637.999,32 €</b>	<b>10.676.420,45 €</b>	<b>12.322.614,99 €</b>	<b>13.492.601,12 €</b>	<b>14.493.300,23 €</b>	<b>15.371.526,14 €</b>	<b>16.473.672,49 €</b>	<b>17.452.721,77 €</b>	<b>18.455.235,65 €</b>	
<b>Net Income</b>	-											
Greece Company Taxes 22%	-	1.687.066,69 €	2.120.359,85 €	2.348.812,50 €	2.710.975,30 €	2.968.372,25 €	3.188.526,05 €	3.381.735,75 €	3.624.207,95 €	3.839.598,79 €	4.060.151,84 €	
<b>Income after taxes</b>	-	<b>5.981.418,28 €</b>	<b>7.517.639,47 €</b>	<b>8.327.607,95 €</b>	<b>9.611.639,69 €</b>	<b>10.524.228,87 €</b>	<b>11.304.774,18 €</b>	<b>11.989.790,39 €</b>	<b>12.849.464,54 €</b>	<b>13.613.122,98 €</b>	<b>14.395.083,81 €</b>	

Excel - Business Plan - P&L

En conclusión, y basándonos en los resultados obtenidos de los ingresos y costes generados por el complejo Hills & Sea Kea Resort durante un periodo de 10 años, la inversión inicial realizada por los inversores se amortizará en su totalidad a partir de 8 años y medio después de la adquisición del complejo.

<sup>49</sup> [Travel Boom](#)

<sup>50</sup> [Start You Up Greece](#)

### 6.1.3 - Índice de ocupación :

La tasa de ocupación potencial de un hotel es un factor importante a tener en cuenta en las previsiones financieras que esperan los inversores. La obtención de esta cifra hipotética permitirá definir los ingresos potenciales procedentes del alojamiento y también de otros servicios ofrecidos por el Hills & Sea Kea Resort. Para estimar la tasa de ocupación mensual prevista, habrá que elaborar previsiones basadas en las tendencias históricas de la región y el país, la popularidad de Six Senses y las estrategias de marketing y promoción previstas. Además, y en base al estudio cuantitativo realizado anteriormente, la estancia media de un cliente en un establecimiento hotelero es de 3 días.

A efectos informativos, las tasas de ocupación mensual previstas diferirán entre las residencias y suites que ofrezca el hotel. Será necesaria una gestión eficiente del alojamiento disponible para evitar el uso innecesario de infraestructuras y la generación de costes que repercutan en la rentabilidad del complejo.

OCCUPANCY	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
Hotel Rooms	-	9349	10829	11769	12188	13239	13239	13239	13239	13239	13239
Residences	-	7676	8772	9102	9757	9757	9757	9757	9757	9757	9757
<b>TOTAL</b>	-	17024	19601	20871	21946	22996	22996	22996	22996	22996	22996

Excel Document - Business Plan - Client

### 6.1.4 - Ingresos potenciales por alojamiento :

Los ingresos generados por Hills & Sea Kea Resort dependerán en gran medida de las tarifas de las habitaciones. Se introducirá un método de precios dinámicos para fijar las tarifas de las habitaciones en función de la temporada y de la demanda turística de alojamiento. La temporada de verano, por ejemplo, registra una mayor demanda de alojamiento que la temporada baja. En consecuencia, los precios ofrecidos durante los meses de verano serán más altos que los ofrecidos durante los meses de invierno.

Además, los precios de los alojamientos ofrecidos por Hills & Sea kea Resort variarán entre los distintos tipos de alojamiento. Por ejemplo, los precios ofrecidos por la Suite Superior del hotel serán superiores a los de la Suite Junior. Esta diferencia de precio se debe en parte a las características del alojamiento. El aumento anual de los precios ofrecidos por el establecimiento también se refleja en el aumento de la popularidad del hotel.

TOTAL RESID	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
Thalia	-	3.185.850,00 €	3.808.507,50 €	4.140.990,00 €	4.645.143,96 €	4.877.401,15 €	5.121.271,21 €	5.377.334,77 €	5.646.201,51 €	5.928.511,59 €	6.224.937,17 €
Thalia Premium	-	2.386.150,00 €	2.853.007,50 €	3.102.214,50 €	3.480.168,04 €	3.654.176,44 €	3.836.885,26 €	4.028.729,52 €	4.230.166,00 €	4.441.674,30 €	4.663.758,02 €
Athina	-	1.324.200,00 €	1.628.748,00 €	1.821.683,52 €	2.102.144,40 €	2.270.315,95 €	2.451.941,23 €	2.648.096,53 €	2.859.944,25 €	3.088.739,79 €	2.778.301,82 €
Athina Premium	-	2.417.812,50 €	2.949.007,50 €	3.290.997,60 €	3.811.731,05 €	4.116.669,53 €	4.446.003,09 €	4.801.683,34 €	5.185.818,01 €	5.600.683,45 €	6.048.738,13 €
Aphrodit	-	273.355,00 €	347.270,00 €	408.562,55 €	488.523,59 €	537.375,94 €	591.113,54 €	650.224,89 €	715.247,36 €	786.772,12 €	865.449,33 €
<b>Total</b>	-	<b>9.587.367,50 €</b>	<b>11.586.540,50 €</b>	<b>12.764.448,17 €</b>	<b>14.527.711,03 €</b>	<b>15.455.939,02 €</b>	<b>16.447.214,33 €</b>	<b>17.506.069,06 €</b>	<b>18.637.377,15 €</b>	<b>19.846.381,24 €</b>	<b>20.581.184,46 €</b>

TOTAL SUITES	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
Junior Suite	-	3.885.965,00 €	4.819.494,75 €	5.318.735,63 €	5.779.570,15 €	6.368.523,45 €	6.686.949,62 €	7.021.297,10 €	7.372.361,95 €	7.740.980,05 €	8.128.029,05 €
Spa Suite	-	1.640.360,00 €	2.055.283,20 €	2.376.889,92 €	2.657.689,99 €	3.020.394,33 €	3.262.025,88 €	3.522.987,95 €	3.804.826,98 €	4.109.213,14 €	4.437.950,19 €
Superior Suite	-	1.173.775,00 €	1.472.337,00 €	1.703.596,36 €	1.904.180,66 €	2.171.136,31 €	2.344.827,21 €	2.532.413,39 €	2.735.006,46 €	2.953.806,98 €	3.190.111,53 €
<b>TOTAL</b>	-	<b>6.700.100,00 €</b>	<b>8.347.114,95 €</b>	<b>9.399.181,91 €</b>	<b>10.341.440,80 €</b>	<b>11.560.054,08 €</b>	<b>12.293.802,71 €</b>	<b>13.076.698,43 €</b>	<b>13.912.195,40 €</b>	<b>14.804.000,17 €</b>	<b>15.756.090,78 €</b>

Excel Document - Business Plan - Revenues locations

## 6.2 - Análisis de los riesgos

Definir la viabilidad económica de un proyecto requiere un análisis financiero y la consideración de los riesgos asociados. Este análisis se lleva a cabo utilizando el enfoque DAFO, destacando los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas asociadas al contexto económico del proyecto.

### A) Puntos fuertes

En términos económicos, el posicionamiento estratégico de Hills & Sea Kea Resort es un punto fuerte considerable para el funcionamiento del complejo. Los paisajes naturales, el acceso a las infraestructuras de la isla y su creciente popularidad atraen un gran flujo de turistas. En los últimos años, la isla de Kea ha atraído a un gran número de turistas, y la apertura de los complejos One&Only Kea y Hills & Sea Kea ha satisfecho la creciente demanda de alojamiento de alta gama.

### B) Puntos débiles

La dependencia estacional del hotel es una amenaza para la continuidad de sus operaciones. La inactividad de las instalaciones del complejo durante un mínimo de 3 meses al año provoca su infrautilización, lo que afecta a los ingresos y la rentabilidad del complejo. Además, la inactividad prolongada puede causar daños a la infraestructura, haciendo necesaria su renovación.

### C) Oportunidades

El complejo Hills & Sea Kea Resort, mantenido por el grupo Six Senses, presenta una serie de oportunidades. Una de las principales oportunidades reside en la importante diversificación de servicios que ofrece el complejo a sus clientes. Esta diversificación no sólo satisface las variadas necesidades de todos, sino que también amplía las fuentes de ingresos del hotel. Además, esta importante diversificación de la oferta del hotel añade valor al establecimiento, atrayendo a nuevos clientes cada año.

### D) Amenazas

El proyecto Hills & Sea Kea Resort presenta numerosas oportunidades, pero también amenazas que podrían afectar al funcionamiento del hotel. La inestabilidad económica nacional e internacional puede provocar importantes fluctuaciones en los tipos de cambio y afectar así a la demanda turística prevista del hotel. Además, los cambios políticos en Grecia pueden poner de relieve amenazas potenciales, como cambios en el impuesto de sociedades.

## Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones

### 7.1 - Resumen de los resultados

Tras un análisis en profundidad, una serie de conclusiones han puesto de relieve el potencial y las oportunidades del proyecto Hills & Sea Kea Resort.

En primer lugar, Grecia se perfila como uno de los principales destinos de inversión inmobiliaria y hotelera en los próximos años. Esto se debe al fuerte apoyo gubernamental y al continuo crecimiento del turismo. Estos factores se combinan para proporcionar un entorno favorable a proyectos como el de Hills & Sea Kea Resort. La isla de Kea también destaca como una de las islas griegas con un potencial de inversión especialmente atractivo. El éxito del establecimiento de One&Only en esta región es una perfecta ilustración de ello, y refuerza considerablemente la posición de Kea como destino elegido por los inversores en el sector hotelero.

En segundo lugar, la estructura organizativa desarrollada en el marco del proyecto se ha elaborado meticulosamente para afrontar con éxito los retos inherentes a la gestión hotelera actual. Esta estructura está diseñada para responder eficazmente a las expectativas de los clientes, garantizando al mismo tiempo una gestión óptima de los recursos del establecimiento y de las operaciones cotidianas.

En conclusión, el análisis revela que el proyecto Hills & Sea Kea Resort se beneficia de un contexto favorable para su desarrollo y que su diseño organizativo ofrece soluciones adaptadas para responder a las exigencias del mercado y garantizar su viabilidad a largo plazo.



*Hills & Sea Kea Resort 3D - Batis Studio*

## 7.2 - Viabilidad del proyecto

Tras un análisis en profundidad de los diversos aspectos medioambientales, económicos y sociales del proyecto Hills & Sea Kea Resort, es posible llegar a una conclusión sobre su viabilidad global.

La política medioambiental adoptada y apoyada por los gestores de Hills & Sea Kea Resort, y su colaboración con el director del hotel Six Senses, demuestran un firme compromiso con la sostenibilidad medioambiental. Las partes implicadas conceden una gran prioridad a la protección del medio ambiente y a la reducción del impacto sobre la biodiversidad de la isla de Kea.

A pesar de las habituales reticencias de la comunidad local hacia el establecimiento de un nuevo hotel, el Hills & Sea Kea Resort, a través de su colaboración con las empresas locales, su compromiso con una comunicación abierta y transparente y su protección de la cultura local, está demostrando su viabilidad social a escala de Kea y también a escala nacional.

Por último, un plan de negocio confirma la viabilidad económica del complejo durante un periodo de 10 años. De hecho, los ingresos generados anualmente, gracias a la tarificación dinámica del alojamiento y de los servicios ofrecidos a los clientes, permitirán a los inversores recuperar su inversión inicial y justificar sus participaciones en un plazo de 8,5 años.

En conclusión, el proyecto Hills & Sea Kea Resort es un ejemplo de éxito de la integración armoniosa de este nuevo complejo hotelero en el entorno natural de Kea y su comunidad local. Su rigurosa política medioambiental, su compromiso social y su plan financiero viable lo convierten en un modelo de desarrollo sostenible en el sector turístico. Teniendo en cuenta todos estos factores, es razonable concluir que el Hills & Sea Kea Resort no sólo es viable, sino que también es probable que sirva de referencia para proyectos similares en el futuro.



## Bibliografía

En el transcurso de la redacción de esta disertación, todos los enlaces que figuran a continuación fueron consultados y utilizados en la investigación, redacción y uso de las imágenes presentadas en este dossier. Aunque la mayoría de los enlaces se han integrado en la parte inferior de cada página del documento para facilitar su comprobación y consulta, otros fueron esenciales para consolidar mi investigación y profundizar en el tema.

El documento EXCEL utilizado para definir el Business Plan también está disponible en la última página de la bibliografía.

---

<https://www.orourkehospitality.com/resources/topic/hospitality-digital-marketing/4-tips-for-planning-your-2022-hospitality-marketing-budget/>

<https://www.travelboommarketing.com/blog/hotel-marketing-budget/>

<https://revenue-hub.com/hotel-marketing-budgets/>

<https://blog.infraspeak.com/hotel-maintenance-budget-weight/>

<https://www.qwick.com/blog/hotel-operating-costs>

<https://blog.infraspeak.com/hotel-maintenance-budget-weight/>

<https://www.qwick.com/blog/hotel-operating-costs>

<https://www.startyouup.gr/el/a/106-forologia-epixeirhsewn>

<https://www.aade.gr/exypiretisi-enimerosi/hristikoi-odigo/enarxi-epiheirimatikis-drastiriotitas/basikoi-syntelestes-fpa>

<https://news.travelling.gr/2022/08/inmo-parck-invest-presents-its-high-standing-program-the-hills-sea-kea-resort-project/>

<https://news.travelling.gr/2022/08/inmo-parck-inves=>

<https://blog.typsy.com/hospitality-business-costs-breakdown-beyond-the-basics>

<https://www.fsrmagazine.com/feature/how-budget-restaurant-maintenance/>

<https://ered.gr/real-estate-news/upgrading-and-renovation-of-health-infrastructures-properties-in-the-aegean-islands>

<https://www.oneandonlyresorts.com/kea-island>

<https://theluxurytravelexpert.com/2024/05/31/oneonly-kea-island-greece-hotel-opening/>

[https://grece.immo/investissement-immobilier-en-grece-pourquoi-tout-le-monde-parle-de-kea/?doing\\_wp\\_cron=1717516454.6543231010437011718750](https://grece.immo/investissement-immobilier-en-grece-pourquoi-tout-le-monde-parle-de-kea/?doing_wp_cron=1717516454.6543231010437011718750)

<https://www.geo.fr/environnement/grece-catastrophe-ecologique-sur-lile-deubee-ravagee-par-les-flammes-196996>

<https://www.lhotellerie-restauration.fr/actualite/hotellerie-une-reprise-menacee-par-les-mouvements-sociaux-selon-in-extenso-tch>

<https://www.lefigaro.fr/voyages/arnaques-et-additions-salees-l-ete-cauchemardesque-des-touristes-a-mykonos-20230831>

<https://www.forvismazars.com/ca/fr/actualites/articles/le-gestionnaire-de-premier-niveau>

<https://www.yonder.fr/news/hotels/six-senses-ouverture-hotel-peloponnese-grece>

<https://www.sixsenses.com/fr/>

<https://press.accor.com/accorhotels-acquiert-officiellement-fairmont-raffles-et-swissotel/?lang=fr>

<https://www.marriott.com/fr/hotels/travel/klxwh-w-costa-navarino/?hybridAEMFallbackRedirect=true>

<https://www.prnewswire.com/news-releases/elevating-excellence-four-seasons-embarks-on-the-next-stage-of-strategic-global-growth-302040883.html>

<https://www.fourseasons.com/athens/>

<https://www.vogue.fr/article/visite-guidee-de-lhotel-four-seasons-astir-palace-a-athenes>

<https://safetyculture.com/fr/themes/gestion-hoteliere/>

<https://www.mews.com/fr/blog/defis-hotellerie>

<https://gaynako.com/non-classifiee/marketing-digital/limportance-du-marketing-pour-les-entreprises/#:~:text=Sans%20marketing%2C%20personne%20ne%20conna%3AEtra,aidera%20C3%A0%20augmenter%20ses%20ventes>

<https://www.epik.org/continuous-communication/>

<https://hellodarwin.com/fr/blogue/importance-bonne-image-de-marque>

<https://www.mews.com/fr/blog/maintenance-preventive-en-hotellerie>

<https://www.revfine.com/fr/hotel-maintenance/>

<https://hotello.com/importance-avis-clients/#:~:text=Il%20existe%20plusieurs%20moyens%20de,My%20Business%20ou%20encore%20TripAdvisor>

<https://www.fiducial.fr/Hotellerie-Restauration/FIDUCIAL-Hotel-Restaurant/Comment-gerer-efficacement-les-avis-clients-en-hotellerie/#:~:text=Parmi%20les%20plus%20populaires%2C%20on,consulter%20lors%20de%20leur%20recherche>

<https://news.b2green.gr/35603/%CE%B5%CE%BE%CE%BF%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%B1-%CF%8D%CF%88%CE%B7-%CE%BF%CE%B9-%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%AD%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82-%CE%BA%CF%85%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B5%CF%82>

<https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12522#:~:text=Alors%20qu'%C3%A0%20l'origine,collectivit%C3%A9s%20territoriales%20en%20mati%C3%A8re%20touristique>

<https://www.alternatives-economiques.fr/tragedie-grecque-dix-graphiques/00085721>

<https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/communique-de-presse/12051-article/etude-guestready-airbnb-etude-sur-l-hyper-rentabilite-des-logements-durant-les-grands-evenements-parisiens>

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6334/Georgopoulou.pdf?sequence=2>

<https://www.bloomberg.com/news/features/2024-05-01/greece-s-ellinikon-set-to-become-europe-s-biggest-smart-city>

<https://www.lefigaro.fr/voyages/dans-les-cyclades-le-surtourisme-inquiete-20230427>

<https://dolphincp.com/>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Tourisme\\_en\\_Gr%C3%A8ce#:~:text=En%202018%2C%20la%20Gr%C3%A8ce%20a,d'Europe%20et%20du%20monde](https://fr.wikipedia.org/wiki/Tourisme_en_Gr%C3%A8ce#:~:text=En%202018%2C%20la%20Gr%C3%A8ce%20a,d'Europe%20et%20du%20monde)

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/en-grece-le-tourisme-vole-de-record-en-record-et-frole-loverdose-2074665>

<https://www.lecho.be/les-marches/actu/general/les-touristes-misent-sur-la-grece-les-investisseurs-aussi/10484229.html>

<https://www.lefigaro.fr/conjoncture/en-grece-la-course-folle-aux-investissements-touristiques-20240312#:~:text=L'an%20dernier%2C%20les%20arriv%C3%A9es%20dans%20la%20patrie%20d',18%2C%20milliards%20en%202019>

<https://www.terdav.com/ps-grece/voyage-grece/quand-partir-grece>

<https://franceconomique.com/en-grece-la-croissance-effrenee-du-tourisme-ne-fait-pas-que-des-heureux/>

<https://www.lofficiel.com/voyage/costa-navarino-l-eden-secret-du-peloponnese-destination-merveille>

[https://everybodywiki.com/Costa\\_Navarino](https://everybodywiki.com/Costa_Navarino)

<https://www.medefinternational.fr/actions/grece-is-back-opportunités-d'investissement-dans-une-economie-a-croissance-durable/>

<https://www.lefigaro.fr/voyages/guides/guide-complet-des-cyclades-tout-ce-qu-il-faut-savoir-pour-ne-rien-manquer-20210915>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Cyclades#%C3%89conomie>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Sol\\_Kerzner](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sol_Kerzner)

[https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/10/01/la-grece-reflechit-a-son-avenir-face-a-l-hypertourisme\\_6143990\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/10/01/la-grece-reflechit-a-son-avenir-face-a-l-hypertourisme_6143990_3234.html)

<https://www.acheter-en-grece.fr/post/le-tourisme-en-gr%C3%A8ce-tourn%C3%A9-vers-l-avenir-et-de-plus-en-plus-durable>

<https://www.unwto.org/fr/news/la-berd-et-l-omt-facilitent-la-reprise-du-tourisme-en-grece#:~:text=Dans%20le%20contexte%20de%20la,au%20lendemain%20de%20la%20pand%C3%A9mie>

<https://www.gtp.gr/LocPage.asp?id=73050>

<https://fr.wikiloc.com/itineraires-randonnee/kea-pisses-vroskopos-27150555>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/K%C3%A9a\\_\(%C3%AEle\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/K%C3%A9a_(%C3%AEle))

<https://www.gtp.gr/TDirectoryDetails.asp?ID=71819>

<https://youtu.be/SloEhH9UgVE?si=sjsuCvuMZtsUAvzi>

[https://youtu.be/\\_8\\_6jNhD2PA?si=xegyY2pF90xU9Svi](https://youtu.be/_8_6jNhD2PA?si=xegyY2pF90xU9Svi)

<https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/vos-articles/8343-article/le-contrat-de-management-hotelier-inverse-reve-ou-cauchemar-du-gestionnaire-hotelier>

<https://www.mews.com/fr/blog/branding-hotelier>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/InterContinental\\_Hotels\\_Group](https://fr.wikipedia.org/wiki/InterContinental_Hotels_Group)

<https://www.voyages-d-affaires.com/athenes-marriott-hotel-20181109.html>

<https://www.costanavarino.com/w-costa-navarino/>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Accor>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Fairmont\\_Hotels\\_and\\_Resorts](https://fr.wikipedia.org/wiki/Fairmont_Hotels_and_Resorts)

<https://www.revfine.com/fr/gestion-de-lhotel/>

<https://www.hrimag.com/Gestion-du-personnel>

<https://www.fiducial.fr/Hotellerie-Restauration/FIDUCIAL-Hotel-Restaurant/Tout-savoir-pour-la-bonne-gestion-d-une-reception-d-hotel>

<https://sete.gr/files/Media/Ebook/ELLHNIKOS%20TOYRISMOS%202010%20FINAL.pdf>

<https://www.niriis.gr/%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%B5%CF%82/%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B4%CE%B1-%CE%B1%CF%86%CE%B9%CE%BE%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CF%89%CE%BD-1995-2013/>

**Business Plan - EXCEL DOCUMENT :**

[https://neoma-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/dimitri\\_athanasopoulos\\_20\\_neoma-bs\\_com/EbEWOEIFw1xApZvE6qvpZFcBGSxhpCige0R6W0I3\\_fqnLQ?e=bU0oa3](https://neoma-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/dimitri_athanasopoulos_20_neoma-bs_com/EbEWOEIFw1xApZvE6qvpZFcBGSxhpCige0R6W0I3_fqnLQ?e=bU0oa3)